



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

aktion

zusammenwachsen



BILDUNGSPATENSCHAFTEN STÄRKEN, INTEGRATION FÖRDERN.

MENTORING FÜR AUSBILDENDE UNTERNEHMEN

Unterstützung für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund

Gefördert von:



Fachbericht auf Basis des Expertenworkshops
am 29. April 2009

Inhalt

Vorwort von Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer	6
Vorwort von Karin Haist, Körber-Stiftung	8
Danksagung	10
A. EINFÜHRUNG – Warum Mentoring für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund wichtig ist	12
A.1 Der Informationsbedarf ist groß	14
A.2 Mentoring kann gezielt unterstützen	15
A.3 Mentoring nützt nicht nur den Mentees	17
A.4 Fazit	18
B. AUSGESTALTUNG – Zentrale Elemente von Mentoring-Projekten für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund	20
B.1 Planung und Projektmanagement	22
B.2 Tandems begleiten	23
B.2.1 Auswahl und Vorbereitung der Mentees	23
B.2.2 Auswahl und Vorbereitung der Mentorinnen und Mentoren	25
B.2.3 Zusammenführung der Tandems	26
B.2.4 Betreuung der Tandems	27
B.2.5 Abschluss der Zusammenarbeit	27
B.3 Vernetzung	28
B.3.1 Zusammenarbeit mit Kammern	28
B.3.2 Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen	30

C. MODELLE – Formen des Mentorings für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund	32
C.1 Mentoring durch ehrenamtliche Expertinnen und Experten.....	34
C.2 Mentoring als Kooperation zwischen kleinen oder mittelständischen Unternehmen.....	36
C.3 Mentoring durch ein Großunternehmen („Corporate Volunteering“).....	37
D. ANFÄNGE – Neue Mentoring-Projekte für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund anregen	38

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ich freue mich sehr, dass Sie sich für das Mentoring als Begleitung für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund interessieren. Mit der „Aktion zusammen wachsen – Bildungspatenschaften stärken, Integration fördern“ wird ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Projekte und Initiativen unterstützt. Gemeinsam ist Ihnen das Ziel, mithilfe bürgerschaftlichen Engagements Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien bei der Integration in das deutsche Bildungs- und Ausbildungssystem und damit in unsere Gesellschaft zu helfen. Die „Aktion zusammen wachsen“ bietet Projekten und anderen Interessierten Informationen und praktische Arbeitshilfen, um dieses wichtige Engagement zu fördern, die Arbeit zu erleichtern und qualitativ weiterzuentwickeln. Darüber hinaus gibt sie Impulse und Anregungen für weiteres Engagement.


Bildungserfolg ist eine entscheidende Voraussetzung für eine gelingende Integration, weil eine gute Bildung und Ausbildung die gerechte Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen. In Ergänzung zu den Regeleinrichtungen stellen Patenschaftsprojekte in Kindergärten und Schulen sowie beim Übergang in die Ausbildung für viele Kinder und Jugendliche aus Zuwandererfamilien schon heute eine unverzichtbare Hilfe dar. Während die Idee der Bildungspatenschaft immer öfter aufgegriffen wird, muss das Mentoring für ausländische Betriebsinhaberinnen und -inhaber auf dem Weg zur Erstausbildung im dualen System noch stärkere Beachtung finden. Dabei gibt es durchaus erprobte Modelle. Sie werden in diesem Fachbericht vorgestellt und machen deutlich, wie sehr eine Begleitung und Beratung durch erfahrene Mentorinnen und Mentoren ausländischen Betriebsinhaberinnen und -inhabern – insbesondere im Bereich der Kleinunternehmen – dabei helfen kann, erfolgreich auszubilden.

Betriebsinhaberinnen und -inhaber mit Zuwanderungshintergrund sollten in noch stärkerem Umfang Ausbildungsplätze anbieten, damit möglichst allen Jugendlichen gleiche Zukunftschancen eröffnet werden. Deutschland kann es sich nicht leisten, auf das Ausbildungspotenzial dieser Unternehmen zu verzichten. Die Ausbildungsbeteiligung aller Betriebe in Deutschland lag 2007 laut der jährlichen Befragung des Instituts für Betriebs- und Arbeitsmarktforschung bei rund 30 Prozent. Die Quote

der Unternehmen, die von Migrantinnen und Migranten geführt werden, liegt deutlich darunter. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie beziffert deren Ausbildungsbeteiligung für 2007 auf nur 14 Prozent.

Freiwillige Mentorinnen und Mentoren können – als Ergänzung zu den Angeboten der Kammern – die Unternehmen hier stark unterstützen. Es würde mich freuen, wenn es mit diesem Fachbericht gelingt, Ihr Interesse für ein Engagement in diesem Bereich zu wecken und damit dazu beizutragen, dass neue Mentoring-Projekte für ausbildende Betriebsinhaberinnen und -inhaber entstehen.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Maria Böhmer



Prof. Dr. Maria Böhmer, Staatsministerin und Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ein Geheimrezept ist es längst nicht mehr, aber doch ein sehr wirksames Mittel, um individuelle Initiative und gesellschaftlichen Zusammenhalt gleichermaßen zu fördern: Die Idee des Mentoring hat sich – ausgehend vor allem von angelsächsischen Ländern – in den letzten Jahren fest auch in der deutschen Bürgergesellschaft etabliert. Wenn in einer persönlichen Beziehung Mentor und Mentee aufeinandertreffen, dann hat der Mentor zwar einen Erfahrungsvorsprung, aber beide Tandem-Partner begegnen sich auf Augenhöhe und beide profitieren von ihrer Beziehung. Genau deshalb – weil ein Partner vom anderen lernen kann, ohne dass es eine definierte überlegene oder unterlegene Seite im Tandem gibt – sind Mentoring- und Patenschaftsprojekte prädestiniert dafür, soziales Miteinander zu stärken. Sie können in fast allen gesellschaftlichen Bereichen eingesetzt werden, darunter sehr wirkungsvoll auch, um Integration zu befördern.

Integration kennt viele Aktionsfelder. Die Chancen für berufliche Partizipation junger Menschen mit Zuwanderungshintergrund zu stärken ist ein zentrales. Denn beruflich Fuß zu fassen und einen Ausbildungsplatz zu finden ist gerade für Jugendliche mit Migrationshintergrund oft schwer. Rund 40 Prozent der jungen Erwachsenen aus Zuwandererfamilien verfügen über keine berufliche Qualifikation. Mentoring-Projekte sind ein Schlüssel dafür, ihre Karriere- und Lebenschancen durch individuelle Orientierung und Ermutigung zu verbessern. Ein anderer erfolgversprechender Ansatz – und zwar für Jugendliche mit, aber auch solche ohne Zuwanderungsgeschichte – ist die Motivation von Unternehmen zur Ausbildung. Und auch dafür eignet sich das Tandemprinzip des Mentoring: Unternehmen selbst können Ausbildungspaten sein. Ein Unternehmen begleitet dann ein anderes, zum Beispiel beim Einstieg in die duale Berufsausbildung. Gerade kleine und mittelständische Betriebe, deren Inhaber selbst Migrationshintergrund haben, kann eine solche Betriebspatenschaft, kann Rat und Tat anderer Unternehmer oder die Kooperation im Ausbildungsverbund dafür gewinnen, selbst auszubilden.

In Hamburg geht beispielsweise die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. diesen Weg. Auch die Ausbildungsinitiative „M.ehr A.usbildung R.und um

die E.lbe“ – kurz M.A.R.E. – unterstützt Firmen bei der Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsstellen und hilft Jugendlichen beim Einstieg in die Ausbildung. In beiden Initiativen engagieren sich vor allem auch Unternehmer mit eigener Zuwanderungsgeschichte. Beide Initiativen hat die Körber-Stiftung mit ihrer Hamburger Tulpe für interkulturellen Gemeinsinn ausgezeichnet. Mentoring-Projekte sind auch wiederholt unter den Preisträgern des Transatlantischen Ideenwettbewerbs USable zu finden, ein Projekt, mit dem die Körber-Stiftung innovatives Bürgerengagement unterstützt.

