



Erasmus+



Qualitative Dienstleistungen auf lokaler Ebene für Auswanderer und Flüchtlinge

[Erasmus + Projekt-Referenznummer: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Arbeitsergebnis IO3

Anhang II: Zusatzmaterial und Referenzen

Mitwirkende Drosostalida, ICOM
Version 3.0
Datum 28 Februar, 2020
Typ Report Öffentlich



Liste der Autoren

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA
ICOM	INTRACOM GMBH

Disclaimer

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der nur die Ansichten der Autoren wiedergibt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Referenznummer des Projekts: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Konsortium

Das Q-SER-Konsortium besteht aus:

MUNICIPALITY OF EGALEO	Griechenland
IOM Mezinárodní organizace pro migraci v Praze	Tschechien
INTRACOM GMBH	Deutschland
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	Spanien
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Griechenland
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GERMANY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Deutschland
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	Spanien

Nutzungsrechte



Dieses Werk ist unter der CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License lizenziert.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Versionenhistorie

Rev. N	Beschreibung	Autor	Datum
1.0	D.IO3 - Peer review	All partners	1/09/2018
2.0	D.IO3 – Offizielle Erscheinung	Drosostalida, ICOM	31/10/2018
3.0	D.IO3 – Nachbearbeitung	Drosostalida, ICOM	28/02/2020

Inhaltsverzeichnis

1. MENTORING UND MENTORKONZEPTE IM Q-SER-PROJEKT	8
1.1. Mentoring: Konzepte und bedeutungen	8
1.2. Das Mentoringkonzept im Q-SER Projekt	9
2. MENTORING MODELLE	12
2.1. One-On-One mentoring (oder Dyaden):.....	12
2.2. Gruppen mentoring	13
2.3. Peer mentoring.....	13
2.4. Trainingsbasiertes Mentoring.....	13
2.5. Reverse mentoring	14
2.6. Executive mentoring.....	14
2.7. E- Mentoring.....	15
3. METHODISCHER RAHMEN IM Q-SER MENTORING PROZESS	16
4. LITERATURHINWEISE ZUM WEITERLESEN.....	19
5. NÜTZLICHE LINKS:	20

1. MENTORING UND MENTORKONZEPTE IM Q-SER-PROJEKT

Wussten Sie schon?

Eine der ersten Aufzeichnungen eines "Mentors" wird in Homer's The Odyssey gefunden. Ein weiser Mann namens Mentor erhält die Aufgabe der Erziehung von Odysseus' Sohn, Telemachus. Als Odysseus in den Trojanischen Krieg zog, vertraute er die Pflege seines eigenen Königreiches und seines Sohnes Mentor an, ein weiser Mann und vertrauenswürdiger Berater.

1.1. Mentoring: Konzepte und bedeutungen

Mentoring ist eine Praxis, die in den letzten Jahren zunehmend übernommen wurde, um Unterstützung und Empowerment durch den Transfer von Know-how und Wissen von erfahrenen zu weniger erfahrenen Menschen zu erreichen. Heutzutage ist Mentoring in der Wirtschaft weit verbreitet, um die Lücke zwischen Bildungsprozess und Praxis zu schließen. Mentoring findet seine Anwendung in vielen Bereichen: Wissenschaft, Beruf und Bildung.

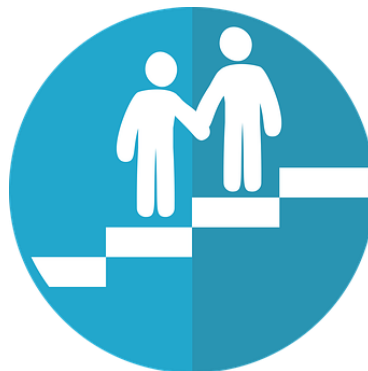
Obwohl es keine allgemein akzeptierte Definition von Mentoring gibt, scheint es, dass alle darin übereinstimmen, dass es sich um einen kollektiven Prozess handelt, bei dem die Mitglieder sich verbessern und Vorteile auf praktischer und symbolischer Ebene erzielen. Mentoring ist definiert als die Beziehung zwischen einer erfahrenen (oder erfahreneren) Person, dem Mentor, und einer weniger erfahrenen Person (Mentee), die durch Unterstützung und Beratung auf die persönliche, schulische und berufliche Entwicklung des Begünstigten abzielt (Haney 1997). Der Zweck von Mentoring ist es, Einzelpersonen und / oder Gruppen zu helfen, ihr persönliches Lernen zu steuern, um die Perspektiven und Möglichkeiten zu maximieren, die ihnen geboten werden, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Leistung zu verbessern.

