

M E M O

MENSCHEN MOTIVIEREN

## MENTORINGMODELL DES TEILPROJEKTES

*„Betriebliches Mentoring – neue  
Wege der Personalentwicklung in  
Unternehmen“*

AGENTUR DER WIRTSCHAFT  
Gesellschaft für Personalentwicklung und Personalintegration (ADW) mbH

**Ein Hinweis zur Sprachregelung:**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir weisen an dieser Stelle ausdrücklich darauf hin, dass sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise gemeint ist.

---

## INHALTSVERZEICHNIS

---

### Verbundvorhaben:

**„Neue Lernwege - Mentoring-Modelle zur Entwicklung persönlicher Lebenschancen und zur gesellschaftlichen Integration durch nachholende Grundbildung – MEMO“**

### Mentoringmodell des Teilprojektes:

**„Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen“**

Inhaltsverzeichnis	3
Einführende Betrachtungen zum Mentoring im Teilprojekt	4 - 5
Zielgruppe und Ziele des Mentorings im Teilprojekt	5 - 6
Inhalt und Aufgaben des betrieblichen Mentorings	6 - 9
Methoden und Instrumente des betrieblichen Mentorings	9
Organisation des Mentorings im Teilprojekt	10 - 11
Resultate – Nutzen des Mentorings für die Mentoren, Mentee und Unternehmen	11 - 12
Resultate – Ergebnisse des Teilprojektes in Bezug auf das Mentoringmodell	13 - 14
<b>Anlagen</b>	
1 Vereinbarung mit Mentoren	15
2 Gestaltung der Mentorentätigkeit im Teilprojekt	16
3 Beobachtungsprotokoll des Verbundprojektes	17 - 19
Impressum	20

---

## EINFÜHRENDE BETRACHTUNGEN ZUM MENTORING IM TEILPROJEKT

---

Lebenslanges Lernen und die Fähigkeit zu beruflicher Flexibilität und Mobilität werden immer bestimmender für eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen und beruflichen Leben sowie für persönliches Lebensglück. Wichtige Voraussetzung für den Erwerb von Qualifizierungsabschlüssen ist eine gute Grundbildung.

Beschäftigte mit einfachen Arbeitsaufgaben werden trotz beruflicher Belastung oft über eine längere Zeit kaum intellektuell gefordert. In der Schulzeit erworbene, häufig leider nur begrenzt vorhandene Lese-, Schreib- und Rechenkenntnisse gehen so verloren. Eine Beteiligung an normalen betrieblichen Abläufen, erst recht am „Wettbewerb“ um berufliche Entwicklung, wird immer problematischer.

Mit dem Projekt der AGENTUR DER WIRTSCHAFT „Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen“ sollen Menschen mit nicht vorhandener oder verloren gegangener Grundbildung während und im Einklang mit ihrer beruflichen Tätigkeit mittels betrieblicher Mentoren durch eine arbeitsplatznahe Qualifizierung ihre Fach- und Grundbildung erweitern. Die Betroffenen werden im Arbeitsprozess durch ihnen vertraute Menschen motiviert, bei ihren Lernprozessen unterstützt und geführt. Wo es realisierbar ist, werden die betrieblichen Mentoren unmittelbare Kollegen sein.

Ziel des Teilprojektes ist es, den Einsatz **betrieblicher Mentoren** zur Unterstützung des Erwerbs bzw. der Erweiterung von Grundbildung modellhaft zu entwickeln, zu erproben und als Methode zu gestalten. Teilnehmende des Projektes sind dabei neben den Menschen mit geringer Grundbildung, die mittels differenzierter, arbeitsplatznaher Lerneinheiten qualifiziert werden und damit ihre Chancen auf den Erhalt des Arbeitsplatzes und auf berufliche Entwicklung verbessern, auch die betrieblichen Mentoren und somit die Unternehmen selbst.

Mit der Umsetzung des Konzeptes der AGENTUR DER WIRTSCHAFT werden sowohl Maßnahmen und Werkzeuge zur Erhöhung der Grundbildung von Arbeitnehmern und Auszubildenden mit Blick auf den Erhalt ihres Arbeitsplatzes bzw. zur Verbesserung ihrer beruflichen Chancen als auch Instrumente zum Einsatz und zur Arbeit der betrieblichen Mentoren entwickelt und erprobt.

Der Begriff „Mentor“ hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie, benannt nach dem Lehrer des Telemach, Sohn des Odysseus. Übersetzt bedeutet der Begriff erfahrener Berater, Fürsprecher und Lehrer. Odysseus vertraute seinem Freund Mentor während seiner Abwesenheit seinen Sohn an. Mentor, ein weiser und gelehrter Mann, lehrte Telemach jedoch nicht nur Fähigkeiten, die er für seine spätere königliche Nachfolge benötigte, sondern entwickelte zu dem Jungen auch eine Beziehung auf Grundlage von Vertrauen, Schutz und Zuneigung, die der einer Elter-Kind-Beziehung sehr ähnlich war.

