

M E M O

MENSCHEN MOTIVIEREN

„BETRIEBLICHES MENTORING –  
NEUE WEGE DER  
PERSONALENTWICKLUNG  
IN UNTERNEHMEN“

DER TRAUM VON HERRN L.  
EIN BEST PRACTICE-BEISPIEL

---

***Es ist keine Schande, nichts zu wissen, wohl aber, nichts lernen zu wollen.***

*Sokrates*

## Ein Hinweis vorab

Sich immer schneller ändernde Märkte und eine wachsende Komplexität des Wirtschaftslebens führen zu permanent steigenden Anforderungen an alle Beschäftigten. Nur ein stetiges berufliches Lernen sichert die erforderliche Handlungskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gewährleistet so, dass auf die inner- und außerbetrieblichen Herausforderungen angemessen und schnell reagiert werden kann.

Von den steigenden Anforderungen unserer Informations- und Kommunikationsgesellschaft sind geringqualifizierte Beschäftigte besonders betroffen. Wer nicht über ein Mindestmaß an Grundbildung verfügt, ist den zunehmenden Qualitätsanforderungen nicht mehr gewachsen und kann in dieser Gesellschaft nicht funktionieren. Auch jeder Hilfsarbeiter muss heute Aufschriften entziffern, Anweisungen lesen, Listen erstellen und sogar moderne EDV-Technik bedienen. Wer das nicht kann, dem droht ein Arbeitsplatzverlust, oft verbunden mit einer gesellschaftlichen Ausgrenzung.

Unter dem Aspekt des demografischen Wandels in unserer Gesellschaft und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel sind Unternehmen künftig in einem weitaus stärkeren Maße auch auf geringqualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angewiesen. Die Situation ist von den Betroffenen als Chance zu begreifen. Damit sie den beruflichen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden können, sind sie intensiv in Personalentwicklungsprozesse einzubeziehen.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert im Rahmen der Weltalphabetisierungsdekade von 2003 – 2012 Projektverbünde, die im Bereich Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zur Alphabetisierungs- und Grundbildungsarbeit im Kontext von Wirtschaft und Arbeit Grundbildung und Arbeitsorientierung in kombinierten Angeboten entwickeln, erproben und in betriebliche Personalentwicklung integrieren.

Mit dem Projekt der AGENTUR DER WIRTSCHAFT „**Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen**“ wurden von 2008 bis 2010 Beschäftigte mit nicht vorhandener oder verloren gegangener Grundbildung während und im Einklang mit ihrer beruflichen Tätigkeit bei einer arbeitsplatznahen Qualifizierung durch betriebliche Mentoren unterstützt. Mit der Umsetzung dieses Konzeptes wurden sowohl Maßnahmen und Werkzeuge zur Erhöhung der Fach- und 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 betrieblicher Mentoren entwickelt und erprobt.

Auf den nächsten Seiten werden an Hand eines Beispiels die Zielgruppe, Vorgehensweisen und Ergebnisse des Projektes beschrieben.

## Wer ist Herr L.?

Herr L. heißt René Lüdke und wurde 1971 in Perleberg in geboren. Er hat 2 Brüder, zu denen er heute unterschiedlich intensive Kontakte hat. Die Beziehung zu seinen Eltern, die in Guhlsdorf in der Nähe von Perleberg im Nordwesten des Landes Brandenburg leben, beschränkt sich auf gelegentliche Zusammentreffen.

Herr Lüdke lebt mit seiner Ehefrau, mit der er seit 2001 verheiratet ist, seit 6 Jahren in einem eigenen kleinen Häuschen auf dem Land, 25 Kilometer von der Landeshauptstadt Schwerin entfernt. Das Sorgen für Haus und Garten, Hund und Katzen, Hühner und Vögel ist sowohl Hobby als auch Ausgleich zur Arbeit als Hauservicekraft in einem Schweriner Seniorenheim. Im Jahr 1999 hat Herr Lüdke einen PKW-Führerschein erworben, der ihm das Leben auf dem Lande erst möglich macht, da sein Wohnort mit öffentlichen Verkehrsmitteln äußerst schlecht zu erreichen ist.