Mentoring wurde auch beschrieben als:

- Eine Möglichkeit, neuen Mitarbeitern zu helfen, die Unternehmenskultur kennenzulernen (Bierema, 1996),
- Ein Mittel, um persönliches und berufliches Wachstum und Entwicklung zu erleichtern und die Möglichkeiten für diejenigen zu erweitern, die traditionell durch organisatorische Hindernisse behindert werden (Gunn, 1995)
- Unterstützung des Einzelnen durch Möglichkeiten zur Stärkung des kulturellen Bewusstseins, der ästhetischen Wertschätzung und des Potenzials, ein sinnvolles Leben zu führen (Galbraith und Cohen, 1995).

Abschließend ist Mentoring eine Beziehung der Zusammenarbeit zwischen zwei (oder mehr) Personen, die durch den Austausch von Erfahrungen, Meinungen, Informationen und praktischen Ratschlägen zu einem bestimmten Bildungs-, Beschäftigungs- oder Tätigkeitsbereich in einem vertrauenswürdigen und respektvollen Rahmen darauf abzielt, die beruflichen, pädagogischen und persönlichen Fähigkeiten der Teilnehmer zu stärken.

1.2. Das Mentoringkonzept im Q-SER Projekt



Das Q-SER-Programm zielt darauf ab, das Bewusstsein der Beamten durch Training und Mentoring für die Behandlung von Migranten / Flüchtlingen zu schärfen. Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen und Kommunen kommen oft - bei der Erfüllung ihrer Aufgaben - mit der zugewanderten Bevölkerung in Kontakt, um einen Teil ihrer Forderungen nach Wohnen, Sozialfürsorge und Wohlbefinden, Gesundheit, Bildung und anderen bürokratischen Anforderungen im Zusammenhang mit Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen, anderen Zeugnissen usw. zu erfüllen.

Die Einwanderer haben aufgrund von Sprachbarrieren und kulturellen Unterschieden verschiedene Probleme, insbesondere bei der Kommunikation und dem Kontakt mit den Institutionen des Gastlandes. Andererseits sind Mitarbeiter, die aufgefordert werden, die Bedürfnisse der Migranten zu befriedigen und ihre Situation zu erleichtern, oft nicht mit diesen Problemlösungspraktiken vertraut; ihnen fehlen die entsprechenden Schulungen, Werkzeuge oder Ratschläge. Berücksichtigt man die Stereotypen und Vorurteile, die beide Seiten haben können, so können bei der Bearbeitung einer Anfrage zusätzliche oder unterschiedliche Probleme

auftreten. Diese Probleme können ein Hindernis für die Kommunikation, die Zusammenarbeit und indirekt für die soziale Integration von Einwanderern darstellen.

Das Q-SER-Projekt entwickelt Instrumente und Dienstleistungen, die die Kommunikation zwischen den beiden Parteien erleichtern sollen, wobei der Schwerpunkt auf der Stärkung der kommunalen Mitarbeiter durch Training und Mentoring liegt.



Das Projekt entwickelt zwei Modelle von Mentoring-Dienstleistungen, das **Impact Circular Model (IO3)** und das **Circular Cycle of Mentoring Model (IO4)**.

