

# Wissenslotsen-Qualifizierung

**Modul 1: Was ist Erfahrungswissen?**

**Modul 2: Rolle und Aufgaben des Wissenslotsen**

**Modul 3: Erhebung Erfahrungswissen in unserem Unternehmen**

**Modul 4: Lernen im Prozess der Arbeit**

**Modul 5: Auswahl von Mentoren und Lernpartnern**

**Modul 6: Die Mentorenschulung**

**Modul 7: Die Organisation der Mentorenarbeit**

**Modul 8: Das Mentorencoaching**

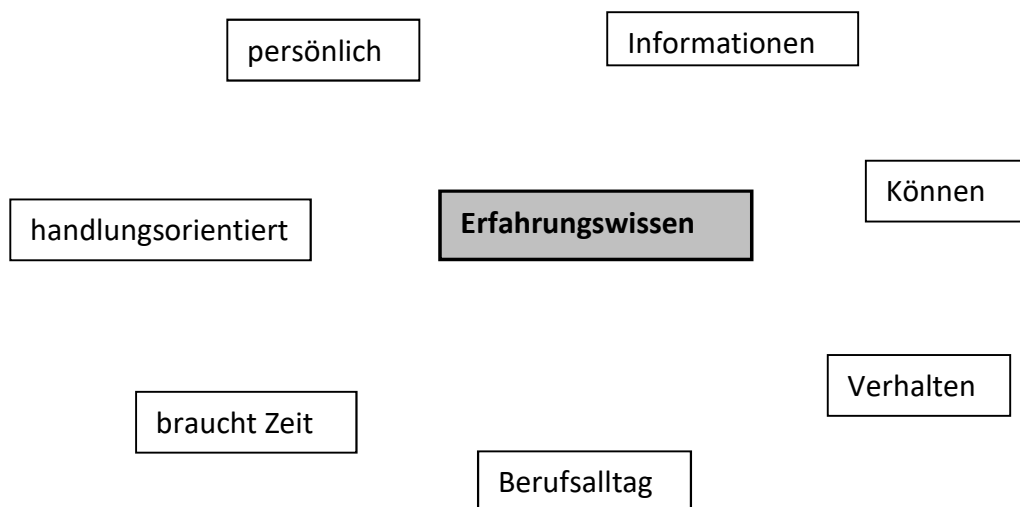
**Modul 9: Die Auswertung der Mentorenarbeit und des Wissenstransfers**



## Das kleine schwarze Heft – ein Beispiel für Erfahrungswissen im Unternehmen

Ein Beispiel aus der Praxis von ac.consult: ein Techniker aus einem Unternehmen der Lebensmittelproduktion nahm an einer Mentorenausbildung teil. Dabei erzählte er von dem „kleinen schwarzen Heft“, das er in seinem Schreibtisch aufbewahrte. Hier hatte er seit Jahren alle außergewöhnlichen Fehler und Vorkommnisse und alle seine Tricks im Umgang mit den Produktionsmaschinen notiert. Niemand sonst kannte dieses Heft, dessen Bedeutung aber schnell klar wurde. Der Techniker machte seine Notizen zur Grundlage für die Mentorenarbeit mit seinem jüngeren Lernpartner. Er weihte ihn in die Geheimnisse der Maschinenwartung ein, so dass dieser ihn sicher vertreten konnte. Die Inhalte des schwarzen Heftes formulierten sie zusammen um, so dass ein kleines Handbuch für die Maschinenwartung entstand, das im Unternehmen offen zugänglich gemacht wurde.

Fazit: Erfahrungswissen ist kein Lernstoff wie jeder andere, es kann nur persönlich weitergegeben werden. Unternehmen oder Organisationen können diese wertvolle Ressource nutzen, indem sie den Wissenstransfer unter ihren Mitarbeiter/Innen aktiv fördern.



### Wann kommt es besonders auf Erfahrung an?

Erfahrungswissen ist im Prinzip ein Erfolgsfaktor bei allen Arbeitsprozessen, aber insbesondere dann,

- wenn unvollständige Informationen vorliegen
- wenn Situationen nicht vollständig durchschaubar und berechenbar sind
- wenn Abläufe gestört sind
- wenn schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken erforderlich sind
- wenn ein unmittelbares Eingreifen bei selten auftretenden Ereignissen nötig ist
- wenn erste Anzeichen schwerwiegender Probleme erkannt werden müssen, um rechtzeitig gegensteuern zu können