Seit 1989 ist Herr Lüdke bei verschiedenen Arbeitgebern überwiegend im Gastronomiebereich beschäftigt. Er hat in Großküchen und in einer Wrap-Manufaktur gearbeitet, als Bedienung und Kassierer in der Gastronomie, als Hauservicekraft im Seniorenheim, aber auch als Lagerarbeiter und Produktionshelfer.

Wer diese wenigen Sätze über Herrn Lüdke liest, könnte meinen, hier handelt es sich um einen zufriedenen jungen Mann, der sein Leben voll im Griff hat und trotz der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt, sich glücklich schätzen kann, Arbeit zu haben. Dies ist aber keine Selbstverständlichkeit, wenn man die ganze Geschichte von Herrn Lüdke kennt:

René Lüdke wird als behindertes Kind geboren und muss viele Jahre seiner Kindheit in Krankenhäusern verbringen. Er wird mehrfach operiert, sein rechtes Bein, das immer wieder bricht, mit Schienen und Fremdknochen stabilisiert. Als Jugendlicher wird Herr Lüdke durch einen Unfall so schwer verletzt, dass er jetzt auch mit dem linken Bein massive Einschränkungen hat. Seine lange Krankheitsgeschichte führt dazu, dass Herr Lüdke in den Krankenhäusern nach einem Hilfsschullehrplan unterrichtet wird. In 3 Jahren kann er effektiv aber nur 2 Jahre am Unterricht teilnehmen, da er sehr häufig wegen der Operationen und Behandlungen fehlt. Dennoch ist er aufgeschlossen, interessiert und lebhaft – vor allem bei mündlichen Arbeiten. Leider führen die langen Krankenhausaufenthalte, die Trennung von den Eltern und Geschwistern zu schwerwiegenden Störungen seines Sozialverhaltens, so dass er in Absprache mit Ärzten und Psychologen nach der 3. Klasse ausgeschult wird. Lesen, Schreiben, Rechnen hat Herr Lüdke nie richtig gelernt.

Die Eltern sind mit der Erziehung und Pflege ihres „schwierigen“ Kindes überfordert. Mit 10 Jahren kommt Herr Lüdke in ein Heim. Hier lebt er bis zum 26. Lebensjahr. Mit zunehmendem Alter wächst bei ihm das Bedürfnis nach Wissen, Arbeit und nach Unabhängigkeit. Er kümmert sich aus eigenem Antrieb darum, seine Lese-, Schreib- und Rechenkenntnisse zu verbessern und beginnt als 18-Jähriger in den Werkstätten für behinderte Menschen des Diakoniewerkes Kloster Dobbertin zu arbeiten. Zunächst in der Küche und später im Gastronomiebereich. Hier sammelt er Erfahrungen beim Abwasch, bei Zuarbeiten für die Köche, beim Bedienen von Gästen.

1997 wagt Herr Lüdke den „Sprung ins kalte Wasser“. Er verlässt den geschützten Bereich des Heimes und beginnt ein selbständiges Leben, mit allen Höhen und Tiefen, die dazu gehören. Durch seinen ausgeprägten Willen zur Selbständigkeit schafft er es immer wieder Arbeit zu finden. Sei es im Lager oder als Produktionshelfer. Häufig aber sind es Tätigkeiten, in denen er es mit Küchenarbeiten und Gastronomie zu tun hat. In dieser Zeit reifen bei Herrn Lüdke drei – zunächst unerreichbar scheinende - Wunschträume: er möchte einen

Schul- und Berufsabschluss erlangen, eine Frau kennenlernen und heiraten, und er möchte ein eigenes Haus besitzen.

