frankfurter netzwerk mentoring

Tagungsdokumentation Fachtagung 7. Dezember 2019

Mentoring: Vielseitig! Vielbeachtet! Vielversprechend?

7. Dezember 2019

10:00 bis 15:30 Uhr

stadtRAUMfrankfurt

Mainzer Landstraße 293

60326 Frankfurt am Main



Das *Frankfurter Netzwerk Mentoring* wurde im Sommer 2011 auf Initiative des Kinderbüros der Stadt Frankfurt gegründet. Inzwischen sind 12 Organisationen mit insgesamt 19 Projekten daran beteiligt. Seit 2016 wird das Netzwerk vom Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main gefördert und von berami berufliche Integration e.V. koordiniert.

Im Netzwerk finden sich Projekte mit hauptamtlicher Projektleitung zusammen, die sich über ähnliche Rahmenbedingungen und gemeinsame Qualitätsstandards definieren.

Hier finden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Forum für den kollegialen, fachlichen Austausch und zur Weiterbildung sowie Fallsupervisionen.

Die Projekte wirken im Bereich Bildung und gesellschaftliche Teilhabe und legen ihren Schwerpunkt auf die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden. Sie sind überwiegend im sozialpädagogischen Bereich angesiedelt. Das Netzwerk ist offen für ähnliche Projekte.

Aktuelle Mitglieder und Projekte des *Frankfurter Netzwerks Mentoring*:

beramí berufliche Integration e.V.

- Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen
- NeW4Job
- Mehr Bock auf Politik
- MENTEA
- SABA Mentoring (Kooperationsprojekt mit Crespo Foundation)

Caritas Frankfurt e.V.

- Companion
- FIL (Freunde im Leben)

Crespo Foundation und beramí e.V.

- SABA Mentoring(Kooperationsprojekt mit beramí)

Ev. Regionalverband FfM und Of, Fachbereich I (Beratung, Bildung, Jugend)

- Socius

FIM – Frauenrecht ist Menschenrecht e.V

- Gib einem Kind Deine Hand

Goethe Universität Frankfurt:

- Balu und Du
- Ffm. Projekt – Begleitung und Förderung von Kindern und Jugendlichen in entscheidenden Phasen ihres Bildungsverlaufs
- Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft

KinderHelden Förderverein FrankfurtRheinMain

- LeseTandems
- StarkMacher

Kubi - Kultur und Bildung e.V.

- MUV- Migrantenunternehmen und Vielfalt

Landesverband der Schulfördervereine in Hessen e.V.

- Chancenpatenschaften Hessen

Malteser Hilfsdienst

- Ehrenamtliche Integrationshilfe

Über den Tellerrand e.V.

- Job Buddy Programm

Waisenhaus Stiftung

- Patenschaften für Kinder u. Jugendliche

Die diesjährige Fachtagung wurde vom Netzwerk gemeinsam konzipiert, durchgeführt und vom Amt für multikulturelle Angelegenheiten gefördert.
Unter dem Thema: ***Mentoring: Vielseitig! Vielbeachtet! Vielversprechend?*** widmete sich der Fachtag aktuellen Fragestellungen und Entwicklungen im Mentoring. In drei Workshops (Mentoring als Personalentwicklungsinstrument, Mentoring als Empowerment und Digitales Mentoring) bot sich die Gelegenheit, Mentoring aus den unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und mit Fachkräften über zukünftige Elemente und Entwicklungen des Mentoring zu diskutieren. Die Fachtagung richtete sich sowohl an Fachkräfte als auch an ehrenamtlich tätige Mentorinnen und Mentoren aus allen Projekten der Netzwerkmitglieder.

Nach dem Grußwort von Dr. Armin von Ungern-Sternberg, Amtsleiter des Amts für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt, und der Begrüßung der Netzwerkkoordinatorin, Ute Chrysam von beramí e.V., begann der Vormittag mit drei Workshops, auf die sich die ca. 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufteilten.