Das **Impact Circular Model** zielt auf Veränderungen auf organisatorischer Ebene ab, die es öffentlichen Organisationen und lokalen Behörden ermöglichen:

- Verbesserung der Organisationskultur in einem Bereich (d.h. in unserem Fall im Umgang mit Einwanderern),
- Verbesserung der Kommunikationsmittel und -informationen der Einrichtung und Annahme einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie für den Umgang mit Einwanderern,
- Ermöglichen, dass Mitarbeiter bestimmte Standards bei ihren Diensten für alle ihre Leistungsempfänger einhalten,
- Sammlung von internem Wissen und Know-how und Wiederverwendung / Neuverwendung,
- Wissensmanagement betreiben und eine Datenbank / Repository mit Good Practices und Know-how aufbauen (implizites Wissen),
- Bereitstellung von Mentoring-Einrichtungen und Unterstützungsstrukturen zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter,
- Wiederverwendung von Informationen und Weitergabe an andere Abteilungen.

Das **Circular Cycle of Mentoring Model** richtet sich an die tatsächlichen Mitarbeiter einer Organisation und stellt Werkzeuge und Informationen zur Verfügung, um deren Weiterentwicklung zu Mentoren und deren Wissenserwerb zu erleichtern. Das Modell ermöglicht die Interaktion zwischen den Mitarbeitern, um ihre Kompetenzen zu verbessern, wie z.B.: Selbsterkenntnis, Kommunikationsfähigkeiten, Organisationsfähigkeiten, interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten, Einstellung zur Achtung der Menschenrechte, persönliches und berufliches Engagement. Die Mentees werden unter der Leitung ihrer Mentoren in der Lage sein, geeignete Kommunikations- und Kooperationstechniken für die migrantische Bevölkerung, mit der sie in Kontakt kommen, anzuwenden und Verfahren zur Förderung der Integration und Gleichbehandlung in die Praxis umzusetzen. Ihre Erfahrungen fügen Kenntnisse und Fähigkeiten hinzu, die sie zu zukünftigen Mentoren anderer weniger erfahrener Kollegen machen, die dem Mentoringzyklus [Kreiszyklus] folgen. Dieses Verfahren fördert das Empowerment und konzentriert sich auf Rechte, Autonomie und Partizipation bei

gleichzeitiger Verringerung des Risikos der sozialen Ausgrenzung. Indem man Teil des Circular Cycle of Mentoring wird, kann eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter folgendes ermöglichen:

- Zugriff auf das stillschweigende Wissen eines erfahrenen Mitarbeiters,
- Fundiertes Wissen über die Behandlung / Arbeit mit einem Immigranten,
- Ausbildung zum Mentor/ E-Mentor in der Organisation,
- Anwendung eines arbeitsbasierten Lern- und Arbeitsansatzes,
- Wissen als Mentor/E-Mentor an andere Mitarbeiter in der Organisation weitergeben,
- Zugang zu Good Practices, Q&A-Bereichen und erfahrenen Mitarbeitern,
- Beitrag leisten zum Engagement der Organisation, die Leistungsempfänger besser zu bedienen und Vorteile wie die Verringerung von Beschwerden erzielen.

Mentoring kann ein sehr nützliches Instrument im Q-SER-Projekt sein, da unter Anwendung der oben genannten Modelle die Humanressourcen und das Know-how der Organisation genutzt werden, um neues Wissen zu generieren und Prozesse in Dienstgruppen mit spezifischen Merkmalen (z.B. Projektarbeit mit Migranten-/Flüchtlingsbevölkerung) zu verschlanken.

Wie bekannt ist, existieren viele verschiedene Modelle des Mentoring, je nach Zweck und Bedürfnissen einer Organisation und ihrer Mitarbeiter. Im Q-SER-Projekt und bei der Implementierung von IO4 - Circular Cycle of Mentoring Model - wurde es als angemessen erachtet, das Modell des **Reverse Mentoring** anzuwenden¹. Reverse Mentoring ist ein effizienter Weg, um Generationsunterschiede in Organisationen zu überbrücken. Dies ist die Praxis, dass ältere Mitarbeiter jüngere oder weniger erfahrene Mitarbeiter mit ihrer Weisheit und Perspektive zur Seite stehen. Es führt zu signifikanten Erkenntnissen und Leistungssteigerungen. Es ist auch eine großartige Gelegenheit für jüngere Mitarbeiter, sich mit der Organisation zu verbinden und ihr Engagement und ihr Commitment zu verbessern².

