

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in der vorliegenden Ausgabe des DÖD finden sich wieder mehrere interessante Beiträge. So stellt Drescher die bei der diesjährigen Tagung des Deutschen Beamtenbundes verhandelten Themen und Sachverhalte vor.

In einem ausführlichen Beitrag beschäftigt sich Frau Prof. Dr. Bettina Franzke mit dem Patenwesen und bezeichnet dieses als eines von mehreren Instrumenten der Personaleinführung. Dabei wird unter dem Patenwesen ein Personalinstrument verstanden, bei dem neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch bereits in der Organisation tätige erfahrene und mit der Organisation stark identifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitet und beraten werden. Durch die intensive Betreuung sollen die soziale Integration, Motivation und Zufriedenheit von neuen Beschäftigten gefördert werden.

Frau Prof. Dr. Franzke bezeichnet den Stellenantritt und den beruflichen Wiedereinstieg als Ansatzpunkte des Patenwesens. Dies wird mit zwei sehr interessanten Beispielen verdeutlicht.

Ein weiterer Abschnitt der Arbeit der Verfasserin behandelt Ziele und Zeitpunkt des Patenwesens im Kontext der Personaleinführung. Sie hebt hier hervor, dass das Patenwesen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht. Dies bedeutet, dass sowohl die Patinnen und Paten als auch die neuen Beschäftigten Interesse bekunden und ohne Zwang am Patenwesen teilnehmen.

Das Patenprogramm kann als dreistufiger, auf sechs Monate angelegter Prozess gedacht werden. In diesem Zusammenhang stellt die Verfasserin ein solches Ablaufprogramm vor (auch mittels einer Graphik).

In einem gesonderten Abschnitt des Aufsatzes werden die Aufgaben von Patinnen und Paten dargestellt. Dabei wird mittels eines Schaubildes der Ablauf eines Beratungsgesprächs dargestellt.

Im vorletzten Abschnitt werden die Rollen von Patinnen und Paten sowie die an sie gestellten Anforderungen aufgezeigt. Ein ausführliches Literaturverzeichnis schließt den sehr interessant geschriebenen Beitrag ab.

In der Rubrik »Der praktische Fall« geht es um die Beschäftigung von arbeitslosen Personen. Es kommt in der Praxis immer häufiger vor, dass Personen, die Arbeitslosengeld beziehen, eine Beschäftigung aufnehmen. Natürlich steht hier zunächst das Bemühen im Vordergrund, die bezogene Leistung (Arbeitslosengeld) nicht zu schmälern oder gar ganz einzubüßen. Die Personalsachbearbeiter werden deshalb häufig bei Einstellung dieser Personen mit entsprechenden Fragen konfrontiert. Es sind hier gesetzlich festgelegte Regeln zu beachten. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass »schwarz« beschäftigt wird. Schon aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Personalsachbearbeiter und ihre Vorgesetzten wissen, was zu prüfen und zu regeln ist.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre mit ihrer neuen DÖD.

Ihr

Horst Marburger
Mitherausgeber

[zurück](#)

Franzke, DOeD 2016, 97



Thema: Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst

Zeitschrift: DOeD - Der Öffentliche Dienst

Autor: Prof. Dr. [Bettina Franzke](#)

Rubrik: Beitrag

Referenz: DOeD 2016, 97 - 104 (Heft 4)

Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst

Prof. Dr. [Bettina Franzke](#)*

Das Patenwesen ist eines von mehreren Instrumenten der Personaleinführung. Es fördert die soziale Integration, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Patin oder einen Paten zu haben, vermittelt neuen Beschäftigten das Gefühl, willkommen zu sein und angenommen zu werden. Die Bindung neuer Beschäftigter an den Arbeitgeber und ihr Bewusstsein für die organisationsspezifische Kultur werden gestärkt. Für Führungskräfte bedeutet das Patenwesen eine Entlastung. In diesem Artikel wird aufgezeigt, welche Chancen im Patenwesen liegen und wie Patinnen und Paten auf ihre Rolle und Aufgaben vorbereitet werden können.

1. Das Patenwesen als Personalinstrument

Während der vergangenen Jahre wurde der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Forschung wenig Beachtung geschenkt. Somit liegen nur wenige Erkenntnisse über Einarbeitungsprogramme vor. Dies betrifft auch die Verbreitung, Ausgestaltung und Wirkungen von Patenprogrammen, welche die soziale Integration neuer Beschäftigter unterstützen sollen. Nach einer von Kieser zitierten Studie (Louis, Posner & Powell, 1983, zit. nach Kieser, 1990, S. 139 f.) gehörten Patensysteme zu den wichtigsten Einarbeitungshilfen. Unternehmen ohne Patensystem verzichten »damit auf eines der wichtigsten personalpolitischen Instrumentarien« (Kieser, 1990, S. 141). Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass viele Firmen bereits seit Jahren Patenprogramme oder paten-ähnliche Strukturen nutzen.