Zwei dieser Träume konnte sich Herr Lüdke bis 2005 erfüllen. Er hat geheiratet und sich ein kleines Häuschen gekauft. Um dieses bezahlen und seine kleine Familie versorgen zu können, kümmert Herr Lüdke sich ständig um Arbeit. Er sucht nach Beschäftigungen, in die er seine Erfahrungen einbringen kann – probiert aber auch neue Tätigkeitsfelder aus. Als er im Jahr 2008 arbeitslos wird und nicht bald wieder eine neue Beschäftigung findet, nimmt er das Angebot der Arbeitsagentur wahr, an einer Integrationsmaßnahme für schwerbehinderte Menschen teilzunehmen. Er „quält“ sich mit den theoretischen Abschnitten, entdeckt das Medium „Computer“ für sich und beginnt ein Praktikum im Seniorenheim. Hier schmiert er Brote für die Bewohner, richtet die Teller an, reicht den Bewohnern das Essen, schenkt Kaffee ein, verteilt das Mittagessen, deckt die Tische ein, erledigt den Abwasch und die Zuarbeiten für die Köche. Seine Zuverlässigkeit und sein Verantwortungsbewusstsein veranlassen die Verantwortlichen dazu, Herrn Lüdke einen Arbeitsvertrag anzubieten, den er glücklich annimmt. Seit Oktober 2008 ist er als Hausservicekraft im Seniorenheim in Schwerin beschäftigt. Er ist in Notfällen, die häufig auftreten, immer zur Stelle, übernimmt auch Arbeiten, die andere nicht gerne machen und ist jederzeit flexibel einsetzbar. Zunehmend traut er sich aber auch seine Meinung über Missstände zu äußern und Vorschläge zur Erleichterung und Verbesserung der Arbeit zu unterbreiten.

Eigentlich ist er ganz zufrieden – aber es gibt immer noch diesen dritten Traum.

## Herr L. und das Projekt „MEMO“

In dieser Situation finden im Frühjahr 2008 im Seniorenheim durch die AGENTUR DER WIRTSCHAFT Befragungen der geringqualifizierten Mitarbeiter im Rahmen eines Projekts zur Alphabetisierung und Grundbildung mit dem Titel „MEMO“ statt. Herr Lüdke ist einbezogen, motiviert und interessiert an dem Projekt teilzunehmen. Seine Vorgesetzte, die Objektleiterin für die Küche, befürwortet die Projektteilnahme von Herrn Lüdke, allerdings nur unter der Bedingung, dass die Projektaktivitäten außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Sie erklärt sich auch bereit als betriebliche Mentorin zu wirken und den Arbeitsplan von Herrn Lüdke so zu gestalten, dass er an der beiden Weiterbildungstagen immer nur zur Frühschicht eingeteilt wird.

Daraufhin werden mit Herrn Lüdke und seiner Mentorin Vereinbarungen zur Projektteilnahme abgeschlossen und intensive Gespräche über die Interessen von Herrn Lüdke zu Inhalten der MEMO-Weiterbildung und die Weiterbildungsbedarfe seitens des Unternehmens geführt. Festgelegt wurde, im wöchentlichen Wechsel 2-stündige Weiterbildungsveranstaltungen mit Grundbildungsinhalten und mit fachlichen Inhalten durchzuführen. Zur Verbesserung der Grundbildung wird die Medienwerkstatt des Verbundvorhabens genutzt, für die fachliche Weiterbildung auf dem Gebiet „Küche/ Gastronomie“ konnte ein erfahrener regionaler Bildungsträger gewonnen werden. Die Projektverantwortliche unterstützt die Weiterbildungsaktivitäten durch individuelle Betreuung der Teilnehmenden.

Neben der schwierigen und langwierigen Teilnehmergebung für das Teilprojekt trat jetzt eine weitere Hürde auf: Die Weiterbildungsveranstaltungen mussten so organisiert werden, dass die Arbeitsbedingungen der teilnehmenden Beschäftigten mehrerer Unternehmen und die freien Kapazitäten der Bildungsträger, Dozenten und der Medienwerkstatt unter einen Hut gebracht werden konnten.