Mentoring ist nach diesem Ursprung nicht nur ein Verhältnis zwischen Personen, das von Lehre und Unterweisung geprägt ist, sondern bei dem auch Vertrauen und Sympathie eine

wichtige Rolle spielen. Es sollten in Mentorenbeziehungen keine Hierarchien entstehen, die durch Autorität des Mentors geprägt sind, sondern zwischen Mentor und Mentee sollte es eine partnerschaftliche Hierarchie geben, die durch den Wissensvorsprung des Mentors entsteht und bei der beide Seiten von ihrer Zusammenarbeit profitieren. (TU Dresden/ Silvana Schwedas; „Mentoring als Beratungsangebot zur Unterstützung des Studienwahlprozesses“; Juni 2006)

„Mentoring bedeutet im Kern die direkte Beziehung zwischen einer erfahrenen, meist älteren Person – Mentor oder Mentorin – und einer weniger erfahrenen, oft jüngeren Person – Mentee – mit dem Ziel, deren persönliche und berufliche Entwicklung und Karriere zu unterstützen.“ (Löther 2003, S. 9)

---

## ZIELEGRUPPE UND ZIELE DES MENTORINGS IM TEILPROJEKT

---

**Betriebliches Mentoring** im Sinne des Teilprojektes wird als Methode der individuellen Personalentwicklung durch ein spezielles Konzept persönlich gestalteter Beziehungen zwischen beruflich erfahrenen Personen (Mentoren) und beruflich weniger erfahrenen Personen (Mentee) verstanden. Mentoring schließt hier Lernberatung und Lernprozessbegleitung mit ein.

Die am Projekt „MEMO“ der AGENTUR DER WIRTSCHAFT **Teilnehmenden**:

- **Beschäftigte Menschen mit geringer Grundbildung (kein Schul- und/ oder Berufsabschluss)**
- **Arbeitnehmer ohne (passenden) Facharbeiterabschluss**
- **Auszubildende, bei denen Defizite in der Grundbildung einen erfolgreichen Berufsabschluss gefährden**

werden durch ihnen vertraute Menschen bei ihren Lernprozessen unterstützt, motiviert und geführt. Die betrieblichen Mentoren sind Kollegen oder unmittelbare Vorgesetzte. Formal sind die betrieblichen Mentoringmodelle darauf ausgerichtet, die Förderung außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses stattfinden zu lassen.

Die betrieblichen Mentoren, die nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet sind, erhalten durch das Teilprojekt der AGENTUR DER WIRTSCHAFT Anleitung und Unterstützung.

Im Rahmen des Teilprojektes der AGENTUR DER WIRTSCHAFT werden mit dem betrieblichen Mentoring folgende **Ziele** verfolgt:

- **Unterstützen der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten und Auszubildenden**
- **Stabilisierung der Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse**

- **gezielte Begleitung der Beschäftigten und Auszubildenden bei den Weiterbildungsaktivitäten des Projektes**
- **Förderung und Stärkung der individuellen Entwicklung der Teilnehmenden**
- **Initiieren von Impulsen und Kontakten für die berufliche Tätigkeit der Mentoren.**
- **Vermittlung von Kontakten und Zugangsmöglichkeiten zu weiteren beruflichen Strukturen, Informationsquellen und Netzwerken sowohl für die Zielgruppe als auch für die Mentoren**

---

## INHALTE UND AUFGABEN DES MENTORINGS

---

**Mentoring ist ein Prozess, in dem eine Person die Karriere und die Entwicklung, und in diesem Zusammenhang die Weiterbildung, einer anderen Person außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung unterstützt.** Die inhaltlichen Schwerpunkte von Mentoring-Beziehungen sind abhängig vom Einsatzbereich und der jeweiligen Form des Mentorings.

**Grundsätzlich stehen die Vermittlung von (Erfahrungs-) Wissen und die individuelle Beratung und Betreuung im Vordergrund.**

Mentoring-Beziehungen haben neben einer persönlichen Bedeutung für Mentor und Mentee auch an Bedeutung als Personalentwicklungsstrategie hinzugewonnen. Mit der rasanten technischen Entwicklung der modernen Gesellschaft sind die Organisations- und Kommunikationsstrukturen in Verwaltungs- und Wirtschaftseinheiten komplexer und unüberschaubarer geworden. Für das Hineinwachsen und Bestehen in der Berufswelt und die Förderung der weiteren beruflichen Entwicklung sind informelle Netzwerke, in denen ältere und erfahrene Arbeitnehmer Unerfahrene unterstützen, unverzichtbar.