Unter dem Patenwesen wird ein Personalinstrument verstanden, bei dem neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch bereits in der Organisation tätige erfahrene und mit der Organisation stark identifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitet und beraten werden. Durch die intensive Betreuung sollen die soziale Integration, Motivation und Zufriedenheit von neuen Beschäftigten gefördert werden. Einige Organisationen und Autoren schreiben den Patinnen und Paten auch Aufgaben in der fachlichen Einarbeitung zu. Beispielsweise unterstützt nach Wahl (1996) der Pate den neuen Mitarbeiter »in fachlicher und persönlicher Hinsicht« (S. 327) und »weist ihn in seine Aufgaben ein« (S. 328). Nach Becker (2013) informiert die Patin oder der Pate »gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter die Führungskraft über den Einarbeitungsfortschritt« (S. 564).

Die fachliche Einarbeitung oder gar die Weitergabe von leistungsbezogenen Informationen an Führungskräfte gehören allerdings nicht zu den expliziten Funktionen von Patinnen und Paten. Das Patenwesen fokussiert die sozial-integrierende Säule der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Becker, 2013, S. 556). Auch die von Kieser (1990) beschriebene Aufgabenliste betont, dass das Patenwesen darauf abzielt, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsumgebung bekannt zu machen, sie bei der Kontaktaufnahme zu anderen Beschäftigten der gleichen Organisationseinheit und künftigen Gesprächspersonen zu unterstützen, sie mit geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen vertraut zu machen, sie zu betreuen und ihnen bei persönlichen Problemen zur Seite zu stehen (S. 155).

2. Ansatzpunkte des Patenwesens: Stellenantritt und beruflicher Wiedereinstieg

Ein Stellenantritt oder beruflicher Wiedereinstieg in der öffentlichen Verwaltung erfordern von den Betroffenen große Anpassungsleistungen und gehen nicht selten mit Praxis- oder Kulturschocks einher. Die folgenden zwei Fallbeispiele zeigen mögliche Konstellationen:

Fall 1: Ein großer Schritt

Klaus Koffer, 35 Jahre, hat gerade seine neue Stelle bei der Stadtverwaltung X begonnen. Er ist Ingenieur und arbeitet als gefragter und erfahrener Fachspezialist in einem Bereich, für den die Stadt schwer Fachkräfte gewinnen kann.

Für Klaus Koffer bedeutete es einen großen Schritt, seinen bisherigen Arbeitsplatz aufzugeben und mit der gesamten Familie nach X-Stadt zu ziehen. Die Stelle ist genau auf seine Kenntnisse und Erfahrungen zugeschnitten. Es reizt ihn sehr, sich nunmehr mit diesem Fachgebiet beschäftigen zu können. Außerdem ist er es leid, wie in der Branche üblich, in ganz Europa unterwegs zu sein.

Die Kollegen in der früheren Firma haben Klaus Koffers Schritt, von dem gut bezahlten Job in der Wirtschaft in den etwas weniger gut bezahlten Job im öffentlichen Dienst zu gehen, belächelt. »Und dann auch noch bei einer Kommune« und »Viel Spaß mit der Bürokratie« waren Sätze, die ihm die Kollegen aus der alten Firma mit auf den Weg gaben. Doch Klaus

- * Die Autorin ist Professorin für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln

Franzke: *Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 98 >>*

Koffer hat sich bewusst für die neue Stelle entschieden. Er sieht hier große Gestaltungsspielräume, insbesondere angesichts der Großprojekte, welche die Stadt bewegen.

Die Aufnahme in seinem Arbeitsbereich war sehr herzlich. Klaus Koffer war überrascht über die ihm entgegen gebrachte Wertschätzung und Hilfsbereitschaft, die er von seinem letzten Arbeitsplatz nicht kannte, wo jeder vom ersten Arbeitstag an zu »funktionieren« hatte. Viele sind schon lange da und freuen sich, dass Klaus Koffer jetzt das Team verstärkt. Gleichzeitig wirken die neuen Kolleginnen und Kollegen manchmal unmotiviert, wenn es heißt, dass die Stadt »schon wieder« ein größeres Projekt anvisiert. Klaus Koffer kann das gar nicht verstehen, denn für ihn sind diese Projekte sehr interessant.

Ihm fällt auf, dass sich das eigene Amt gegenüber dem Nachbaramt, mit dem es fachlich viele Überschneidungen gibt, »abschottet«. Als Klaus Koffer die Initiative wagt und zu einem bestimmten Kollegen des Nachbarbereichs Kontakt aufnimmt, um fachlich etwas zu klären und sie dann zusammen Mittagessen gegangenen sind, sieht man ihn komisch an.

Fall 2: Vom Schwimmbad zum Bürgerservice

Hans Meier, 45 Jahre, war über 20 Jahre lang in den von der Kommune bewirtschafteten Bädern tätig, zuletzt als geprüfter Meister für Bäderbetriebe. Mit seiner fröhlichen und extrovertierten Art ging er in diesem Beruf voll und ganz auf. Von vielen Menschen umgeben zu sein, war für ihn Alltag. Der Anteil, den er in diesem Beruf mit Verwaltungsarbeiten verbrachte, war minimal.