Nach umfangreichen Absprachen aller Beteiligten ist für Herrn Lüdke folgender (in der Abbildung fortgeschriebener) Terminplan für die Weiterbildung entstanden:

Projekt "MEMO"

Weiterbildung für  
René L.

Tag	2009							2010							
	Juni	Juli	August	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August
1.	Feiertag		Samstag		Küche	Sonntag		Feiertag			PV	Samstag			Sonntag
2.			Sonntag					Sonntag			Feiertag	Samstag	PV	GB	
3.	iB				Sonntag			Sonntag	PV	PV	Sonntag			Sonntag	
4.		Sonntag	iB	GB	Sonntag		GB		Küche	Küche	Sonntag		GB	Sonntag	
5.		Sonntag		Sonntag			Sonntag				Feiertag	Sonntag			Küche
6.	Sonntag			Sonntag			Sonntag		Sonntag	Sonntag			Sonntag		
7.	Sonntag	iB				Sonntag		Küche	Sonntag	Sonntag	PV	GB			Sonntag
8.			Sonntag			Sonntag					iB	Sonntag		Küche	Sonntag
9.			Sonntag					Sonntag			GB	Sonntag			iB
10.					Sonntag			Sonntag	PV		Sonntag		PV	Sonntag	iB
11.				GB	Sonntag						Sonntag			Sonntag	
12.		Sonntag	Sonntag			Küche	Sonntag		GB	GB		PV	Sonntag		PV
13.	Sonntag		Sonntag				Sonntag	Sonntag				Feiertag	Sonntag		
14.	Sonntag	iB	GB			Sonntag		Sonntag	Sonntag		PV			Sonntag	
15.			Sonntag		Küche	Sonntag		GB			Küche	Sonntag	iB	PV	Sonntag
16.			Sonntag		GB			Sonntag				Sonntag	iB	GB	iB
17.				Küche	Sonntag			Sonntag	PV		Sonntag		PV	Sonntag	
18.		Sonntag		Sonntag			GB		Küche	Küche	Sonntag		GB	Sonntag	prakt. Prüfg.
19.		Sonntag		Sonntag			Sonntag					PV	Sonntag		Küche
20.	Sonntag			Sonntag		GB	Sonntag	PV	Sonntag	Sonntag	PV		Sonntag		
21.	Sonntag		GB		Sonntag			Küche	Sonntag	Sonntag		GB		Sonntag	
22.		Sonntag	Sonntag			Sonntag						Sonntag	iB	PV	Sonntag
23.			Sonntag		GB			Sonntag			GB	Sonntag	iB		
24.	iB				Sonntag			Sonntag		PV	Sonntag	Feiertag	PV	Sonntag	
25.		Sonntag		GB	Sonntag			Feiertag			Sonntag		Sonntag		
26.		Sonntag	Sonntag	Sonntag		Küche	Feiertag		GB	GB			Sonntag		
27.	Sonntag			Sonntag		Sonntag		PV	Sonntag	Sonntag	PV	Küche	Sonntag		GB
28.	Sonntag	iB	GB			Sonntag			Sonntag	Sonntag			iB		Sonntag
29.			Sonntag		Küche	Sonntag		GB				Sonntag	theor. Prüfg.	PV	Sonntag
30.	iB		Sonntag					Sonntag				Sonntag			
31.					Sonntag			Sonntag					Sonntag		

																Gesamt:	
individ. Betreuung	3	3	1									1		5		3	16 Termine
	6	6	2									2		10		6	32 Std.
Grundbildung/EDV			3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	26 Termine	
			6	6	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	52 Std.	
Küche				1	3	2		2	2	2	1	1		1	2	17 Termine	
				2	6	4		4	4	4	2	2		2	4	34 Std.	
Prüfungsvorbereit. Lüdke								2	3	2	5	2	4	3	1	22 Termine	
								4	6	4	10	4	8	6	2	44 Std.	