### Woran erkennt man erfahrene Mitarbeiter?

Erfahrene Mitarbeiter/innen zeichnen sich dadurch aus,

- dass sie in Stresssituationen besonnen reagieren
- dass sie für unvorhersehbare Situationen Referenzmuster haben
- dass sie Fachliches und Organisatorisches gut verbinden können
- dass sie weniger Angst haben, etwas falsch zu machen

### Erfahrungswissen – ein besonderer Lernstoff

Kann man Erfahrungswissen lernen wie anderes Wissen auch? Die Antwort auf diese Frage ist nicht eindeutig. Teilweise kann man die Zeit, die Erfahrung braucht, nicht abkürzen: jeder muss seine Erfahrung selber machen. Andererseits kann man von erfahrenen Kollegen profitieren, wenn diese ihr Wissen aktiv weitergeben.

Erfahrungswissen ist schwer in Worte zu fassen, weil es meist spontan – eben aus der Erfahrung heraus – angewendet wird. Das schreibt normalerweise niemand auf. Deshalb müssen Sie Ihren Berufsalltag gründlich durchleuchten, um Ihr Erfahrungswissen zu identifizieren.

## Übung: Welches Erfahrungswissen habe ich?

Machen Sie eine Liste Ihres Erfahrungswissens, notieren Sie alles, was Ihnen dazu einfällt! Hier sind einige "Suchhilfen":

1. Was sind meine **wichtigsten Aufgabenbereiche** im beruflichen Alltag:

---

---

---

---

---

---

---

2. Auf welche **Einzelaufgaben** kommt es besonders an, um an meinem Arbeitsplatz erfolgreich zu arbeiten:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Modul 2: Rolle und Aufgaben des Wissenslotsen

### Welche Fähigkeiten braucht ein Wissenslotse?

Aufgaben	Fähigkeiten
Verantwortung für das Thema Erfahrungswissen	Thematische Kenntnisse (Modul 1) Reflexion des eigenen Erfahrungswissens
Erhebung zum Thema Erfahrungswissen	Vernetzung quer zur Hierarchie Kenntnis der Unternehmenskultur Neugier Präsentationsfähigkeit
Auswahl von Mentoren und Lernpartnern	Vertrauen und Offenheit Menschenkenntnis gut erklären können
Schulung der Mentoren	Rollenwechsel Kollege - Dozent
Organisation des Wissenstransfers	Organisationsfähigkeit kurze Wege beschreiten Konsequenz
Coaching der Mentoren	Rollenwechsel Kollege - Coach
Auswertung der Mentorenarbeit	Kritikfähigkeit Urteilsvermögen Präsentationsfähigkeit

## Zum System gehören und gleichzeitig von außen drauf gucken: Möglichkeiten und Verfahren der Distanzierung

Der Wissenslotse ist Mitglied des Unternehmens, als Beschäftigter ist er/sie also Bestandteil des Systems und seiner Kultur. Dort sind auch die normalen Aufgabenbereiche angesiedelt.

Als Wissenslotse hat er/sie die Aufgabe, den Prozess des Wissenstransfers zu steuern. Um einen kommunikativen Prozess zu steuern, muss man ihn auch immer etwas von außen betrachten können. Das ist vor allem wichtig, um das Zusammenspiel zwischen kommunikativem Prozess und Unternehmenskultur einschätzen und steuern zu können.

Den Wissenslotsen stehen folgende Mittel der Distanzierung zur Verfügung:

### Das Konzept „voneinander lernen“

Das Konzept ist eine Abfolge von Aufgaben, mit denen der Wissenslotse den Wissenstransfer schrittweise in seiner Unternehmenskultur einführt, systematisiert und verankert. Die Idee dahinter bezieht alle relevanten Akteure ein und berücksichtigt mögliche Widerstände. So kann der Wissenslotse in diesem Konzept aus einer Position „quer zur Hierarchie“ handeln.

### Die Wissenslotsen-Qualifizierung

Die Qualifizierung vermittelt Wissen, Kenntnisse, aber auch eine Arbeitshaltung, die über „Dazugehören und Distanzierung“ reflektieren kann.

### Der Austausch untereinander

Die Gruppe der Wissenslotsen erarbeitet sich das Konzept gemeinsam. Durch den Austausch über die Projekterfahrungen können die Teilnehmenden auch voneinander lernen und sich gegenseitig in ihrer neuen Rolle stärken.

### Die Beratung durch ac.consult

ac.consult kommt von außen und berät jedes teilnehmende Unternehmen aus einer externen Position. Die Wissenslotsen können sich jederzeit mit Fragen und Beratungsbedarf an ac.consult wenden.