Nach einem schweren Unfall kann Hans Meier seinen bisherigen Beruf nicht mehr ausüben. Er ist ernster geworden. Nach einem mehrmonatigen Genesungsprozess besucht Hans Meier die Verwaltungsschule. Das viele Sitzen und verschulte Lernen fallen ihm schwer. Doch er schafft es, den Lehrgang zum Verwaltungsfachangestellten erfolgreich abzuschließen. Heute ist Hans Meiers erster Arbeitstag im neuen Beruf. Er beginnt im Bürgerservice.

Wenn eine Person eine neue Stelle antritt, so bedeutet dies für sie meist einen großen Schritt. Manchmal ist der Stellenantritt mit dem Beginn eines neuen Lebensabschnitts verbunden, wenn eine Person beispielsweise nach Ausbildung und Studium erstmals ins Arbeitsleben einmündet, für die neue Beschäftigung den Wohnort wechselt (siehe Klaus Koffer) oder nach Krankheit wieder ins Berufsleben einsteigt (siehe Hans Meier). Mit der Entscheidung für die Stelle wurde eine wichtige Weiche für das weitere Leben gestellt.

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beginnen bereits am ersten Arbeitstag damit einzuschätzen, ob sich ihre Erwartungen erfüllen oder sie ihre Entscheidung für eine Stelle anzweifeln. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen in dieser Situation des Neuanfangs Orientierung, Information, Unterstützung und die Bestätigung, dass ihre Entscheidung für den Arbeitgeber richtig war.

Denn sie stehen vor der Herausforderung, sich schnellstmöglich in die Aufgaben einzuarbeiten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie sich im neuen Arbeitsumfeld zurechtfinden und die neuen Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen kennenlernen. Becker (2013) spricht von »Eingliederungsstress« (S. 556). Ferner müssen sie mit den Veränderungen in anderen Lebensbereichen zurechtkommen. Neue Gewohnheiten und Tagesabläufe müssen gefunden, mit dem sozialen Umfeld abgestimmt und in der täglichen Praxis erprobt werden.

Das Patenwesen wendet sich an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Als solche gelten Beschäftigte, die erstmalig oder nach längerer Zeit wieder in der Organisation tätig sind. Insofern richtet es sich auch an Personen, die beispielsweise nach familienbedingten Erwerbsunterbrechungen (Kindererziehung, Pflege von Angehörigen) oder einer längeren Krankheitsphase wieder einsteigen.

3. Ziele und Zeitpunkt des Patenwesens im Kontext der Personaleinführung

Mit den Instrumenten zur Einführung neuen Personals und Einarbeitungsprogrammen sind zahlreiche Ziele verbunden: Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen fachlich und persönlich in die öffentliche Verwaltung eingegliedert werden, sich mit dem neuen Arbeitgeber identifizieren, ihre Erfahrungen und Ideen sollen ausgeschöpft sowie hohe Arbeitszufriedenheit und -produktivität geschaffen werden (vgl. Wald, 1996, S. 321). Dadurch wird das Risiko frühzeitiger Fluktuation und von Fehlzeiten verringert (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, 1982, S. 6). Kieser (1990) ergänzt: »Der Eingliederungsprozeß ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Mitarbeiter eine starke Bindung an das Unternehmen entwickelt, wenn er die zentrale Aufgabe versteht, beherrschen lernt und Motivation in sie einbringt, als kreativer Mitarbeiter jedoch an Verbesserungen betrieblicher Prozesse interessiert bleibt« (S. 5).

Bei der Personaleinführung werden fünf Phasen unterschieden (vgl. Gourmelon, 2011). Bereits in der Anwerbe- und Auswahlphase sind Normen und Werte einer Organisation von Bedeutung und zeigen sich unter anderen in der Art und Weise, wie sich ein Arbeitgeber selbst präsentiert. Bis eine Person ihren ersten Arbeitstag erlebt, muss sie auch erfolgreich die Entscheidungs- und Wartephase durchlaufen.

Das Patenwesen kommt erst am ersten Arbeitstag sowie in der darauffolgenden Einarbeitungs- und Einbindungsphase zum Zuge. Idealerweise lernen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem gemeinsamen Gespräch mit der