gesamt 162 Std. Weiterbildung im Projekt MEMO

Stand: 17.08.2010

Einen ersten Eindruck vom Umfang des Projektes und den Teilnehmern und Teilnehmerinnen erhielt Herr Lüdke auf einem Ostseesegeltörn mit der altertümlichen Poeler Kogge „Wissemara“, einem vom MEMO-Verbund organisierten Tag im Juni 2009. Dieser Ausflug wurde für die Teilnehmenden zu einem unvergesslichen Erlebnis. Herr Lüdke schrieb darüber:

*„Ich war mit der AGENTUR DER WIRTSCHAFT und ein paar anderen netten Leuten mit der Poeler Kogge auf einer 3-stündigen Ostseerundfahrt ab Wismar. Das Wetter hat auch wunderbar mitgemacht es war nur Sonnenschein, und auch ein wenig Wind, den wir auch auf der Rücktour mit vollen Segeln genutzt haben. Das war ein schöner Tag für mich. Dafür wollte ich noch mal danke sagen.“*



Dieser Text wurde von Herrn Lüdke in einer der ersten Unterrichtseinheiten, an der er im Rahmen von „MEMO“ teilgenommen hat, geschrieben. Schwierig waren für ihn vor allem das Finden des richtigen Ausdrucks und das Schreiben mit der Hand. Ein Umstand, der im Verlaufe des Projektes von den meisten Teilnehmenden immer wieder erwähnt wurde: der Computer mit seiner Rechtschreibkontrolle macht eine schriftliche Kommunikation im Berufs- und Alltagsleben für viele Menschen mit Grundbildungsdefiziten erst möglich.

Die Weiterbildungsangebote orientierten sich an den Wünschen von Herrn Lüdke und den von seiner betrieblichen Mentorin benannten Inhalten:

## Weiterbildungsplan

als **Anlage** zur Vereinbarung zwischen der **AGENTUR DER WIRTSCHAFT (ADW)** und

der Teilnehmerin/ dem Teilnehmer: **Herr René Lüdke**

Ziel der Weiterbildung im Rahmen des Projektes 

- fachliche Weiterbildung: Vermitteln von Inhalten einer Beikochausbildung
- Erhöhung von Grundbildungskennnissen
- EDV-Schulung zur Erhöhung der Medienkompetenz
- neben der Verbesserung der Grundbildungs- und Medienkompetenz Stärkung der persönlichen Kompetenzen

## Organisation der Weiterbildung

- Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit
- wöchentlich ca. 2 Stunden (wenn Dienstplan es ermöglicht, nach den Frühschichten)
- Begleitung der Weiterbildung durch Projektverantwortliche M. Hilla/ADW
- Einsatz externer Dozenten und Bildungsträger für fachliche Weiterbildung
- Nutzen der MEMO-Medienwerkstatt

Geplante Inhalte	und	Termine (soweit bereits bekannt)
laufende individuelle Betreuung Kompetenzfeststellung und -entwicklung		Beginn: 03.06.09 Begleitung bei den Weiterbildungsveranstaltungen durch Projektverantwortliche
Inhalte der fachliche Weiterbildung aus dem Ausbildungsrahmenplan für Beikoch und Fachkraft im Gastgewerbe durch externe Bildungsträger: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeiten in der Küche</li> <li>– Hygiene und Arbeitssicherheit beim Arbeiten in der Küche und Gaststätte</li> <li>– Arbeiten im Service</li> </ul>		Beginn: 17.09.09 14täglich donnerstags bei SBW e.V. ab 14:30 Uhr
Erhöhung von Grundbildungskennntnissen in der MEMO- Medienwerkstatt durch Herrn König/IMBSE GmbH und Frau Hilla/ ADW		Beginn: 14.08.09 14täglich freitags in der MEMO-Medienwerkstatt ab 14:00 Uhr
EDV-Schulung zur Erhöhung der Medienkompetenz durch Herrn König/ IMBSE GmbH		
<b>Mentorin/ Mentor: <u>Frau P.</u></b>		
<u>Objektleiterin Küche im Pflegeheim</u>		