Aus dieser langjährigen Einsicht in die großen Potenziale von Mentoring ist es der Stiftung deshalb ein Anliegen, zur Verbreitung des Konzepts beizutragen. Sehr gern haben wir deshalb die wichtige „Aktion zusammen wachsen“ und ihre Initiatorin, Staatsministerin Maria Böhmer, dabei unterstützt, einen Expertenworkshop „Mentoring für ausbildende Unternehmen“ auszurichten. Ich freue mich sehr, dass aus diesem Fachgespräch ein so kundiger Fachbericht entstanden ist. Ich wünsche ihm viele interessierte und tatkräftige Leser und freue mich, wenn er dazu beiträgt, dass das bewährte Tandemprinzip des Mentoring neue Ausbildungschancen eröffnet.

Mit herzlichen Grüßen



Karin Haist



Karin Haist, Leiterin des Bereichs
Gesellschaft der Körber-Stiftung

Danksagung

Dieser Fachbericht basiert auf den Ergebnissen eines Expertenworkshops, der am 29. April 2009 bei der Körber-Stiftung in Hamburg stattfand. Wir danken allen Beteiligten, die ihre Erfahrungen mit uns geteilt und damit diesen Bericht möglich gemacht haben:

Dilek Acil,
Regionale Servicestelle Hamburg der „Aktion zusammen wachsen“, Hamburg

Thomas Albrecht,
Behörde für Schule und Berufsbildung, Hamburg

Christina Alexoglou-Patelkos,
Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung e. V., Köln

Andreas Andresen,
M.A.R.E. – M.ehr A.usbildung R.und um die E.lbe e. V., Hamburg

Thomas Baumeister,
Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Gerburg Benneker,
Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Constanze Brucker,
INBAS GmbH, Offenbach am Main

Jerko Cutura,
Verband kroatischer Hoteliers und Gastronomen in NRW e. V.

Svenja Deters,
Arbeitsstab der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin

Wolfgang Fehl,

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk, Düsseldorf

Björn Hauto,

M.A.R.E. – Mehr Ausbildung rund um die Elbe e. V., Hamburg

Muhammet Karatas,

IHK Stuttgart

Mehmet Keskin,

ASM e. V., Hamburg

Ulla Krämer,

Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e. V., Nürnberg

Margit Kreuzhuber,

Wirtschaftskammer Österreich, Wien

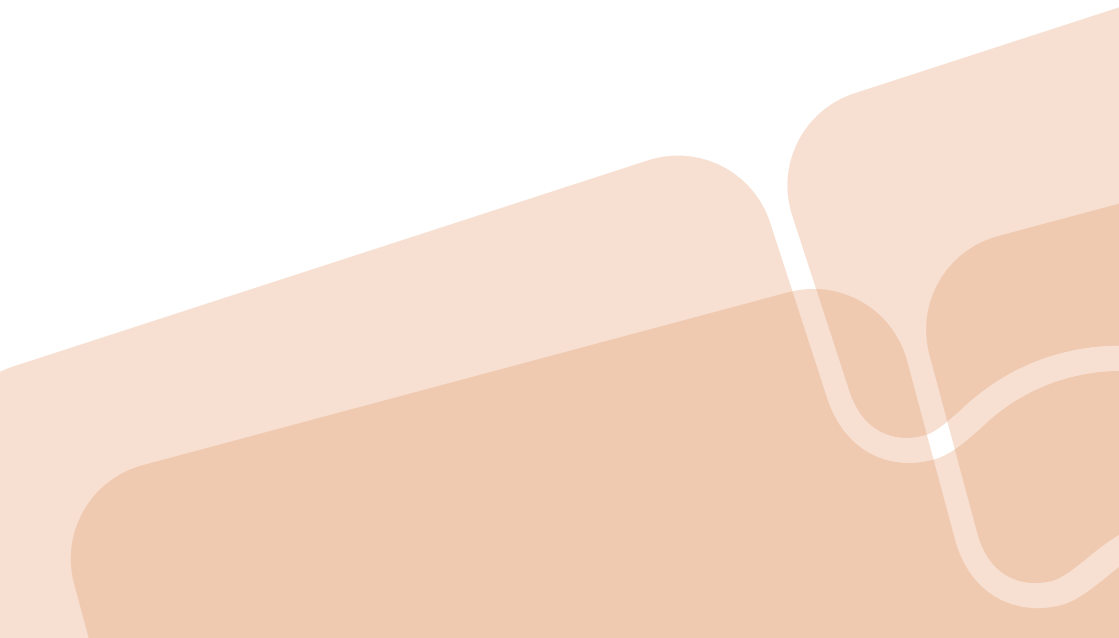
Leyla Saygin,

Aktion Gemeinwesen und Beratung e. V., Düsseldorf

Andrea Vasse,

Leitstelle für Integration und Zivilgesellschaft, Hamburg

Besonders hervorheben möchten wir auch die Bereitschaft der INBAS GmbH, umfangreiche Informationen aus dem Projekt MAI in Hessen – Mentoring für Ausbilderinnen und Ausbilder in internationalen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie unter www.iuba.de beziehungsweise www.mai.iuba.de oder www.inbas.com.



A. EINFÜHRUNG –

**Warum Mentoring für ausbildende
Unternehmerinnen und Unternehmer
mit Migrationshintergrund wichtig ist**



A. EINFÜHRUNG –

Warum Mentoring für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund wichtig ist

A.1 Der Informationsbedarf ist groß

Im eigenen Betrieb erstmals Ausbildungsplätze anzubieten ist für beinahe jedes Unternehmen eine Herausforderung. Noch größer wird diese, wenn die Unternehmerin oder der Unternehmer die duale Ausbildung in ihrem beziehungsweise seinem Tätigkeitsbereich nicht aus eigener Anschauung kennt. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn sie oder er selbst nicht in dem Bereich ausgebildet ist, in dem das Unternehmen agiert, oder wenn die eigene Ausbildung in einem anderen Land stattgefunden hat. Auch Sprachbarrieren mögen in einzelnen Fällen ein Grund sein, warum Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund weniger häufig Ausbildungsplätze anbieten.

Die Herausforderung für Förderangebote liegt also zunächst darin, bei Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrationshintergrund Interesse dafür zu wecken oder sie davon zu überzeugen, Ausbildungsplätze zu schaffen. Information und Unterstützung sind deshalb die wichtigsten Elemente solcher Angebote. Vielen der Unternehmerinnen und Unternehmer ist gar nicht bewusst, dass sie überhaupt ausbilden können; sie empfinden ihr Unternehmen als zu klein. Andere unterschätzen den positiven Beitrag, den Auszubildende für ihr Unternehmen leisten können. Viele lassen sich auch von der häufig beschriebenen Schwierigkeit abschrecken, ausreichend qualifizierte Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu finden.

Aber auch die Unternehmen, die sich entschieden haben, selbst auszubilden, sehen sich mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Gerade wenn sie nicht mit dem Ausbildungssystem vertraut sind, haben sie Fragen zu den Rechten und Pflichten der

Auszubildenden oder zur Systematik der Ausbildung. Auch die pädagogische Herausforderung, die mit der Ausbildereigenschaft verbunden ist, und der Verwaltungs- und Zeitaufwand für die Betreuung der Auszubildenden können zu Verunsicherung und in der Folge zu Zurückhaltung führen.