Führungskraft ihre

Franzke: Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 99 << >>

Aspekt	Patin/Pate	Vorgesetzte/Vorgesetzter
Motivation für die Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> individuell, auf Freiwilligkeit beruhend 	<ul style="list-style-type: none"> individuell, Interesse an Personalführung und an der Steuerung von Organisationen
Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung an der Personaleinführung als einem Aspekt der Personalführung 	<ul style="list-style-type: none"> Steuerung einer Organisationseinheit in sachbezogener Dimension (Managementaufgabe) sowie in personalbezogener Hinsicht (Personalführung als Ganzes, u.a. Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
Verantwortlichkeit bei der Personaleinführung	<ul style="list-style-type: none"> dass die Einführung in organisationsbezogener Hinsicht als Teilaspekt der sozialen Einarbeitung gelingt 	<ul style="list-style-type: none"> dass der Gesamtprozess der Einführung in fachlicher und sozialer Hinsicht gelingt
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> neue Beschäftigte, einschließlich Personen, die nach familien- oder krankheitsbedingten Erwerbsunterbrechungen wieder einsteigen 	<ul style="list-style-type: none"> alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem Vorgesetzten zugeordnet sind
Zeitpunkt und Rahmen des Kennenlernens	<ul style="list-style-type: none"> im Einführungsgespräch mit dem Vorgesetzten am ersten Arbeitstag 	<ul style="list-style-type: none"> während der Auswahlphase
Zeitpunkt des Wirkens	<ul style="list-style-type: none"> bei Arbeitsaufnahme der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters sowie während der Einarbeitungs- und Einbindungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> in allen Phasen der Personaleinführung: von der Ermittlung des Personalbedarfs über die Auswahl, Einstellung und Beschäftigung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> auf Zeit (maximal 6 Monate) 	<ul style="list-style-type: none"> auf unbestimmte Zeit
Ziele des Handelns	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung geben, Reduktion von Unsicherheit dazu beitragen, dass neue Beschäftigte Loyalität und Bindung an die Organisation entwickeln, sie sich für die Organisationsziele einsetzen, Normen und Werten internalisieren dafür sorgen, dass neue Beschäftigte ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie ihr Erfahrungs- und Innovationspotenzial ausschöpfen und sie ihre Netzwerke auf-/ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> dafür sorgen, dass neue Beschäftigte ihre Stelle und Aufgaben erfüllen, sie Kenntnisse und Fertigkeiten entwickeln, ihre Leistungen bewertet und ggf. korrigiert werden
Beanspruchung	<ul style="list-style-type: none"> übernimmt die Aufgabe zusätzlich 	<ul style="list-style-type: none"> wird entlastet

Tab. 1: Patinnen/Paten und Vorgesetzte im Vergleich: Auftrag im Kontext der Personaleinführung

Patin oder ihren Paten am ersten Arbeitstag kennen. Das Patenprogramm läuft über mehrere Monate. Die Patin oder der Pate ergänzt dabei die Tätigkeiten der Führungskraft, bei der weiterhin die Gesamtverantwortung für einen gelungenen Einarbeitungsprozess liegt. In Tabelle 1 sind die unterschiedlichen Aufträge von Patinnen/Paten und Vorgesetzten im Kontext der Personaleinführung zusammengefasst.

Das Patenwesen fußt auf dem Prinzip der Freiwilligkeit: D.h. sowohl die Patinnen und Paten als auch die

Franzke: Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 100 << >>

neuen Beschäftigten bekunden Interesse und nehmen ohne Zwang am Patenwesen teil. Das Patenwesen trägt neben verschiedenen anderen Instrumenten wie einem Einarbeitungsplan oder Informationsveranstaltungen für Neue zur Einführung neuer Beschäftigter bei und fördert vor allem die emotionale Bindung (affektives Commitment) und Loyalität zum Arbeitgeber (normatives Commitment bzw. Vertragstreue, vgl. Becker 2013, S. 556). Durch die Förderung der sozialen Integration werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zügig in die neue Organisation aufgenommen.

Im Unterschied zum Mentoring fehlt dem Patenwesen die Karrierefunktion. Es geht nicht darum, dass die Beschäftigten in ihren beruflichen Vorhaben vorankommen, sondern »dass sie in ihrer aktuellen Aufgabe erfolgreich sowie motiviert sind und sich an das Unternehmen gebunden fühlen« (Reichelt, 2010, S. 450).

Ein Ziel des Patenwesens ist es, dass neue Beschäftigte rasch in die neue »Wertegemeinschaft« hineinwachsen und die Kultur des öffentlichen Dienstes kennen- und schätzen lernen. Die Erfahrung zeigt, dass z.B. Erzieherinnen, Politessen oder Gartenarbeiter erst nach vielen Jahren begreifen, was es bedeutet, zu einer Kommunalverwaltung zu gehören, welche übergeordnete Ziele und Werte verfolgt und im kommunalpolitischen Kontext agiert. Über das Patenprogramm wird ihnen schneller bewusst, dass sie Teil eines großen Ganzen sind und sie mit ihrer tagtäglichen Arbeit einen Beitrag zur Organisationskultur leisten.

Nach einer Analyse von Kolb und Wiedmann (1997) gingen Patensysteme zusammen mit Feedbackgesprächen und Einarbeitungsplänen als wirtschaftlichste und strategisch beste Lösungen bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervor. Das Patenwesen verursacht keine direkten Kosten und verringert die Einarbeitungszeit erheblich. »Einführung muss nicht immer viel Geld kosten«, schrieb die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung bereits 1982 (S. 5). Das Patenwesen ist als ein vergleichsweise günstiges Personalinstrument anzusehen: Die angehenden Patinnen und Paten benötigen eine Schulung. Ansonsten werden alle Dienstleistungen mit relativ geringem Aufwand erbracht. Eine Kosten-Nutzen-Analyse würde sicherlich positiv ausfallen.

4. Ablaufmodell

Das Patenprogramm kann als dreistufiger, auf sechs Monate angelegter Prozess gedacht werden (vgl. Abbildung 1). Vor Beginn sollten sich die Führungskraft der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters, die neu beschäftigte Person sowie die Patin oder der Pate zu ihren Erwartungen, Rollen und Aufgaben in dem Prozess abstimmen. Diese Rollenklärung bzw. dieser Aushandlungsprozess ist von immanenter Bedeutung, da es andernfalls zu Missverständnissen und Missstimmungen kommen könnte.