Neben den regelmäßigen Kontakten zum Teilnehmer stand die Projektverantwortliche sowohl telefonisch, persönlich und auch im Rahmen der Mentorenmeetings mit der Mentorin von Herrn Lüdke in ständigem Austausch. Sofortige Feedbacks aus dem Unternehmen zu den MEMO-Aktivitäten und ggf. ein schnelles Korrigieren der Weiterbildungsinhalte waren möglich. In alle Entscheidungen war Herr Lüdke ständig einbezogen. So konnte die Projektverantwortliche jederzeit kurzfristig mit den Dozenten Änderungen bei den Weiterbildungsinhalten oder der Weiterbildungsorganisation entsprechend der Interessen und der Arbeitsbelastung der Teilnehmenden vornehmen. Das führt dazu, dass Termine abgesagt oder getauscht wurden, da dringende Arbeitsaufträge im Unternehmen Vorrang hatten.



Auch ist Herr Lüdke nicht bei jedem Weiterbildungstermin mit der gleichen Motivation und Aufmerksamkeit dabei, denn die täglichen Arbeitsbelastungen, gelegentliche Auseinandersetzungen mit Kollegen oder Vorgesetzten, private Sorgen oder Ärger mit Behörden beeinträchtigen die Konzentrations- und Lernfähigkeit erheblich. In diesen Situationen sind jetzt besonders pädagogisches Geschick und Einfühlungsvermögen der Dozenten und Projektmitarbeiter gefragt, um Herrn Lüdke immer wieder aufzumuntern und zu motivieren.



Im Herbst 2009 traut sich Herr Lüdke seinen fast vergessenen dritten Traum – das Erlangen eines Schul- und Berufsabschlusses - wieder „zu träumen“. Gemeinsam wird nach Möglichkeiten recherchiert und entsprechende Einrichtungen kontaktiert. An der Volkshochschule bzw. bei anderen Bildungsträgern wäre das Erlangen eines Hauptschulabschlusses in Vollzeit möglich – für Herrn Lüdke wegen seiner Beschäftigung nicht realisierbar. Einen Berufsabschluss als Beikoch in einer externen Prüfung zu erwerben wird nach ausführlichen Gesprächen durch die zuständige Mitarbeiterin der IHK zu Schwerin „als Experiment“ erstmals gewagt.

Nachdem Herr Lüdke die für die Prüfungsbewerbung notwendigen persönlichen Unterlagen mühevoll besorgt hat, geht es an eine intensive Prüfungsvorbereitung. Die bereits genutzten Weiterbildungsangebote werden entsprechend modifiziert und ab Januar 2010 zusätzlich ein Koch gefunden, der wöchentlich mit Herrn L. gezielt theoretische und praktische Prüfungsinhalte bespricht und trainiert.

Dieses halbe Jahr gleicht einem extremen Belastungstest für Herrn Lüdke. Er gerät häufig an seine Grenzen und fragt sich oft, ob er nicht alles hinwerfen sollte. Aber da sind die Erwartungen, die seine Mentorin, seine Kollegen, seine Frau, auch die MEMO-Projektmitarbeiter und nicht zuletzt er selbst an sich stellt:

er möchte sich selbst beweisen, dass er das, was er sich vornimmt, auch erreichen kann. Und so kämpft er dank der Unterstützung durch das MEMO-Projekt für seinen Traum – manchmal bis zur völligen Erschöpfung.



## Prüfungszeugnis

nach § 66 Berufsbildungsgesetz

René Lüdke

geboren am 19. Dezember 1971 hat die Abschlussprüfung  
in dem Ausbildungsberuf

Beikoch

mit dem Gesamtergebnis befriedigend (76 Punkte) bestanden.