## Modul 3: Erhebung Erfahrungswissen in unserem Unternehmen

Fragen <b>Thema 1: unser Wissensbestand</b>	Informationsquellen	Ergebnisse
Wer hat bei uns das Wissen, das uns von unseren Mitbewerbern unterscheidet? (Kernkompetenzen)		
In welchen Formen liegt dieses Wissen vor? zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ was ist allgemein dokumentiert (z.B. QM-Handbuch)</li> <li>▪ was ist partiell dokumentiert</li> <li>▪ was ist in der Anwendung dokumentiert (z.B. Checklisten)</li> <li>▪ was ist in den Mitarbeitenden informell gespeichert</li> </ul>		
Wo findet welcher Wissensaustausch im Unternehmen statt? zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zwischen Mitarbeitenden</li> <li>▪ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden</li> <li>▪ zwischen Mitarbeitenden und Kunden</li> <li>▪ ...</li> </ul>		

Fragen <b>Thema 2: Wissensgeber und Wissensnehmer</b>	Informationsquellen	Ergebnisse
<p>Wer hat interessantes Erfahrungswissen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wo/bei wem spielt Erfahrungswissen eine erfolgsentscheidende Rolle?</li> <li>▪ wo/bei wem würde eine Weitergabe von Erfahrungswissen uns weiterbringen?</li> </ul>		Erstellen Sie eine Namensliste!
<p>Wer hat aussichtsreiche Lernpotenziale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wo/bei wem erscheinen Investitionen in Wissen besonders ertragreich?</li> <li>▪ wo/bei wem könnte/sollte durch Wissenstransfer eine Weiterentwicklung angestoßen werden?</li> </ul>		Erstellen Sie eine Namensliste!

Fragen <b>Thema 3: Wissensprobleme</b>	Informationsquellen	Ergebnisse
Wo sind Wissensinseln? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wer hat Solowissen?</li> <li>▪ wo vermute ich Solowissen?</li> </ul>		
Wo findet Wissensabfluss statt? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gibt es Beispiele für Wissensabfluss (z.B. durch Fluktuation, Verrentung) in der Vergangenheit?</li> <li>▪ wer geht in den nächsten fünf Jahren in Rente?</li> <li>▪ Verlassen Azubis nach der Ausbildung unser Unternehmen?</li> <li>▪ Wie wirksam sind Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung?</li> </ul>		

Fragen <b>Thema 4: Wissensstrategie</b>	Informationsquellen	Ergebnisse
Wo kann uns Wissenstransfer nützen? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ um Nachfolger einzuarbeiten</li> <li>▪ um Stellvertreter zu installieren</li> <li>▪ um Nachwuchsführungskräfte zu schulen</li> <li>▪ um neue Mitarbeiter einzuführen</li> <li>▪ um Auszubildende zu fördern</li> <li>▪ ...</li> </ul>		

## Modul 4: Lernen im Prozess der Arbeit

### Lernen am Arbeitsplatz

Seit einigen Jahren wird in der betrieblichen Bildung das **70-20-10-Prinzip** propagiert. Danach hat das informelle, nicht organisierte Lernen am Arbeitsplatz den wichtigsten Stellenwert in der beruflichen Weiterbildung. Danach lernen Menschen

- zu 70 Prozent durch Herausforderungen im Arbeitsalltag und praktische Erfahrungen am Arbeitsplatz
- zu 20 Prozent informell durch Gespräche im beruflichen Umfeld, mit Kollegen und Vorgesetzten
- und lediglich zu zehn Prozent durch klassische Weiterbildungen, Seminare, E-Learning, Coaching oder Fachliteratur

Unternehmen in Deutschland setzen aber nach wie vor am stärksten auf Präsenztraining als wichtigste Form der Weiterbildung und investieren über die Hälfte ihrer Weiterbildungsbudgets in die 10 Prozent.