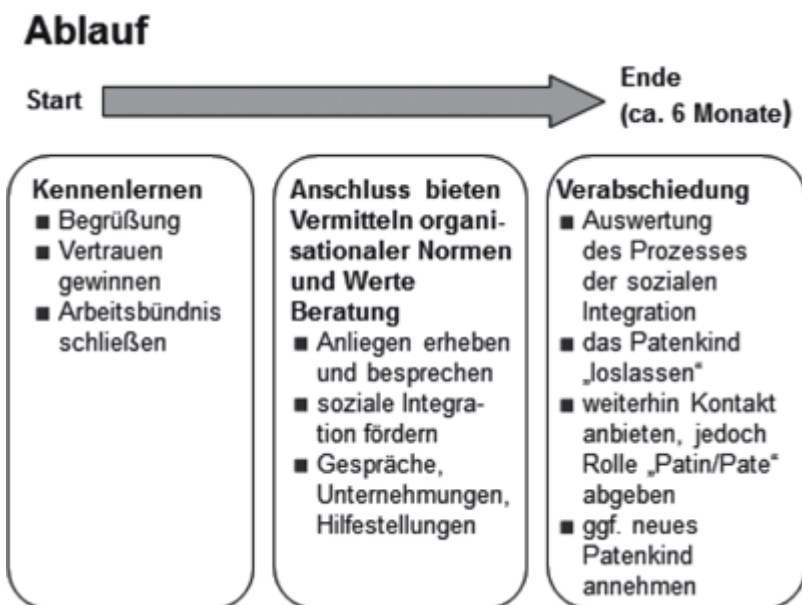


Abb. 1: Ablauf einer Patenschaft

Das Patenprogramm beginnt mit dem Kennenlernen der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters und der Patin oder des Paten. Ziel des Kontaktes ist es, Vertrauen aufzubauen und ein spezifisches Arbeitsbündnis zu schließen (zu Auftragsklärung und Rollen mehr in den Abschnitten 5 und 6). In der Hauptphase stehen Angebote, um Anschluss zu finden, das Vermitteln organisationaler Normen und Werte sowie die Beratung des »Patenkindes« durch die Patin oder den Paten im Vordergrund. Den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht es frei, sich nach Bedarf oder in bestimmtem Turnus an seine Patin oder seinen Paten zu wenden. Natürlich ist auch die Patin oder der Pate aufgefordert, sich von Zeit zu Zeit nach dem Wohlbefinden der oder des neuen Beschäftigten zu erkundigen. Es werden Gespräche geführt, Hilfestellungen gegeben oder Unternehmungen gemacht mit dem Ziel, die soziale Integration und Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber zu unterstützen.

Nach Ablauf von etwa sechs Monaten sollte die Patin oder der Pate und das »Patenkind« einschätzen, auf welcher Ebene dieses in der sozialen Integration angekommen ist. Die Patin oder der Pate lässt das »Patenkind« wieder »los« und gibt die Rolle der Patin oder des Paten für die jeweilige Person ab. Natürlich steht es beiden Seiten frei, auch künftig in Kontakt zu bleiben und das Netzwerk zu pflegen.

5. Aufgaben von Patinnen und Paten

Anschluss bieten, Vermittlung organisationaler Normen und Werte sowie Beratung sind die drei Schlüsselbegriffe, unter denen die Aufgaben von Patinnen und Paten zusammengefasst werden können.

Die Aufgabe, Angebote zu platzieren, damit das »Patenkind« **Anschluss findet**, ist über eine gewisse

Franzke: Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 101 << >>

Zeit hinweg angelegt. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit ihrer Patin oder ihrem Paten einen ersten Rundgang unternehmen, um beispielsweise die Infrastruktur komplexer Verwaltungsgebäude zu erschließen. So können

u.a. die Stabsstellen und ihre Aufgaben im Rathaus kennengelernt werden. Weitere Themen wären ein Überblick über die Gesamtorganisation, einschließlich Informationen über deren Entstehungsgeschichte (z.B. wann wie umorganisiert wurde) und Besonderheiten bestimmter Dienststellen. Auf diese Weise erhalten die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und unkompliziert Informationen über die Strukturen und Abläufe in der Verwaltung und treten mit relevanten Ansprechpersonen in Kontakt. Die Patin oder der Pate fungiert dabei als »Türöffner«, der das Lernen, Einfinden und Kennenlernen von Kolleginnen/Kollegen, Schnittstellen und internen Dienstleistungen erleichtert. Sie oder er hat ein offenes Ohr und baut Brücken zu Kolleginnen und Kollegen.