¹ The mentor toolkit (n.d.), The Ohio State University, Human resources

² Siehe <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>

2. MENTORING MODELLE

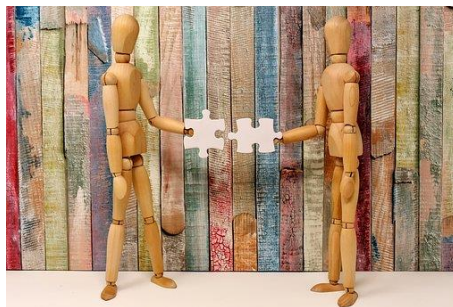
Der Mentoringprozess kann verschiedenen Anwendungsmodellen folgen. Die Faktoren, die die Auswahl geeigneter Modelle beeinflussen, können vielfältig sein, wie z.B. die Ziele und die Dauer eines Programms, die Art der Organisation und die besonderen Merkmale der Teile der Organisation, in denen das Mentoring umgesetzt wird. Auch vor der Auswahl des/der Mentoring-Modelle(s) sollten einige praktische Aspekte berücksichtigt werden, wie z.B.:

- ✓ Wo befinden sich die Mentoren/Mentoren?
- ✓ Was halten sie von der elektronischen Kommunikation?
- ✓ Gibt es eine ausreichende Anzahl von Mentoren?

Es ist üblich, dass eine Kombination verschiedener Modelle in der Anwendung verwendet wird, da es möglich ist, dass sich die Größe oder die Anforderungen einer Abteilung oder Zweigstelle für eine Art von Mentoring-Modell eignen, während ein anderes Modell eher für die Bedürfnisse einer anderen Gruppe innerhalb der Organisation geeignet sein kann. Wenn es beispielsweise viele Mentee-Kandidaten gibt, aber nur eine begrenzte Anzahl von potenziellen Mentoren, könnte Group Mentoring oder e-Mentoring am besten funktionieren. Die Zusammensetzung verschiedener Abteilungen oder Fachbereiche innerhalb einer Organisation kann so beschaffen sein, dass unterschiedliche Mentoring-Methoden auf verschiedene Abteilungen oder Fachbereiche angewendet werden³.

Einige der geeignetsten und erfolgreichsten Mentoring-Modelle sind⁴:

2.1. One-On-One mentoring (oder Dyaden):



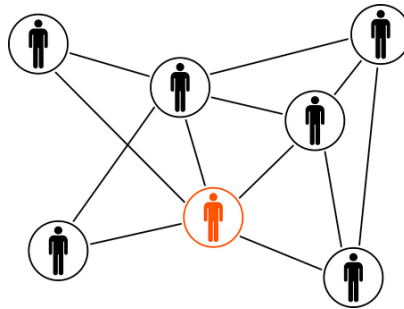
Das häufigste/traditionellste Mentoring-Modell, das Einzel-Mentoring, verbindet einen Mentor mit einem Mentee. Dieses Modell kann für eine Organisation am einfachsten zu verwalten sein. Es kann starke Beziehungen zwischen Mentoren und Mentees entstehen lassen.

Die meisten Menschen bevorzugen dieses Modell, weil es sowohl dem Mentor als auch dem Mentee erlaubt, eine persönliche Beziehung aufzubauen und den Mentee individuell zu unterstützen. Die Verfügbarkeit von Mentoren ist die einzige Einschränkung.

³ <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>

⁴ <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>

2.2. Gruppen mentoring



Gruppen-Mentoring erfordert einen Mentor, der mit 4-6 Mentees gleichzeitig arbeitet. Die Gruppe trifft sich ein- bis zweimal im Monat, um verschiedene Themen zu diskutieren. Durch die Kombination von Senior- und Peer-Mentoring helfen sich der Mentor und die Peers gegenseitig zu lernen und entsprechende Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln.