Beim **betrieblichen Mentoring** handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Arbeiten, Lernen und Experimentieren stattfinden sowie Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. Mentoring ist nicht altersabhängig, obwohl die Mentee in der Regel jünger sind als ihre Mentoren.

**Betriebliches Mentoring** im Rahmen des Projektes MEMO beinhaltet:

- Beratung, Anleitung und Wissensvermittlung in Bezug auf
  - fachliches Wissen
  - Umsetzung von der Theorie in die Praxis
  - Lernberatung
  - Sicherung des Arbeits- und Ausbildungsplatzes
  - „Karriereberatung“
- Motivation für den Lern- und Arbeitsprozess
- Vermittlung von (Netzwerk)Kontakten
- Krisenintervention

Allgemein bezeichnet das Wort "Mentor" die Rolle eines Ratgebers oder eines erfahrenen Beraters, der mit seiner Erfahrung und seinem Wissen die Entwicklung eines weniger erfahrenen Menschen (Mentee) fördert.

Im Rahmen des betrieblichen Mentorings im Projekt der AGENZUR DER WIRTSCHAFT können die Mentoren auftreten als:

- **Mittler** zwischen Mentee - Projektträger - Arbeitgeber - Dozenten
- **Ratgeber und Wissensvermittler:** Die Mentoren können den Mentee Fragen zur aktuellen beruflichen Situation beantworten, sie beraten sowie eigene Erfahrungen und ihr Wissen beisteuern. Geht es um fachliches Wissen, können die Mentoren theoretischen Input geben und gemeinsam mit den Mentee überlegen, wie das in die Praxis umgesetzt werden kann.
- **Lernberater:** Die Mentoren werden im Projekte "MEMO" in die arbeitsplatznahe Qualifizierung zur Erweiterung der Fach- und Grundbildung von Beschäftigten ohne (passenden) Facharbeiterabschluss sowie von Auszubildenden einbezogen. Unter Anleitung der Projektverantwortlichen agieren sie am Arbeitsplatz als Lernberater.
- **Sparring-Partner:** Aufgabe der Mentoren ist es, die Mentee darin zu bestärken, eigene Erfahrungen zu machen. Sie nehmen Ideen und Initiativen der Mentee ernst, besprechen die Vorgehensweisen, erörtern mögliche Konsequenzen und bilanzieren anschließend die Erfahrungen. Die Mentee treffen allerdings ihre eigenen Entscheidungen selbst und tragen die Verantwortung für sich.
- **Karriereberater:** Ein weiterer Aspekt des Mentorings ist, die Mentee dazu zu ermutigen, neue Arbeitsaufgaben oder Projekte zu übernehmen. Die Mentoren besprechen diesbezügliche Ziele und überlegen gemeinsam mit den Mentee, in welchen Schritten diese erreicht werden können. Diskutiert wird auch, wie mögliche Schwierigkeiten bewältigt werden könnten.
- **Türöffner für Netzwerke:** Die Mentoren können Kontakte vermitteln, die sie für nützlich halten. Sie können die Mentee in eigene Netzwerke einführen und darüber informieren, wie die Mentee selbst nützliche Kontakte herstellen und pflegen können.
- **Fürsprecher:** In bestimmten Kontexten können die Mentoren ein gutes Wort für die Mentee einlegen. Die Mentoren bestimmen, wie, wo, in welcher Form und wann dies geschieht. Das heißt jedoch nicht, dass damit automatisch ein Vorteil entstehen muss.
- **Motivator:** Durch die langjährigen Erfahrungen, die Kenntnisse von strategischen und beruflichen Kontexten, das Wissen um Initiierung von Prozessen und das Kennen von Spielregeln im Unternehmen wirken die Mentoren motivierend. Sie sind in der Lage, das Selbstvertrauen bei den Mentee zu lenken und zu stärken.

Im Einzelnen ergeben sich für die **Mentoren** in den Unternehmen daraus folgende **Aufgaben:**

- fachliche Anleitung der Mentee, Weitergabe beruflicher Erfahrungen (Geben von theoretischen Inputs und Begleiten der praktischen Umsetzung)

- die Beratung und Unterstützung der Mentee bei der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele
- Aufzeigen von beruflichen Perspektiven im Unternehmen
- Geben von Anregungen und Impulsen für die fachliche Qualifizierung im Projekt „MEMO“
- Unterstützung des Lernprozesses durch Integrieren von konkreten Aufgaben in die tägliche Arbeit
- gezielte Beobachtung der Mentee bei ihrer Tätigkeit
- Führen von Beobachtungsprotokollen nach Vorgabe des Projektes „MEMO“
- Hilfe bei der Bewältigung von beruflichen und persönlichen Schwierigkeiten
- Stärken des Selbstvertrauens der Mentee
- Vermitteln von Netzwerkkontakten (wenn erforderlich)
- regelmäßige Kontakte zum Projektträger.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer erfolgreichen Mentoren – Mentee – Beziehung sind: positive Grundeinstellung des Mentors, emphatisches Unterstützungsverhalten (Respekt gegenüber dem Mentee, einfühlsam sein können), Zielorientierung und Feedback geben können, Konfliktlösefähigkeit, Vorbild sein können und wollen sowie fachliche Kompetenzen.