Das **Vermitteln organisationaler Normen und Werte** meint im Kontext des Patenwesens, dass sich die Patin oder der Pate um ihr oder sein »Patenkind« kümmert. Schwellen und Hindernisse werden überwunden oder aus dem Weg geräumt. Die Patinnen und Paten machen die neuen Beschäftigten mit den geschriebenen und ungeschriebenen Normen, Werten, Gewohnheiten und Gepflogenheiten der Verwaltung bekannt. Sie zeigen Möglichkeiten des Austausches und der Begegnung innerhalb der Organisation auf, z.B. den Betriebssport. Wünschenswert wäre, dass die neuen Beschäftigten auch dazu ermutigt werden, Ideen und Verbesserungsvorschläge konstruktiv und abgestimmt auf die jeweilige Organisationskultur einzubringen.

Beratung stellt die Kernaufgabe von Patinnen und Paten dar. Beratung ist die Unterstützung und Begleitung eines Menschen mit dem Ziel, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder sich der Lösung anzunähern (vgl. Engel, Nestmann & Sickendiek, 2007, S. 34; McLeod, 2004, S. 25 f.). Bei einer Patenschaft handelt es sich stets um eine »1 zu 1-Beziehung« (Reichert, 2010, S. 450). Der Ablauf eines Beratungsprozesses ist in Anlehnung an Looss (1997) und Rauen (2008) in Abbildung 2 wiedergegeben.

Ablauf eines Beratungsgesprächs

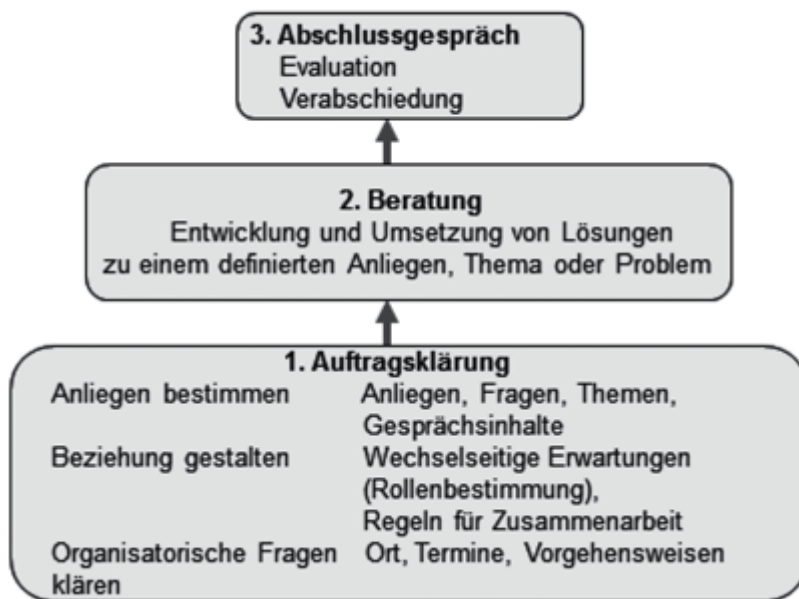


Abb. 2: Ablauf eines Beratungsgesprächs

Zu Beginn eines jeden Treffens und möglichst auch für den Gesamtprozess wird eine Auftragsklärung vorgenommen. Die Beteiligten bestimmen, zu welchen Fragen, Themen und Anliegen Gesprächsbedarf besteht. Darüber hinaus soll geklärt werden, welche Erwartungen aneinander bestehen, wie die Beziehung gestaltet sein und auf welche Weise zusammengearbeitet werden soll. Auch organisatorische Aspekte wie, wo, in welchem Turnus und mit welcher Vorgehensweise beraten werden soll, werden abgestimmt. Merkmale und zugleich Stärken von Beratung sind, dass individuell, ziel- und prozessorientiert, *auf Augenhöhe*, zugeschnitten auf den spezifischen Bedarf einer Person und vor allem alltagsnah auf die Anliegen neuer Beschäftigter eingegangen werden kann. Patinnen und Paten erkunden interaktiv, d.h. gemeinsam mit dem »Patenkind«, Wege zum Ziel bzw. Lösungsmuster für bestimmte Aufgabenstellungen.

Die Beratungsthemen sollten die Unternehmenskultur betreffen, die nach Becker (2013, S. 176 f.) Fragen der Information und Kommunikation, des Lernen und Wissens, der Stabilität und Veränderung, der Loyalität und des Vertrauens, der Leistung und Motivation, Erwartungen, die Sinnggebung und den Handlungsspielraum einschließen. Als Themen, die in einer Patenschaft behandelt werden können, seien genannt:

- Wie gehe ich mit verwaltungstypischen Strukturen wie Hierarchien und Dienstwegen um? Wie erschließe ich mir als nicht verwaltungsaffine Person eine Dienstvereinbarung?
- Was sind aktuelle kommunalpolitische Themen und wie wirken diese in die Arbeit der Verwaltung hinein?
- Wie und in welcher Weise beteiligt die Kommune die Bürgerinnen und Bürger?
- Wie bringe ich neue Ideen ein? Was tue ich, wenn ich feststelle, einen Fehler gemacht zu haben? (Fehlerkultur)

Das Patenwesen bedarf der Vertraulichkeit: Das zwischen Patinnen und Paten sowie den »Patenkindern« Besprochene darf nicht an Dritte weitergetragen werden, auch nicht an Vorgesetzte. Die der Auftragsklärung folgende Beratung bedeutet, dass zu definierten Fragen, Anliegen oder Problemen Lösungen entwickelt werden, die dann in die Umsetzung gehen. Sowohl am Ende des Beratungsprozesses als auch nach jeder Beratungseinheit und zum Abschluss des

Patenprogramms steht eine Bewertung, bei der reflektiert wird, wie die soziale Integration des »Patenkinds« vorangekommen ist und wie beide die zurückliegenden Monate bewerten. Die Beteiligten können auch besprechen, wie sie künftig miteinander in Kontakt bleiben möchten.