Dieses Modell ist besonders nützlich, wenn es nicht so viele Mentoren wie Mentees gibt. Es hat auch den zusätzlichen Vorteil, dass die Mentees voneinander lernen.

Andererseits ist das Gruppen-Mentoring durch die Schwierigkeit begrenzt, regelmäßig Meetings für die gesamte Gruppe zu planen. Es fehlt auch die persönliche Beziehung, die die meisten Menschen beim Mentoring bevorzugen. Aus diesem Grund wird es oft mit dem Einzelmodell kombiniert.

2.3. Peer mentoring



Hier sind Mentor und Mentee mehr oder weniger auf der gleichen Ebene und sie betreuen sich gegenseitig.

2.4. Trainingsbasiertes Mentoring



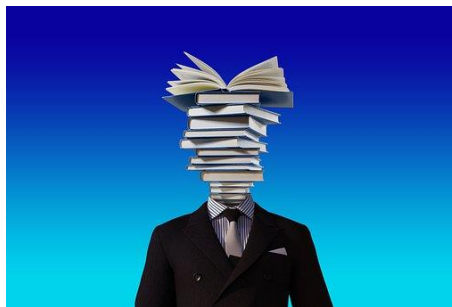
Dieses Modell ist direkt an ein Trainingsprogramm gebunden. Ein Mentor wird einem Mentee zugewiesen, um dieser Person zu helfen, die spezifischen Fähigkeiten zu entwickeln, die im Programm vermittelt werden. Trainingsbasiertes Mentoring ist begrenzt, da es sich auf das jeweilige Thema konzentriert und dem Mentee nicht hilft, eine breitere Kompetenz aufzubauen.

2.5. Reverse mentoring



Reverse Mentoring ist ein effizienter Weg, um Generationenlücken in Organisationen zu schließen. Normalerweise ist es die Praxis, dass ältere Mitarbeiter jüngere oder weniger erfahrene Mitarbeiter beraten. Es führt zu signifikanten Erkenntnissen und Leistungssteigerungen. Es ist auch eine großartige Gelegenheit für jüngere Mitarbeiter, sich mit der Organisation zu verbinden und ihr Engagement und ihr Commitment zu verbessern. Aber es kann - nicht sehr oft - in die entgegengesetzte Richtung angewendet werden, wo eine jüngere Person der Mentor einer älteren Person ist (im Falle neuer Technologien oder neuer Entwicklungen am Arbeitsplatz).

2.6. Executive mentoring



Dieses Top-Down-Modell ist möglicherweise der effektivste Weg, um eine Mentorkultur zu schaffen und Fähigkeiten und Wissen in einer Organisation zu fördern. Es ist auch ein wirksames Instrument zur Nachfolgeplanung, da es den Wissensabfluss verhindert, der sonst bei der Pensionierung des oberen Managements stattfinden würde.

