



Mentoring für Ausbilder/innen in Unternehmen
mit internationaler Unternehmensführung

Abschlussbericht Juni 2006 – Juni 2008

September 2008



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

hessen »
Hier ist die Zukunft

Hessisches
Ministerium für
Wirtschaft,
Verkehr und
Landesentwicklung



Impressum

Der vorliegende Bericht wurde im Rahmen des Projekts „Mentoring für Ausbilder/innen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung – MAI“ erstellt. Das Projekt wird durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Projektnummer: 80085139

INBAS
Institut für berufliche Bildung,
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53

63065 Offenbach

Tel.: 0 69 / 2 72 24-0
Fax: 0 69 / 2 72 24-30
E-Mail: inbas@inbas.com
Internet: <http://www.inbas.com>

Projektleitung: Constanze Brucker

Autorinnen: Constanze Brucker, Anette Curth, Regina Wiegand

Die Autorinnen tragen die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihnen vertretenen Auffassungen machen sich die fördernden Institutionen nicht generell zu eigen.

Inhalt

1	Ausgangssituation.....	3
1.1	Entstehungsgeschichte von MAI	3
1.1.1	Expert/innen-Workshop	3
1.1.2	Die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)	4
1.2	Durchführung von MAI.....	4
2	Ziele und Aufgaben.....	5
2.1	Zieldefinition MAI	5
2.2	Das Mentoringkonzept.....	5
2.3	Aufgabenstellung	6
3	Umsetzung und Durchführung	7
3.1	Die Akquise der Mentor/innen	8
3.1.1	Das Auswahlverfahren	9
3.1.2	Die Gruppenzusammensetzung	9
3.2	Aufgabenstellung der Mentor/innen	9
3.2.1	Unterstützende Arbeitsmittel	10
3.3	Die Akquise der Mentees	11
3.4	Die Tandembildung	12
3.5	Begleitende Veranstaltungen	12
3.5.1	Auftaktveranstaltung	12
3.5.2	Workshops für Mentor/innen	13
3.5.2.1	Regelmäßige Workshops	13
3.5.2.2	Zusatzworkshops.....	13
3.5.3	Informationsveranstaltung für Mentees	13
3.5.3.1	Themenauswahl zu den Infoveranstaltungen.....	14
3.5.4	Fachtagung.....	15
3.6	Öffentlichkeitsarbeit	15
4	Ergebnisse	17
4.1	Tandemverläufe.....	17
4.2	Anzahl der Tandems in absoluten Zahlen und Prozenten	18
4.3	Befragung der Teilnehmenden.....	19
4.3.1	Die erste Befragung der Mentees.....	20
4.3.2	Die zweite Befragung der Mentees	20
4.3.3	Die Befragung der Mentor/innen	20
4.3.3.1	Die zweite Befragung der Mentor/innen	21
5	Fazit und Ausblick	23
5.1	Aufwand/Ertrag.....	23
5.2	Problemfelder	23

5.2.1	Fehlende Eignung der Ausbilder/innen	23
5.2.2	Arbeit mit Freiwilligen	25
5.2.2.1	Das Prinzip der Freiwilligkeit	25
5.2.2.2	Fokus auf Auszubildenden, nicht auf Ausbildungsplatz	25
5.2.2.3	Engagement der Mentor/innen	26
5.2.2.4	Freiwillige sind keine Beratungsprofis	26
5.3	Ausblick	27
6	Literaturverzeichnis.....	28

1 Ausgangssituation

1.1 Entstehungsgeschichte von MAI

Am ersten Oktober 2001 startete – finanziert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) – das Projekt „**IdA - Integration durch Ausbildung**“¹. Auftrag des Projekts war es, kleine und mittlere Betriebe mit Inhabern nicht-deutscher Herkunft für die Ausbildung von Jugendlichen im eigenen Betrieb zu gewinnen und somit die Zahl der Ausbildungsplätze in den beteiligten Regionen zu erhöhen. Als Ziel wurde die Zahl von 600 neuen Ausbildungsplätzen formuliert und nicht nur erreicht, sondern überschritten.

Aufgrund dieser Erfolge wurde im HMWVL entschieden, das Projekt mit einem erweiterten Konzept für weitere drei Jahre zu fördern. Unter dem neuen Namen „**IUBA - Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung bilden aus**“² ging die Arbeit bis zum 30. Juni 2008 weiter. Die steigenden Ausbildungsplatzzahlen und der hohe Bekanntheitsgrad des Projektes führten dazu, dass die damit verbundenen Anfragen und Beratungstermine von den vier eingesetzten Sonderberater/innen kaum noch zu bewältigen waren. Thematisch kann man das sechste Projektjahr in IUBA unter der Überschrift „Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung“ subsumieren. Es galt die gewonnenen Ausbildungsplätze³ zu sichern. Gleichzeitig wurde von Seiten der Erstausbilder/innen der Wunsch geäußert, im Ausbildungsalltag mehr Unterstützung zu erhalten. Dies am liebsten in Form eines/r festen Ansprechpartner/in, der/die bei offenen Fragen im Ausbildungsalltag kontaktiert werden kann.⁴

Dieser Bedarf an Information, Beratung und Qualifizierung der Erstausbildenden konnte mit vorhandenen Ressourcen des Projekts IUBA nicht ausreichend abgedeckt werden. Diskussionen zwischen den Verantwortlichen der neuen auszubildenden Unternehmen, den beteiligten IHKs und INBAS zeigten, dass hier eine Lücke bestand, die unter Umständen den Erfolg einiger begonnener Ausbildungsverhältnisse gefährden konnte.

1.1.1 Expert/innen-Workshop

Im Dezember 2005 wurde im Expert/innen-Workshop⁵ darüber diskutiert, wie der bereits erfolgreich beschrittene Weg strategisch fortgesetzt werden sollte. Die Diskussi-

1 Integration durch Ausbildung (IDA), gefördert vom 1.10.2001 bis 31.09.2004 durch das HMWVL und den ESF.

2 Internationale Unternehmen bilden aus (IUBA), gefördert vom 1.10.2004 bis 30.09.2007, Verlängerung (IUBA II) vom 1.10.2007 bis 30.6.2008 gefördert durch das durch das HMWVL und den ESF.

3 In dieser zweiten Projektphase von 1.10.2004 bis 30.9.2007 entstanden 1.588 Plätze. Bis Ende Juni 2008 (Verlängerung des Projektes um weitere neun Monate) wurden insgesamt 2.500 Ausbildungsplätze gewonnen wurden. Gefördert durch das HMWVL und den ESF.

⁴ vgl. INBAS, S. 8-14

⁵ Die Expert/innen-Runde war besetzt mit Vertreter/innen: des HMWVL, der türkischen, italienischen, griechischen und kroatischen Arbeitgeberverbänden, mit der IHK Frankfurt, Offenbach und Kassel sowie der INBAS Geschäftsleitung und den INBAS- Projektmitarbeiter/innen.

onsteilnehmenden kamen zum dem Ergebnis, dass es für Erstausbildende in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung hilfreich sein könnte, wenn man Ihnen beim Start in das duale Ausbildungssystem eine gezielte, individuelle und praxisorientierte Unterstützung anbieten könnte. Die Erstausbildenden verfügen zwar über die fachliche Eignung, haben aber in der Regel kaum praktische Erfahrung mit den Anforderungen der dualen Ausbildung, sodass im Ausbildungsalltag mannigfaltige Fragen und Situationen entstehen können, auf die sie nicht ausreichend vorbereitet sind.

IUBA bot mit seinen vielfältigen Kontakten und Kooperationspartner/innen eine gute Ausgangsbasis, um neue Konzepte und Methoden der Unterstützung zu entwickeln und mit Unternehmen zu erproben, die mit IUBA kooperieren. Das MAI-Angebot richtete sich daher in erster Linie an Betriebe, die durch die Projekte IdA und IUBA für Ausbildung gewonnen werden konnten. Dabei sollte das Ausbildungsengagement von Unternehmerinnen und Ausbilderinnen mit Migrationshintergrund gestärkt werden.

1.1.2 Die Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)

Gemäß der AEVO ist die Teilnahme an AdA-Kursen für Ausbildende seit Mai 2003 bis zum 31.8.2009 nicht mehr zwingend. Bei den in IUBA akquirierten Ausbildungsplätzen zeigte sich, dass der Wegfall dieser Verpflichtung es vielen Unternehmer/innen mit internationaler Unternehmensführung erleichterte, den Einstieg in das duale Ausbildungssystem zu wagen und ihre Bereitschaft den eigenen Nachwuchs auszubilden erhöhte.

Dies belegt auch eine vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) durchgeführte Studie zum Thema „Die Aussetzung der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) und ihre Folgen“. In dieser Untersuchung benennen die Betriebe, die die Auswirkungen bei der AEVO-Aussetzung für sich wahrgenommen haben an erster Stelle, dass ihnen dadurch der Einstieg in die Ausbildung erleichtert worden sei und an zweiter Stelle, dass man aufgrund dieser Neuregelung mehr Auszubildende hätte einstellen können.⁶

Allerdings kann die Aussetzung dazu führen, dass den Ausbilder/innen bzw. den Firmeninhaber/innen Informationen, Kenntnisse über Verfahrensregeln und pädagogische Grundlagen fehlen, die für das Gelingen eines Ausbildungsverhältnisses wichtig sind. Beobachtungen zeigen, dass dies kein migrantenspezifisches Problem ist, sondern gerade auf kleine Unternehmen mit knappen personellen Ressourcen häufig zutrifft. Da jedoch viele der Betriebe, die von Migrant/innen geführt werden, zu den kleinen Unternehmen zählen, sind die Adressat/innen von IUBA zahlreich betroffen.

1.2 Durchführung von MAI

Das Mentoringkonzept MAI wurde an den beiden IHK-Standorten Frankfurt und Offenbach entwickelt und umgesetzt. Das operative Geschäft fand in enger Abstimmung zwischen den Sonderberater/innen, den Projektmitarbeiter/innen und der IHK-Geschäftsführung statt.

Die Steuerungsentscheidungen wurden in der Steuerungsrunde des Projekts IUBA getroffen. Gemeinsame Vorhaben wurden hier geplant und deren Umsetzung gemein-

6 vgl. Ulmer, Jablonka, 2007

sam festgelegt. Konflikte wurden in diesem Gremium diskutiert, Wege nach sinnvollen Lösungen gesucht. Ein separater Beirat bzw. eine eigene Steuerungsgruppe war nicht notwendig. Während der gesamten Laufzeit des MAI-Projekts fanden insgesamt neun Sitzungstermine statt.