Franzke: Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 102 << >>

6. Rollen von Patinnen und Paten und die an sie gestellten Anforderungen

Rollen sind Erwartungen, die an eine Person aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit gelegt werden (Aronson, Wilson & Akert, 2014, S. 312). An die Patinnen und Paten werden aus verschiedenen Richtungen Erwartungen herangetragen, z.B. seitens der Vorgesetzten der neuen Beschäftigten, Kolleginnen und Kollegen, der Personalabteilung und der neuen Beschäftigten.

Für Patinnen und Paten sind die folgenden, in Abbildung 3 wiedergegebenen Rollen charakteristisch. Sie können Startbegleiter, Helfer, Unterstützer, Berater, Vorbild, Vertrauensperson, Ansprechpartner, Informationslieferant, Türöffner, authentische Feedbackpartner und - ganz zentral - »Sozialisationshelfer« (Reichelt, 2010, S. 450) oder Vermittler oder Übersetzer unterschriebener Werte, Gesetze und Gepflogenheiten sein. Im Unterschied dazu sind Führungskräfte nicht nur Vermittler, sondern in stärkerem Maße Gestalter der Organisationskultur. Ganz wichtig ist auch, was Patinnen und Paten nicht sind: Sie sind weder der (Ersatz-)Vorgesetzte des »Patenkindes« (vgl. Kieser, 1990, S. 155) noch Freund, psychologischer Berater oder gar Psychotherapeut.

Rollen von Paten

All das können Paten sein



Abb. 3: Rollen von Patinnen und Paten

Entscheidend ist, dass sich Patinnen und Paten ihrer Rollen bewusst sind und diese weitgehend von denen der Führungskräfte abgrenzen können. Da, wo es Überschneidungen gibt, z.B. bei Fragen und Feedback zu Motivation, Prozessen und Teamrollen, sollten diese konfliktfrei aufgelöst werden. In Tabelle 2 sind die Rollen und Arbeitsweisen von Patinnen/Paten und Vorgesetzten, die unter anderem auf unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen, Selbstverständnissen (Beziehung auf Augenhöhe versus hierarchisches Gefälle) und Aufgaben beruhen (s. auch Abschnitt 5), gegenübergestellt.

Führungskraft und Patin/Pate für ein und dieselbe Person sein zu wollen, ist nicht empfehlenswert. Ebensovienig sinnvoll wäre es, dass die für eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter zuständige Personalsachbearbeitung die Patenschaft übernimmt. Rollenkonflikte wären vorprogrammiert, denn Führungskräfte und Personaler können für die neuen Beschäftigten nicht in allen Fragen eine Vertrauensperson sein, die sich der Verschwiegenheit verpflichtet hat.

Führungskräfte können jedoch insbesondere Patenschaften für andere, neue Führungskräfte übernehmen. Die soziale Integration stellt auch oder gerade für neue Beschäftigte mit Leitungsaufgaben eine bedeutsame Aufgabe dar. Gerade im obersten Management bilden eine gelungene Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber und das Einfinden in die neue Organisationskultur entscheidende Grundlagen des Führungserfolgs. Personalsachbearbeiterinnen und -bearbeitern kann empfohlen werden, Patenschaften für neue Beschäftigte zu übernehmen, die sie nicht in Personalfragen beraten.

Wer sich als Patin oder Pate einbringen möchte, sollte Erfahrung, Energie und Einfühlungsvermögen mitbringen. In der Literatur wird davon gesprochen, dass die Paten »im Idealfall erfahrene, gleichgestellte Kollegen mit sehr guten (...) pädagogischen Fähigkeiten« sind (Becker, 2013, S. 564).

Erfahrung ist insofern bedeutsam, als dass die Kandidatinnen und Kandidaten über fundierte Kenntnisse der Strukturen und Abläufe der Organisation verfügen sollten.

Energie setzt voraus, dass Patinnen und Paten bereit sind, sich in dem Programm freiwillig engagieren zu wollen und die Führungskräfte dem zustimmen. Eine Patenschaft verlangt eine sehr hohe Loyalität zum Arbeitgeber und dass sich die

Patinnen und Paten in hohem Maße mit der Kommune identifizieren.