Eine kurze Darstellung des *Frankfurter Netzwerks Mentoring* sowie der Ablauf des Fachtages ist hier als Anlage beigefügt:
PP Fachtag 2019.pdf Anlagen anzeigen



AG 1: Mentoring als Personalentwicklungsinstrument für die Karriereentwicklung (von Frauen) in Unternehmen

Input: Beate Schmidt, Personalserviceleistungen, Fraport AG

Moderation: Anja Kallabis von Salzen, Kubi e.V.



Beate Schmidt, Personalserviceleistungen, Fraport AG, präsentierte das „Cross-Company" Mentoring, das seit 1999 durchgeführt wird.

Was bedeutet „Cross-Company" Mentoring?

- Mentees und Mentorinnen aus jeweils unterschiedlichen branchenübergreifenden Unternehmen werden hierarchieübergreifend gematched (z.B. Fraport und Axel Springer Verlag)

Vorteile des „Cross-Company" Mentoring allgemein

- Mitarbeitende erhalten Möglichkeit, andere Unternehmen und deren Prozesse und Unternehmenskultur kennen zu lernen.
- Ermöglicht vertrauensvolle Mentoring-Beziehung mit hierarchisch höher gestellten Person, wie sie innerhalb desselben Unternehmens nicht möglich wäre

Wie läuft das Mentoringrogramm ab?

- Kooperierende Unternehmen entsenden genauso viele Mentees wie Mentorinnen (um Gleichgewicht zu erhalten).
- Mentoring-Zyklus: 12 Monate

- Rahmenveranstaltungen für Mentorinnen und Mentoren (MO): Auftakt- und Abschlussveranstaltung (bei Mentorinnen und Mentoren auf Managementebene hat so etwas wie Halbzeitreflexion keine Priorität)
- Rahmenveranstaltungen für Mentees (ME): zusätzlich zu Auftakt- und Abschlussveranstaltung noch zwei Workshops zu Themen wie „Sichtbarkeit im Unternehmen“ o.ä.;
  Erwünscht sind persönliche Gespräche von ME und MO alle zwei Monate (ggf. auch per Skype möglich);
  Vorbereitung auf eigene Rolle als ME durch Vorbereitungsgespräch, Möglichkeit der Reflexion von Problemen, Möglichkeit der kollegialen Beratung auf informeller Ebene
- Drei Säulen des Programms: Mentoring-Beziehung (One-to-One), Teilnahme am Rahmenprogramm, Aufbau und Nutzung des (bestehenden) Netzwerks (internes Karrierenetzwerk bei Fraport, diverse Netzwerkveranstaltungen)

Worauf wird beim Matching geachtet?

Mentee

- Anforderungen: keine formalen Qualifikationsmerkmale; aber erwünscht sind „definierte“ Talente (im Rahmen von z.B. Potential-AC analysiert); sollten sich aber durch besonderes Engagement, Erfolg, Leistungsfähigkeit etc. auszeichnen → zukünftige Führungskräfte

  (teilweise melden sich auch MEs aus Eigeninitiative, aber dies ist nicht so gern gesehen/nicht immer erfolgreich in Mentoring-Beziehung)
- Mentee verfasst Motivationsschreiben (inkl. Ziele, wichtiger Themen, persönlicher Wünsche); von Fraport wird Vorgespräch mit möglicher Mentee geführt, um „persönliches Gespür“ für die jeweilige Person zu entwickeln.
- Bei Treffen zw. Schmidt und jeweiligen Kooperationsunternehmen werden dann Lebensläufe ausgetauscht. Im Vordergrund stehen Bedürfnisse der Mentee: Was braucht sie in ihrer aktuellen Lebenssituation?
  → aus Personalgründen und finanziellen Gründen kein aufwendigeres Auswahlverfahren möglich

Mentorinnen und Mentoren

- Männliche und weibliche Mentorinnen und Mentoren
- Führungskräfte, Managementebene etc.