In der Steuerungsrunde waren jeweils ein/e Geschäftsführer/in der beteiligten IHKs und von INBAS sowie alle Sonderberater/innen und die Projektmitarbeiter/innen der INBAS GmbH vertreten.

Im Projektverlauf erwies sich die Einrichtung dieser Steuerungsebene als entscheidende Basis für eine erfolgreiche Kooperation. Ergänzend zur Steuerungsrunde gab es Arbeitstreffen zwischen den Sonderberater/innen und der INBAS GmbH. Für alle Projektpartner/innen galt das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit.

2 Ziele und Aufgaben

2.1 Zieldefinition MAI

Das Ziel des Projekts MAI war es, die im Projekt IUBA akquirierten Ausbildungsplätze langfristig zu sichern, die Erstausbilder/innen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung soweit zu unterstützen und zu motivieren, dass die vorhandene Ausbildungsbereitschaft gefestigt wird und die duale Ausbildung als beständiger Bestandteil in die Firmenkultur eingeht.

Zahlreiche Ausbilder/innen wünschten sich persönliche Ansprechpartner/innen, mit denen sie individuelle Fragen klären können. Ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren können diese Art von Unterstützung bieten. Kernstück des Projektes war daher ein Mentoring-Programm; Aufbau und Betreuung des Mentor/inn/en-Netzwerks waren die zentralen Aufgaben des Projektteams.

Die gezielte Umsetzung des Mentoring-Programms sollte zu nachfolgenden Ergebnissen führen:

- die berufspädagogischen Kompetenzen der Ausbilder/innen zu steigern,
- die Motivation und des Engagements der Ausbilder/innen durch Erfolgserlebnisse zu erhalten,
- Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen,
- das Engagement des Betriebes für Ausbildung langfristig sichern und damit verbunden,
- neue Chancen für nachfolgende Jugendliche zu schaffen.

2.2 Das Mentoringkonzept

Als Mentoring bezeichnet man eine Förderbeziehung (geschützte, hierarchiefreie Partnerschaft auf Zeit) zwischen einer/m Mentor/in und einem Mentee. Die Definition von Haasen trifft den Kern dieser Förderbeziehung und wird folgendermaßen umschrieben: „Mentoring ist eine Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einem Berater oder deiner Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über

einen längeren Zeitraum regelmäßig Gespräche. Darin können Fragen aus dem Alltag ebenso besprochen werden wie allgemeinere Themen. Das Ziel ist die Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der oder des Mentee und die Förderung seiner oder ihrer beruflichen Karriere. Mentoring ist damit eine berufliche, aber auch eine persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen. Deshalb ist gegenseitiges Wohlwollen und Respekt für die Person des anderen Voraussetzung für das Gelingen⁷.

Der/die Mentor/in steht dem/der Mentee in einer zwischen den beiden Partnern klar definierten Lebenssituation beratend zur Seite. Der/die Mentor/in verfügt über ein spezielles Wissen und Erfahrung, was er/sie an den Mentee quasi als Expert/in weitergibt. Beide Partner/innen Mentor/in und Mentee begegnen sich auf gleicher Augenhöhe und stehen in keiner hierarchischen Beziehung zueinander.

Für das Projekt MAI bedeutete dies konkret, dass sich Personen als Mentor/innen eignen, die als erfahrene Ausbilder/innen tätig sind oder tätig waren. Auf alle Fälle sollten sie über einen umfangreichen Erfahrungshintergrund zum Thema Ausbildung verfügen und interessiert sein am Austausch mit anderen Menschen in diesem Zusammenhang.

Das Thema Zeitaufwand spielt dabei ebenfalls eine Rolle. Eine Mentoringbeziehung ist eine individuelle Beziehung, aber nicht ohne Zeitlimit. Den zeitlichen Aufwand handeln die beiden Partner/innen mit Blick auf das zu erreichende Ziel miteinander aus. Im Projekt wurde konzeptionell festgelegt, dass die Mentoringbeziehung über ein Jahr vertraglich festgelegt werden sollte und ein ca. zweistündiges monatliches Gespräch, die zeitliche Basis für die Zusammenarbeit darstellt. Darüber hinaus blieb es den Tandems selbst überlassen, ob sie über diesen Zeitrahmen hinaus, z. B. in akuten Situationen, miteinander in Kontakt treten wollten.

Jede Mentorin und jeder Mentor konnte, je nach Kapazitäten, im Laufe ihrer bzw. seiner Tätigkeit mehrere Ausbilder/innen begleiten. Zur Unterstützung der Mentor/inn/en fanden im zweimonatigen Abstand mehrstündige Workshops statt, in denen die individuellen Erfahrungen mit der Rolle als Mentor bzw. Mentorin reflektiert werden konnte und ein strukturierter Austausch möglich war.

2.3 Aufgabenstellung

Eine der wesentlichen Aufgaben des INBAS-Teams war die verantwortliche Moderation des Aushandlungsprozesses der unterschiedlichen Aufgabengebiete im Projekt. Diese Aufgabe wurde von den INBAS-Projektmitarbeiter/innen in enger Zusammenarbeit mit den IUBA-Akteur/innen (Verantwortliche bei den IHKs, Sonderberater/innen und Mentor/innen) in verschiedenen Arbeitsgesprächen, Arbeitsgruppen, Workshops und Steuerungsrunden gemeinsam erläutert und ausgehandelt. Die Bedingungen der Zusammenarbeit wurden durch genaue Vereinbarungen und verbindliche Absprachen systematisiert, um effektive und reibungslose Arbeitsstrukturen- und Verantwortungsbereichen zu gewährleisten. In der Zusammenarbeit mit den Mentor/innen wurde über die regelmäßige Teilnahme an den Mentor/innen-Workshops, den Sonderberater/innen die Möglichkeit eingeräumt sich über den Verlauf der Tandembeziehungen unmittelbar zu informieren und den gegenseitigen Informationsfluss zu gewährleisten. Dies hatte vor allem den Vorteil, dass Unstimmigkeiten sofort ausgeräumt werden konnten und

⁷ Haasen, 2001, S. 15

die Abgrenzung zwischen den hoheitlichen Aufgaben der IHKs und den Mentor/innen eingehalten wurden.

Zu den weiteren Aufgabengebieten der Projektmitarbeiter/innen gehörten:

- die Gewinnung von Mentor/inn/en und Mentees u. a. durch Betriebsbesuche, Pressearbeit, Informationsveranstaltungen,
- Erfragen von individuellem Beratungsbedarf und Erwartungen an das Programm,
- Matching Mentor/inn/en / Mentees aufgrund der formulierten Erwartungen,
- Erstellen von Unterlagen zu Grundlagen der Zusammenarbeit und zur Zielplanung des Mentoring (Was ist Mentoring, wozu kann es dienen, Vorbereitung auf Berater/innenrolle, Abgrenzung von der Aufgabe der IHK-Ausbildungsberater/innen etc.),
- Öffentliche Auftaktveranstaltung: Vorstellung der Programmziele, Vorstellung der Mentoring-Tandems,
- begleitende Workshops für Mentoren und Mentees zum Erfahrungsaustausch und zur Reflektion, Möglichkeit der Gruppendiskussion von Problemen im Beratungs- bzw. Mentoringprozess,
- darüber hinaus Ansprechpartnerinnen für die Mentor/innen wie auch Mentees (z.B. Konfliktsituationen in der Tandembeziehung).

In enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Projekt IUBA nahmen die Projektmitarbeiter/innen außerdem folgende Aufgaben wahr:

- Öffentlichkeitsarbeit (u. a. Pressemitteilungen, Aufbau und Pflege des projekteigenen Internetauftrittes),
- Organisation und Durchführung der öffentlichen Abschlussveranstaltung mit Ehrung und Danksagung an die Projektbeteiligten sowie
- die Berichterstattung über den Verlauf des Projekts sowie die Darstellung der Ergebnisse.

3 Umsetzung und Durchführung

In der Aufbauphase des Projekts wurden Akquise- und Umsetzungsstrategien entwickelt, um geeignete Projektteilnehmende anzusprechen, ihnen das Konzept des Mentoring näher zubringen, sie für die verbindliche Teilnahme am Projekt zu gewinnen und eine am Projektziel orientierte gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Eine besondere Herausforderung an die Projektmitarbeitenden bei INBAS war es, die Freiwilligen in eine verbindliche Arbeitsstruktur einzubinden, sie entsprechend ihrer Aufgabenstellung zu schulen und sie zu befähigen, mit den Mentees ebenfalls eine verbindliche und vertrauensvolle Arbeits- bzw. Mentoringbeziehung aufzubauen.

3.1 Die Akquise der Mentor/innen

Zur Gewinnung der Mentor/innen wurden unterschiedliche Wege genutzt:

- Vorstellen des Projekts MAI bei den lokalen Freiwilligenagenturen und bei Großunternehmen in der Region,
- Informationsblätter, mit denen um die Teilnahme als Mentor/in auf der projekteigenen Website und u. a. in den IHK-Zeitschriften geworben wurde.
- Gezielte Öffentlichkeitsarbeit, um das Projekt allgemein bekannt zu machen und Freiwillige anzuwerben.

Durch die Ansprüche an potentielle Mentor/innen (jahrelange Berufserfahrung als Ausbilder/in, Offenheit und Reflexionsfähigkeit, Wunsch nach freiwilligem Engagement), war der Kreis an in Frage kommende Personen eher gering. Die ursprüngliche Überlegung, diese Personen ausschließlich über die lokalen Freiwilligenagenturen zu gewinnen musste erweitert werden.

Es wurden Gespräche mit den Freiwilligenagenturen in Offenbach Stadt, im Landkreis Offenbach, in Darmstadt und in Frankfurt geführt. Das Projekt stieß auf Interesse und die Agenturen waren bereit INBAS bei der Suche nach geeigneten Freiwilligen zu unterstützen. Lediglich das Büro Aktiv Frankfurt am Main konnte auf Grund Ihrer eigenen Vorgaben das Vorhaben nicht unterstützen, da an die INBAS GmbH als durchführende Institution durch Ihre „GmbH-Struktur“ keine Freiwilligen vermittelt werden durften. Durch die Freiwilligenagenturen konnten zwei Mentor/innen gewonnen werden.