**Mentee** im Teilprojekt der AGENTUR DER WIRTSCHAFT sind beschäftigte Menschen mit geringer Grundbildung, ohne (passenden) Facharbeiterabschluss sowie Auszubildende mit Defiziten in der Grundbildung.

Die Mentee nehmen hier die Rolle der „Nehmer“ ein: im Rahmen der Mentoring-Beziehung erfahren die Mentee Unterstützung und werden gefördert.

"Einer der Hauptvorteile einer Mentoring-Beziehung liegt für die Mentee darin, mit einer Person über ihre eigene berufliche Entwicklung sprechen zu können, eine Person, die sich entschieden hat, hierfür Zeit zu investieren ... ." (Aussage einer Mentee im Rahmen des Mentoring-Programmes des London Borough of Brent).

Die individuelle Förderung der Mentee kann Kompetenzen der Mitarbeiter sichtbar machen, Humanressourcen besser fördern und so zu besseren Arbeitsergebnissen führen.

Im Rahmen der Mentoringbeziehung von Geben und Nehmen haben auch die **Mentee Aufgaben** zu übernehmen:

- motivierte Teilnahme am Projekt „MEMO“
- Formulieren klarer Vorstellungen von Weiterbildungsinhalten

- aktive und regelmäßige Teilnahme an den Weiterbildungsveranstaltungen
- Annehmen der Unterstützungsleistungen der Mentoren
- aktive und verantwortungsvolle Mitgestaltung der Mentoring-Beziehung, die auf Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Kontinuität und Offenheit beruht
- konkrete Definition und Umsetzung beruflicher Ziele.

---

## METHODEN UND INSTRUMENTE DES BETREIBLICHEN MENTORINGS

---

Das betriebliche Mentoring im Rahmen des Projektes „MEMO“ ist darauf ausgerichtet, den einzelnen Mitarbeiter in seiner individuellen Entwicklung zu fördern.

Dazu dienen sowohl die arbeitsplatznahe Qualifizierung zur Erhöhung der Fach- und Grundbildung als auch Werkzeuge des betrieblichen Mentorings.

Die betrieblichen Mentoren nutzen dafür Maßnahmen, Methoden und Instrumente, die die Mitarbeiter unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Fähigkeiten zur optimalen Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und künftigen Arbeitsaufgaben befähigen:

- Mitarbeitergespräche (Einzel- und Teamgespräche, tätigkeits- und projektbezogen, Feedbackgespräche/ Reflexion)
- Erfassung und Analyse von Fähigkeiten und Bedürfnissen/ Wünschen
- Befragungen
- Arbeitsanweisungen, Arbeitsunterweisungen, Belehrungen
- Übertragung von (begrenzter) Verantwortung
- Beurteilung des Arbeits- und Leistungsverhaltens
- Motivation
- Einsatz von Sanktionen (Anerkennungsgespräch, Abmahnung)
- Matching zwischen Anforderungen des Arbeitgebers – des Arbeitsplatzes – den Interessen des Arbeitnehmers – der berufliche Qualifizierung
- Zielvereinbarungen
- Krisenintervention
- Beobachtung der Mentee bei der Arbeitsausführung
- Führen von Beobachtungsbögen nach Vorgabe des Projektes „MEMO“
- Hospitationen
- Erfahrungsaustausche im Rahmen der Projektes „MEMO“/ Mentorenmeetings
- Projektdokumentation

---

## ORGANISATION

---

Folgende **Formen** des internen betrieblichen Mentorings werden im Rahmen des Teilprojektes erprobt:

- One-to-one Mentoring: zwischen einer Mentee (Arbeitnehmer bzw. Auszubildender) und einem Mentor/-in insbesondere durch die persönlichen Kontakte während der Ausübung der beruflichen Tätigkeit
- Gruppen-/Teamentoring: mehrere Lernende/ Beschäftigte profitieren gleichzeitig vom Wissen und den Erfahrungen eines Mentors.