A.2 Mentoring kann gezielt unterstützen

Insbesondere die oben beschriebenen Faktoren bei der Ausbildung lassen sich im Rahmen eines Mentorings im positiven Sinne beeinflussen. „Mentoring“ ist in diesem Fall die ehrenamtliche Begleitung eines Mentees. In der hier diskutierten Form bedeutet das:

- Der Mentee ist eine Unternehmerin oder ein Unternehmer mit Migrationshintergrund, die oder der sich entschlossen hat, Ausbildungsplätze zu schaffen, oder aber Ausbilderin beziehungsweise Ausbilder in einem solchen Unternehmen.
- Die Mentorinnen und Mentoren sind Personen, die über umfangreiche Erfahrungen in der betrieblichen Ausbildung verfügen. Sie investieren ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Erfahrung, um dem Mentee als zusätzliche Ansprechpartnerin beziehungsweise zusätzlicher Ansprechpartner bei dessen Fragen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, die im Zusammenhang mit der neuen oder geplanten Ausbildereigenschaft auftauchen. Die Mentorinnen und Mentoren tun dies ehrenamtlich, das heißt, sie erhalten für ihren Einsatz höchstens eine Aufwandsentschädigung.
- Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee treffen sich regelmäßig. Dadurch entsteht eine verbindliche und verlässliche Beziehung, die als Grundlage für einen offenen und konstruktiven Austausch unerlässlich ist. Die Zusammenarbeit im Rahmen des Mentorings sollte immer auf Augenhöhe stattfinden. Das bedeutet: Die Mentorin beziehungsweise der Mentor begleitet dort, wo sich der Mentee Unterstützung wünscht. Es ist somit stets der Mentee, der die Richtung vorgibt – und der zu jeder Zeit selbst Ansprechperson für die Auszubildenden

bleibt und die juristische Verantwortung behält. Mit dem gängigen Begriff „Tandem“ ist diese Beziehung sehr treffend beschrieben: Der Mentee sitzt vorn und hat den Überblick. Er lenkt und bestimmt Richtung und Geschwindigkeit. Die Mentorin oder der Mentor sitzt hinten und hilft „nur“ beim Treten.

Mentorinnen und Mentoren können die Mentees im Ausbildungsalltag unterstützen. Sie sind Wegweiser und Lotsen in unklaren oder kritischen Situationen, vermitteln Ausbildungskompetenz, sind Multiplikatoren und Entwickler von Ausbildungsideen oder können wichtige Ratgeber sein, wenn es zu Konflikten mit Auszubildenden kommt. Eine Mentoring-Partnerschaft soll und kann aber nicht die Zusammenarbeit mit den Kammern ersetzen. Diese beraten zu allgemeinen Fragestellungen in Bezug auf die Ausbildung, geben rechtsverbindliche Auskünfte, akquirieren Ausbildungsplätze und prüfen, ob die Unternehmen die geltenden Regularien einhalten. Mentoring ist kein Ersatz für dieses Angebot, sondern eine Ergänzung.

A.3 Mentoring nützt nicht nur den Mentees

Erste positive Erfahrungen zum Mentoring für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund liegen bereits vor. Sie zeigen deutlich, dass das Mentoring für alle Beteiligten ein Gewinn ist:

- Die Mentees werden in ihrer neuen Aufgabe als Ausbilderin oder Ausbilder gestärkt und individuell unterstützt. Die positiven Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Mentorin oder dem Mentor motivieren sie, auch weiterhin auszubilden.
- Die Jugendlichen profitieren von der höheren Qualität der Ausbildung und erzielen dadurch in Prüfungen zum Teil bessere Ergebnisse.
- Die Mentorinnen oder Mentoren können ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen und weitergeben. Sie erfahren Anerkennung und können neue Anregungen für ihre eigene Ausbildertätigkeit mitnehmen.

Auch für Akteure außerhalb der eigentlichen Mentoring-Beziehung sind solche Projekte positiv zu bewerten: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kammern werden entlastet, weil sie sich stärker auf übergreifende Fragestellungen konzentrieren können, die mehr als ein Unternehmen betreffen. Durch den positiven Impuls für mehr Ausbildung kann Mentoring außerdem – auch im Interesse der Kammern – dazu beitragen, den fachlichen Nachwuchs zu sichern. Weil durch Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee neue Netzwerke aufgebaut werden, stoßen die Projekte zudem einen aktiven Wissensaustausch zwischen Unternehmen an, der allen Beteiligten zugutekommt. Und schließlich profitiert auch die Region, wenn die Zahl der Ausbildungsplätze, die Qualität der Ausbildung sowie der konstruktive Austausch unter den Unternehmen steigen.

A.4 Fazit

Mentoring ist eine sehr wirksame und sinnvolle Form der Unterstützung für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund, die Ausbildungsplätze für junge Menschen anbieten möchten. Die Stärke dieses Ansatzes liegt in der intensiven Beziehung zwischen Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee, die viel Raum für individuelle Lösungsmöglichkeiten und Hilfestellungen bietet. Seine volle Wirkung entfaltet das Mentoring im Zusammenspiel mit den anderen Angeboten und Zuständigkeiten, insbesondere denen der Kammern – und sie reicht weit über die Auswirkungen auf die direkt Beteiligten hinaus.

Viele gute Gründe also, weitere Mentoring-Projekte dieser Art zu gründen und mit Leben zu füllen. Dafür sollen die beiden folgenden Kapitel Anregungen geben.

Die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für Mentoring-Projekte sind in dem folgenden Kapitel B dargestellt. Dabei werden die besonderen Herausforderungen für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund berücksichtigt. Kapitel C enthält drei konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für solche Projekte.

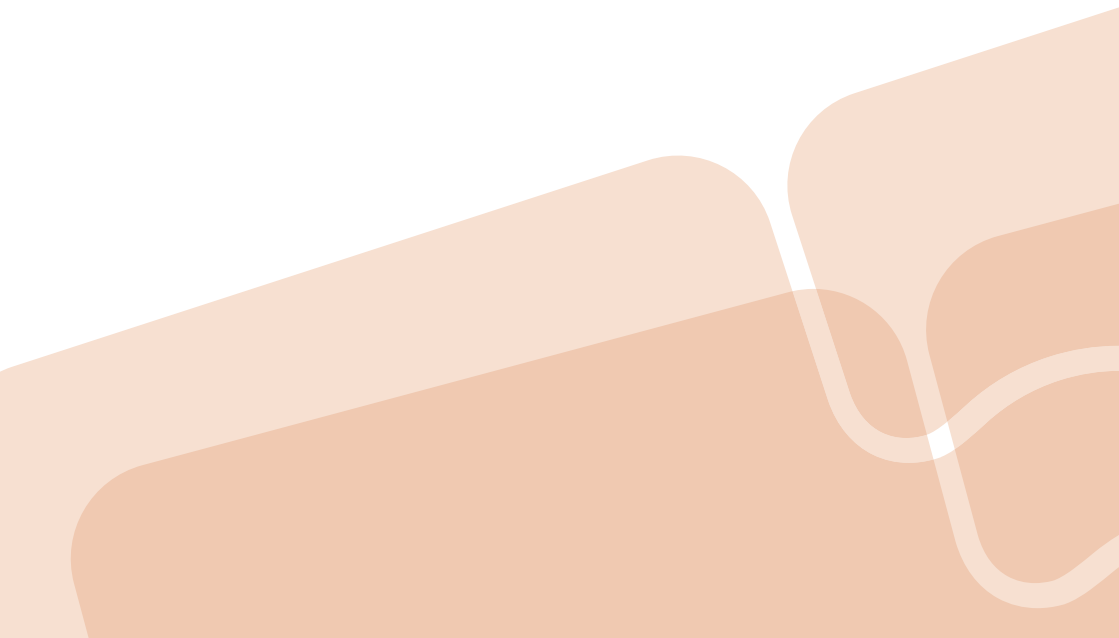
MENTORING FÜR AUSBILDERINNEN UND AUSBILDER IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN – DAS PROJEKT MAI IN HESSEN

In einer Patenschaft für auszubildende Unternehmerinnen oder Unternehmer geht es den Mentorinnen und Mentoren oft darum, ihre Erfahrungen mit anderen Ausbilderinnen beziehungsweise Ausbildern zu teilen. So auch bei Walter Hochenauer: Er liebt es, sein Wissen weiterzugeben, und wenn es irgendwie geht, dann tut er das so systematisch wie möglich.