Der Großteil der Mentor/innen kam auf Empfehlung der IHK Frankfurt am Main. Ehemaligen und aktiven Mitgliedern diverser Prüfungsausschüsse wurde das Projekt MAI ans Herz gelegt, da sie langjährige Erfahrungen als Ausbilder/innen besitzen. Mentor/innen über diesen Weg zu gewinnen hatte mehrere Vorteile:

- ehemalige sowie aktive Prüfer/innen bringen eine umfangreiche Erfahrung zum Thema duale Ausbildung mit,
- sie haben genaue Kenntnisse im Ablauf von Zwischen- und Abschlussprüfungen,
- sie kennen die Anforderungen der IHKs sowie die Inhalte der Ausbildungsrahmenpläne detailliert,
- sie kennen die Defizite der Auszubildenden in den Zwischen- und Abschlussprüfungen, die v .a. bei Auszubildenden aus Klein- bis Kleinstbetrieben auftreten
- und sie haben durch ihre Mitarbeit in den Prüfungsausschüssen auch Erfahrung als ehrenamtlich Tätige.

Eine weitere Strategie war, aktive Ausbilder/innen aus ansässigen Großunternehmen für die freiwillige Mitarbeit als Mentor/in zu gewinnen. Es wurden Gespräche in den Unternehmen Siemens, Fraport und Deutsche Bank geführt. Es bestand zwar Interesse am Projekt MAI, dennoch konnte aus personalpolitischen Gründen kein/e Mitarbeiter/in freigestellt werden. Fraport empfahl eine im Ruhestand befindliche Mitarbeiterin als Mentorin.

Ein Mentor konnte durch persönliche Kontakte gewonnen werden und dieser empfahl wiederum einen ehemaligen Ausbilderkollegen. Beide übernahmen erfolgreich das Mentoring einiger Mentees.

Die beiden zuletzt Ende 2007 gewonnen Mentoren kamen aufgrund eines Artikels über das Projekt MAI in der DIHK-Zeitschrift „position“ auf INBAS zu und übernahmen bereits nach kurzer Zeit jeweils einen Mentee. Beide sind berufstätig, haben die Ausbildungseignungsprüfung abgelegt und sind bei ihren Arbeitgebern verantwortlich für die Ausbildung.

3.1.1 Das Auswahlverfahren

Mit insgesamt 28 an einer Tätigkeit als Mentor/in interessierten Personen wurde ein rund einstündiges Vorgespräch geführt, um Ziel und Aufgaben von MAI ausführlich vorzustellen, die Personen persönlich kennenzulernen und offene Fragen mit ihnen zu klären. Anhand eines standardisierten Fragebogens⁸ wurden relevante Fragen zur Person und Motivation im gemeinsamen Gespräch erfragt und festgehalten.

Der überwiegende Anteil der Eingeladenen hat nach dem Vorgespräch zugesagt. Einige wenige wollten die verantwortungsvolle Aufgabe des Mentors bzw. der Mentorin nicht übernehmen u. a. deshalb, weil sie befürchteten nicht ausreichend Zeit dafür zu haben.

Im Laufe des Projekts haben einige Mentor/innen ihre Mitarbeit aufgegeben und neue Personen kamen hinzu. Die Anzahl der aktiven Mentor/innen hat sich auf 18 Personen eingependelt und blieb bis zum Projektende konstant.

3.1.2 Die Gruppenzusammensetzung

Bei der überwiegenden Anzahl der Mentor/innen handelte es sich um Ruheständler/innen, die während ihrer beruflichen Laufbahn jahrzehntelang als Ausbilder/innen tätig waren und somit außer ihrem engagiertem Interesse am Thema „duale Ausbildung“, einen enormen Erfahrungshintergrund aus ihrem aktiven Berufsleben mitbrachten. Außerdem sind einige der Mentor/innen in anderen ehrenamtlichen Tätigkeitsfeldern aktiv und konnten auch in dieser Hinsicht ihre Erfahrungen einbringen.

3.2 Aufgabenstellung der Mentor/innen

Entsprechend der Mentoringkonzeption hatten die Mentor/innen primär die Aufgabe ihre Mentees bei berufspädagogischen Fragestellungen im Ausbildungsalltag zu unterstützen. Alle juristischen Fragen der Berufsbildung gehören zum Beratungsauftrag der Ausbildungsberatung (Sonderberater/innen) der IHKs.

Es erwies sich von Beginn an als wichtig, die Mentoringtätigkeit klar von den Aufgaben der IHK-Ausbildungsberatung abzugrenzen. Die im Berufsbildungsgesetz festgelegten Aufgaben der IHKs hinsichtlich Beratung und Betreuung von Betrieben durften von der Arbeit der Mentor/inn/en nicht berührt werden.

⁸ Alle im Folgenden genannten Unterlagen werden diesem Bericht im Anhang beigelegt.

Mit allen Mentor/innen wurde eine schriftliche Vereinbarung, in der die Rahmenbedingungen zur Mentorenschaft und die Abgrenzung zu den Aufgaben der Sonderberater/innen genannt wurden, abgeschlossen.

Die Vereinbarung wurde zwischen der/dem Mentor/in und der INBAS GmbH zunächst auf ein Jahr geschlossen und sah die Möglichkeit einer vorzeitigen Kündigung von beiden Seiten vor. Nach dem das Projekt bis zum 30.6.08 verlängert wurde, erklärten sich alle bis dahin aktiven Mentor/innen bereit im Projekt weiterzuarbeiten und es wurden neue Verträge geschlossen.

Die Themen zwischen Mentor/in und Mentee ergaben sich aus dem im Erstgespräch gemeinsam festgelegten Zielen und vor allem aus den Anforderungen des Ausbildungsalltages.

Hierzu einige Beispiele, wie sie von den Mentor/innen beim regelmäßigen Austausch in den Workshops berichtet wurden:

- Wie gehe ich als Ausbilder/in damit um, wenn mein Auszubildender unpünktlich ist?
- Wie verhalte ich mich, wenn der Auszubildende meinen Anweisungen/Anleitungen nicht in angemessener Form folgt?
- Wie leite ich meinen Auszubildenden an, damit er seiner Verpflichtung den Ausbildungsnachweis regelmäßig zu führen nachkommt?
- Was mache ich, wenn der Auszubildende seiner Verpflichtungen regelmäßig die Berufsschule zu besuchen nicht nachkommt?
- Kann ich mich als Ausbilder/in direkt an die Berufsschule wenden?
- Wie führe ich ein Mitarbeiter/innen-Gespräch mit dem Auszubildenden?
- Wie bereite ich als Ausbilder meinen Auszubildenden auf die Zwischen- bzw. Abschlussprüfung vor?

Diese Beispiele zeigen deutlich, dass es in den Gesprächen hauptsächlich um berufspädagogische Fragestellungen ging und hier konnten die Mentor/innen ihren Erfahrungsschatz einbringen.

3.2.1 Unterstützende Arbeitsmittel

Als Begleitmaterialien wurde/n jeder Mentorin/jedem Mentor am Ende des Vorgesprächs, zwischen der Projektmitarbeiter/in und ihr/ihm, ein Arbeitsordner ausgehändigt. Die Arbeitunterlagen waren in drei Schwerpunkte (siehe unten) gegliedert und entsprechend der Aufgabenstellung konzipiert. Neben den wesentlichen Informationen zum Thema Mentoring und duale Ausbildung beinhaltete der Ordner auch einige praktische Hinweise, die als Grundlage für die zuführenden Mentoring-Gespräche genutzt werden konnten. Die Arbeitspapiere rund um das Thema duales Ausbildungssystem wurden inhaltlich mit den Themen des Begleitmaterials für die Mentees abgestimmt. Eine Themenliste der entwickelten Arbeitsmaterialien befindet sich im Anhang zu diesem Bericht.

Außerdem enthielt der Ordner folgende Texte:

- Allgemeines Hintergrundwissen zum Thema Mentoring,
- Mentoring in der praktischen Umsetzung,
- einen Beitrag über die „Kunst der Gesprächsführung“,
- Auszüge aus dem Berufsbildungsgesetz (BBiG),
- Kosten und Nutzen der Ausbildung (Informationen zusammengestellt von der IHK FFM)
- und einen ergänzenden Fachbeitrag mit dem Titel „Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe - Erste Ergebnisse einer empirischen Forschung“.

Beigelegt wurden ebenso die Kontaktdaten der jeweils zuständigen Sonderberater/innen und der Projektmitarbeiter/innen.

Sämtliche Unterlagen wurden auch auf der projekteigenen Website www.mai.iuba.de veröffentlicht.

3.3 Die Akquise der Mentees

Die ersten Mentees konnten ab September 2006 gewonnen werden, Die Akquise der Mentees war ein begleitender Prozess, der kontinuierlich über die Projektlaufzeit hinweg von statten ging. Die Akquise verlief in drei Schritten:

- Sämtliche Erstausbildende IUBA–Unternehmen wurden durch den/die jeweiligen IHK- Sonderberater/in mündlich oder schriftlich über das Projekt und die Möglichkeiten der Teilnahme informiert.
- Die Projektmitarbeiter/innen der INBAS GmbH bekamen die Adresse/Telefonnummer der bereits informierten Unternehmen und riefen diese an, um das Interesse an einer Projektteilnahme abzuklären und bei Bedarf einen Termin für ein persönliches Gespräch zu vereinbaren.
- Das Informationsgespräch fand im Unternehmen des Ausbildenden statt und wurde durch die Projektmitarbeiter/innen durchgeführt. Dies hatte den Vorteil, dass man sich vor Ort einen Eindruck über die betrieblichen Gegebenheiten verschaffen konnte und gleichzeitig stelle der Betriebsbesuch für den Mentee eine zeitliche Entlastung dar. Inhalt, Organisation und Ziel von MAI wurde ausführlich erklärt, die Hintergründe und Möglichkeiten dargestellt sowie auf den zeitlichen Aufwand hingewiesen. Ebenfalls mit einem standardisierten Fragebogen wurden relevante Fragen zur Person und Ausbildungssituation abgearbeitet. Je nach Zeitbudget, Offenheit und Interesse der Ausbilder/innen dauerten diese Gespräche 30 bis 60 Minuten.

An jede/n interessierte/n Mentee wurde eine Informationsmappe mit Ziel und Aufgaben des Projekts MAI sowie die Daten aller relevanten Ansprechpartner/innen ausgehändigt.

3.4 Die Tandembildung⁹

Für die Bildung der Tandems – des Matchings – wurden folgende Kriterien herangezogen:

- Übereinstimmungen im Fragebogen (Ausbildungsberuf, Beratungsinteressen eher fachlich oder pädagogisch, sonstige Interessen...),
- persönlicher Eindruck beider Partner/innen bei den Projektmitarbeiter/innen,
- räumliche Lage des Unternehmens zum Wohnort der Mentor/innen
- sowie ausgewogene Verteilung der Mentees an die aktiven Mentor/innen, sodass alle Mentor/innen mindestens durch ein Tandem versorgt waren¹⁰.