#### Lernen am Arbeitsplatz hat folgende Vorteile:

- Informationen stehen **unmittelbar** dann zur Verfügung, wenn sie gebraucht werden.
- Das neu Gelernte wird **direkt angewendet**, das macht das Lernen nachhaltig, man behält das Neue besser.
- Man lernt nicht auf einer Insel (im Seminar), sondern mitten im (Arbeits-)Leben, deshalb müssen **keine Übertragungsleistungen** erbracht werden.
- Beschäftigte, die sich mit dem Lernen schwertun bzw. weiterbildungsungeübt sind, haben **bessere Lernchancen**: sie lernen in der gewohnten Arbeitsumgebung mit Kollegen, die sie kennen. Sie können das Gelernte unmittelbar anwenden und üben und erlangen dadurch Sicherheit.
- Die **Kommunikation** am Arbeitsplatz wird verbessert. Es ist „erlaubt“, zu fragen, wenn man etwas nicht weiß. Es ist „erlaubt“, etwas zu wissen und weiterzugeben, das wertvoll für die Kollegen ist.
- Die **Fehlerkultur** wird verbessert: wer Erfahrung schätzt, lernt offensiv aus Fehlern und beugt vor, anstatt nach den Schuldigen zu suchen.
- **Selbständiges Arbeiten, flache Hierarchien und Teamarbeit** werden gefördert: im Prinzip kann jede/r Experte/Expertin sein.
- Globalziel ist das **lernende Unternehmen**.

## Lernen im Erwachsenenalter

In der Erwachsenenbildung werden u.a. folgende Aspekte besonders beachtet:

- **„Lernfähig, aber unbelehrbar“**  
Erwachsene fangen nicht bei null an, sie gestalten den Lernprozess in hohem Maße selber mit, indem sie neues Wissen mit ihrem vorhandenen Wissen und ihrer Erfahrung verknüpfen.
- **Lernerzentrierung**  
Lernen ist effektiv, wenn die Lernenden aktiv sind. In der Erwachsenenbildung vergrößert die sogenannte Lernerzentrierung den Erfolg: Der Lernprozess wird eher als die Aneignung des Lernenden und nicht als die Vermittlung des Lehrenden definiert (Abkehr vom „Trichterprinzip“).
- **„Lernen mit Kopf, Hand und Herz“**  
Neues Wissen konkurriert im Gehirn mit dem, was schon da ist. Damit das Gelernte erhalten und behalten wird, soll das Lernen den ganzen (erwachsenen) Menschen erfassen und alle Sinne ansprechen. Dann hat man mehrere Sicherungsanker fürs Behalten (So funktioniert z.B. die „Eselsbrücke“).
- **„Das Gehirn ist keine Lernmaschine, sondern eine Überlebensmaschine“**  
Wissen wird gespeichert nach Überlebensrelevanz, d.h. es muss mit Gefühlen, Bildern und Geschichten verbunden werden und der Sinn muss sich erschließen, sonst sortiert das Gehirn es wieder aus, um Energie zu sparen.
- **Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis**  
Das Kurzzeitgedächtnis behält 3-4 Wissenseinheiten für Stunden oder 1-2 Tage.  
Das Langzeitgedächtnis behält komplexe Wissenszusammenhänge durch Training und dauernde Anwendung.
- **Lernen zwischen den Generationen**  
Traditionell lernt jung von alt, das steckt tief in uns allen drin und entstammt unseren Erfahrungen als Kinder. Im Internetzeitalter und in der Wissensgesellschaft haben oft Jüngere die größeren Kompetenzen im Umgang z.B. mit elektronischen Medien. Dieses „umgedrehte“ Lernverhältnis müssen Mitarbeiter sich oft erst aneignen und akzeptieren.

## Information, Können und Verhalten als didaktische Kategorien

Wie kann man das Lernen am Arbeitsplatz besonders erleichtern? Die Mentoren sind ja keine Lehrer, sondern besonders erfahrene Mitarbeiter. Das eigene Können ist aber etwas anderes als die Fähigkeit, anderen dies beizubringen.

Deshalb liegt der Mentorenarbeit ein einfaches Schema zugrunde:

Jede Lerneinheit beinhaltet **Information, Können und Verhalten**

### ▪ **Information**

Hier geht es um alles, was man zur Bewältigung der Aufgaben dieser Lerneinheit wissen muss. Der Mentor überlegt, welche Informationen man für die Bewältigung der Lerneinheit braucht und bereitet sie für den Lernpartner auf z.B. in Form von

- Unterlagen zum Selberlesen
- Checklisten
- Schaubilder

### ▪ **Können**

Welche praktischen Fähigkeiten soll sich der Lernpartner aneignen? Hier kann der Mentor z.B. folgende Quellen anzapfen:

- Verfahrensanweisungen, Arbeitsanleitungen
- praktische Demonstrationen (etwas vormachen, zeigen)
- begleitete und unbegleitete Übungsaufgaben für den Lernpartner

### ▪ **Verhalten**

Bei vielen Lerneinheiten spielen auch Verhaltensaspekte eine wichtige Rolle wie z.B. problemlösendes Verhalten, Telefonieren, Umgang mit Kunden, mit Beschwerden. Der Mentor kann dem Lernpartner ein Vorbild für Verhalten sein. Der Lernpartner kann das förderliche Verhalten auch üben, z.B. durch fiktive Telefonate, wo der Mentor ihn z.B. als Kunde anruft.

