

# Weisung 202107011 vom 20.07.2021 – Mentoring als Instrument der Personalentwicklung in der Bundesagentur für Arbeit (BA)

**Laufende Nummer:** 202107011

**Geschäftszeichen:** POE 1 – 2016.12 / 2016.5 / 2641.1 / 1937 /II-5314

**Gültig ab:** 20.07.2021

**Gültig bis:** unbegrenzt

**SGB II:** Information

**SGB III:** Weisung

**Familienkasse:** Weisung

## **Bezug:**

- Handbuch Qualifizierung in der Bundesagentur für Arbeit (HaQ)
- Systematische Führungskräfteentwicklung (FKE), Anlage III.15
- Arbeitsbuch Rekrutierung, Ausbildung und Studium in der BA (ARAS) – Teil IV – Weitere Einstiegswege und Praktika
- Handbuch Personalrecht Gremien – 1.3 Leistungs- und Entwicklungsdialog
- Aktueller Gleichstellungsplan der Bundesagentur für Arbeit

## **Aufhebung von Regelungen:**

- Weisung 201607019 vom 20.07.2016 – Mentoring als Instrument der Personalentwicklung in der Bundesagentur für Arbeit (BA)

---

**Zusammenfassung: Mentoring dient der individuellen Kompetenzentwicklung von Führungskräften, insbesondere bei Übernahme neuer Führungsaufgaben. Es fördert vor allem sozial-kommunikative sowie die Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen. Neu eingestellte Führungskräfte werden bei der Integration in die Organisation und bei der Einarbeitung in ihre Tätigkeit unterstützt. In der BA wird Mentoring auf allen Führungsebenen eingesetzt. Für Trainees ist das Mentoring obligatorisch.**

## 1. Ausgangssituation

Demografische, gesellschaftliche und digitale Entwicklungen verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Die Kunden- und Beschäftigtenstrukturen werden vielfältiger. Führungsaufgaben werden künftig noch mannigfaltiger und herausfordernder. Mentoring hat sich bei Führungskräften der Tätigkeitsebenen (TE) I bis III, im Bereich der Oberen Führungskräfte sowie im Traineeprogramm bewährt und ist damit ein wichtiger Bestandteil in der Personalentwicklung.


Mentoring leistet eine individuelle, arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung, insbesondere im Bereich von sozial-kommunikativen sowie Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen. Bei extern eingestellten Führungskräften unterstützt es die Einarbeitung sowie die Integration in die BA.

Die Weisung zum Mentoring wurde aktualisiert und sprachlich angepasst. Die inhaltliche Konzeption des Personalentwicklungsinstrumentes (PE-Instrument) Mentoring bleibt unverändert. Neu ist, dass Führungskräfte die Interesse an einer Mentorentätigkeit haben dies eigeninitiativ beim Internen Service Personal bekunden können.

## 2. Auftrag und Ziel

Ziel des Mentoringangebots ist es, Führungskräfte die erstmals eine Führungsfunktion ausüben oder neue Führungsaufgaben übernehmen, durch formelles und informelles Erfahrungswissen, persönliche Beratung in beruflichen Situationen sowie beim Aufbau eines Netzwerkes zu unterstützen. Die strategische und geschäftspolitische Ausrichtung der BA (z.B. Kultur und Führung - Kulturdimension/Menschenbild) sollte hier mit einfließen. Die Mentorin/der Mentor hat in diesem Sinne eine Vorbildfunktion für den/die Mentee.

Im Rahmen der Personalentwicklung sollte bei lebensälteren/langjährigen, erfahrenen Führungskräften dafür geworben werden eine Tätigkeit als Mentorin/Mentor (PE-Instrument) auszuüben. Im Sinne des Diversity Managements wird hier das Wissen, die Erfahrung und Netzwerke der erfahrenen Führungskraft wertgeschätzt und gezielt genutzt. Gleichzeitig bleibt das Wissen dieser Führungskräfte durch die Weitergabe im Rahmen des Mentoring für



die BA erhalten und ist damit eine Methode aus dem strukturierten „Wissenstransfer in der BA“.

Vielfalt und Chancengleichheit sollte sich auch bei Führungskräften sowie im Mentorinnen-/Mentoren-Pool widerspiegeln. Daher sollten geeignete weibliche Führungskräfte, Führungskräfte mit einer Schwerbehinderung sowie Führungskräfte mit Migrationshintergrund motiviert werden, eine Personalentwicklung zur Mentorin/zum Mentor anzustreben.

## 2.1. Inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung sowie Implementierung


Eckpunkte der organisatorischen Umsetzung sowie Details zum Ablauf des Mentoring Prozesses werden in dem Leitfaden Mentoring dargestellt. Arbeitsmittel (z.B. Information für Führungskräfte (Mentees), Arbeitshilfe für Mentor/in/Mentee „Erfolgsfaktoren für eine gute Mentoring-Beziehung“, Checklisten, Mentoring Vereinbarung) stehen im BA-Intranet und/oder in Personal Online Zentral (POZ) unter den Personalentwicklungsinstrumenten (PE-Instrumenten) zur Verfügung.

Der Leitfaden Mentoring ist in der jeweils gültigen Fassung verbindlich anzuwenden.