2.7. E- Mentoring



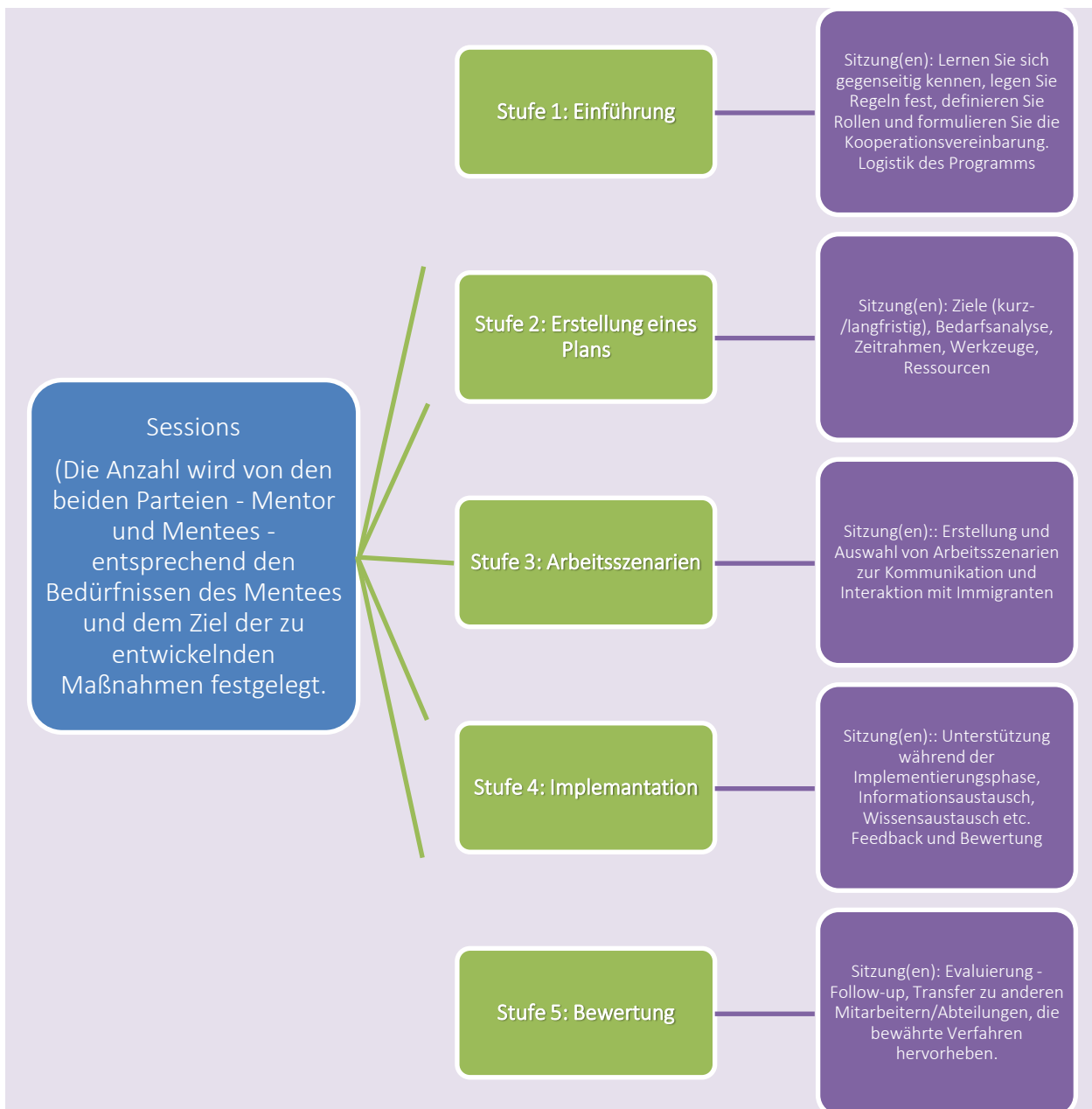
Hier "treffen" sich der Mentor und der Mentee über das Internet, zum Beispiel per E-Mail, Instant Messaging, Skype, Google etc. Dieses Modell ist besonders nützlich, wenn sich Mentoren und Mentees nicht am selben Ort befinden.

Im Q-SER-Projekt wurden das Einzel-Mentoring (Mentor und Mentee) in Kombination mit Gruppen-Mentoring (Mentor und Mentees aus der gleichen Arbeitsstelle/Abteilung) und Reverse-Mentoring als umsetzungsfähig bewertet.

3. METHODISCHER RAHMEN IM Q-SER MENTORING PROZESS

Dieser Abschnitt beschreibt die Phasen und Schritte, die bei der Implementierung der Mentoring-Modelle des Q-SER-Projekts zu befolgen sind. Dies ist eine kurze und indikative Karte / Anleitung, die von Mentoren verwendet werden kann und an die Bedürfnisse ihrer Mentees und des Prozesses angepasst ist.