Was ist Mentees bei Mentorinnen- oder Mentorensuche wichtig?

- Themen: u.a. Work-Life-Balance (Familienplanung etc.)
- Fachliche Passung (im Nachhinein stellt sich dies dann häufig als gar nicht so wichtig heraus)
- Viele MEs wünschen sich einen „straighten“ (erfolgreich etc.) Mann, um durch

Zusammenarbeit herausfinden zu können, was einem solchen Typ Mann in Führungsposition wichtig ist.

- Zusätzlich: internationale Erfahrung, Erfahrung mit Unternehmenswechsel, etc.

Vorteile des „Cross- Company" Mentoring für Mentees

- Häufiges Resultat: ME erhält Erkenntnis „ich bin in meinem Unternehmen genau richtig" → andere Unternehmen erscheinen zwar ggf. schneller/effizienter etc., aber haben dafür anders gelagerte Probleme → Erfahrungshorizont wird erweitert
- Tipps für Führungsposition
- Feedback erhalten und lernen einzufordern
- Selbst- und Fremdbild abgleichen
- Ideen für weitere Karriereschritte/neue Perspektiven

Vorteile für Mentorinnen und Mentoren

- Reflexion der eigenen Arbeit, z.B. eigenen Führungsstils etc. durch indirektes Feedback innerhalb der Mentoring-Beziehung
- Hohe intrinsische Motivation: wollen eigene Erfahrung gerne an andere weitergeben
- Vor allem für männliche Mentoren: lernen, welche Themen für Frauen wichtig sind → Entscheider müssen klarer wissen, was für Frauen in Bezug auf Karriereentwicklung wichtig ist



- Übertragung des Programms auf eigene förderungswürdige Mitarbeiterinnen in eigenen Unternehmen → Herausbildung interner „Mini-Netzwerke"
- MOs werden dazu angehalten, auch Arbeitsplatz der ME kennenzulernen → dadurch gegenseitiger Einblick in Unternehmenskultur etc.

Probleme

- Innerhalb des Mentorings: MOs in Managerpositionen/Führungskräfte haben hohe Ansprüche, ggf. das Gefühl, ME sei nicht richtig vorbereitet/kann Probleme nur vage benennen.
- Mentoring auf Augenhöhe – gegenseitiger Erfahrungsaustausch: MOs sehen sich häufig als „erfahrener"/"besser" und gehen dadurch teilweise nur in Rolle der Ratgebenden (mit ggf. unpassenden Ratschlägen für jeweilige Lebenssituation der ME).
- Ziel des Mentoring ist u.a., eigenes Unternehmen (Fraport) nach außen gut zu präsentierten, guten Ruf des Unternehmens nach außen zu tragen (durch

- Netzwerkbildung mit anderen Unternehmen etc.) → Problem: positives Outcome von Mentoring (spezifisch Frauenförderung) wird immer kritischer gesehen. Außerdem ressourcenaufwändig (Personal, Zeit, monetär), daher stellt sich die Frage, wie das Programm langfristig fortgeführt werden kann (und durch wen).
- Messbarkeit von Erfolg: Schriftliche Auswertung der MOs und MEs wurde irgendwann eingestellt, da Vergleichbarkeit/Messbarkeit der Erfolge laut Schmidt schwierig sei (wäre Lebensweg der Mentee anders verlaufen, wenn sie nicht am Mentoring-Programm teilgenommen hätte? Lässt sich nicht herausfinden).