Hohe Kommunikationsfähigkeit und insbesondere **Einfühlungsvermögen** stellen weitere Anforderungen an die Patinnen und Paten dar. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Patinnen und Paten fungieren, sollten grundsätzlich offen und kontaktfreudig sein. Ein positives Menschenbild und eine wertschätzende, optimistische Grundhaltung sollten zu ihren persönlichen Merkmalen zählen. Sensibilität, ein gutes Gespür für zwischenmenschliche Prozesse und Aspekte von Organisationskultur sind weitere wünschenswerte Eigenschaften. Fähige Patinnen und Paten können Sachverhalte verständlich erklären und sind in der Lage, mit der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter ein Arbeitsbündnis aufzubauen. Darüber hinaus er-

Franzke: *Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 103 << >>*

Aspekt	Patin/Pate	Vorgesetzte/Vorgesetzter
Zugangsvoraussetzungen und Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit • Erfahrung, Energie und Einfühlungsvermögen • hohe Identifikation mit der Organisation • Teilnahme an einer Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> • erfolgreiche Teilnahme an Potenzialanalysen, Managementtrainings u.Ä. • Hineinwachsen in die Aufgabe durch steigende Verantwortung für Personal, Budgets, Organisationsgrößen usw.
Beziehungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • auf Augenhöhe 	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchisches Gefälle
Arbeitsinstrumente/Methoden der Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche, Beratung, Feedback, Rundgänge 	<ul style="list-style-type: none"> • gesamtes Spektrum an Führungsinstrumenten, z.B. Setzen fachlicher Ziele, Delegation von Aufgaben, Leistungskontrolle, Mitarbeitergespräche
Exklusive Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild, Vertrauens- und Ansprechperson für informelle Regeln, Normen und Werte • informelle Rückmeldung hinsichtlich des Einfindens und Passens zur Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. Erstellung eines Einarbeitungsplans, Identifikation von Fortbildungsbedarfen, Leistungsbeurteilung, • bewertet, inwiefern die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter ein Gewinn für das Unternehmen ist (z.B. Entscheidung über Bestehen der Probezeit) • alle klassischen Managementaufgaben wie Entscheiden, Strukturen schaffen, Teamentwicklung
Sich überschneidende Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Fragen in den Bereichen Motivation, Infrastruktur und Prozesse in der öffentlichen Verwaltung, Feedback zu Teamrollen und -prozessen 	
Rolle hinsichtlich Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittler von Aspekten der Organisationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestalter der Organisationskultur

Tab. 2: Patinnen/Paten und Vorgesetzte im Vergleich: Rollen und Arbeitsweisen

kennen und respektieren sie Grenzen, was den Verzicht auf Manipulation und persönliche Abhängigkeiten einschließt.

7. Fazit

Das Patenwesen ist ein geeignetes Instrument, um die soziale Integration, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit neuer Beschäftigter zu fördern. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn neue Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bisher nicht im öffentlichen Dienst beschäftigt waren. Über das Patenwesen wird ihnen das Gefühl vermittelt willkommen zu sein, was im Zeitalter der Fachkräftesicherung gerade für öffentliche Arbeitgeber immer wichtiger wird. Das Patenwesen trägt ferner zur Bindung neuer Beschäftigter an den Arbeitgeber bei. Das Bewusstsein für die organisationspezifische Kultur wird gestärkt. Für Führungskräfte bedeutet das Patenwesen eine Entlastung. Für eine verantwortungsvolle Umsetzung ist es entscheidend, dass angehende Patinnen und Paten auf ihre Aufgaben und Rollen vorbereitet werden. Das Patenprogramm stellt ein Instrument zur Personaleinführung für die ersten Arbeitstage sowie in der Einarbeitungs- und Einbindungsphase neuer Beschäftigter dar, das andere Einführungsmaßnahmen sinnvoll ergänzt.

Literatur

Aronson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2014). Sozialpsychologie (8. Aufl.). München usw.: Pearson Studium.

Becker, M. (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Franzke: *Das Patenwesen - Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst - DOeD 2016 Heft 4 - 104 << >>*

Engel, F., Nestmann, F. & Sickendiek, U. (2007). »Beratung« - Ein Selbstverständnis in Bewegung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.). Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge (2. Aufl.) (S. 33-43). Tübingen: dtvg-Verlag.

Gourmelon, A. (2011). Strategien und Maßnahmen einer systematischen Personaleinführung. Der Öffentliche Dienst, 64, 197-220.

Kieselbach, T. & Beelmann, G. (2006). Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Stand der Forschung. In A. Hollederer & H. Brand (Hrsg.), Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit (S. 13-31). Bern: Hogrefe.

Kieser, A. (1990). Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen (2. Aufl.). Neuwied, Frankfurt am Main: Metzner.

Kolb, M. & Wiedmann, K. (1997). Einführung neuer Mitarbeiter. Personal, Heft 4, S. 204-211.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1982). Einführung neuer Mitarbeiter. Bericht Nr. 4/1982.

Looss, W. (1997). Unter vier Augen. Coaching für Manager. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

McLeod, J. (2004). Counselling - eine Einführung in Beratung. Tübingen: dtvg-Verlag.

Rauen, C. (2008). Coaching (2. Aufl.). Göttingen usw.: Hogrefe.

Reichelt, B. (2010). Mentoring und Patenschaft. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (3. Aufl.) (S. 437-453). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Wald, A. (1996). Personalmanagement für die kommunale Praxis. Grundlagen-Methoden-Ziele. Berlin: Erich Schmidt.

gedruckt von am 14.09.2017