In der Praxis hat es sich bewährt, wenn die Kontaktaufnahme durch die Mentor/innen erfolgte, da die Auszubildenden zeitlich stark durch das Alltagsgeschäft dominiert werden und oftmals wenig Zeit blieb um initiativ zu werden.

Während der gesamten Projektlaufzeit konnten insgesamt 46 Tandems in den beteiligten IHK-Bezirken Offenbach, Frankfurt und Darmstadt gebildet werden. Um diese Anzahl zu erreichen, war ein hoher Akquiseaufwand notwendig. Insgesamt wurden ca. 280 Betriebe von den MAI-Projektmitarbeiter/innen auf die Teilnahme am Projekt persönlich (telefonisch und/oder bei einem Besuch) angesprochen.

3.5 Begleitende Veranstaltungen

3.5.1 Auftaktveranstaltung

Der offizielle Auftakt zum Projekt fand am 11. Oktober 2006 in der IHK Frankfurt am Main statt. Eröffnet wurde die Veranstaltung durch den stellvertretenden Geschäftsführer des Geschäftsfelds Aus- und Weiterbildung der IHK Frankfurt am Main. Der stellvertretende Referatsleiter im Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung in Wiesbaden sprach das Grußwort und betonte in seiner Ansprache, dass die Hessische Landesregierung sich nicht nur für die Verbesserung der Ausbildungssituation in Hessen aktiv durch Förderprogramme engagiert, sondern auch besondere Wertschätzung den freiwillig, ehrenamtlich tätigen Mentor/innen entgegen bringt. Insgesamt waren zwölf Mentor/innen zugegen, sodass einige bereits über ihre Erfahrungen aus dem Mentoringalltag berichten konnten.

Dem interessierten Kreis der Teilnehmenden wurde das Mentoringprogramm von den Projektmitarbeiter/innen der INBAS GmbH vorgestellt. Gleichzeitig hatten die Anwesenden Gelegenheit die Sonderberater/innen der IHK Frankfurt, Offenbach und Kassel kennenzulernen.

⁹ Tandem = Gespann von Mentor/in und Mentee. Der Mentee sitzt vorne und bestimmt Richtung und Ziel während der/die Mentor/in den hinteren Platz einnimmt und mit Kraft, Wissen und Erfahrung, diese Ziele unterstützt.

¹⁰ Dies war notwendig, um die Gruppendynamik unter den Mentor/innen zu stabilisieren.

3.5.2 Workshops für Mentor/innen

Im Laufe des Projektes konnten die Mentor/innen an insgesamt 14 Workshops, dem MAI-Fachtag und allen im Rahmen des Projekts IUBA organisierten Veranstaltungen teilnehmen.

Zu Beginn fand eine eintägige Schulung für die ehrenamtlich Tätigen statt, um sie für das Mentoringkonzept, die Zielgruppe, die Aufgabenabgrenzung zu den IHK-Ausbildungsberater/innen zu sensibilisieren und auf ihre Aufgabe als Mentorin bzw. Mentor vorzubereiten.

3.5.2.1 Regelmäßige Workshops

Während der gesamten Projektlaufzeit fanden alle zwei Monate begleitende Workshops statt, um den Mentor/innen den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen sowie ihre Kompetenz in Sachen Beratung und Gesprächsführung weiter auszubauen. Außerdem wurden in den Workshops unterschiedliche Themenbereiche rund um die Duale Ausbildung inhaltlich erarbeitet und diskutiert.

Alle Workshops waren auf drei Stunden konzipiert und wurden jeweils Mittwochvormittags und Donnerstagnachmittags durchgeführt. An welchem Tag sie teilnehmen wollten, konnten die Mentor/innen selbst auswählen. Die Teilnehmendengröße lag durchschnittlich bei zwölf Personen. Ein/e Sonderberater/in der beteiligten IHKs waren mit einbezogen.

Diese Arbeitsform mit den Mentor/innen hat sich als effektiv und tragfähig bewährt. Insbesondere in Hinblick darauf, dass ein regelmäßiger Informationsaustausch über die Zusammenarbeit in den Tandems statt finden konnte und entstehenden Konflikten rechtzeitig entgegen gewirkt werden konnte.

3.5.2.2 Zusatzworkshops

Insgesamt gab es zwei Zusatzworkshops, die nicht die Mentorentätigkeit, sondern andere von den Mentor/innen ausgewählte Themen zum Inhalt hatten. Nach ihren Interessen befragt, wählten die Mentor/innen die Themen „Interkulturelles Training“ und „Lebenslanges Lernen“. Beide Workshops wurden erfolgreich von externen Trainerinnen durchgeführt und fanden großen Anklang.

3.5.3 Informationsveranstaltung für Mentees

Während der Projektlaufzeit wurden insgesamt 15 Informationsveranstaltungen angeboten und durchgeführt. Ursprünglich fanden die Veranstaltungen am frühen Abend abwechselnd in der IHK Frankfurt und der IHK Offenbach statt. Da die Teilnehmendenzahlen in Offenbach von Anfang an gering waren, wurde entschieden, die Veranstaltungen ausschließlich in Frankfurt zu durchzuführen.

Gleichzeitig mit dieser Maßnahme wurde der Veranstaltungsbeginn um eine Stunde nach hinten verlegt. Diese Entscheidungen wurden durch die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung der Ausbilder/innen untermauert. Nach dem Veranstaltungsort und -Beginn befragt, gaben sie an, dass es ihnen häufig nicht möglich sei an den Veranstaltungen teilzunehmen, da ihre Arbeitszeiten zum größten Teil bis in den frühen Abend hineinreichten und sie sich einen späteren Beginn wünschten.

Eingeladen zur Informationsreihe wurden alle Ausbilder/innen, die von den IHK-Sonderberater/innen als potentielle Mentees genannt wurden. Die Einladung erfolgte schriftlich ca. zwei Wochen vor der Veranstaltung. Die Mentees erhielten zur Erinnerung eine Woche vor der Veranstaltung eine weitere Einladung per E-Mail. Mentees, die nicht an den Veranstaltungen teilnehmen konnten, wurde das Informationsmaterial per Post übersandt.

Die Verteilerliste wurde fortlaufend aktualisiert. Das Anmeldeverfahren sah vor, dass die Eingeladenen sich darüber äußern könnten, ob sie weiterhin eingeladen werden möchten und ob sie an dem von INBAS erstellten Informationsmaterial interessiert sind.

Zu jeder Veranstaltung wurde außerdem jeweils ein Flyer erstellt, der in Kürze die wesentlichen organisatorischen, wie auch inhaltlichen Fakten wiedergab. Dieser Flyer wurde jeder Einladung beigelegt, von den Sonderberater/innen, den Projektmitarbeiterinnen sowie den Mentor/innen zu den Betriebsbesuchen mitgenommen und auf der projekteigenen Website veröffentlicht.

Trotz der zielgruppengerechten Intention bei der organisatorischen wie inhaltlichen Ausrichtung der Informationsveranstaltungen blieben die Teilnehmendenzahlen insgesamt hinter den Erwartungen zurück.

3.5.3.1 Themenauswahl zu den Infoveranstaltungen

Ziel der Informationsreihe war es, zum einen die Ausbilder/innen zu informieren, zum anderen aber auch, ihnen die Möglichkeit zu bieten, andere (Erst)Ausbilder/innen kennen zu lernen, Erfahrungen auszutauschen und Netzwerke zu bilden.

Zu insgesamt zehn Themenbereichen wurden Veranstaltungen konzipiert und alle Themen wurden mit geeigneten Fachexperten abgestimmt. Die Themenpapiere umfassten in der Regel zwischen acht und zehn Seiten und gaben die wesentlichen Informationen/Aspekte schematisch einfach dargestellt und praxisnah wieder.

Die Themenauswahl wurde einerseits von dem Ziel bestimmt, den Auszubildenden die Grundlagen des dualen Ausbildungssystems zu vermitteln und darüber hinaus ihre pädagogische Handlungskompetenz zu erweitern. Die Informationsveranstaltungen orientieren sich an den in der Ausbildungspraxis relevanten Themen, um den Auszubildenden die Umsetzung und Anwendung im täglichen Umgang mit ihren Auszubildenden durch Denkanstöße und praktische Tipps zu erleichtern. Außerdem flossen die Erfahrungen aus dem Mentoringalltag mit ein.

Alle Themen wurden praxisorientiert angeleitet, um die Handlungskompetenz der Teilnehmenden als Auszubildende möglichst zeitnah zu erweitern und sie in ihrer Ausbilder-tätigkeit im täglichen Umgang mit den jugendlichen Arbeitnehmenden unmittelbar zu unterstützen.

Die zu den Informationsveranstaltungen erstellten Begleitmaterialien (Anhang) sind nicht nur den teilnehmenden Auszubildenden zugänglich, sondern werden auf dem projekteigenen Internetauftritt www.mai.iuba.de einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

3.5.4 Fachtagung

Am 5.12.2007 fand in Offenbach die Fachveranstaltung mit dem Titel „Freiwilliges Engagement für die berufliche Ausbildung“ statt, die mit 60 Teilnehmenden sehr gut besucht war. Die Veranstaltung wurde vom Projekt MAI federführend geplant, organisiert und unterstützt durch die Hessische Staatskanzlei sowie die LandesEhrenamtsagentur. Beteiligt an der Vorbereitung zur Veranstaltung waren verschiedene Freiwilligenzentren, Patenschafts- und Mentorenmodelle der Region sowie die INBAS Sozialforschung GmbH.

Die Veranstaltung diente dazu, das Projekt MAI in das lokale Netzwerk der Freiwilligenarbeit einzubinden und inhaltlich bekannt zu machen. Darüber hinaus bot das Programm der Veranstaltung den zahlreich vertretenen lokalen Freiwilligenprojekten, die sich rund um das Thema „berufliche Ausbildung“ engagieren, eine gute Gelegenheit, ihre Organisationen sowie ihre inhaltliche Arbeit vorzustellen und miteinander in Kontakt zu treten. Außerdem sollten die an der Freiwilligenarbeit interessierten Personen zur aktiven Mitarbeit ermuntert werden.

3.6 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von MAI diente in erster Linie dazu, das Projekt allgemein bekannt zu machen und Freiwillige anzuwerben.

Nach etwa einem Jahr Projektlaufzeit wurden punktuell auch Ergebnisse und Erfahrungen dokumentiert und veröffentlicht. Hierbei standen zum einen die inhaltlichen Erkenntnisse im Vordergrund. Zum anderen entstand so eine Plattform, die es ermöglichte, das Engagement der beteiligten Freiwilligen öffentlich zu würdigen.