Schematische Darstellung des Mentoringprozesses im Q-SER-Projekt



Im Detail sind die Ziele der einzelnen Phasen:

Stufe 1: Einführung

Ziele:

- ⊕ Schaffung und Aufbau einer Mentorenbeziehung, Vertrag - Verpflichtung.
- ⊕ Schaffen Sie ein Klima des gegenseitigen Vertrauens.
- ⊕ Steigerung des Interesses des Mentees.
- ⊕ Programmablaufplanung mit klaren Zielen.

Mentoring tools:

- Partnerschaftsvereinbarung / Mentoringvertrag
- Stufe 1: Gegenseitiges Verständnis
- Empfohlener Kalender der Mentoring-Sitzungen

Stufe 2: Erstellung eines Plans

Ziele:

- ⊕ Klare und messbare Ziele
- ⊕ Gegenseitiges Verständnis und Übereinstimmung
- ⊕ Strategisches Targeting
- ⊕ Auswahl geeigneter Methoden und Werkzeuge

Mentoring tools:

- Stufe 2: Erwartungen und Ziele
- Empfohlenes Formular zur Aufzeichnung von Mentoring-Sitzungen

Stufe 3: Arbeitsszenarien

Ziele:

- ⊕ Erfassung von Szenarien auf der Grundlage realer Fälle

Mentoring tools:

- Formular zur Erfassung von Arbeitsszenarien.

Phase 4: Implementierung

Ziele:

- ⊕ Entwicklung von Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten bei der Anwendung ausgewählter Szenarien
- ⊕ Teamarbeit und Problemlösung
- ⊕ Chancen und Risiken erkennen - SWOT-Analyse

Mentoring tools:

- Empfohlenes Formular zur Aufzeichnung von Mentoring-Sitzungen
- Der Mentor kann auch persönliche Notizen in Form eines Tagebuchs führen, um den Fortschritt der Arbeit zu dokumentieren

Stufe 5: Bewertung

Ziele:

- ⊕ Bewertung der angewandten Praktiken
- ⊕ Hervorhebung bewährter Verfahren
- ⊕ Bewertung der Mentorenbeziehung
- ⊕ Vorschläge für die weitere Anwendung in anderen Abteilungen der Organisation

Mentoring tools:

- Bewertung des Mentoringprozesses

4. LITERATURHINWEISE ZUM WEITERLESEN

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Byington, T. (2010). Keys to Successful Mentoring Relationships, *Journal of Extension*, Vol. 48, No 6,
<https://www.joe.org/joe/2010december/tt8.php>
- Detsky AS, Baerlocher MO. Academic mentoring – how to give it and how to get it. *JAMA*; 297:2134-2136, 2007. Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Kutilek, L. M., & Earnest, G. W. (2001). Supporting professional growth through mentoring and coaching. *Journal of Extension [On-line]*, 39(4) Article 4RIB1.
Available at: <http://www.joe.org/joe/2001august/rb1.php>
- Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. *J Pediatr*, 152(2):151-2, 2008.
- Mincemoyer, C. C., & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individuals and organizational success. *Journal of Extension [On-line]*, 36(2) Article 2FEA2.
Available at: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>
- Podsen, I. J., & Denmark, V. M. (2000). Coaching and mentoring first year and student teachers. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Starcevich, M. M. (n.d.). Do you want to be a mentor? Mentoring partner's handbook. Retrieved December 15, 2009.
http://www.gov.ns.ca/psc/pdf/InnovationGrowth/Mentor/Guide%20for%20Mentoring_Be%20a%20Mentor.pdf
- Wilson, J. & Elman, N. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 4, No. 4.

5. NÜTZLICHE LINKS:

1. <https://www.management-mentors.com/resources/benefits-of-mentoring>
2. <http://www.prmagazin.de/meinung-analyse/hintergrund/reverse-mentoring-112018.html>
3. <https://www.insuranceinstitute.ca/fr/Mentoring/for-organizations/mentoring-models>
4. <https://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/30129/Different-Types-Of-Business-Mentoring-Models>
5. <http://www.emt.org/userfiles/DesignTraining.pdf>