Durch dieses Schema gewinnt der Mentor einen Überblick über seinen Lernstoff und kann ihn leichter strukturieren und planen. Der Wissenstransfer bleibt überschaubar und umsetzbar. Der Mentor kann sich die ungewohnte Aufgabe als Lehrender leichter erschließen.

## Modul 5: Auswahl von Mentoren und Lernpartnern

Subjektive Faktoren	Objektive Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tempo</b> Das Tempo, mit dem jemand lebt, denkt, arbeitet, ist nah an der Persönlichkeit angesiedelt und wenig veränderbar. Hohe Tempounterschiede können ein Problem bei der Mentorenarbeit sein.</li> <li>▪ <b>Kommunikationsverhalten</b> (Vermitteln, Zuhören, Nachfragen) Es gibt offensive und defensive Kommunikationstypen. Sind die Unterschiede hier groß, müssen Mentor und Lernpartner sich stärker aufeinander einstellen.</li> <li>▪ <b>Rollenakzeptanz</b> Mentor und Lernpartner sollten sich gegenseitig in diesen Rollen akzeptieren.</li> <li>▪ <b>Sympathie</b> ist nicht unbedingt Voraussetzung, aber Antipathie macht es sehr schwer!</li> <li>▪ <b>Bisheriger Kontakt</b> Wenn die beiden Partner sich bereits gut kennen und zusammenarbeiten, hat das Auswirkungen auf die Mentorenarbeit. Kennen sie sich kaum, bietet der Vertragsabschluss eine gute Kennenlernmöglichkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Zeit</b> Können die beiden Partner ohne große Probleme gemeinsame Termine finden?</li> <li>▪ <b>Raum</b> Können die beiden Partner ohne große Probleme geeignete, ungestörte Räumlichkeiten nutzen?</li> <li>▪ <b>Themen</b> Stoßen die Themen des Mentorings bei beiden Partnern auf Interesse? Passen die Interessen, die jeder mit den Themen verbindet, zusammen?</li> <li>▪ <b>Ziele</b> Passen die Ziele, die jeder Partner mit dem Mentoring verbindet, zusammen?</li> <li>▪ <b>Positionen</b> Ist der Mentor höher gestellt, besteht meist kein Problem. Sind beide auf derselben Ebene, muss das Ziel des Mentorings gut geklärt werden.</li> <li>▪ <b>Arbeitsabläufe</b> Passt das Mentoring in die normalen Arbeitsabläufe beider Partner? Können positive Nebeneffekte entstehen?</li> </ul>

## Modul 6: Die Mentorenschulung

### Workshop 1 vor Beginn der Mentorenarbeit

#### Vorstellen

Vorstellungsrunde

Das Projekt „voneinander lernen“, Erläuterungen auf flipchart

Vorstellen des Workshopprogramms (flipchart)

#### Erwartungen klären

**Einzelarbeit** mir drei Fragen:

- Was haben Sie als erstes gedacht, als Sie erfuhren, dass Sie für das Projekt ausgewählt worden sind?
- Woran würden Sie erkennen, dass das Projekt für Sie gut läuft?
- Was sollte in dem Projekt nicht passieren?

**Plenum:** Jede/r sagt reihum seine/ihre Antworten.

Die beiden letzten Aspekte auf flipchart mitschreiben, während die Runde läuft

#### Aushändigen des Mentorenhandbuchs

- das Handbuch begleitet die gesamte Mentorenarbeit
  - es hat einen theoretischen Teil (1-6)
  - und einen praktischen Teil (Arbeitsblätter, die bei Bedarf weiter kopiert werden können)
- Namen an der Seite draufschreiben

#### Was ist Erfahrungswissen?

**Plenum:** „Erfahrungswissen“ in die Mitte eines flipchartblatts aufschreiben

Was fällt Ihnen spontan zu diesem Wort ein? drumherum aufschreiben

Das entstandene Bild mit dem Bild im Handbuch vergleichen und Aspekte ergänzen

#### Wie erfasse ich mein Erfahrungswissen?

Indem ich meinen Berufsalltag durchleuchte und suche nach:

- meinen wichtigsten Aufgaben und Tätigkeiten
- meinen ganz persönlichen Problemlösungen
- meinem Zugewinn seit meinem Berufsbeginn
- meinem Vorsprung gegenüber heutigen Berufsanfängern

**Einzelarbeit** mit Arbeitsblatt 1

**Plenum:** jede/r berichtet, wie diese Arbeit war und welche Erkenntnisse es gab.



### **Was bedeutet es, Mentor/in zu sein**

**Einzelarbeit:** jede/r schreibt auf Karten

grün: worauf freue ich mich?

rot: was befürchte ich, was ist mir unklar?