Im Rahmen der Akquise von Mentor/inn/en und Mentees bemühten sich die Projektmitarbeiter/inn/en zu Beginn, das Projekt bei verschiedenen Veranstaltungen – z.B. im Rahmen der interkulturellen Woche 2006 – öffentlich vorzustellen und um Beteiligung zu werben. Eine MAI-Projekt Koordinatorin war zu Gast in einer einstündigen Live-Sendung von „Radio Brinkmann“, dem hauseigenen Radiosender des Klinikums Offenbach. Sie gab einen Einblick in die Hintergründe des Konzepts und motivierte die Zuhörer, sich bei MAI zu engagieren.

Dies hatte jedoch nicht den gewünschten Effekt, die Veranstaltungen waren jeweils nur schwach besucht, die Resonanz auf öffentliche Auftritte gering. Daher wurde entschieden, gezielter vorzugehen und Kanäle zu nutzen, die im Rahmen des Projektes IUBA bereits erschlossen wurden.

Ein Leporello mit einer Kurzdarstellung des Projekts und den Teilnahmebedingungen wurde erstellt und verteilt, zunächst großflächig, auch hier später gezielt an Interessent/inn/en und Unternehmer/innen, die zuvor bereits auf anderen Wegen kontaktiert wurden und die für eine Mitwirkung geeignet erschienen.

Das im Herbst 2006 erscheinende IUBA-Newsletter Nr. 4 stand ganz im Zeichen des neuen Angebots für IUBA - Unternehmerinnen und Unternehmer. Unter dem Motto

„Ausbildungsplätze langfristig sichern“ wurde das Projekt vorgestellt und ebenfalls um Beteiligung geworben.

Im gleichen Zeitraum entstand auch die MAI-Projekt-Homepage. Auch hier werden das Projekt, die Teilnahmebedingungen sowie Kooperationsstruktur und -partner vorgestellt. Später wurde die Homepage auch zur Ankündigung von Terminen und zur Berichterstattung über Veranstaltungen und Events genutzt. Auch die Materialien zur Unterstützung von Betrieben, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden, standen auf der Homepage zur Verfügung.

Durchschnittlich wurde der Internetauftritt von ca. 1100 Interessierten monatlich besucht. Die monatliche Statistik der Nutzerinteressen zeigt, dass die Informationsmaterialien unter den zehn häufigsten Downloads zu finden sind. Von hohem Interesse waren auch die News unter der Rubrik „Aktuelles“, die mit den News auf der IUBA-Homepage identisch sind, da hier auf die gleiche Datenbank zugegriffen wird. Ebenfalls vielfach besucht wurden die Veranstaltungshinweise und Veranstaltungsberichte.

Wie bereits erwähnt, fand die offizielle Auftaktveranstaltung zum Projekt im Oktober 2006 in der IHK Frankfurt am Main statt. Begleitend zur Veranstaltung erstellte eine HR-Reporterin einen Radiobeitrag. Zudem wurde in den Medien, die im Rahmen des Projektes IUBA veröffentlicht werden (Newsletter, IUBA-Homepage) und auf der MAI-Projekthomepage ausführlich berichtet.

Nachdem die Mentor/innen mit ihrer Arbeit begonnen hatten, wurden einzelne Tandems, die besonders gut und intensiv zusammen arbeiteten, portraitiert. Diese Portraits wurden auf der Projekthomepage veröffentlicht. Auszüge aus diesen Portraits wurden zudem verwendet für einen längeren Artikel, der im Mai 2007 in der Frankfurter IHK-Zeitschrift IHK-Wirtschaftsforum erschien. Dieser Artikel, der die konkreten Ergebnisse der Arbeit eines bundesweit einmaligen Projektes dokumentiert, kam so gut an, dass die Zeitschrift, des DIHK, „position“ ihn – versehen mit einigen Aktualisierungen und in gekürzter Form – im Dezember 2007 nachdruckte.

Auch die Offenbacher IHK-Zeitschrift „Offenbacher Wirtschaft“ portraitierte im Frühjahr 2007 einen MAI-Betrieb als „Ausbildungsbetrieb des Monats“.

Für die interne Kommunikation mit den Mentor/innen und Mentees sowie mit interessierten Kooperationspartner/innen und Fachleuten wurde ein elektronischer Newsletter mit Neuigkeiten und Mitteilungen genutzt. Im Jahr 2007 wurde dieser regelmäßig alle drei bis vier Monate versandt.

Im Jahr 2008, als entschieden war, dass das Projekt in der bestehenden Form nicht fortgesetzt werden würde, wurden die Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit verringert. Die Homepage wurde jedoch weiterhin aktualisiert und gepflegt.

Im Juli 2008, anlässlich der Veröffentlichung des bundesweiten Patentatlas, stieg das Medieninteresse am Projekt wieder an. Eine HR-Journalistin erstellte einen Radiobeitrag, in dem u. a. ein Tandem zu seiner Zusammenarbeit und zu seinen Erfahrungen befragt wurde.

Das große Interesse ist drauf zurückzuführen, dass MAI das einzige Projekt bundesweit ist, in dem Freiwillige Ausbilder in Betrieben unterstützen. Dies lässt den Schluss

zu, dass auch nach Beendigung der Modellphase des Projektes die Ergebnisse und Erkenntnisse der (Fach-) Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden sollten.

4 Ergebnisse

4.1 Tandemverläufe

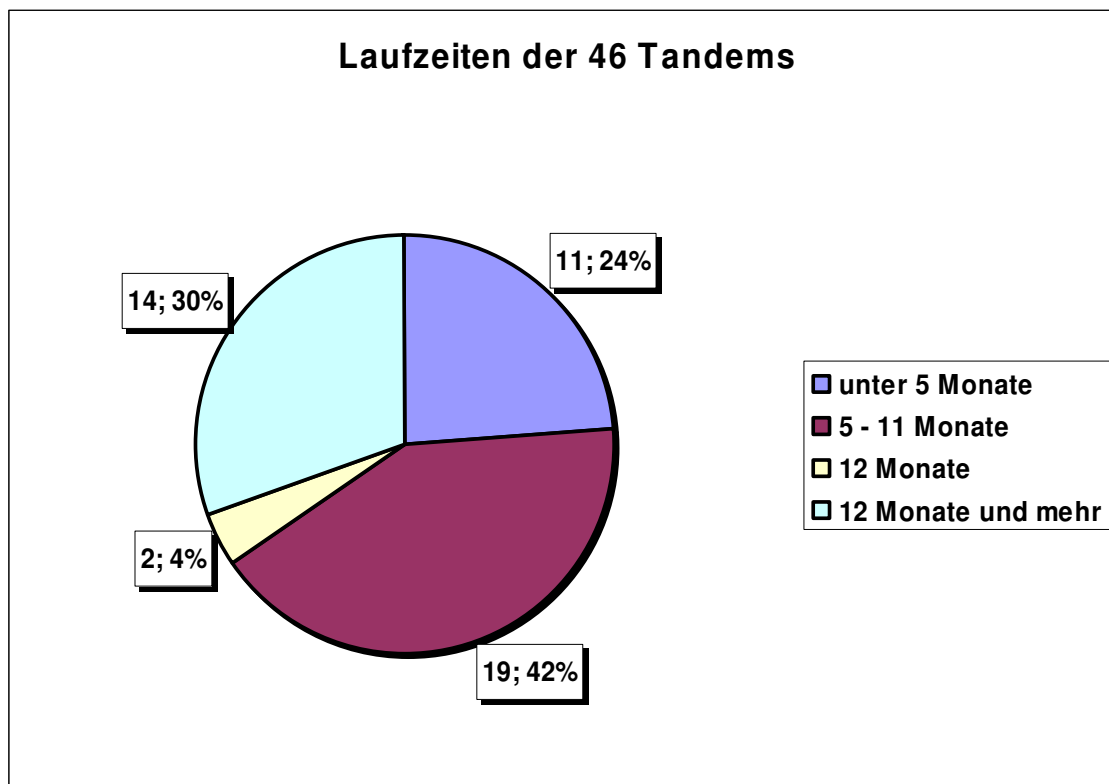
Die Zusammenarbeit zwischen Mentor/in und Mentee wurde jeweils verbindlich durch eine Mentoring-Vereinbarung geregelt (Anhang). Der konzeptionelle Ansatz sah vor, das Mentoring auf einen überschaubaren zeitlichen Rahmen von zwölf Monate festzulegen und umfasste somit in etwa das erste Ausbildungsjahr. Vereinbarungen die nach dem 30.6.2007 geschlossen wurden endeten am 30.6.2008 mit dem Projekt.

Die Rückmeldung der Mentor/innen beim letzten Mentoren-Workshop ergab jedoch, dass insgesamt 16 der noch bestehenden Tandems eine Begleitung über das vertragliche Ende hinaus wünschten.

Die Gründe dafür waren unterschiedlich. Einige Mentees wünschen dies, weil sie erst seit kurzem in den Genuss des Mentoring gekommen waren und gerne weiterhin von den Erfahrungen ihres Mentors profitieren möchten. Andere hingegen genießen diese unkonventionelle und unmittelbare Unterstützung sehr und möchten darauf erstmal nicht verzichten, zumal die laufenden Ausbildungsverhältnisse noch nicht erfolgreich abgeschlossen wurden. Einige nutzen die Beziehung auch, um sich bei der Besetzung eines zusätzlichen oder frei gewordenen Ausbildungsplatzes durch die Mentor/innen beraten zu lassen.

Um die erfolgreich begonnene Zusammenarbeit der Tandems nicht zu gefährden wurde den Beteiligten eine weitere Zusammenarbeit im Rahmen der Weiterführung des Projektes IUBA bis Ende 2008 ermöglicht. Im Herbst 2008 werden den Mentor/innen drei weitere Workshops angeboten, um den kontinuierlichen Austausch weiterhin zu gewährleisten.

4.2 Anzahl der Tandems in absoluten Zahlen und Prozenten



Wie die Grafik zeigt haben nur 4% der Tandems, die ursprünglich vereinbarte Zusammenarbeit von 12 Monaten eingehalten. 30% sind weit über die Laufzeit hinausgegangen und wurden mehrfach verlängert. Da hingegen haben 24% der geschlossenen Mentoring-Vereinbarungen eine Dauer von 5 Monate nicht überschritten. Ein Großteil (42%) hat zumindest die Hälfte der Laufzeit und mehr eingehalten.