Walter Hochenauer kann seinem Mentee Emin Sahin wertvolle Tipps geben: *„Führen Sie mit Ihrem Azubi Mitarbeitergespräche“, rät er ihm. „Für unser nächstes Treffen schicke ich Ihnen eine Anleitung, wie man solche Gespräche führen kann. Das ist wichtig. Bereiten Sie sich darauf vor. Und lassen Sie sich seine Berichtshefte zeigen. Diese Ausbildungsnachweise“,* klärt Hochenauer seinen Mentee auf, *„sind später Grundlage für die mündliche Prüfung.“*

Emin Sahin nimmt solche Tipps begierig auf: *„Ich will lernen.“* Gerade in der Anfangsphase der Ausbildung war die Unterstützung eines erfahrenen Personalers, der immer ein offenes Ohr für die Anliegen des Ausbildungsneulings hatte, besonders wichtig. Wie er sich den Auszubildenden am besten nähern sollte, welche Fragen er ihnen stellen, mit welchen Aufgaben er sie betrauen sollte – all das waren Fragen, die Emin Sahin als Ausbilder beschäftigten. Und die Tipps des Routiniers gefielen ihm. *„Alleine hätte ich das nicht so auf den Punkt bringen können“,* meint der Unternehmer und erinnert sich gut an das Gefühl, dass *„der hohe Berg an Anforderungen, den ich vor mir sah, danach gar nicht mehr so hoch war. Und ich hatte das Gefühl, ich bin nicht allein.“*

Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie unter **www.iuba.de** beziehungsweise **www.mai.iuba.de** oder **www.inbas.com**.



B. AUSGESTALTUNG –

**Zentrale Elemente von Mentoring-Projekten
für ausbildende Unternehmerinnen und
Unternehmer mit Migrationshintergrund**



B. AUSGESTALTUNG –

Zentrale Elemente von Mentoring-Projekten für auszubildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund

Vertrauen zwischen Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee ist die Basis für den Erfolg jedes Mentoring-Projekts. Es gibt zwar niemals eine Garantie dafür, dass eine Mentoring-Beziehung gelingt. Dennoch lassen sich bei der Organisation eines Mentoring-Projekts Rahmenbedingungen schaffen, die die Wahrscheinlichkeit des Gelingens deutlich erhöhen. Dazu gehören gute Planung und gutes Projektmanagement, die Begleitung der Tandems sowie Netzwerkarbeit, denn jedes Partnerschaftsprojekt braucht Partnerinnen und Partner, um erfolgreich agieren zu können.

Um den erforderlichen Rahmen zu schaffen, braucht ein Projekt in der Regel hauptamtliche Mitarbeiterinnen und/oder Mitarbeiter, die über fachliche Qualifikation im Bereich Ausbildung, Erfahrung in der Arbeit mit Ehrenamtlichen sowie über interkulturelle Kompetenz verfügen. Sollen auch die koordinierenden Tätigkeiten ehrenamtlich ausgeführt werden, müssen die entsprechenden Personen weit überdurchschnittlich einsatzfreudig und zuverlässig sein.

B.1 Planung und Projektmanagement

Erfolgreiche Beziehungsarbeit braucht Zeit und erfordert eine **klare Rollenverteilung**. Das bedeutet: Bevor das eigentliche Projekt beginnt, sollten die Aufgabenbereiche der Projektbeteiligten vereinbart sein. Dazu gehört natürlich, dass festgelegt werden muss, welches die jeweiligen Rollen und Aufgaben der Mentorin oder des Mentors und des Mentees sind. Zusätzlich sollten auch die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt und der Kooperationspartner des Projekts klar voneinander abgegrenzt und beschrieben werden. Ein **ausreichend bemessener Projektzeitrahmen** ist für das Gelingen der Mentoring-Beziehungen ebenfalls wichtig. Idealerweise sollte die Finanzierung langfristig, das heißt mindestens für fünf Jahre gesichert sein, um das Projekt sinnvoll und nachhaltig anlegen zu können.

Klare **Ziele**, was in den einzelnen Tandems, aber auch mit dem Projekt als Ganzes erreicht werden soll, sollten unbedingt formuliert und festgehalten werden. **Qualitätsstandards** zum Beispiel für Anzahl, Dauer oder den Ablauf der Treffen zwischen Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee sorgen dafür, dass sich während der Projektlaufzeit alle Beteiligten orientieren, auf das Wesentliche konzentrieren und somit professionell arbeiten können. Eine regelmäßige **Erfolgskontrolle**, zum Beispiel in Form einer Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sollte ebenfalls erfolgen. Auf diese Weise entsteht auch Raum für kontinuierliche Verbesserung.

B.2 Tandems begleiten

Die Begleitung der Mentoring-Tandems ist das Herzstück der laufenden Projektarbeit. Diese Begleitung beginnt schon, bevor Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee das erste Mal aufeinandertreffen.

B.2.1 Auswahl und Vorbereitung der Mentees

Jeder Mentee sollte freiwillig an dem Programm teilnehmen. Unterstützung, die nicht erwünscht ist, wird in einer Mentoring-Beziehung nicht zum Erfolg führen. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, potenziellen Mentees die Idee des Mentorings näherzubringen:



Vorteile herausstellen:

Für das Unternehmen des Mentees kann Mentoring direkte **wirtschaftliche Vorteile** bringen. Mit Auszubildenden kommt neue Arbeitskraft ins Unternehmen, die sich bei richtiger Anleitung sehr schnell bezahlt machen kann. Die Kontakte der Mentorin oder des Mentors können wichtige Türen für die Mentees öffnen. Sie bauen dadurch ihre eigenen Netzwerke weiter aus, die ihnen im täglichen Geschäftsleben helfen. Sie können Zugang zu neuen Kunden erhalten oder Anregungen für ihre Geschäftstätigkeit bekommen, aus anderen oder auch der eigenen Branche. Wenn die Mentorin beziehungsweise der Mentor aus Deutschland und der Mentee aus einem anderen Kulturkreis stammt, ist Mentoring auch ein Weg zu einer interkulturellen Öffnung. Die Mentees lernen aus

nächster Nähe die Denkweise ihrer Mentorin oder ihres Mentors kennen. So können sie Erfahrungen und Wissen sammeln, das ihnen in ihrer Geschäftstätigkeit mit Partnerinnen oder Partnern – wie Lieferantinnen beziehungsweise Lieferanten oder Kundinnen beziehungsweise Kunden – von Nutzen sein kann.

Der Mentee gewinnt zudem durch das Mentoring auf vielen Ebenen neue **Kompetenzen**: im Umgang mit Behörden, Berufsschulen, in Rechtsfragen und natürlich in der Zusammenarbeit mit den Auszubildenden.

Diese Vorteile lassen sich am besten mit **Erfolgsgeschichten** vermitteln. Kaum etwas ist überzeugender und motivierender als eine Person, mit der man sich identifizieren kann und die glaubhaft vermittelt, wie sehr und auf welche Art sie von dem Mentoring profitiert hat.