Fragerunde im Anschluss

1) *Frage*: Melden sich Mentorinnen oder Mentoren aus eigener Motivation oder werden sie durch Personalentwicklung angesprochen?
   Antwort: Vorteil bei Fraport: Schmidt kann sich MOs selbst aussuchen. Legt Fokus auf gute MOs, die den Ruf des Unternehmens gut nach außen präsentieren können.
2) *Frage*: Cross-Mentoring findet überregional bzw. deutschlandweit statt – wie kam es dazu?
   Antwort: Entstanden aus Vorläuferprogramm „Frauen in der Wirtschaft", kontinuierlich gewachsen. Primär regional, aber wenn regional keine MO gefunden wird, dann auch deutschlandweit
3) Meinung männlicher junger Talente im Unternehmen:
   teilweise sehr ablehnend, fühlen sich benachteiligt. Kritik: „Frauenförderung nicht mehr zeitgemäß" → aber bei Zahlen zu Frauen in Vorständen etc. sieht Schmidt sich davon noch weit entfernt.
4) *Frage*: Netzwerk der kooperierenden Unternehmen: sollen es noch mehr werden?

Antwort: Eher nicht, Aufnahme nicht so leicht, da versucht wird, Branchen nicht zu doppeln (z.B. zu viele Banken o.ä.), um Vielfalt zu gewährleisten;

Kriterien für Unternehmen: müssen MOs für längeren Zeitraum freistellen können; gibt Vertraulichkeitsklauseln

- sich an diesen Punkt anschließende Anmerkung: **Vertraulichkeitsklauseln wichtig**, da man sich in Mentoring-Beziehung u.a. auch über direkte Vorgesetzte ausgetauscht und Chefin oder Chef dies teilweise misstrauisch beäugen – hier muss ME auf Kommunikation mit Vorgesetzten achten, sodass eigene Arbeitsbeziehung nicht belastet wird.

5) *Frage*: Wird nur Fokus auf Gender gelegt oder spielen andere Diskriminierungsformen auch eine Rolle/werden in Auswahl der MEs besonders berücksichtigt?
Antwort: Diversität der MEs groß: Frauen bis über 40, auch nicht-deutschsprachige MEs, MEs mit körperlicher Beeinträchtigung etc.
→ bisher sehr erfolgreich gematched

6) *Austausch im Publikum:*

- Beitrag einer Mentorin: Man lernt als Mentorin wieder neu Fragen zu stellen (raus aus eigentlichen Rolle der Weisungsbefugten)
- **Ausführliche und rege geführte Diskussion zum Thema Gender/Nützlichkeit von spezifischer Frauenförderung**
  - Argument: Stigmatisierung von Frauen als diejenigen, die etwas nachzuholen haben („Frauen brauchen Nachhilfe“)
    Antwort Person 1: wichtig, männliche und weibliche Mentorinnen und Mentoren zu haben, damit Geschlechter voneinander lernen können.
    Frage dazu: Wie würde ein Mentoring-Programm aussehen, dass nicht genderbezogen wäre, sondern rein Themen fokussiert?
    Antwort Person 2: aber Frauenförderung trotzdem wichtig, da ***unconscious-bias*** dazu führt, dass in Führungspositionen bis heute eben fast nur Männer landen.
    (*„Thomas-Effekt“*: Führungskraft durchschnittlich weiß, männlich, mittelalt, deutsch, Akademiker etc. → Reproduktion: sucht wiederum Führungskraft mit ähnlichen Merkmalen)
    Erfahrungsbericht Person 3 (Bankenbranche): eigene Erfahrung mit *Reverse Mentoring*. Sie hat sich spezifisch Mentoring-Programme ausgesucht, die NICHT genderbezogen sind, da hier die Anforderungen an Frauen sehr hoch sind („nur die perfekte Frau kommt rein“) und Frauen (von Vorgesetzten) nominiert werden. Andere Mentoring-Programme leichter zugänglich, und damit –auch für Frauen – niedrigschwelliger.

Trotzdem Problem offensichtlich: Mentoring-Gruppe zuerst rein männlich aufgestellt, mittlerweile 50/50, aber auf Führungsebene immer noch rein männlich → Frau muss sehr hart kämpfen.