Das **One-to-one Mentoring** wird in den Unternehmen angewendet, in denen sich nur einzelne Beschäftigte am Projekt „MEMO“ beteiligen. In diesen Unternehmen sind die Mentoren die unmittelbaren Vorgesetzten. Durch dieses Mentoringmodell kommt es über das bereits bestehende Vorgesetzten – Untergebenen – Verhältnis hinaus zu einer intensiveren Beziehung zwischen Mentee und Mentor. Es handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden sowie potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können.

Der Mentor/ die Mentorin kann in dieser One-to-one-Beziehung verschiedene Rollen einnehmen:

- Als „Coach“ wird der Mentor den Mentee führen und ihn motivieren, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die berufliche Zukunft zu entwickeln.
- Der Mentor wird dem Mentee als Ratgeber bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen zur Seite stehen.
- Als Helfer und Vertraute hilft der Mentor dem Mentee auch in größeren Zusammenhängen zu denken. Er eröffnet Kontakte, die es dem Mentee ermöglichen sollen, seine Ziele zu verfolgen.

Es ist nicht ratsam, väterliches bzw. mütterliches Verhalten anzunehmen. Mentoring ist eine Partnerschaft zwischen erfahrenen und jüngeren Menschen, die auf Gegenseitigkeit, nicht auf Abhängigkeit beruht.

Das **Gruppenmentoring** findet in den Unternehmen Anwendung, in denen mehrere Beschäftigte bzw. Auszubildende Teilnehmende des Projektes sind.

Auch beim Gruppenmentoring sind im Rahmen des Projektes die unmittelbaren Vorgesetzten die Mentoren.

Neben den oben genannten Rollen ist bei diesem Modell die Netzwerkarbeit ein entscheidendes Kriterium. Der Mentor kann Kontakte vermitteln und Netzwerke initiieren, die er im Interesse der gemeinsamen Arbeit für nützlich hält. Das vernetzte Zusammenarbeiten in der Gruppe, also unter Statusgleichen, wirkt hier besonders stark motivierend.

---

## RESULTATE – NUTZEN DES MENTORINGS FÜR DIE MENTOREN, MENTEE UND UNTERNEHMEN

---

Auch wenn auf den ersten Blick vor allem die Mentee von der Förderung im Rahmen eines (betrieblichen) Mentorings profitieren, sollten die Vorteile für die Mentoren nicht unterschätzt werden. Das Konzept geht von einem gegenseitigen Geben und Nehmen aus. Damit ergibt sich auch für die beteiligten Unternehmen ein vielfältiger direkter und indirekter Nutzen.

Die **Mentee** erhalten durch das Mentoring:

- von einer erfolgreichen Fach- bzw. Führungskraft fachliche und persönliche Anregungen
- kontinuierliche Lernprozessbegleitung
- konkrete und praxiserprobte Empfehlungen und Unterstützungen für eine effiziente Gestaltung beruflicher Prozesse
- die Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen
- Ideen und Anregungen für die berufliche Entwicklung
- weitere Einblicke in die Strukturen der Berufswelt
- Wissen über institutionelle Strukturen, Fachkulturen und Praxisfelder
- Zugang zu Hintergrundinformationen und Netzwerkkontakten innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- eine kritische Reflektion des eigenen Verhaltens
- einen vertrauten Ansprechpartner für Probleme und kritische Situationen
- einen persönlichen Ratgeber, der die persönliche Entwicklung fördert.

Die **Mentoren** profitieren vom Mentoring durch:

- den Ausbau der persönlichen Netzwerke im Unternehmen
- die Reflektion des eigenen Arbeitens sowie des eigenen Führungsverhaltens
- den Erhalt neuer Impulse und Kontakte für die eigene Tätigkeit
- Gelegenheiten, den eigenen Arbeitsstil zu überdenken und zu verbessern
- Trainieren ihrer sozialen und kommunikativen Kompetenzen
- einen Zugewinn an Beratungs- und Unterstützungserfahrung
- Möglichkeiten, die Denkweise Anderer (der Mentee) kennen zu lernen
- Chancen, den eigenen Beruf mit neuen Augen zu sehen und das Unternehmen aus einer anderen Perspektive zu betrachten
- berufliche Erfolge der Mentee, die unweigerlich mit dem erfolgreichen Wirken der Mentoren in Verbindung gebracht werden
- neu erworbene Fähigkeiten und Qualifikationen der Mentee, die die Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erheblich verbessern können
- ein positives Feed-Back von den Mentee, das zu einer persönlichen Bereicherung der Mentoren führen kann
- zusätzliche Informationen aus anderen Unternehmensbereichen bzw. anderen Unternehmen
- die Herstellung von Kontakte zu anderen Mentoren; so können potenzielle Kooperationspartner in anderen Bereichen/ Netzwerken gewonnen werden.