Wir sortieren die Karten und behandeln die Probleme (rote Karten) der Reihe nach.

### **Bedingungen für erfolgreiches Lernen: was muss gegeben sein, damit man gut lernt?**

Zielperspektive: Mentor/inn/en unterstützen erfolgreiches Lernen

Brainstorming im **Plenum:** Sammeln von Antworten auf flipchart

hier einige mögliche Aspekte:

- freiwillig
- aus eigenem Interesse
- visuell
- Schritt für Schritt
- mit sichtbaren Erfolgen

Blatt mit den Ergebnissen sichtbar aufhängen

### **Vom Erfahrungswissen zur Lerneinheit**

Einführung in das Arbeitsblatt und Erläuterung der Aufgabe mit Möglichkeit zu Rückfragen

**Einzelarbeit** mit Arbeitsblatt 2

**Paare:** gegenseitiges Vorstellen der Ergebnisse und Feedback auf Plausibilität

**Plenum:** Hinweis auf Arbeitsblatt 4

### **Der Vertrag mit dem Lernpartner/der Lernpartnerin**

**Plenum:** wir gehen den Vertrag einzeln durch

nächste Aufgaben der Mentoren:

- Abschluss Planung der Themen für LP (Arbeitsblatt 2)
- Übertragen der Themen in den Vertrag
- Treffen mit dem LP: Erläuterung des Mentorenprojekts + Vertragsabschluss + Terminplanung

### **Wie geht es weiter? (flipchart)**

- Coaching während der Mentorenarbeit
- Workshop 2 zur Auswertung nach Beendigung der Mentorenarbeit

## Workshop 2 nach Beendigung der Mentorenarbeit

### Auswertung der Profite der Lernpartner

**Einzelarbeit:** Arbeitsblatt 5 des Mentorenhandbuchs ausfüllen

**Plenum oder Paare:** vergleichen Sie Ihre Arbeitsblätter und fertigen Sie eine Liste der feststellbaren Lernfortschritte.

**eventuell Plenum:** Austausch der Ergebnisse

### Auswertung der Profite der Mentor/inn/en

**Einzelarbeit:** Arbeitsblatt 6 des Mentorenhandbuchs ausfüllen

Jede/r schreibt drei Kärtchen

- ich kann jetzt besser ...
- ich war erstaunt, dass ich ...
- ich wusste schon vorher, dass ich ...

**Plenum:** Austausch der Ergebnisse reihum und aufpinnen der Kärtchen

### Perspektiven der Mentorenarbeit

**Aufgabe:** gemeinsam ein Plakat erstellen anhand der Fragen:

1. Wie und wo kann über die Ergebnisse des Projektes in unserem Betrieb berichtet werden?
2. Wie können andere Mitarbeiter/innen in die Lage versetzt werden, als Mentoren zu arbeiten?
3. Welche Bedingungen müssen gewährleistet sein, wenn Mentorenarbeit auf Dauer in unserem Unternehmen verankert werden soll?

**Plenum:** Absprachen für die Präsentation treffen

## Materialanhang

### WS 1: das Projekt „voneinander lernen“ (flipchart)

**„voneinander lernen“** – Wissenstransfer für kleine und mittlere Unternehmen

Ein Projekt von ac.consult  
Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds

**Ziel:** die Erfahrung der Mitarbeiter für Weiterbildung nutzen

**Beteiligte:**

- Geschäftsführung und Führungskräfte
- Wissenslotse
- Mentoren
- Lernpartner

### WS 1: unser Programm (flipchart)

**Mentorenschulung: Unser Programm heute**

- ✓ Das Mentorenhandbuch
- ✓ Das Thema Erfahrungswissen
- ✓ Die Weitergabe von Erfahrungswissen
- ✓ Die ersten Schritte mit dem Lernpartner

### WS 1: Erwartungsabklärung (Fragenzettel)

- Was haben Sie als erstes gedacht, als Sie erfuhren, dass Sie für das Projekt ausgewählt worden sind?
- Woran würden Sie erkennen, dass das Projekt für Sie gut läuft?
- Was sollte in dem Projekt nicht passieren?