- vorheriges Argument aufgreifend: wie können dann spezifisch Männer dazu gebracht werden, ihren *unconscious bias* zu hinterfragen? Wenn das geschafft werden würde, müsste der Fokus nicht mehr nur auf der Weiterbildung/Förderung der Frauen liegen.
  → Lachen und eher Ratlosigkeit bei allen
  Antwort Schmidt: Wille zu Veränderung muss von oben/Unternehmensleitung kommen, ansonsten ändert sich im Mindset nichts.
- Einigkeit herrscht bei folgenden Punkten:
  - Männer müssen einbezogen werden – ohne geht es nicht (mehr)
  - Kulturwechsel muss her
  - Generation Y + Z verlangen schon jetzt andere Themen und Herangehensweisen bei Mentoring (ggf. auch anderer Fokus, nicht mehr nur Gender)

Protokoll: Johanna Kocks

AG 2: Mentoring zum Empowerment im sozialen Bereich

Input: Bernd Schüler, Soziologe und Politikwissenschaftler, *biffy Berlin - Big Friends for Youngsters e.V.; Autor des "Telemachos"; Netzwerk Berliner Kinderpatenschaften*

Moderation: Cora Stein, Crespo Foundation



Die Präsentation zur Einführung ins Thema ist hier als Anlage beigefügt:
Vortrag Netzwerk Frankfurt 2019.pdf Anlagen anzeigen

1. Impulse zur Wirkung von Mentoring und Besonderheiten

- Best Practice aus Deutschland: ***www.kipa-berlin.de*** **= Netzwerk Berliner Patenschaften**
- Über viele Epochen und Formen hinweg gab und gibt es Mentoring-Projekte, es liegt eine **große Bandbreite** verschiedener Ansätze vor.
- Teils werden auch von **unabhängigen Initiativen** Projekte umgesetzt, z.B. durch eigenständiges Matchen in Flüchtlingsheimen, ohne externe Organisationen.
- Eine Problematik aus der Praxis: Das Tandemverständnis kann zu einem konkreten **Spannungsfeld** führen zwischen dem Eigenwert der Beziehung & dem eigentlichen Nutzen.
  Aus wissenschaftlicher Perspektive wird u.a. deshalb die Begriffsklärung versucht zwischen ***Befriending* und *Mentoring***. Erstere wird als emotionale Beziehung verstanden, letztere als zweckgerichtete Orientierung.
- **Wirkungsorientierung:** nicht nur das *Ziel* eines Mentoring-Projekts soll festgelegt und erreicht werden wollen, sondern der gesamte Verlauf beobachtet werden. Hieran knüpft auch der Begriff des ‚***Breitbandangebots***' bzw. *-antibiotikums* nach Frau Müller-Kohlenberg: es gibt demnach verschiedene Ansatzpunkte bei Mentoringprojekten, nicht bloß einen einzigen Aspekt.
- Außerdem aufschlussreich: ***Bridging***, die Kreuzung in ein fremdes Milieu im Rahmen eines Mentoring-Projektes. Der Einblick in ein anderes Lebensumfeld führt auch zu einem größeren sozialen Zusammenhalt insgesamt.
- **Wirkungsdimensionen** von Tandemprojekten:
  1. nachhaltig/kompensatorisch
  2. präventiv
  ABER: Mentoring muss stets gut gemacht sein, Qualitätsmanagement ist dabei sehr wichtig.
  In den USA wurde dieser fehlende Umstand bereits als problematisch thematisiert, Europa soll es auf deren Erfahrungen aufbauend besser machen (laut Jean Rhodes).
- Noch nicht ganz erforscht ist die Rolle der **Sinnstiftung** für Erwachsene bei der Durchführung einer Patenschaft.
- Angemessene Ziele eines Projekts führen zu **ganzheitlicher Integration** (nach Han-Broich).
  Das bedeutet konkret:
  1. Denken (kognitiv-kulturell)
  2. Handeln (sozial-strukturell)
  3. Fühlen (seelisch-emotional) = Vorstufe zur weiteren Integration
- „Integration über Mentoring": ja oder nein?
  → Nachteil der Überforderung ist (speziell 2016er & 2017er Jahre) bei ehrenamtlichem Engagement gegeben, hierdurch sind Konflikte vorprogrammiert.
  Weniger reicht auch, **Perfektionismus** hilft nicht!