Als Ursachen für die Tandemverbindungen, die unter 5 Monaten bestanden wurden von den Mentor/innen folgende Gründe rückgemeldet.

- Trotz der vertraglichen Zusage waren einige Mentees im Ausbildungsalltag nicht bereit, die vereinbarten Verabredungen, wie beispielsweise regelmäßige Gespräche, einzuhalten und zogen sich aus der Zusammenarbeit wieder zurück.
- Es konnte keine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee aufgebaut werden und die Mentees haben den Vertrag wieder gelöst.
- Es fand ein Wechsel des/der Mentor/in statt, da sich die Parteien nicht sympathisch fanden und eine neue Mentoring-Vereinbarung geschlossen wurde.

Für die Tandems die 5 bis 11 Monate zusammenarbeiteten, gaben die Mentor/innen folgende Gründe für die vorzeitige Beendigung an:

- In der relativ kurzen aber intensiven Mentoring-Beziehung wurden die vorhandenen Konflikte bzw. der Beratungsbedarf im Ausbildungsalltag durch das Mentoring

effektiv bearbeitet und die Mentees sahen für sich keinen weiteren Nutzen mehr das Tandem fortzusetzen.

- Das Ausbildungsverhältnis zwischen Auszubildendem und Ausbildenden war bereits zu Beginn des Mentoring erheblich gestört, sodass der Ausbildungsalltag ausschließlich von Konfliktsituationen bestimmt war und die Betriebsabläufe in Leidenschaft gezogen wurden. Hier hat das Mentoring in einigen Tandems zu einem Professionalisierungseffekt auf Seiten der Ausbildenden geführt, sodass sie die Entscheidung treffen konnten, sich von dem Auszubildenden zu lösen. Allerdings konnten in manchen Fällen die freigewordenen Ausbildungsplätze nicht übergangslos wieder besetzt werden und die Ausbildenden entschieden sich aufgrund der negativen Erfahrung erstmal nicht weiter auszubilden. Dies führte zu dem Ergebnis, dass Mentoring ebenfalls nicht weiter zu führen.

In den Tandems, in denen sich die Beziehung zwischen Mentor und Mentee sowie Auszubildenden und Ausbilder/innen positiv gestaltete, erhöhte sich die Chance den Nachwuchs erfolgreich auszubilden. Dies belegen die während der zurückliegenden Projektphase erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungen bzw. die guten Zwischenprüfungsergebnisse der Auszubildenden. Diese Erfolge werden von den Mentor/innen, wie auch den Mentees auf die gute Zusammenarbeit zwischen ihnen zurückgeführt. Einige Good-Practice-Beispiele stützen diese Aussagen und wurden in Form von Betriebsportraits auf der projekteigenen Website veröffentlicht.

Auch wenn das Interesse von Seiten der Unternehmen insgesamt eher verhalten war, die Rückmeldungen der aktiven Tandems waren positiv. Die Gespräche zeigten Wirkung: Die einzelnen Ausbilder/innen gewannen an Selbstsicherheit in ihrer Rolle und konnten Unstimmigkeiten zwischen Ausbildenden und Auszubildenden oft schon sehr frühzeitig klären. Besonders erfreulich ist zudem, dass die Stabilisierung der Ausbildenden durch das Mentoring einige Ausbildungsbetriebe motivieren konnte, eine/n weitere/n Auszubildende/n einzustellen.

Abschließend kann man sagen, dass nicht die Masse, sondern die Qualität der Tandembeziehung den Erfolg des Projekts ausmachen. In den Tandems, in denen sich die Beziehung zwischen Mentor/in und Mentees vertrauensvoll gestaltete, konnten die sich anbahnenden Probleme rechtzeitig bearbeitet werden und gute Lösungen gefunden werden. Dies sind u. a. auch die Tandems, die von Anfang an bestanden und bis heute weitergeführt werden. Es gibt Tandems, in denen bereits die zweite Generation an Lehrlingen ausgebildet wird und Ausbilder/in und Mentor/in stolz sind auf ihre gemeinsame Leistung.

4.3 Befragung der Teilnehmenden

Während der gesamten Projektlaufzeit wurden die Mentees und die Mentor/innen über standardisierte Fragebogen mehrfach befragt. Alle vom Projektteam entwickelten Fragebögen wurden mit einem Anschreiben und frankierten Rückumschlag versehen. Die Anonymität wurde bei allen Befragungen gewährleistet.

Bei der ersten Befragung standen die Erwartungen an die Projektteilnahme im Vordergrund, während es bei der zweiten Befragung eher um die Erfüllung dieser Erwartungen ging. Die Befragungen zielten auf die unterschiedlichen Angebote im Projekt.

4.3.1 Die erste Befragung der Mentees

Um das Angebot möglichst zielgruppengerecht zu gestalten, wurde zu Beginn des Projekts bei den Mentees eine allgemeine Befragung über ihre Erwartungen und Ziele durchgeführt. (siehe Anhang)

Die Befragung umfasste folgende Fragestellung:

- Motivation für die Teilnahme am Projekt MAI,
- Vorhandene Kenntnisse über das Thema duale Ausbildung,
- Unterstützungsbedarf an die Projektbegleitung/INBAS,
- Erwartungen an den Mentor/in,
- Themenvorschläge für die Informationsveranstaltungen und
- Bewertung der bereits vorhandenen Informationen über das Projekt.

Die Beteiligung an der Befragung war äußerst gering, sodass kein aussagekräftiges Ergebnis präsentiert werden kann.

4.3.2 Die zweite Befragung der Mentees

Eine zweite Befragung wurde über das Interesse an den angebotenen Informationsveranstaltungen durchgeführt. Es wurden Fragen zu den Inhalten, wie auch der Organisationsstruktur gestellt. Auch hier war der Rücklauf so gering, dass keine aussagekräftige Auswertung möglich war.

Um die Zufriedenheit/Ziele/Erwartungen der Zielgruppe dennoch ermitteln zu können, wurden die Teilnehmenden der Informationsveranstaltung am Ende der Veranstaltung durch Bewertungsbogen befragt. Wie bereits unter dem Gliederungspunkt „Informationsveranstaltungen“ (siehe Seite 14) beschrieben, blieb die Teilnahme der Erstausbildenden an diesem Angebot hinter den Erwartungen zurück, sodass die wenigen Aussagen nicht als repräsentativ gewertet werden können.

Aufgrund dieser Erfahrungen, wurde im Laufe des Projekts von weiteren Befragungen der Mentees abgesehen, da bei dieser geringen Resonanz der Zielgruppe das Verhältnis von Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis stand.

Die Zielgruppe hat die ihr angebotenen Möglichkeiten, die Angebote ihren Bedürfnissen entsprechend mitzugestalten bedauerlicherweise nicht angenommen. Die Mentees, die die Fragebogen ausgefüllt zurückgegeben haben, haben sich zu den inhaltlichen Fragestellungen durchgängig positiv geäußert. Zur Organisation wurde der Wunsch geäußert, den Beginn der Informationsveranstaltungen auf 19.00 Uhr zu verlegen, um eine regelmäßige Teilnahme zu ermöglichen. Diesem Wunsch wurde entsprochen.

4.3.3 Die Befragung der Mentor/innen

Die erste, wie auch die zweite Befragung der Mentor/innen wurden ebenfalls mit standardisierten Fragebögen (Anlage) durchgeführt.

Die **erste Befragung** fand in der frühen Phase des Projekts statt. Die Mentor/innen wurden über ihre Interessen und Wünsche an die angebotene Workshopreihe befragt. Insgesamt wurden zwölf von 18 Fragebögen zurückgegeben.

Die Ergebnisse dieser Befragung wurden dann bei der Ausrichtung der Workshops berücksichtigt und wie folgt umgesetzt:

- es wurden zwei Workshoptermine (vormittags und nachmittags) zur Auswahl gestellt,
- als Veranstaltungsort wurde die VHS Offenbach gewählt und
- als Zusatzworkshops wurden die Themen „Interkulturelles Training“ und „Lebenslanges Lernen“ ausgewählt.

Nach ihrem persönlichen Nutzen aus dem Angebot befragt antworteten 10 von 18 mit sehr nützlich und 8 von 18 mit nützlich. Keine der befragten Personen sah das Angebot als „nicht nützlich“ an.

4.3.3.1 Die zweite Befragung der Mentor/innen

Die zweite Befragung fand im März 2008 statt. Insgesamt wurden achtzehn Personen befragt. Davon haben zwölf den Fragebogen zurückgegeben. Teilweise waren die Bögen vollständig, teilweise unvollständig ausgefüllt. Wie bereits erwähnt ging es bei dieser Befragung darum, zu ermitteln ob die Erwartungen bzw. sich das Ziel an das Projekt während der Projektlaufzeit verändert hat und wenn ja, wie und warum hat es sich verändert und welche Faktoren zur Veränderung geführt haben.

Die Auswertung der Fragebögen hat im Wesentlichen folgendes ergeben:

- Neun von zwölf Mentor/innen haben die Frage, ob sich ihre Erwartungen und Ziele verändert haben mit nein geantwortet. Während drei Personen von einer teilweisen Veränderung gesprochen haben.
- Die Personen die eine teilweise Veränderung für sich festgestellt haben, bezogen dies nicht auf ihre Ziele, sondern eher auf die Erwartungen an ihre Mentees und deren Verhalten ihnen gegenüber. Sie bemängeln am Verhalten der Mentees vor allem, dass diese trotz häufiger Ansprache nicht oder nur mäßig reagiert haben, obwohl nach Meinung der Mentor/in ein erhöhter Beratungsbedarf bestand.

Zur Zufriedenheit zum Angebot der Workshops für die Mentor/innen befragt waren elf von zwölf Befragten zufrieden. Die Zufriedenheit wurde mit folgenden Aussagen belegt:

- gute und kompetente Organisation der Workshops,
- Teilnahme der Sonderberater/in,
- gut strukturierte Arbeitsunterlagen (auch für die Mentees),
- wertvolle Hilfestellung durch das Team (alle Mentor/innen erhalten die Gleiche Einführung),
- gute und aufschlussreiche Ausführungen und Darstellung der Projektmitarbeiter/innen (auf die Themen bezogen) und der
- kollegiale Austausch.

Nur eine Person äußerte sich kritisch und bemängelte, dass sie bei ihrer Erfahrung als Ausbilder, Ausbildungsleiter und Prüfer keinerlei „Workshops“ bedarf, um als Mentor eingesetzt werden zu können.