Für die beteiligten **Unternehmen** ergeben sich aus dem betrieblichen Mentoring folgende Vorteile:

- betriebliches Mentoring stellt eine kostengünstige Möglichkeit dar, um Kompetenzen der Beschäftigten sichtbar zu machen und berufliche Fähigkeiten zu entwickeln
- Mitarbeiter werden motiviert und gemäß ihrem Potenzial individuell gefördert
- erfahrene Fach- bzw. Führungskräfte bekommen Impulse und neue Ideen von Kollegen und externen Begleitern und entwickeln dadurch zusätzliche Leistungspotenziale
- zusätzliche betriebsinterne Kontakte führen dazu, dass begabte und talentierte Mitarbeiter verstärkt wahrgenommen und ihre individuellen Qualifikationsprofile gezielt weiterentwickelt werden können
- Unternehmenskultur wird wahrgenommen und durch Verbesserung der internen Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen und Generationen stabilisiert und weiterentwickelt
- Veränderungsprozesse im Hinblick auf eine Verbesserung des Betriebsklimas und die Motivation der Mitarbeiter, sich ins Unternehmen einzubringen, werden vorbereitet.
- neue Netzwerke können etabliert werden.

## RESULTATE – ERGEBNISSE DES TEILPROJEKTES IN BEZUG AUF DAS MENTORINGMODELL

Die Erfahrungen der Projektarbeit bestätigen, dass für die Gestaltung einer erfolgreichen Mentoren – Mentee – Beziehung folgende Kompetenzen des Mentors von entscheidender Bedeutung sind:

- positive Grundeinstellung des Mentors
- emphatisches und vertrauensvolles Unterstützungsverhalten (Respekt gegenüber den Mentee, einfühlsam sein können)
- Zielorientierung und Feedback geben können
- Konfliktlösefähigkeit
- Vorbild sein können und wollen
- fachliche Kompetenzen.

Durch ihre besondere Rolle während des Projektes setzten sich die Mentoren mit wachsender Intensität mit dem Arbeits- und Lernverhalten sowie den persönlichen Lebensumständen der Mitarbeiter auseinander. Sie setzten sich zunehmend für die Interessen der Mentee ein, auch gegenüber Fach- und Führungskräften. Das führte dazu, dass die Mentee im Unternehmen von den Kollegen und Führungskräften bewusster wahrgenommen werden – mit all ihren Kompetenzen und Defiziten. Diese veränderte Sichtweise wirkte sich bereits im Projektverlauf nachhaltig auf Teambildungs- und Personalentwicklungsprozesse im Unternehmen aus. Es wurde über neue berufliche Chancen der Mentee nachgedacht und häufiger nach Möglichkeiten gesucht, dem Mentee auch bei persönlichen Problemen zu helfen. Kollegen lernten die Mentee als motivierte, lern- und leistungsbereite Menschen kennen, die durch die Teilnahme am Projekt MEMO einen Zuwachs sowohl an fachlichen als auch an Persönlichkeitskompetenzen erreicht haben. Allerdings wird der Zugewinn an Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl bei den Mentee nicht immer von allen Kollegen positiv bewertet.

Der Einsatz als betriebliche Mentoren im Rahmen des Projektes MEMO hat für die Mentoren und die beteiligten Unternehmen folgende Ergebnisse gebracht:

- Festigung der eigenen Position als Vorgesetzte/r
- Aufzeigen von Möglichkeiten, wie für das eigene Unternehmen qualifizierter Nachwuchs aufgebaut werden kann
- Anregungen zur Implementierung des Themas „Lebenslanges Lernen“ in die Personalentwicklungsprozesse des Unternehmens

- Aufbau von Kontakten zu anderen Mentoren und Gewinnung von Kooperationsmöglichkeiten in neuen Netzwerken
- Erhöhung der sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Mentoren sowie der Fähigkeiten, die eigene Arbeit zu reflektieren;  
hierbei spielt der Einsatz des Kompetenz-Diagnostik- und Entwicklungsverfahrens KODE® eine maßgebliche Rolle
- die Mentoren wirken problemlösungsorientiert und sind grundsätzlich am Erfahrungsaustausch interessiert; sie sind dankbar für „externe Zuhörer“, mit denen sie Probleme besprechen können
- Mentoring-Beziehungen sind mehr als die bloße Vermittlung von (Erfahrungs-)Wissen ; es entsteht insbesondere beim One-to-one Mentoring eine über die beruflichen und die Weiterbildungsbelange hinausgehende persönliche Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee
- häufig gibt es aus Sicht der Mentee eine gewisse Distanz zu den Mentoren, da diese oft unmittelbare Vorgesetzte sind;  
Probleme wurden daher eher mit externen Personen (z.B. Projektverantwortliche) als mit dem Mentor besprochen.