Gemeinsamkeiten verdeutlichen:

Eine Mentoring-Beziehung bedeutet nicht, dass die Mentorin oder der Mentor ausschließlich begleitet und der Mentee ausschließlich begleitet wird. Die beiden Tandempartnerinnen oder Tandempartner haben auch viel gemeinsam: etwa die **unternehmerische Tätigkeit und das damit verbundene Selbstverständnis** sowie gegebenenfalls das Wissen über die **Branche** und deren Besonderheiten. Diese Gemeinsamkeiten sollten in den Vordergrund gestellt werden. Sie helfen dabei, dass das Mentoring eine Begegnung auf Augenhöhe wird. Im Rahmen der hier diskutierten Form des Mentorings für Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der die beiden Partnerinnen beziehungsweise Partner verbindet: **ihr Interesse an interkulturellem Austausch**.



Öffentlichkeitsarbeit durchführen und renommierte Multiplikatoren einbinden:

Hilfreich ist auch, wenn Dritte sich positiv zum Projekt äußern. Besonders wirkungsvoll ist die **Einbindung von Multiplikatoren**, die bei den Mentees akzeptiert und angesehen sind. Dazu gehören in erster Linie die Kammern, deren mögliche Rolle im Projekt in Abschnitt B.3.1 näher beschrieben ist. Aber auch (internationale)

Wirtschaftsvereinigungen¹ oder sonstige Zusammenschlüsse mit Bezug zu Interkulturalität und Unternehmertum sowie ethnische oder religiöse Autoritäten kommen als Multiplikatoren infrage. Darüber hinaus sollten die Projekte eine engagierte **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** betreiben. Wenn es sich anbietet, können Mentorinnen beziehungsweise Mentoren und Mentees die Gelegenheit bekommen, sich öffentlich über die Zusammenarbeit und den Nutzen des Mentorings zu äußern.

Neben dieser Überzeugungsarbeit ist es für die Projekte wichtig, klar zu kommunizieren, welche Aufgaben die Mentorin oder der Mentor im Rahmen des Projekts erfüllen wird. Denn unrealistische Erwartungen der Mentees können dazu führen, dass das Mentoring scheitert. Die Mentees sollten auch von Anfang an genau wissen, an wen sie sich wenden können, wenn im Zusammenhang mit der Organisation des Mentorings Fragen auftauchen. Verlässliche Strukturen sind ein Grundbaustein erfolgreicher Projektarbeit in diesem Bereich.

B.2.2 Auswahl und Vorbereitung der Mentorinnen und Mentoren

Neben fachlichen Qualifikationen sind es insbesondere die **persönlichen Eigenschaften**, die eine gute Mentorin beziehungsweise einen guten Mentor ausmachen: Persönliche Reife sowie Interesse an und Offenheit für neue Erfahrungen sind hier besonders wichtig. Personen, die in ihrem eigenen Leben häufiger Veränderungen durchgemacht und völlig neue Erfahrungen gesammelt haben, haben meist Interesse an einer neuen Aufgabe und können sich oft besonders gut in die Situation der Mentees hineinversetzen. Zusätzlich sind persönliche Motivation sowie Kommunikations- und auch Konfliktfähigkeit wichtige Eigenschaften für die Tätigkeit als Mentorin oder Mentor.

Auf der **fachlichen Seite** muss eine Mentorin oder ein Mentor in jedem Fall sehr gut mit dem dualen Ausbildungssystem vertraut sein, also in jüngerer Zeit eine Ausbildungsberechtigungsprüfung abgelegt haben und/oder in der eigenen beruflichen Tätigkeit regelmäßig Auszubildende betreuen. Falls diese Voraussetzung nicht gegeben ist, sollte das Projekt entsprechende Schulungen oder Auffrischkurse anbieten oder

¹ z.B. die Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer (TD-IHK; www.td-ihk.de), die Deutsch-Hellenische Wirtschaftsvereinigung (DHWV; www.dhvw.de) oder das American Chamber of Commerce (AmCham; www.amcham.de)

vermitteln können. Für das Selbstverständnis einer Mentorin beziehungsweise eines Mentors als Ratgeber kann es auch hilfreich sein, wenn die betreffende Person in ihrer beruflichen Funktion beratende Aufgaben erfüllt oder erfüllt hat.

Eins sollten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projekts stets vor Augen halten: Freiwillige sind keine Beratungsprofis. Deshalb ist es wichtig, sie gut auf ihre Aufgabe vorzubereiten und auch während der Mentoring-Zeit zu betreuen. Vor Beginn der Zusammenarbeit mit dem Mentee sollte jede Mentorin und jeder Mentor sich über wichtige Punkte im Klaren sein. Dazu gehört unter anderem:

- das Bewusstsein darüber, welche Aufgaben sie haben und wo die Grenzen ihrer Tätigkeit liegen
- an wen sie die Mentees im Zweifelsfall weiterverweisen können
- wen sie in Konfliktfällen, zum Beispiel bei Meinungsverschiedenheiten mit ihren Mentees, informieren sollten

B.2.3 Zusammenführung der Tandems

Um für alle Mentees die richtigen Tandempartnerinnen beziehungsweise -partner finden zu können, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projekts wissen, **welchen Unterstützungsbedarf die jeweiligen Mentees haben und über welche Kompetenzen die infrage kommenden Mentorinnen und Mentoren verfügen**. Es ist deshalb sinnvoll, diese Faktoren vorab systematisch zu erheben. Die Erfahrung im Projekt MAI (siehe Box im Abschnitt C.1) hat gezeigt, dass es nicht zwingend erforderlich ist, dass die Mentorin oder der Mentor aus derselben Branche kommt wie der Mentee. Mentorin oder Mentor sollen sich nicht in die fachliche Leitung des Betriebs einbringen, sondern in allen Fragen rund um die Ausbildung versiert sein. Wichtiger für das Gelingen des Mentorings sind deshalb die methodische Kompetenz der Mentorin oder des Mentors sowie die **„Chemie“ zwischen den beiden Tandempartnerinnen beziehungsweise -partnern**. Deshalb ist auch wichtig zu wissen, mit welchen Eigenschaften die eine oder der andere nicht umgehen kann oder möchte. Entsprechende Informationen sollten berücksichtigt werden.

Um die beiderseitige Verbindlichkeit der Zusammenarbeit im Mentoring zu unterstreichen, hat es sich bewährt, **in einem schriftlichen Vertrag die Ziele, Rollenverteilung und Aufgaben der beiden Partner festzuhalten**. Auch organisatorische Eckpunkte wie die Regelmäßigkeit und Dauer der Treffen und des Mentorings insgesamt sollten hier schriftlich fixiert werden.

Trotz sorgfältigster Vorbereitung kann es vorkommen, dass Mentorin oder Mentor und Mentee keine gemeinsame Basis finden: Die „Chemie“ stimmt einfach nicht. So kann Mentoring keine positive Wirkung entfalten. Deshalb sollten beide Seiten dies offen ansprechen können und die **Möglichkeit haben, die Tandempartnerin beziehungsweise den Tandempartner zu wechseln**.

B.2.4 Betreuung der Tandems

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projekts sollten den **Kontakt zu Mentorin beziehungsweise Mentor und Mentee halten** und bei Fragen und Problemen jederzeit **ansprechbar sein**. In anderen, ähnlich gelagerten Projekten hat es sich zudem bewährt, **regelmäßige Treffen aller Mentorinnen und Mentoren** anzubieten. Solche Treffen sind sehr förderlich, um die Motivation zu steigern, Erfahrungen auszutauschen und vor dem Hintergrund der gesammelten Eindrücke neue Ideen und Problemlösungen zu diskutieren.