Auf die Frage was ihre Arbeit als Mentor/in gefördert hat wurden folgende Aussagen getroffen:

- die regelmäßige Teilnahme an den Workshops,
- der Gedankenaustausch mit den anderen Mentor/innen,
- der Kontakt und Austausch mit den Projektmitarbeiter/innen,
- die zur Verfügung gestellten Arbeitsunterlagen und
- dass die „Ratschläge“ von den Mentees angenommen wurden.

Die Frage was Ihrer Arbeit hinderlich war beantworten nur zwei Mentor/innen. Als hinderlich wurde die fehlende Zusammenarbeit der Berufsschule mit den Ausbildungsbetrieben angesehen. Hinderlich in dem Sinn, dass es in Konfliktsituationen förderlich sei, wenn die Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Berufsschule funktioniert. Ebenfalls als störend wurde die übertriebene Selbstdarstellung einiger anderer Mentor/innen empfunden.

Die fehlende Zusammenarbeit der Berufsschullehrer mit den Ausbildern war ein immer wiederkehrendes Thema in den Mentor/innen-Workshops. Einige der Mentees bemängelt im Gespräch mit den Mentor/innen, dass die Zusammenarbeit bzw. das offene Gespräch über die Leistungen der Auszubildenden mit den Berufsschullehrern nicht möglich sei, da diese den Kontakt verweigerten. Fehlzeiten sowie Minderleistungen der Auszubildenden wurden den Ausbildern nicht angezeigt, sodass diese erst bei Vorlage der Zeugnisse von den schwachen Leistungen ihrer Auszubildenden in Kenntnis gesetzt wurden und erst dann darauf reagieren konnten. Die Minderleistungen führten für einige Auszubildenden dazu, dass der erfolgreiche Abschluss ihrer Ausbildung gefährdet war. In diesen Fällen hätten sich die Auszubildenden eine bessere Unterstützung durch die Berufsschule gewünscht.

Auf die Frage, ob die Mentor/innen bereit wären Ihre Arbeit fortzusetzen, antworteten elf mit „ja“.

Nach Verbesserungsvorschlägen befragt, antworteten sechs der Befragten:

- Konsequenteres Auftreten der IHK z. B. beim Führen des Berichtsheftes,
- mehr Transparenz für den Ausbildungsbetrieb in Bezug auf die Berufsschule (Meldung bei Minderleistung des Azubi) und
- „Zusammenarbeit mit der IHK Offenbach sollte kollegial gestaltet werden und nicht konkurrenz“

Die Befragung der Mentor/innen zeigt u. a., dass ein wesentlicher Aspekt bei der Zusammenarbeit mit Freiwilligen, ihre institutionelle Einbindung ist. Erfolgreiche und zielgerichtete Freiwilligenarbeit braucht ein Forum, in dem der kollegiale Austausch stattfinden kann und gleichzeitig der Kontakt zu den Professionellen gewährleistet ist. Mit ehrenamtlich Engagierten zu arbeiten, bedeutet einen hohen Grad an organisatorischen Aufwand.

5 Fazit und Ausblick

5.1 Aufwand/Ertrag

Die Unterstützung neu gewonnener Ausbildungsbetriebe ist notwendig und sinnvoll. Das Modellprojekt MAI bietet wertvolle Ansätze, die sowohl regional als auch auf Landes- und Bundesebene bereits weiter diskutiert und entwickelt werden.

Die eins-zu-eins Betreuung in den Mentoring-Tandems bietet dem Betrieb eine optimale Form der persönlichen Unterstützung. Die Betreuung des Teams von Freiwilligen und die Zusammenstellung der Tandems sind jedoch mit hohem Zeit- und Personalaufwand verbunden, der, gemessen, an der Zahl der Tandems, letztendlich nicht effizient genannt werden kann. Ohne die Betreuung und Begleitung durch Professionelle sind jedoch Freiwillige nicht im gewünschten Maß handlungsfähig.

Die Ineffizienz (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) hat dazugeführt, dass das Projekt in der bisherigen Form nicht fortgesetzt wird. Die noch bestehenden Tandems erhalten jedoch im Rahmen der Fortführung des Projektes IUBA die Gelegenheit, ihre Zusammenarbeit fortzusetzen und dann zu beenden, wenn sie es inhaltlich für angemessen halten.

5.2 Problemfelder

5.2.1 Fehlende Eignung der Ausbilder/innen

Ziel einer modernen Ausbildung ist es, die Auszubildenden auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt so vorzubereiten, dass sie Handlungsfähigkeit in ihrem Berufsbild entwickeln¹¹. Für diese Handlungskompetenz als Fähigkeit, selbstständig, verantwortlich und sach- bzw. fach- und situationsgerecht Probleme und Aufgaben lösen und bearbeiten zu können, reichen fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse nicht aus.

Ebenso relevant ist die Entwicklung von

- Methodenkompetenz als Fähigkeit, sich Informationen zu beschaffen, Inhalte zu erarbeiten und Arbeitsprozesse zu planen sowie
- Sozialkompetenz, die Fähigkeiten im Umgang mit anderen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Fairness, Engagement und Arbeitstugenden wie Pünktlichkeit, Sorgfalt und Zuverlässigkeit umfasst¹².

Um dieses Ziel und die damit verbundene Fülle an Anforderungen zu erfüllen, greift nicht mehr das traditionelle Berufsbild des Ausbilders als Unterweiser, der „sein eigenes Wissen und Können an den Lernenden so weiterzugeben [hat], dass dieser am Ende genau so viel kann und weiß wie sein Lehrer“¹³. Vielmehr müssen Ausbilder/innen heute als Lernbegleiter agieren, die den Lernprozess der Jugendlichen unterstützen, in Gang setzen und aufrechterhalten. „Damit werden Zielsetzungen für eine berufliche Ausbildung festgelegt, denen das Ausbildungs- und Lehrpersonal gerecht werden sollte: Hilfe beim Aufbau eines aktiven – im Gegensatz zu einem trägen –

¹¹ vgl. Hensge in Cramer

¹² vgl. Freytag u.a.

¹³ Brater/Duffer-Weis, S.4

Fachwissens, die Förderung eines flexiblen Einsatzes des Wissens in unterschiedlichen Situationen, die Förderung der Fähigkeit, das eigene Lernen zu steuern und zu kontrollieren sowie der Fähigkeit, schwierige fachliche Probleme selbstständig zu lösen“¹⁴.

Dies erfordert wiederum berufliche Handlungskompetenz auf Seiten des Lehrpersonals bzw. der Ausbilder/innen. Diesen Anspruch können vielleicht hauptberufliche Auszubildende mit einem entsprechenden Zeitbudget erfüllen. Doch können Auszubildende in Kleinstunternehmen diesen Anforderungen überhaupt gerecht werden?

Vor allem die Ausbilder und Ausbilderinnen selbst beklagen nach einiger Zeit ihrer Auszubildertätigkeit, dass sie nicht ausreichend über die notwendige Handlungskompetenz verfügen. Der Mangel kann in allen drei Kompetenzfeldern festgemacht werden:

- Während die fachliche Kompetenz bezogen auf den Lehrberuf bei den Auszubildenden grundsätzlich vorhanden ist wird es bei der fachlichen Kompetenz im Hinblick auf die Auszubildertätigkeit schwieriger. Vielen ist die Verantwortung, die mit der Aufgabe des Auszubildens verbunden ist, nicht bewusst. Formale Bestimmungen sind nicht bekannt bzw. können nicht nachvollzogen werden. So ist beispielsweise Vielen der Aufbau des Dualen Ausbildungssystems und damit die Kooperationsmöglichkeiten bzw. -erfordernisse mit der Berufsschule nicht bekannt, oder sie haben Schwierigkeiten, die Inhalte und Ausdrucksweise der Ausbildungsordnung zu verstehen bzw. umzusetzen.
- Ebenso wird mangelnde Methodenkompetenz beklagt. Es fehlt „Handwerkszeug“, Jugendlichen in der Praxis etwas beizubringen und deren Lernerfolge entsprechend zu sichern. Eine Mehrzahl der Ausbilder/innen hat selbst keine duale Ausbildung gemacht, da sie entweder studiert oder sich im Lauf des Berufslebens ihre Kenntnisse angeeignet haben, sodass sie selbst keine Erfahrungen mit differenzierten Lehr-Lernmethoden sammeln konnten.
- Als Wunschthema der Informationsreihe für Auszubildende wurde auffällig oft der „soziale Umgang mit den Auszubildenden“ angegeben; und auch in den Mentoringgesprächen ist der Umgang mit den Jugendlichen ein zentrales Thema – eine Erweiterung der Sozialkompetenz ist den Auszubildenden wichtig, da sie sich sonst schlicht überfordert fühlen mit den spezifischen Ansprüchen, die jugendliche Arbeitnehmenden mit sich bringen.
- Dieser Mangel an Kompetenzen soll die Ausbilder/innen nicht in ihrer Tätigkeit für ungeeignet erklären. Vielmehr stellt sich die Frage, wie sie zeitnah für ihre Aufgaben fit gemacht werden können und Kompetenzen entwickeln, die sie langfristig auch den Auszubildenden weitergeben können.

Folgende Erfahrungen sollen in die Überlegungen mit einbezogen werden:

- Die Auszubildenden, die regelmäßig an der Informationsreihe teilnahmen zeigten eine ausgeprägte Bereitschaft, sich außerhalb der Arbeitszeit mit diesem Thema auseinander zu setzen.

¹⁴ Frackmann/Tärre, S.11

- Je praxisbezogener die Themen formuliert waren, desto interessierter waren die Auszubildenden.
- Wichtig war den Auszubildenden vor allem auch die Möglichkeit, im Kreis von „ihresgleichen“ – erstauszubildende Unternehmer/innen – sich über Probleme und Erfahrungen auszutauschen.

Diese Erkenntnisse legen den Schluss nahe, für eine Wiedereinführung der Ausbilder-eignungsprüfung zu plädieren, allerdings in angepasster Form. Sinnvoll wäre eine Modularisierung der einzelnen Bereiche der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung (§ 2, AEVO).

5.2.2 Arbeit mit Freiwilligen

Besonders wichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit mit den Auszubildenden war das Wahren einer professionellen Distanz der Mentor/innen zu ihren Mentees. Das Konzept des Mentoring sieht vor, dass Mentor/inn/en sich zwar mit den Fragen und Problemen ihrer Mentees auseinandersetzen und ihnen zur Seite stehen, nicht aber selbst aktiv werden oder etwa in die Ausbildung der Jugendlichen einzugreifen.