---

## FAZIT:

Im Ergebnis des Projektes lassen sich die **Arbeitshypothesen des MEMO-Verbundes aus dem Jahre 2008:**

- Künftige Personalentwicklungsprozesse in Unternehmen beziehen alle Mitarbeiter ein. Dies schließt zunehmend Menschen mit einem Förderbedarf in der Grundbildung ein.
- Nachholende Grundbildung im Arbeitsprozess, unterstützt durch betriebliche Mentoren mit einem Vertrauensverhältnis zu diesen Lernenden, ist besonders wirksam und nachhaltig.  
Für das erfolgreiche Wirken der Mentoren ist professionelle Anleitung und Unterstützung notwendig.

folgendermaßen belegen:

Die Unterstützung von Bildungsprozessen für geringqualifizierte Beschäftigte und Auszubildende durch betriebliche Mentoren eröffnet neuartige Möglichkeiten, um Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig zu verfolgen. Damit werden sie unmittelbar in die Personalentwicklungsprozesse einbezogen. Weiterbildungsthemen sollten gemeinsam von Mentoren und Mentee benannt werden, die sowohl betriebliche als auch persönliche Interessen berücksichtigen.

Eine externe Anleitung für eine erfolgreiche Gestaltung von Mentoringbeziehungen ist notwendig, insbesondere dann, wenn die Mentoren nicht speziell für eine Mentorentätigkeit ausgebildet sind.

---

## ANLAGEN

### ① Mentorenvereinbarung

UNTERNEHMEN:

MENTORIN/ MENTOR:



Das Teilprojekt „Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen“ der AGENTUR DER WIRTSCHAFT richtet sich an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Mecklenburg, die keinen (passenden) Facharbeiterabschluss haben und die bislang selten Weiterbildungschancen nutzen konnten. Auszubildende erhalten durch das Projekt individuelle Unterstützung zur Verbesserung ihrer Grundbildung, um einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung zu sichern. Die speziellen Weiterbildungsangebote der AGENTUR DER WIRTSCHAFT berücksichtigen konkrete Wünsche der Unternehmen und der Beschäftigten. Die individuelle Begleitung durch betriebliche Mentoren sichert Erfolge beim Lernen, bei der Arbeit, bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung.

Wir freuen uns, dass Sie als Mentorin/ Mentor die berufliche Weiterbildung von

**Frau/ Herrn:**  
**geboren am:**  
**Anschrift:**

im Rahmen des Projektes MEMO unterstützen.

Gemeinsam mit Ihnen als Mentorin/ Mentor haben wir uns folgende Ziele gesetzt:

- 
- 
- 

Über den Verlauf der Projektarbeit und die Ergebnisse werden wir Sie regelmäßig informieren. Durch die Zusammenarbeit im Projekt MEMO werden Sie auch neue Impulse für die eigene Tätigkeit erhalten und Ihre Beratungskompetenzen stärken können.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse und Ihre Bereitschaft als Mentorin/ Mentor tätig zu werden.

Schwerin,

**Bernd Heiden**  
Geschäftsführer

**Monika Hilla**  
Projektverantwortliche

## ② Gestaltung der Mentorentätigkeit im Teilprojekt

**Betriebliches Mentoring** im Sinne des Teilprojektes wird als Methode der individuellen Personalentwicklung durch ein spezielles Konzept persönlich gestalteter Beziehungen zwischen beruflich erfahrenen (Mentoren) und beruflich weniger erfahrenen Personen (Mentee) verstanden. Mentoring schließt hier Lernberatung und Lernprozessbegleitung mit ein.

Die betrieblichen Mentoren, die nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet sind, erhalten durch das Teilprojekt der AGENTUR DER WIRTSCHAFT **Anleitung und Unterstützung**.

### Mentorenmeetings

Die Mentorenmeetings dienen der Anleitung und Unterstützung der Mentoren bei ihrer Mentorentätigkeit.

Geplant waren drei bis vier Meetings im Verlauf der Projektarbeit (Herbst 2009, Frühjahr 2010, Herbst 2010).

Inhaltlich geht es dabei u. a. folgende Themen:

- Austausch über Projektverlauf und Projektergebnisse
- Betriebliches Mentoring
- Informationen zu Instrumenten und Methoden der Grundbildungsarbeit (z.B. Lernplattform „www. ich-will-lernen. de“)
- Lernbegleitung und Erfolgskontrollen
- Einsatz von Fragebögen, Beobachtungsprotokollen und Checklisten
- Kommunikation/ Rhetorik (Kritik-, Motivationsgespräche)
- Zeitmanagement, Konflikt- und Stressbewältigung
- Umgang mit heterogene Gruppen.