In der Regel wird die Führungskraft, die Interesse daran hat, Mentorin bzw. Mentor zu werden, im Rahmen des Leistungs- und Entwicklungsdialoges (LEDi) Handbuch Personalrecht Gremien (HPG) 1.3 LEDi von ihrer Führungskraft als Mentorin/Mentor vorgeschlagen (siehe Leitfaden Mentoring Ziffer 3.3).

Was ist neu?

Ab sofort können potenzielle Mentorinnen/ Mentoren ihr Interesse an einer Mentorentätigkeit direkt bekunden. In diesem Fall ist es erforderlich, dass die Führungskraft ihr Interesse an einer Tätigkeit als Mentorin/Mentor bei dem für sie/ihn zuständigen Internen Service Personal bzw. Personalberaterin/Personalberater mitteilt und ihre/seine Motivation erläutert.



Die Betrachtung/Beratung und Empfehlung erfolgt auch hier ergänzend durch die Entwicklungskonferenz (siehe Leitfaden Mentoring Ziffer 3.3).

Soweit eine Führungskraft als Mentee Interesse bzw. Bedarf an einem Mentoring hat, kann sich diese/r ebenfalls wie bisher direkt an den zuständigen Internen Service Personal wenden und ihr/sein Interesse bekunden (siehe Leitfaden Mentoring Ziffer 3.3).

## 2.2. Mentoring für Trainees

Im Rahmen des Traineeprogramms wird jedem/jeder Trainee ein Mentor/eine Mentorin zur Seite gestellt. Während der Traineezeit und bei Bedarf auch darüber hinaus sind die Trainees durch geeignete Mentorinnen bzw. Mentoren zu begleiten (siehe HaQ und ARAS ARAS).

## 2.3. Mentoring für Obere Führungskräfte

Das Mentoring von Oberen Führungskräften wird losgelöst von dieser Weisung individuell und einzelfallbezogen angewendet.


# 3. Einzelaufträge

Die Regionaldirektionen (Bereich Personal) bzw. besonderen Dienststellen (Interner Service Personal)

nutzen Mentoring entsprechend der im Leitfaden Mentoring genannten Rahmenbedingungen,

informieren die Führungskräfte über das Mentoring Angebot, insbesondere, wenn neu(e) Führungsaufgaben übernommen werden,

übernehmen die Prozessteuerung durch



Bildung und Pflege eines Mentorinnen/Mentoren Pools von Führungskräften der TE I und II, die die Anforderungen des Leitfadens Mentoring unter 3.1. und 3.3. (Empfehlung durch jeweils zuständige Entwicklungskonferenz) erfüllen,

Organisation und Koordinierung der Bildung von Mentoring Paaren, des administrativen Verfahrens und der Unterstützung der Netzwerkarbeit,

informieren den Bereich Obere Führungskräfte/AT-Beschäftigte der Zentrale über den Einsatz von Mentorinnen und Mentoren aus dem Bereich OFK für Mentees der TE I bis III,

stellen das Mentoring während des kompletten Traineeprogramms sicher,

führen zur Qualitätssicherung eine regelmäßige Erfolgsbetrachtung nach der Umsetzung von Mentorings durch.

Die Agenturen für Arbeit (Interner Service Personal) und besonderen Dienststellen (Interner Service Personal)

nutzen Mentoring entsprechend der im Leitfadens Mentoring genannten Rahmenbedingungen.

informieren und beraten Führungskräfte über das Mentoringangebot, insbesondere, wenn neu(e) Führungsaufgaben übernommen werden.


unterstützen aktiv den Prozess der Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren der TE I und II und informieren entsprechend die Regionaldirektion bzw. jeweils zuständige Entwicklungskonferenz

beraten und unterstützen die Führungskräfte beim individuellen Angebot bzw. Inanspruchnahme von Mentoring für Mentees

erfassen Mentoring als PE-Maßnahme im IT Fachverfahren.

Die Führungskräfte aller Dienststellen - ggf. auch in gemeinsamen Einrichtungen

sprechen potentielle Mentorinnen und Mentoren im Rahmen des Leistungs- und Entwicklungsdialogs (LEDi) bzw. auch außerhalb des formalen Dialogs an, um sie für ein Mentoring zu gewinnen (Vorschlag an die jeweilige Entwicklungskonferenz),



berücksichtigen Mentoring als Personalentwicklungsinstrument im Rahmen des LEDi oder MAG und bei der Erstellung von Entwicklungsplanungen.

#### **4. Info**

Den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der gemeinsamen Einrichtungen wird empfohlen, Mentoring als PE-Instrument zur Führungskräfteentwicklung ebenfalls anzubieten. Im Rahmen eines einheitlichen Personalentwicklungskonzeptes ist es wünschenswert, dass auch rechtskreisübergreifende Mentoring Beziehungen zwischen Führungskräften der Bereiche SGB II und SGB III (sogenanntes Cross-Mentoring in beide Richtungen) angeboten werden. Dies ermöglicht den Transfer von Erfahrungswissen, öffnet Zugangswege zu internen und externen Kooperationsbeziehungen, fördert die Netzwerkkompetenz und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

#### **5. Haushalt**

Entfällt

#### **6. Beteiligung**

Entfällt

gez. Unterschrift