	Note	Punkte
Kenntnisprüfung	befriedigend	80
Fertigkeitsprüfung	befriedigend	71

Schwerin, 18. August 2010

  
Geschäftsführung



100-10 Punkte Note 1 = sehr gut | 90-100 Punkte Note 2 = gut | 80-90 Punkte Note 3 = befriedigend | 70-80 Punkte Note 4 = ausreichend | 60-70 Punkte Note 5 = mangelhaft | 50-60 Punkte Note 6 = unbefriedigend

Und dieser Kampf hat sich gelohnt: im August 2010 hält Herr Lüdke stolz sein Zeugnis über die bestandene Beikochprüfung in den Händen.

Trotz aller Freude gibt es auch ein wenig Traurigkeit bei Herrn Lüdke: bei der theoretischen Prüfung fehlte ihm nur ein Punkt zur Note „gut“!

Während der Projektlaufzeit haben die Kollegen Herrn Lüdke als motivierten, lern- und leistungsbereiten Kollegen kennengelernt, der durch die Teilnahme am Projekt „MEMO“ einen Zuwachs sowohl an fachlichen als auch an Persönlichkeitskompetenzen erreicht hat. Allerdings wird dieser Zugewinn an Selbstsicherheit und Selbstwertgefühl nicht immer von allen positiv bewertet. Manchen Mitarbeitern ist ein Kollege, der ohne Protest alle unliebsamen Arbeiten erledigt lieber.

## Das Resümee

Überglücklich über die bestandene Beikoch-Prüfung und darüber, dass er endlich, mit 38 Jahren, einen Berufsabschluss erlangen konnte, ist Herr Lüdke sehr wohl bewusst, dass dies ihm nur dank des Projektes „MEMO“ möglich war.

Fünfzehn Monate intensive Projektarbeit – d.h.

- eine Projektbetreuerin, die konsequent auf die Einhaltung der Termine bestand,
- gut geschulte Dozenten und Ausbilder, die sensibel und flexibel die Aufgabenstellungen, Probleme und Fragen mit Herrn Lüdke bearbeiten haben,
- eine betriebliche Mentorin, die motivierend und unterstützend die betrieblichen Belange mit den Projektbedingungen abgestimmt hat
- und nicht zuletzt Herr Lüdke selbst, der sich trotz seiner gesundheitlichen Einschränkungen, seiner täglichen Arbeitsbelastungen und mancher beruflichen und privaten „Katastrophen“ außerordentlich motiviert für die Erreichung seines Traumes „gequält“ hat.

Auf dem abschließenden Fachtag des Projektes „Berufsbezogene nachholende Grundbildung – ein Koffer voller Chancen ...“ im Oktober 2010 spricht Herr Lüdke selbstbewusst und optimistisch über seine Projektteilnahme und die Ergebnisse, aber auch über seine zwischenzeitlichen Zweifel und seine beruflichen Wünsche – eine Beschäftigung entsprechend seiner Qualifikation.



Mit Unterstützung der Projektverantwortlichen hat sich Herr Lüdke im Herbst 2010 mehrfach als Beikoch beworben. Dank der Fürsprache seiner betrieblichen Mentorin hat ihm „sein“ Unternehmen einen Arbeitsvertrag als Beikoch ab 1. November 2010 angeboten. D. h. die Zeiten, in denen er nur als Hilfskraft arbeiten konnte, sind vorbei.

Bestärkt durch die Leistungen und Erfolge, die Herr Lüdke in den vergangenen beiden Jahren erreichen konnte, wird es ihm vermutlich auch gelingen, einen weiteren, heimlichen Traum zu verwirklichen: er möchte ein Buch über sein Leben schreiben. Entscheidende Grundlagen hierfür sind durch die verbesserte Grundbildung und den Zuwachs an Selbstwert und Selbstbewusstsein gelegt.