### Individuelle Anleitung und Unterstützung der Mentoren

Die Projektverantwortliche des Teilprojektes der AGENTUR DER WIRTSCHAFT hält regelmäßig persönlichen Kontakt zu den betrieblichen Mentoren im Unternehmen. Im Erfahrungsaustausch werden Lernfortschritte, fachliche Entwicklungstendenzen und Probleme der Mentee besprochen und gemeinsam Lösungswege entwickelt. Dabei werden immer auch die Auffassungen der Mentee gehört.

Die Mentoren werden beim Ausfüllen der Beobachtungsbögen durch die Projektverantwortliche unterstützt. Betrachtet werden in dem Protokoll die Eigenschaften im Arbeitsverhalten der Mentee, welche Unternehmern besonders wichtig sind.

Für kurzfristig zu klärende Fragen ist die Projektverantwortliche für die Mentoren jederzeit telefonisch erreichbar.

Darüber hinaus erhalten die Mentoren die Möglichkeit, an einem Kompetenz-Diagnostik- und Entwicklungsverfahren (KODE®) zur Feststellung und Entwicklung ihrer Stärken teilzunehmen.

### ③ Beobachtungsprotokoll des Verbundvorhabens

Name: \_\_\_\_\_ Datum / lauf. Nr.: \_\_\_\_\_

Beobachter: \_\_\_\_\_ Teilprojekt: \_\_\_\_\_

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
←			<b>zuverlässig</b>	→		
sehr unzuverlässig			angemessen	zu angepasst und übertrieben		
←			<b>pünktlich</b>	→		
sehr unzuverlässig			angemessen	zu angepasst und übertrieben		
←			<b>motiviert, leistungsbereit</b>	→		
sehr unmotiviert			angemessen	übertrieben, aktionistisch		
←			<b>qualitätsbewusst</b>	→		
sehr unachtsam			angemessen	übertrieben		
←			<b>lernbereit</b>	→		
sehr unachtsam			angemessen	übertrieben		
←			<b>flexibel</b>	→		
sehr unflexibel			angemessen	übertrieben		

←			<b>unter Anleitung arbeiten können</b>	→		
kaum möglich			angemessen	ausschließlich möglich		
←			<b>selbständig arbeiten</b>	→		
kaum möglich			angemessen	ausschließlich möglich		
←			<b>Hilfsbereitschaft</b>	→		
nicht vorhanden			angemessen	übertrieben		
←			<b>körperlich belastbar</b>	→		
kaum möglich			angemessen	übertrieben		
←			<b>anpackend</b>	→		
nicht vorhanden			angemessen	übertrieben		
←			<b>teamfähig</b>	→		
abweisend, unzugänglich			angemessen	anklammernd, übertrieben		
←			<b>sich ausdrücken können</b>	→		
nicht vorhanden, unzugänglich			angemessen	extrem mitteilungsbedürftig		

←			<b>Selbstwert</b>	→		
selbstunsicher			angemessen	überheblich		
sehr ängstlich, Minderwertigkeitsgefühle	schüchtern, wenig Zutrauen in sich	zurückhaltend, unsicher, bescheiden	gesundes Selbstvertrauen, selbstsicher	stolz, etwas eitel	selbstgefällig, eingebildet, anmaßend	geltungssüchtig, selbstverherrlichend
←			<b>Selbstbild</b>	→		
undifferenziert			realistisch	verzerrt		
keine Ideen zu sich, kein Wissen, wer er ist	nimmt kaum Selbsteinschätzungen vor	kann grob eigene Schwächen, Stärken benennen	gute, realistische Selbsteinschätzung, kennt eigene Stärken und Schwächen	leichte Überhöhung / Abwertung der eigenen Person	unter- oder überschätzt sich deutlich	sehr unrealistische Selbstdescription, widersprüchlich.
←				→		

Notizen:

---

## IMPRESSUM

---

### Verbundvorhaben:

*„Neue Lernwege - Mentoring-Modelle zur Entwicklung persönlicher Lebenschancen und zur gesellschaftlichen Integration durch nachholende Grundbildung – MEMO“*

### Teilprojekt:

*„Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen“*

### Teilprojektträger:

**AGENTUR DER WIRTSCHAFT (ADW)**  
Lübecker Str. 285, 19059 Schwerin  
Tel.: 0385 477330 Fax: 0385 4773322

### Teilprojektverantwortliche:

**Monika Hilla**

### Projektzeitraum:

**01.01.2008 – 31.12.2010**

### Förderkennzeichen:

**01AB072503**

### Projektförderung:

**Bundesministerium für Bildung und Forschung  
im Rahmen des Förderschwerpunktes „Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im  
Bereich Alphabetisierung/ Grundbildung für Erwachsene“**

November 2010