### WS 1: Was bedeutet es, Mentor/in zu sein? (flipchart, um Kärtchen aufzukleben)

grün Worauf freue ich mich?	rot Was befürchte ich?
--------------------------------	---------------------------

## WS 1: Wie geht es weiter? (flipchart)

### Wie geht es weiter?

- ✓ Coaching während der Mentorenarbeit
- ✓ Workshop 2 zur Auswertung nach Beendigung der Mentorenarbeit

## WS 2: Profite der Mentor/inn/en (vorbedruckte Kärtchen)

ich kann jetzt besser ...

ich war erstaunt, dass ich ...

ich wusste schon vorher, dass ich ...

## Modul 7: Die Organisation der Mentorenarbeit

### Planungshilfe: die nächsten Schritte

Schritt Nr.:	WAS	Beteiligte	WER	Zeitraumen (bis) WANN

## Freistellung von Mentoren und Lernpartnern

Wer ist für die Freistellung von wem zuständig?

Welche Form der Vereinbarung ist sinnvoll?

Wie kann ich die Freistellung in Auge behalten?

Was tue ich, wenn die Freistellung nicht funktioniert?

## Modul 8: Das Mentorencoaching

### Was ist Coaching?

- Hilfe zur Selbsthilfe  
Coaching ist eine Reflexionshilfe. Dahinter steht die Idee, dass eine Betrachtung „aus der Ferne“ beim Lösen von Problemen helfen kann. Wer ein Problem hat, kann es aber meist nicht mit Distanz betrachten, weil er/sie mitten drinsteckt. Da kommt der Coach ins Spiel, der/die als neutrale Instanz für den nötigen Abstand zum Problem sorgt, was neue Sichtweisen und Lösungsideen ermöglichen kann.
- Spezielle Rollenverteilung  
Zwischen Coach und Coachee (die Person, die die Problemstellung mitbringt) herrscht eine spezielle Rollenverteilung.  
Der Coachee bringt ein, **worüber** gesprochen wird, und formuliert Ziele.  
Der Coach bringt ein, **wie** darüber gesprochen wird, stellt Fragen und formuliert Thesen.  
Der Coach weiß nicht, was für den Coachee die beste Lösung ist und gibt keine Tipps. Der Coachee muss seine Lösung selber finden, der Coach begleitet dabei.
- Besondere Kommunikation  
Die Kommunikation im Coaching ist zweckgebunden: es geht immer um die Lösung oder um den Weg, den der Coachee gehen will. Ein besonderes Mittel hierbei sind systemische Fragen, die ein Problem im Zusammenhang erkunden helfen (siehe unten). Wichtig: im Coaching geht es nie darum, was richtig oder falsch ist, es gibt immer mehrere Lösungen.
- Prozesshaftes Lernen  
Coaching ist keine Schulung, ein Coach ist kein „klassischer Lehrer“. Coaching ist ein Prozess, der sich über längere Zeit hinzieht, z.B. ein halbes oder ein ganzes Jahr. Die eigentlichen 60-90minütigen Coachingsitzungen finden in einem Rhythmus statt, z.B. alle drei Wochen oder monatlich. In den Zeiten zwischen den Sitzungen probiert der/die Coachee die Ideen aus dem Coaching praktisch aus und bringt die Erfahrungen damit in der nächsten Sitzung wieder ein.

### Warum Mentorencoaching?

Coaching ist das Mittel der Wahl, wenn jemand eine neue Rolle erlernen soll. Das ist ja bei den Mentoren der Fall: die Rolle als Mentor unterscheidet sich von anderen beruflichen Rollen und ist für die ausgewählten Personen neu. Das Mentorenhandbuch strukturiert das Handeln aus dieser Rolle heraus – das Coaching bietet eine Reflexion der praktischen Mentorenarbeit

Das Mentorencoaching ist ein Gruppencoaching, d.h. jeder Mentor / jede Mentorin bringt die Erfahrung mit dem Lernpartner in die Gruppensitzung ein. Die Coachingsitzung dient dazu, dass die Mentoren sich über den Stand ihrer Arbeit austauschen und Lösungen für eventuell aufgetretene Probleme finden.