---

Wie am Beispiel von Herrn Lüdke dargestellt, lassen sich wesentliche Ergebnisse des Projektes „Betriebliches Mentoring – neue Wege der Personalentwicklung in Unternehmen“ wie folgt zusammenfassen:

- Beschäftigte mit geringer Grundbildung sind überwiegend im Dienstleistungsbereich zu finden.
- Motivation und Gewinnung beschäftigter Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit geringer Grundbildung für Weiterbildung ist ein sehr anspruchsvoller Prozess.
- Weiterbildung für (geringqualifizierte) Mitarbeiter wird von Arbeitgebern prinzipiell für gut erachtet und auch unterstützt, wenn diese „den Arbeitsalltag nicht stört“; Freistellungen können sich die Unternehmen nicht leisten, weil die Personaldecke zu dünn ist.

- Die Motivation zur Teilnahme an einer Weiterbildung wird indes wesentlich beeinflusst durch die Möglichkeit, während der Arbeitszeit an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.
- Die Themen müssen sehr individuell auf die einzelnen Teilnehmenden zugeschnitten sein – daher sind kaum Gruppenveranstaltungen möglich.
- Die Organisation der berufsbegleitenden Weiterbildung wird erheblich dadurch erschwert, dass die Veranstaltungen überwiegend als Einzel- bzw. Kleingruppenarbeit stattfinden sollten. Besonders schwierig ist es, wenn die Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Bedingungen in Gruppen zusammengefasst werden.
- Die geringqualifizierten Teilnehmenden sind besonders kritisch in Bezug auf Inhalt und Gestaltung der Seminare.
- Ein gutes Vertrauensverhältnis zu Projektverantwortlichen und Dozenten ist sehr wichtig für die Anstrengungsbereitschaft der Teilnehmenden.
- Das Wissen der Teilnehmenden um einen engen Kontakt zwischen Projektverantwortlichen und betrieblichen Betreuern/ Mentoren sowie die betriebliche Anerkennung der Projektteilnahme fördert die Teilnahmemotivation.
- Geplante Verläufe können oft nicht durchgesetzt werden, da die Teilnehmenden häufig massive persönliche Probleme haben und unterschiedliche Arbeitsbelastungen sowie gesundheitliche Einschränkungen berücksichtigt werden müssen.
- Daher muss die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Weiterbildung sehr flexibel sein.
- Der Einsatz von Computern (moderne Medien) ist ein hauptsächliches Motivationselement – nicht für jugendliche Teilnehmer (Azubis).
- Zur Erreichung einer wesentlich verbesserten Grundbildung in Verbindung mit den täglichen beruflichen Aufgaben ist ein kontinuierlicher Lernprozess über einen längeren Zeitraum notwendig (mindestens 2 Jahre bei ca. 2 Unterrichtseinheiten wöchentlich bzw. 3 – 4 Unterrichtseinheiten 14-täglich).
- Die betrieblichen Mentoren sind grundsätzlich am „unternehmensübergreifenden“ Erfahrungsaustausch interessiert; sie sind dankbar für „externe Zuhörer“, denen sie ihre Probleme mitteilen können“.

Für die betrieblichen Mentoren und die beteiligten Unternehmen lassen sich aus dem Projekt folgende Resultate ableiten:

- 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
- 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 der Mentee wurden daher eher mit externen Personen (z.B. Projektverantwortliche) als mit dem Mentor besprochen.

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.

---

## 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.

---

***Jeder kann sich nur so gut selbstverwirklichen, wie es seine Umgebung zulässt.***

*Arthur Koestler, 1905 - 1983, österreichischer Schriftsteller*

## 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“

### Teilprojekträger:

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“

### Fotos:

Monika Hilla/ AGENTUR DER WIRTSCHAFT

Text und Fotos wurden mit freundlicher Genehmigung des Projektteilnehmers,  
Herrn René Lüdke, erstellt.

*Lüdke, René*

Dezember 2010