Um die Prozesse in den Tandems zu beobachten, steuernd eingreifen zu können und den Austausch untereinander zu gewährleisten, wurden wie bereits erwähnt regelmäßige Workshops für die Mentor/innen angeboten. Die hohe Wichtigkeit der Workshops für den kollegialen Austausch wurde bereits dargestellt. Im Hinblick auf die konzeptionelle Ausrichtung, die Projektsteuerung und die Zusammenarbeit mit den IHKs boten die Workshops jedoch ebenfalls interessante Erkenntnisse.

Im Folgenden sollen vier Problempunkte beleuchtet werden, die hinsichtlich des Konzepts und der Steuerung von MAI während der Arbeit deutlich wurden:

5.2.2.1 Das Prinzip der Freiwilligkeit

Das Konzept MAI baut auf der Freiwilligkeit auf – sowohl auf Seiten der Ausbilder/innen als auch der Mentor/innen. Aus der Arbeit mit Freiwilligen ergeben sich spezifische Konsequenzen, die in der koordinierenden Arbeit mit allen Beteiligten zu bedenken sind: Ebenso wenig wie die Projektleitung von MAI den Mentor/innen verbindliche Vorschriften machen kann, können die Mentor/innen „ihren“ Mentees konkrete Arbeitsaufgaben stellen, die im Rahmen eines Mentoringtandems als sinnvoll erscheinen. In beiden Arbeitsbeziehungen existiert keine Weisungsgebundenheit. Die Projektbeteiligten schließen lediglich untereinander eine an den Projektzielen orientierte Vereinbarung, die die gemeinsame Arbeit regelt. Bei Nichteinhaltung getroffener Abmachungen gibt es – abgesehen vom Projektausschluss – keine Sanktionsmöglichkeiten. Es bleibt somit nur die Möglichkeit, an die positiven Effekte und den Nutzen zu appellieren, die sich durch die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Verbesserungsvorschläge einstellen würden.

5.2.2.2 Fokus auf Auszubildenden, nicht auf Ausbildungsplatz

Motivation und Ziel vieler Mentor/inn/en für ihr Engagement im Projekt war es, zu einer guten Ausbildung beizutragen und mit dafür zu sorgen, dass die Auszubildenden ihre Abschlussprüfung bestehen. Die Mentees erhofften sich dagegen häufig möglichst viele Informationen in möglichst kurzer Zeit, manchmal auch direkte Interventionen in Richtung der Auszubildenden.

Ziel des Projekts MAI aber war, die erstausbildenden Ausbildungsverantwortlichen im Sinne der Nachhaltigkeit in den Betrieben pädagogisch und didaktisch gut anzuleiten, sodass sie langfristig eine hochwertige Ausbildung anbieten können – eine Unterstützung also für den Ausbildenden und den Betrieb, weniger für einzelne Auszubildende. Eine Fokussierung auf den Auszubildenden, wie sie im Projekt häufig zu erleben war, ist daher den Projektzielen nur bedingt angemessen.

Symptomatisch für diese Haltung auf beiden Seiten (Mentor/in und Mentee) war, dass bei Scheitern des Ausbildungsverhältnisses das Mentoring in vielen Fällen beendet wurde. Aus Sicht der Projektverantwortlichen besteht jedoch gerade in dieser „Krise“ großer Unterstützungsbedarf für den Ausbildungsbetrieb (Analyse der Gründe für das Scheitern, Rückschlüsse auf das eigene Verhalten und auf die Auswahl neuer Auszubildenden, Unterstützung bei der Suche nach Lehrlingen und dem Bewerbungsverfahren etc.), um den Ausbildungsplatzes nicht generell zu gefährden. Denn als Misserfolg ist im Projektzusammenhang nicht das Scheitern des einzelnen Ausbildungsverhältnisses anzusehen, sondern eine nachhaltige Frustration der Ausbildungsverantwortlichen, die nach einer schlechten Erfahrung zu dem Schluss führt, dass Ausbildung nur Probleme bedeutet und man in Zukunft lieber die Finger davon lässt.

Diese Sichtweise wurde jedoch nicht von allen Mentor/inn/en geteilt. So war es eine wichtige Aufgabe der Projektleitung, immer wieder darauf aufmerksam zu machen, dass es bei MAI und IUBA um das Schaffen und Erhalten von Ausbildungsplätzen geht und erst in zweiter Linie um die Auszubildenden, die diesen Platz derzeit inne haben. Die Unterstützung soll den Ausbildenden selbst und ihrer fachlichen Kompetenz zugute kommen.

5.2.2.3 Engagement der Mentor/innen

Die überwiegende Anzahl der Mentor/innen befindet sich bereits im Ruhestand und verfügt daher über ein Zeitkontingent, das es ihnen ermöglicht sich zeitlich mehr zu engagieren, als dies von den Mentees eingefordert bzw. abgefragt wurde. Dieses Missverhältnis kann zu Enttäuschungen führen, die jedoch vor allem im Rahmen der Workshops gut aufgelöst werden konnten. Hier hatten die Mentor/innen die Möglichkeit, sich mit Kollegen auszutauschen und über gut funktionierende, aber auch über unangebrachte Vorgehensweisen zu diskutieren und die Gründe für „Zurückweisungen“ des Hilfsangebots seitens der Betriebe zu sprechen.

5.2.2.4 Freiwillige sind keine Beratungsprofis

Für einige Mentor/innen war die ihnen zugeordnete Rolle zum Teil recht ungewohnt. Sie haben eine lange Karriere in verantwortungsvollen Positionen hinter sich und sind es gewohnt, Personal zu führen. Eine Beratungsaufgabe bedeutet jedoch auch immer eine gewisse Form von Abstinenz, das heißt, die Beratenden müssen dem Beratenen die Lösung einer Fragestellung selbst überlassen und dürfen nur Tipps oder Anregungen geben, oder, noch besser, sollte dem Gegenüber geholfen werden, selbst das Problem zu erkennen und zu lösen.

In den Workshops wurde immer wieder die Angemessenheit von Interventionen diskutiert. Einzelne Rückmeldungen der Unternehmer zeigten jedoch, dass hier teilweise auch über das Ziel hinaus geschossen wurde. Das persönliche Geschick, eine tragfähige, vertrauensvolle und hierarchiefreie Arbeitsbeziehung aufzubauen, trug letztendlich viel zum Gelingen der Zusammenarbeit in den Tandems bei.

5.3 Ausblick

Unter den vielfältigen Freiwilligenprojekten in Hessen und auch bundesweit, ist MAI das einzige Projekt, in dem ehrenamtliche Mentor/innen die erstausbildende Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung beim Einstieg in die duale Ausbildung erfolgreich begleitet haben.

Die während der zweijährigen Projektlaufzeit gemachten Erfahrungen in der Zusammenarbeit von Mentor/innen und Auszubildenden werden auch weiterhin beispielhaft dahingehend genutzt werden können, um weitere konkrete Angebote für Auszubildende mit Unterstützungsbedarf zu entwickeln. Beispielsweise könnten die während der Projektlaufzeit gewonnen Erkenntnisse über die hemmenden Faktoren, die den Erstauszubildenden, die erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen im Ausbildungsalltag erschweren, bei der Wiedereinführung der AEVO bzw. der vorbereitenden Lehrgänge einfließen.

Wie bereits erwähnt werden im Rahmen des Projekts IUBA, die noch bestehenden Tandems weiterhin betreut, sodass die Mentor/innen und Auszubildenden die Möglichkeit haben, das begonnene Mentoring erfolgreich zu Ende zu führen. Die noch aktiven Mentor/innen stehen bei Bedarf als Multiplikatoren zur Verfügung, um ihre Erfahrungen aus ihrer Tätigkeit als Freiwillige an Interessierte weiterzugeben.

Die von der Bundesregierung beauftragte Staatsministerin für Migration, Flüchtlinge und Integration, Prof. Dr. Maria Böhmer, hat die „Aktion zusammen wachsen“ ins Leben gerufen und es sich zur Aufgabe gemacht, bestehende Patenschaftsprojekte für Menschen mit Zuwanderungshintergrund zu vernetzen. Als eines der Aktionsfelder ist die ehrenamtliche Begleitung von Betriebsinhaberinnen und -inhaber mit Zuwanderungshintergrund beim Erstestieg in die duale Berufsausbildung vorgesehen.

Aus diesem Anlass ist die Projektleiterin des Projekts MAI einer Einladung von Frau Prof. Böhmer zu einem Expert/innen-Workshop der im August 2008 in Berlin stattfand gefolgt, um die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Modellphase an die interessierten Teilnehmenden weitergegeben. Im November 2008 wird die Zusammenarbeit bei einem Fachkongress fortgesetzt. Daraus lässt sich ableiten, dass es durchaus ein Interesse an den Erkenntnissen aus MAI in der (Fach-) Öffentlichkeit gibt und die Weitergabe der Erfahrungen möglich gemacht werden sollten.

Um einen Einblick in die in den letzten beiden Projektjahren geleistete Arbeit zu gewinnen stehen die in der Modellphase entwickelten Arbeitsunterlagen auch weiterhin auf der projekteigenen Webseite des IUBA-Projekts zur Verfügung.

6 Literaturverzeichnis

BRATER, DR. MICHAEL / DUFTER-WEIS, ANGELIKA

Lernbegleitung als neue Aufgabe des Bildungspersonals. Lernmodul des BIBB 2006, http://www.foraus.de/lernzentrum/lernmodule/16_lernbegleiter/pdf/16_lernbegleiter.pdf, 6.3.2007.

FRACKMANN, MARGIT / TÄRRE, MICHAEL (Hg)

Lernen & Problemlösen. Ein Handbuch für LehrerInnen und AusbilderInnen in der Beruflichen Bildung. Hamburg, VSA-Verlag, 2003.

FREYTAG, DR. H.-P. / GMEL, DR. F. / GRASMEHER, DR. F.

Der Ausbilder im Betrieb Teil I. Kassel, Fachbuchverlag Weber & Weidemeyer, 2001.

HAASEN, NELE

Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München, Heyne Verlag, 2001.

HENSGE, KATHRIN,

Handlungsorientierte Ausbildungsqualifizierung. In: Cramer, Günther (Hrsg.): Aufgaben und Stellung des Ausbilders. Zeitgemäßes Ausbilden in Betrieben. Köln, Dt. Wirtschaftsdienst, 2000.

INBAS GMBH (Hg.)

Über die Schwelle helfen – Ergebnisse und Erfahrungen der hessischen Projekte IdA und IUBA. Offenbach, 2008, S. 8-14.

ULMER, PHILIPP / JABLONKA, PETER

Mehr Ausbildungsbetriebe – mehr Ausbildungsplätze – weniger Qualität?. Die Aussetzung der Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) und ihre Folgen. In: BiBB Report 3/07, Bonn, 2007.