Die Coachingsitzung folgt dem Schema:

- Eingangsrunde: was habe ich bisher gemacht, wie zufrieden bin ich?
- Besprechen eventueller Probleme, Finden von Lösungen
- Vereinbarungen für das weitere Vorgehen

Der Coach

- leitet die Sitzung und hält den Ablauf ein
- achtet darauf, dass jede/r zu Wort kommt
- achtet darauf, dass jede/r sich Vereinbarungen notiert
- gibt keine Tipps, sondern unterstützt die Mentoren dabei, eigene Lösungen zu finden  
dabei können folgende Fragetechniken helfen:

## Fragetechniken im Coaching der Mentoren

### 1. Um die Ecke fragen

Im Coaching treffen sich die Mentoren ohne ihre Lernpartner. Nichtsdestotrotz spielen die Lernpartner beim Fortschritt des Wissenstransfers eine wichtige Rolle. Sie können indirekt einbezogen werden durch Fragen wie:

- Wie hat Ihrer Meinung nach Ihr Lernpartner es aufgefasst, dass er ausgewählt wurde?
- Wenn ich Ihren Lernpartner fragen würde, wie er die erste Sitzung gefunden hat, was würde er sagen?
- Was glauben Sie, wie stark wird Ihr Chef sich für Ihre Freistellung engagieren?

### 2. Um zwei Ecken fragen

Der Wissenstransfer ist etwas Neues und wird sicher vom Flurfunk beobachtet. Sollten sich hier Probleme verbergen, kann man die ganze Szenerie durch Fragen erschließen wie:

- Was halten ihre Kollegen (die Kollegen Ihres Lernpartners) davon, wenn Sie sich beide zurückziehen, um den Lernstoff zu bearbeiten?
- Wer hätte sich gewünscht, auch Mentor oder Lernpartner zu sein?
- Wer akzeptiert das Projekt am meisten, wer am wenigsten?

### 3. Zukunftsfragen

Im Projekt machen alle Beteiligten den Wissenstransfer zum ersten Mal. Da können Unsicherheiten auftreten. Um den Mentor zu bestärken, dass er die Sache positiv sieht und weiß, dass er das gut machen kann, sind Zukunftsfragen hilfreich:

- Was wird sich in Ihrer Abteilung verändert haben, wenn die Arbeit mit dem Lernpartner beendet ist?
- Was wird sich für Sie als Mentor verändert haben? was für Ihren Lernpartner?
- Was muss passiert sein, damit Sie am Ende zufrieden sind?

## Modul 9:

# Die Auswertung der Mentorenarbeit und des Wissenstransfers

### Die Ziele der Auswertung

- Verständigung zwischen Mentor/in und Lernpartner/in über die Lernergebnisse  
Mentor/in und Lernpartner/in werden durch das Arbeitsblatt 5 angeleitet, die gemeinsame Arbeit mit dem Wissenstransfer gut abzuschließen. Ziel ist, dass sie ihre Ergebnisse sichern und eventuell weitere Aktionen planen.
- Selbstreflexion des Mentors/der Mentorin über die neue Rolle  
Arbeitsblatt 6 fragt nach den Erfahrungen in der Mentorenrolle und damit auch nach den neu erworbenen soft skills der Mentor/inn/en. Ziel ist, dass diese soft skills weiterhin im Unternehmen zur Anwendung kommen können.
- Verstetigung des Projekts „Wissenstransfer“ im Unternehmen  
Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Führungskräfte dient dazu, die erworbenen Kompetenzen weiter anzuwenden und bei Bedarf auszubauen. Ziel ist, dass das Unternehmen den Wissenstransfer als Baustein einer „lernenden Organisation“ nutzt.

### Die Schritte der Auswertung

Schritt 1: Arbeitsblätter 5 und 6 ausfüllen

Der Wissenslotse stellt das Ende des geplanten Wissenstransfers in den Tandems fest und bittet die Mentoren um die Ausfüllung von Arbeitsblatt 5 (im Gespräch mit dem Lernpartner) und Arbeitsblatt 6 (alleine).

Schritt 2: Auswertungsergebnisse austauschen

Der Wissenslotse trifft sich mit den Mentor/inn/en und sie tauschen sich über die Ergebnisse aus. Wesentliche Erkenntnisse werden dokumentiert.

Schritt 3: Präsentation planen

Aus der Dokumentation der Auswertungsergebnisse erstellen Wissenslotse und Mentor/inn/en eine Präsentation an die Führungskräfte. Darin stellen Sie Ihre Erfahrungen dar und leiten daraus Empfehlungen ab, welche Bedingungen im Unternehmen eine Weiterarbeit am Wissenstransfer befördern.

Schritt 4: Präsentation halten

Wissenslotse und Mentor/inn/en halten die Präsentation vor den Führungskräften im Unternehmen.

Schritt 5: Kompetenzen bescheinigen

Mentor/inn/en und Lernpartner/inn/en erhalten ein Dokument des Unternehmens, das die neu erworbenen Kompetenzen bescheinigt.