

**Leitfaden**

**Mentoring**

im

**Zentrum Bayern Familie und Soziales**

Fassung: Dezember 2024



# **Inhaltsverzeichnis**

- I. Einführung**
- II. Einsatzbereiche für Mentoring**
- III. Nutzen**
- IV. Mentoring-Beziehungen**
- V. Organisatorischer Rahmen**

**Anlage:**

**Feedback-Bogen**

## I. Einführung

Mentoring bezeichnet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin/Mentor), die ihr fachliches Wissen und ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrene Person (Mentee oder Protégé) weitergibt.

Ziel ist, den Mentee bei seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten.

Mentoring hat sich als Instrument der Personalentwicklung, der Nachwuchsförderung und der Nachwuchsgewinnung längst etabliert. Auch im ZBFS wird Mentoring in Form von Einarbeitungsprogrammen neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits seit langer Zeit praktiziert.

Mit diesem Leitfaden soll ein formeller Rahmen geschaffen werden. Die Mentorin und der Mentor müssen nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet sein. Sie oder er muss über einen (großen) Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung gegenüber dem Mentee verfügen, sozial kompetent und bereit sein, diesen unvoreingenommen weiterzugeben.

## II. Einsatzbereiche für Mentoring

Im ZBFS sind im Wesentlichen folgende Einsatzbereiche für ein Mentoring vorgesehen:

**1. Nachwuchsführungskräfte** (Fachgebietsleitung/Teamleitung) sollen vor allem im ersten Jahr eine erfahrene Führungskraft zur Seite gestellt bekommen.

Die wenigsten sind „geborene“ Führungskräfte. Sehr vieles muss erlernt und erfahren werden.

Führungskräfte stehen zunehmend unter Druck: Sie müssen anspruchsvolle Ziele realisieren. Dabei setzt sich die Erkenntnis durch, dass Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung nicht in Konkurrenz zueinanderstehen. Partnerschaft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht im Vordergrund.

Die Führungskräfte des ZBFS arbeiten nach den Grundsätzen von Führung und Zusammenarbeit in der Bayerischen Staatsverwaltung (vgl. Art. 6 Org.-Plan des ZBFS und LfFKP-ZBFS):

- Wahrnehmung der Führungsverantwortung
- Führung mit Zielen
- Förderung der vertrauensvollen Zusammenarbeit
- Führung durch Delegation von Verantwortung
- Führung durch Ergebniskontrolle
- Führung durch gezielte Mitarbeiterförderung
- Bereitschaft zur Aus- und Fortbildung
- Führung durch Kompetenz

Dabei sollen erfahrene Führungskräfte als Mentoren die Nachwuchsführungskräfte unterstützen und begleiten.

- 2. Beim Wechsel des Arbeitsbereiches** mit neuen fachlichen Aufgaben sollen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine Mentorin bzw. einen Mentor des neuen Teams zugreifen können.

Gründe der Personalentwicklung und der Personalwirtschaft machen es immer wieder notwendig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch kurzfristig) umzusetzen und mit neuen Aufgaben zu betrauen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich nicht nur in neues Fachwissen einarbeiten bzw. sich an früheres Fachwissen „erinnern“, sondern sich auch in neue Teamstrukturen einfinden.

Hierbei wird ihnen eine Mentorin oder ein Mentor zur Seite stehen. Die Zeit des Mentoring wird individuell abgestimmt, sollte jedoch drei Monate nicht unterschreiten.

- 3. Neu eingestellte** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine Mentorin oder einen Mentor.

Der Arbeitsbeginn gleicht dem ersten Kontakt mit einer fremden Welt – der Neuling trifft auf soziale Strukturen, die ihm nicht vertraut sind und die er kennenlernen muss. Er muss Beziehungen zu für ihn fremden Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen aufnehmen.

Die Zeit des Mentoring wird individuell abgestimmt. Sie soll allerdings bei Beschäftigten mindestens die Probezeit umfassen. Bei Beamtinnen und Beamten soll sie drei Monate nicht unterschreiten.

Mentorin bzw. Mentor soll im Regelfall die Person sein, die auch für den ersten Arbeitstag oder für die Einarbeitung zur Verfügung steht.