B.2.5 Abschluss der Zusammenarbeit

Genauso wichtig wie die klare Struktur während der Zusammenarbeit im Tandem ist, dass von vornherein feststeht, wie lange diese Kooperation andauern wird. Nach dem Ende des vereinbarten Zeitrahmens – zum Beispiel erstes Ausbildungsjahr oder gesamte Dauer der Ausbildung – sollten Projekt und Tandempartnerinnen oder -partner **Bilanz ziehen**, Erfolge und gegebenenfalls auch Misserfolge benennen und die Zusammenarbeit insgesamt bewerten. Eine solche Reflexion hilft den Beteiligten, insbesondere dem Projekt, die Erfahrungen für die Zukunft zu nutzen.

B.3 Vernetzung

Kooperationspartner sind wichtig, um Mentoring-Projekte zu unterstützen, sie bekannt zu machen und neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu akquirieren.

Unverzichtbar als Partner von Mentoring-Projekten für auszubildende Unternehmerinnen und Unternehmer sind die Kammern. Aber auch Städte oder Kommunen, Berufsschulen und andere Akteure können wertvolle Partner sein. Im Rahmen der hier vorgestellten Form des Mentorings ist es zudem sehr empfehlenswert und sinnvoll, wenn Migrantenselbstorganisationen eng in das Projekt eingebunden werden.

B.3.1 Zusammenarbeit mit Kammern

Die Berufsausbildung ist **hoheitliche Aufgabe** der Kammern. Sie sind unter anderem zuständig für die Ausbildungsinhalte, überwachen die Regularien und nehmen die Prüfungen ab. Als Partner für Mentoring-Projekte im Bereich der Ausbildung sind sie deshalb unverzichtbar. Um die Kooperation für beide Seiten erfolgreich zu gestalten, sollten die Rollen zwischen Mentorinnen beziehungsweise Mentoren, Projektkoordinatorinnen oder -koordinatoren sowie den Kammern deutlich abgegrenzt sein und idealerweise auch schriftlich fixiert werden. Je klarer die Aufgabenteilung ist, desto besser können sich beide Partner gegenseitig ergänzen und erfolgreich zusammenarbeiten.

Darüber hinaus sind die **Kompetenzen** der Kammern im Bereich Ausbildung für Mentoring-Projekte überaus wertvoll. Sie können Know-how zur Verfügung stellen und/oder die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter schulen, damit diese in fachlichen Fragen kompetent beraten können. Auch verfügen die Kammern über große Netzwerke, aus denen sie den Projekten qualifizierte Mentorinnen und Mentoren vermitteln können. Ähnlich wie innerhalb der Mentoring-Tandems ist es auch in der Zusammenarbeit zwischen Projekten und Kammern wichtig, ein gutes Vertrauensverhältnis zu schaffen sowie fachlich und inhaltlich die gleiche Linie zu verfolgen. Deshalb sollten

diese sich regelmäßig über zentrale Aussagen austauschen oder über Veränderungen informieren. Die Kammer sollte darüber hinaus das Mentoring als Instrument zur Ausbildungsförderung aktiv nutzen.

Kammern stehen im **Kontakt mit potenziellen Mentees**, weil sie die erste Anlaufstelle bei Fragen und Problemen sind. Sie können beurteilen, welche Unternehmerin und welcher Unternehmer Unterstützung benötigt, und diese Personen an die Mentoring-Projekte verweisen. Die Projekte schaffen durch das Mentoring einen Mehrwert auch für die Kammern und steigern so wiederum deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Ein weiterer positiver Aspekt für die Kooperation ist das **Renommee** der Kammern: Sie sind bei ihren Mitgliedern als Instanz anerkannt. Mentoring-Projekte, die von Kammern unterstützt werden, erwerben dadurch eine höhere Akzeptanz nicht nur bei potenziellen Mentees, sondern auch gegenüber anderen wichtigen Akteuren wie etwa Städten und Kommunen.

Projekte, die die zuständige Kammer als Kooperationspartner gewinnen wollen, sollten deutlich den **Mehrwert vermitteln, der der Kammer aus der Zusammenarbeit entsteht**: Mentoring-Projekte bringen positive Impulse für Ausbildung und Integration und sie können mittelfristig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kammern entlasten (siehe Abschnitt A.3). Falls die Kammer Vorbehalte hat, gilt es, diese ernst zu nehmen und gemeinsam nach Lösungswegen zu suchen.

Die Rolle der Kammer kann von Projekt zu Projekt sehr unterschiedlich sein. In jedem Fall ist es sinnvoll, die Kammer **bereits in der Planungsphase des Projekts** einzubinden: Hier sollte das Projekt Kontakt zu der Kammer aufnehmen und eine **Absichtserklärung** einholen, dass diese das Projekt unterstützen wird. Wenn möglich, sollte bereits in dieser Phase eine **schriftliche Vereinbarung** über die jeweiligen Rollen, die Art des Informationsaustausches und gegebenenfalls der Unterstützung des Projekts durch die Kammer getroffen werden. Falls die Kammer selbst Initiator des Projekts ist, erübrigen sich diese Schritte natürlich.

Während der laufenden Projektarbeit sollten die Kommunikationswege zwischen Kammer und Projekt stets kurz und direkt sein. Eine **feste Ansprechpartnerin oder ein fester Ansprechpartner** bei der Kammer sowie der **regelmäßige Austausch von Informationen** über aktuelle Entwicklungen sollten wie bereits oben erwähnt in jedem Fall gegeben sein. Darüber hinaus ist es wünschenswert, dass die Kammer das Projekt bei der **Auswahl und der Schulung von Mentorinnen und Mentoren** unterstützt und den **Kontakt zu potenziellen Mentees** herstellt.

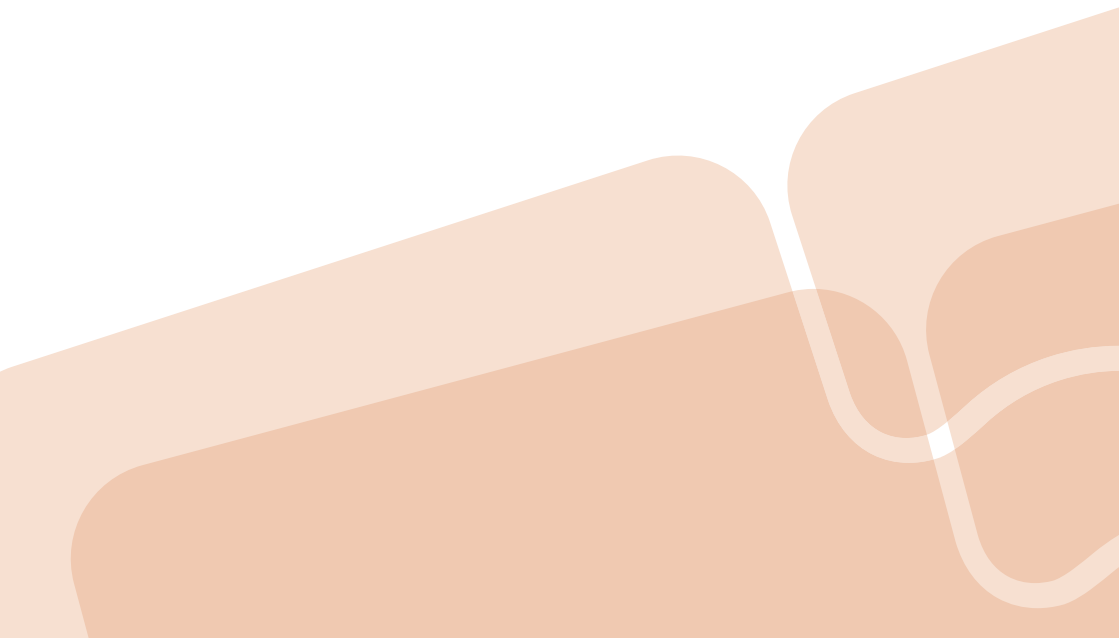
B.3.2 Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen

Migrantenselbstorganisationen genießen bei vielen Menschen mit Migrationshintergrund eine **hohe Bekanntheit und Akzeptanz**. Mentoring-Projekte, die mit solchen Organisationen kooperieren, können daher gegebenenfalls leichter **mit potenziellen Mentees in Kontakt kommen**. Zusätzlich können die Migrantenselbstorganisationen den Projekten den **Zugang zu Mentorinnen und Mentoren mit Migrationshintergrund** erleichtern, die als Vorbilder für andere fungieren können. Als Kooperationspartner und damit Befürworter von Mentoring-Projekten können Migrantenselbstorganisationen die Projekte somit in wichtigen Bereichen unterstützen und zu deren positiver Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beitragen.