#### **4. Beamtenanwärterinnen und Beamtenanwärter** für die erste Zeit nach der Einstellung.

Das Mentoring sollen vor allem die Anwärterinnen und Anwärter übernehmen, die ein Jahr zuvor eingestellt wurden.

Sie können sich am Besten in die „Neuen“ hineinversetzen und viele Fragen zur Akademie der Sozialverwaltung, Fachhochschule, Praxisausbildung etc. beantworten.

Anwärterinnen und Anwärter des Prüfungsjahrganges 2011 des früheren gehobenen Dienstes der Regionalstelle Oberfranken haben dazu in einem studienbegleitenden Projekt ein Konzept entwickelt und im Jahr 2009 erprobt.

Begleitet und organisiert wird dieses Mentoring durch das jeweilige regionale Personalmanagement und die Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter.

### III. Nutzen des Mentoring

Auch wenn auf den ersten Blick vor allem die Mentees von der Förderung profitieren, gibt es auch viele Vorteile für die Mentorinnen und Mentoren. Das Konzept geht von einem gegenseitigen Geben und Nehmen aus.

Mentees erhalten die Möglichkeit insbesondere,

- schneller eine persönliche Bindung aufzubauen,
- unmittelbare Unterstützung bei der Tätigkeit zu erhalten,
- das eigene Arbeitsfeld effektiv und effizient zu gestalten,
- Einblicke in Abläufe und Strukturen des ZBFS zu erhalten und entsprechende Kontakte zu knüpfen,
- die eigenen Fähigkeiten besser kennen- und einschätzen zu lernen.

Für Mentoren ergeben sich vor allem folgende Vorteile,

- qualifizierten Nachwuchs für das ZBFS aufzubauen,
- eigenes Arbeiten zu reflektieren,
- frische Ideen und Impulse vom Nachwuchs zu erhalten,
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren,
- Kontakte auch zu anderen Mentoren zu knüpfen.

## IV. Mentoring-Beziehungen

### 1. Persönlicher Kontakt

Das Mentoring lebt von den persönlichen Beziehungen der Beteiligten. Abhängig vom Zeitraum des Mentorings sollen ständig persönliche Gespräche stattfinden. Die Beteiligten legen selbst einen Modus fest.

Sollte zwischen den Beteiligten keine ausreichende persönliche Beziehung hergestellt werden können, oder es sich im Zeitraum des Mentoring „negativ“ entwickeln, muss es beendet werden. Eine neue Mentorin oder ein neuer Mentor muss gesucht werden. Entsprechend ist auch bei anderen Umständen, wie z.B. Krankheit, Versetzung der Mentorin oder des Mentors zu verfahren.

### 2. Zeitraum

Der Zeitraum wird individuell festgelegt (siehe oben unter Einsatzbereiche).

### 3. Vertraulichkeit

Zwischen den Beteiligten wird Vertraulichkeit vereinbart. Wenn es die Beteiligten wünschen, kann zu bestimmten Fragen auch die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte hinzugezogen werden.

### 4. Wesentliche Inhalte des Mentoring

- Austausch von Fachwissen und informellem Wissen (z. B. Kultur der Behörde, informelle Normen, etc.),
- Erfahrungsaustausch über berufsrelevante Themen (z. B. Berufserfahrung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie),
- persönliche Entwicklung des Mentee: Gesprächsführung üben, Vorbereitung auf schwierige Gespräche, Stärken-Schwächen-Analyse, Weiterbildungsbedarf etc.

## V. Organisatorischer Rahmen

Das Personalmanagement organisiert und begleitet das Mentoring. Es kontaktiert rechtzeitig die künftige Vorgesetzte/den künftigen Vorgesetzten des Mentee und legt mit diesem gemeinsam Mentorin bzw. Mentor und Zeitraum des Mentorings fest. Das Einverständnis der Mentorin bzw. des Mentors wird eingeholt.

Nach Abschluss des Mentorings bittet das Personalmanagement um einen Feedback-Bogen. Ein entsprechendes Muster befindet sich in der Anlage zu diesem Leitfaden. Nach Ende des Mentorings kommt der Feedback-Bogen zur Personalakte des Mentee.