Migrantenselbstorganisationen vertreten Interessen von Menschen mit Migrationshintergrund und sind deshalb sehr interessiert daran, die gesellschaftliche Teilhabe ihrer Mitglieder in Deutschland zu verbessern. Dazu gehört auch eine bessere Integration. Eine **Partner- und/oder Ratgeberrolle** in einem Mentoring-Projekt ist ein Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung dieser Arbeit; die Organisationen wissen, dass sie hier einen wichtigen Beitrag leisten können. In aller Regel stehen sie einer Kooperation mit Mentoring-Projekten sehr aufgeschlossen gegenüber, denn sie bietet ihnen die Möglichkeit, die Selbstbestimmung und -verwirklichung von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland weiter voranzutreiben. Die Migrantenselbstorganisationen geben damit wertvolle Impulse, um Mentoring-Projekte zum Erfolg zu führen. Entscheidend ist, dass sich die Kooperationspartner auf Augenhöhe begegnen und etwaige **Konzepte für die Zusammenarbeit gemeinsam und gleichberechtigt entwickeln**. Im Rahmen des eigentlichen Projekts können Migrantenselbst-

organisationen als Partner und Multiplikatoren eingebunden werden, sie können aber auch selbst als Projektträger auftreten.

Bei allen Überlegungen bezüglich einer Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen darf nicht unterschätzt werden, dass die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Organisationen rein ehrenamtlich arbeiten. Ihre Zeit ist ebenso begrenzt wie ihre finanziellen und materiellen Ressourcen. Deshalb ist zu überlegen, ob und in welcher Form hier eine Aufwandsentschädigung für das Engagement in der Kooperation denkbar wäre.



C. MODELLE –

**Formen des Mentorings für ausbildende
Unternehmerinnen und Unternehmer mit
Migrationshintergrund**



C. MODELLE –

Formen des Mentorings für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund

Unabhängig von den grundsätzlichen organisatorischen Rahmenbedingungen gibt es verschiedene Möglichkeiten, ein Mentoring-Projekt auszugestalten. **Drei Modelle** werden in diesem Abschnitt vorgestellt.

In all diesen Modellen sind die Mentees entweder Inhaberin beziehungsweise Inhaber eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens oder aber Ausbilderin beziehungsweise Ausbilder in einem solchen Unternehmen.

C.1 Mentoring durch ehrenamtliche Expertinnen und Experten

Als Mentorin oder Mentor fungiert in diesem Modell eine **ehrenamtlich tätige Person mit entsprechendem Expertenwissen**. Solche Personen gewinnt das Projekt durch die Zusammenarbeit mit den Multiplikatoren wie Kammern und Migrantenselbstorganisationen oder im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit. Die Mentorin beziehungsweise der Mentor sollte in der Nähe dieses Unternehmens wohnen oder arbeiten, damit eine möglichst direkte Zusammenarbeit möglich ist.

Auswahl, Zusammenführung und Betreuung der Tandems werden in diesem Modell von einem Projektträger koordiniert, der als zentraler Knoten im Projektnetzwerk fungiert.

CONSTANCE BRUCKER, WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITERIN UND
PROJEKTLEITERIN BEI DER INBAS GMBH:

MENTORING FÜR AUSBILDERINNEN UND AUSBILDER IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN – DAS PROJEKT MAI IN HESSEN

Das Projekt MAI ging innovative Wege, um für die in der Ausbildung engagierten Migrantenunternehmen notwendige individuelle Unterstützung zu bieten und entwickelte ein Mentoring-Programm, bei dem ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren erstausbildenden Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite stehen und bei regelmäßigen Treffen Fragen des Ausbildungsalltags besprechen.

Erstmals hatten die Ausbilderinnen und Ausbilder in den durch das Kooperationsprojekt mit den hessischen Industrie- und Handelskammern „Internationale Unternehmen bilden aus“, kurz: IUBA, gewonnenen Betrieben Gelegenheit, von einer persönlichen Mentorin oder einem persönlichen Mentor zu profitieren.

MAI brachte Unternehmen und Mentorinnen sowie Mentoren zusammen mit dem Ziel, den Unternehmen den Einstieg in die betriebliche Berufsausbildung zu erleichtern. Das Engagement und die Motivation der Ausbilderinnen und Ausbilder sollte durch

Erfolgsereignisse erhalten und damit die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe langfristig gesichert werden.

Die ehrenamtlich tätigen Mentorinnen und Mentoren nahmen bereits im Vorfeld an einer Schulung teil, die sie auf ihre Tätigkeit vorbereitete. Auch während des Programms hatten sie Gelegenheit, in Workshops ihre Erfahrungen auszutauschen und sich zu vernetzen. Außerdem konnten die Mentorinnen und Mentoren hier ihre Kompetenz in Sachen Beratung und Gesprächsführung noch weiter ausbauen.

Das Projekt wurde finanziert vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. MAI startete im Juni 2006 und wurde bis zum 30. Juni 2008 gefördert. Projektträger war die INBAS GmbH in Offenbach am Main.

Weitere Informationen zu dem Projekt finden Sie unter **www.iuba.de** beziehungsweise **www.mai.iuba.de** und **www.inbas.com**.

C.2 Mentoring als Kooperation zwischen kleinen oder mittelständischen Unternehmen

In diesem Modell **kooperieren kleine oder mittelständische Unternehmen** miteinander. Die Unternehmen der Mentorinnen und Mentoren sind in die Kooperation des Projekts eingebunden. Aber auch eine Ausbilderin oder ein Ausbilder dieser Unternehmen kann die Mentorenfunktion für Ausbilderinnen und Ausbilder anderer Betriebe ähnlicher Größe übernehmen und ihnen **mit fachlicher Kompetenz** zur Seite stehen.

Die Unternehmen der Mentees sind ebenfalls in die Kooperation eingebunden. Denkbar ist ein Zusammenschluss von Unternehmen – etwa in Form eines gemeinnützigen Vereins. Dieser Verein könnte die Koordination und Steuerung des Mentoring-Projekts übernehmen. Möglich sind aber auch eine Kooperation mit weiteren Partnern wie einer Migrantenselbstorganisation oder die Beauftragung eines externen Projektträgers.

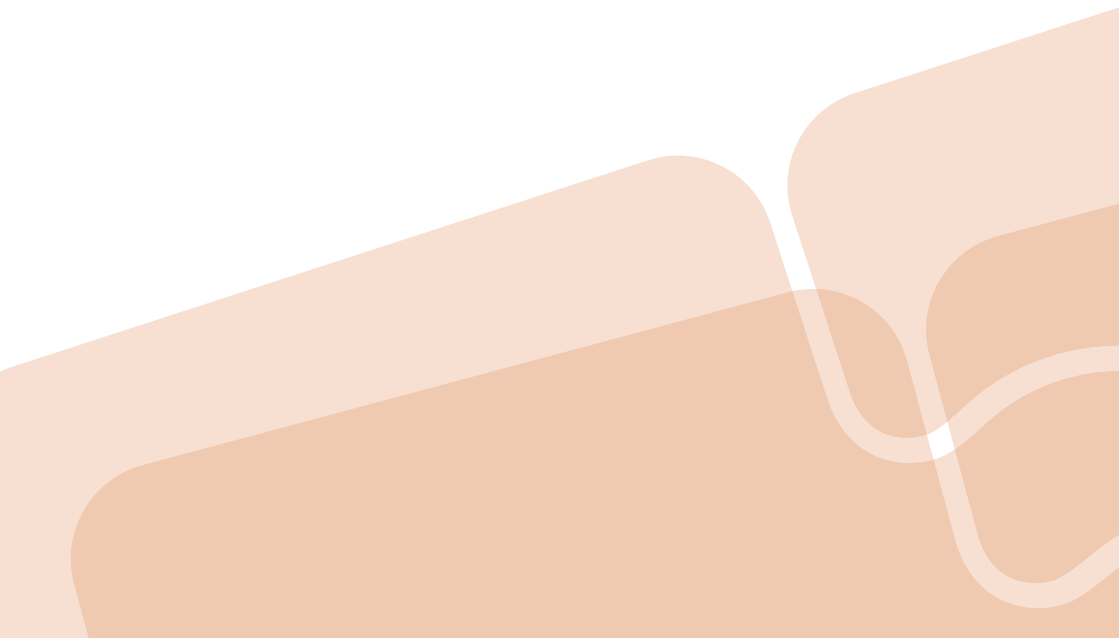
Die Unternehmen, die sich an einem solchen Projektmodell beteiligen, können entweder in derselben Branche oder in völlig unterschiedlichen Branchen tätig sein. Beide Formen haben Vor- und Nachteile. So kann eine Mentorin beziehungsweise ein Mentor, die oder der in derselben Branche arbeitet wie der Mentee, sich im Rahmen des Mentorings fachlich stärker einbringen als eine fachfremde Person, bei der das Mentoring auf die reinen Ausbildungsfragen beschränkt bliebe. Andererseits haben manche Unternehmen aber auch Vorbehalte, Wettbewerber zu unterstützen oder sich diesen zu öffnen. Welche Variante sinnvoller ist, sollte das Projekt jeweils selbst entscheiden.

C.3 Mentoring durch ein Großunternehmen („Corporate Volunteering“)

Die Mentorinnen und Mentoren sind hier **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Großunternehmens**, das sie für die Zeit des Mentorings regelmäßig von der Arbeit freistellt. Welche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als potenzielle Mentorinnen beziehungsweise Mentoren angesprochen werden, ist kritisch abzuwägen. Zum einen sollten die Kriterien weit genug gefasst sein, sodass eine ausreichende Anzahl Engagierter als potenzielle Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung steht. Andererseits müssen die zukünftigen Mentorinnen und Mentoren auch die persönlichen und fachlichen Anforderungen erfüllen (siehe Abschnitt B.2.2), damit das Projekt erfolgreich ist.

Für die Steuerung eines solchen Projekts wird das Großunternehmen in der Regel mit einem Dritten als Projektträger zusammenarbeiten.

Als Initiator oder Kooperationspartner eines solchen Projekts können große Unternehmen die Bindung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärken und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit steigern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitern ihr Netzwerk und werden für interkulturelle Themen sensibilisiert. Wenn die Mentees Zulieferer sind, kann das Großunternehmen zusätzlich profitieren: Da das Mentoring-Projekt positive Impulse bei der Ausbildung gibt, gewinnt das Unternehmen durch gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei seinen Lieferanten. Daher ist es wenig überraschend, dass das Interesse an „Corporate Volunteering“ besonders bei solchen Unternehmen hoch ist, die über eine starke Marke, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine große Nähe zum Endkunden verfügen.



D. ANFÄNGE –

**Neue Mentoring-Projekte für ausbildende
Unternehmerinnen und Unternehmer mit
Migrationshintergrund anregen**



D. ANFÄNGE –

Neue Mentoring-Projekte für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund anregen

Die „Aktion zusammen wachsen“ möchte weitere Mentoring-Projekte für ausbildende Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund anregen. Ansatzpunkte, um solche Projekte zu initiieren, gibt es viele.

- » Bereits bestehende mentoringähnliche Konstellationen, in denen eine Unternehmerin beziehungsweise ein Unternehmer eine oder einen anderen informell unterstützt, bieten beispielsweise Anknüpfungspunkte. Diese Personen könnten die Idee verbreiten und ihre Erfahrungen an andere weitergeben beziehungsweise andere zum Mitmachen bewegen. So kann aus der informellen Unterstützung nach und nach ein größeres Mentoring-Projekt entstehen.
- » Mentorenschaften könnten auch im Rahmen bereits bestehender, thematisch weiter gefasster Kooperationen zwischen Unternehmen – etwa Unternehmer-Stammtische, Ausbildungsringe beziehungsweise -kooperationen oder Verbundausbildung – entstehen. Schon jetzt sind bei vielen solcher Kooperationen Unterstützung und Beratung in Ausbildungsfragen ein zentrales Thema.
- » Wie bereits dargestellt (siehe Abschnitt C.3), könnten auch Großunternehmen im Rahmen ihrer Corporate-Volunteering-Aktivitäten neue Mentoring-Projekte anstoßen.
- » Auch Anbieter von Ausbildungsförderungen oder Organisationen der Sozialfürsorge wie Wohlfahrtsverbände, die bereits Träger von ähnlich gelagerten Projekten sind, kommen dafür infrage.

- » Und schließlich können auch potenzielle Mentees selbst bei den Kammern oder anderen Institutionen Mentorenschaften anregen, wenn sie zusätzlich zu den Regelangeboten weitere Unterstützung als sinnvoll erachten.

Wer ein neues Mentoring-Projekt gründen möchte, sollte mit den Themen Ausbildung und Ausbildungsförderung vertraut sein und über relevante Netzwerke (zu Unternehmen, Kammern, Migrantenselbstorganisationen; gegebenenfalls auch zu potenziellen Geldgebern usw.) verfügen. Sensibilität für und Interesse an interkultureller Kommunikation ist ebenfalls notwendig. Fach- beziehungsweise Branchenwissen im Hinblick auf die zu betreuenden Mentees hingegen ist nicht zwingend erforderlich. Vor diesem Hintergrund bieten sich vor allem Kammern, Migrantenselbstorganisationen, Unternehmen, Behörden und Verbände als Initiatoren für neue Mentoring-Projekte an.



Wenn Sie ein neues Mentoring-Projekt initiieren möchten, zunächst an weitergehenden Informationen oder einem persönlichen Gespräch interessiert sind, können Sie sich gern an die bundesweite Service-stelle der „Aktion zusammen wachsen“ wenden.

Für mehr Informationen zur „Aktion zusammen wachsen“
wenden Sie sich bitte an:

Bundesweite Servicestelle „Aktion zusammen wachsen“
c/o Roland Berger Strategy Consultants
Alt-Moabit 101 b
10559 Berlin
Tel.: 030 / 399 27 3300
Fax: 030 / 8968 3300
E-Mail: info@aktion-zusammen-wachsen.de

www.aktion-zusammen-wachsen.de

Impressum

Herausgeber:

Die Beauftragte der Bundesregierung für
Migration, Flüchtlinge und Integration
Dorotheenstraße 84
10117 Berlin

Verantwortlich:

Oliver Mohr
www.integrationsbeauftragte.de
www.aktion-zusammen-wachsen.de
presse@aktion-zusammen-wachsen.de

Konzeption und Redaktion:

Roland Berger Strategy
Consultants GmbH, Berlin

Gestaltung und Produktion:

ergo Kommunikation, Berlin

Bilder:

Titel: Tim Pannell/Corbis
Seite 7: REGIERUNGonline
Seite 9: Körber-Stiftung

Druck:

Zimmermann.Niedieck Produktionsservice GmbH, Köln

Stand: Juli 2009