2. Themenfeld Mentoring als BEZIEHUNGEN

- Das Besondere am Mentoring: je nach Situation kommen verschiedene Facetten von **Rollen** zum Tragen. Beispielsweise:
  - nach Gouldner/Mayeless 2009: professionelle Freundschaft
  - nach Philipp / Spratt & Rhodes: Verortung zwischen professioneller Freundschaft und Verwandtschaft
- **Spannungsfelder** sind:
  1. Intervention & Toleranz
  2. Solidarität & Konflikt
  3. Nähe & Distanz
  4. Autonomie & Abhängigkeit
- **Ambivalenzen** sollten nicht geleugnet werden. Stattdessen fragen, welcher Schritt nötig ist: aushalten, kreativ lösen, organisatorisch eingrenzen (Lüschner 2011)?
- Es existiert ein Mischungsverhältnis von semiprofessioneller & professioneller Herangehensweise – welche **Qualifizierung** verträgt sich mit dem Verständnis des ehrenamtlichen Engagements? → nach Rhodes 2018 sind Laien so wirksam wie prof. HelferInnen
- ***Aufsuchende* Patenschaftsarbeit** – wo und wie das formal Organisatorische mit dem „natürlichen" Mentoring verbinden?
  Beispiel: *Youth Initiated Mentoring*: Jugendliche suchen sich selbst Mentorinnen oder Mentoren

3. Diskussion

- Definitorische Abgrenzungen sind schwierig: **menschliche Beziehungen** spielen eine große Rolle in Tandemprojekten.

Generelle Frage: Ist die Funktionalität eines Tandems ohne Beziehung möglich oder nicht?

- Wirkung: Empowerment durch **Breitbandangebot**. Hierbei wird nicht nur ein Aspekt der betreffenden Person bei Mentoring mitbeachtet (s.o.). Beispiele:
  - Zeitlich begrenztes Mentoring mit beruflichem Fokus: teils entstehen daraus auch Freundschaften über den reinen Zweck hinaus.
  - Jugend-Mentoring: gegenseitig ausgewählte Partner, fast schon eine richtige Familie und in der Regel sehr intensiver Kontakt. Problematik kann hierbei sein, dass solche Projekte ‚nicht beendbar' sind. Zudem sind sie aus Ressourcengründen für eine Person nicht unendlich reproduzierbar.
- Wie viele **Rollen** möchte bzw. kann jemand übernehmen oder zur Verfügung stellen?
- **Integration** ist im Tandemalltag oft nicht das Hauptziel, – sondern erst einmal grundlegend die Möglichkeit, voneinander zu lernen. Beide Welten können verbunden werden, um miteinander Erfahrungen aus anderen Gesellschaften zu teilen und zu schätzen.
- **Qualifizierung**: Mentorinnen und Mentoren sollten frühzeitig geschult werden und semiprofessionell ausgebildet werden. Zudem braucht es eine stetige Unterstützung, – die Bereitschaft zur Mitarbeit muss aber ebenfalls da sein.
- **Kompensatorische Notwendigkeit** im Mentoring: Rollen und Aufgaben sind teils wie bei eigenen Kindern zu vergeben, gerade bei Tandemprojekten mit Jüngeren: diese sollen dazu befähigt werden, die eigenen Qualitäten & Begabungen zu entdecken und zu stärken. Den Paten soll Selbstvertrauen gegeben werden für die Welt.
- Es braucht mehrere Personen im Umfeld eines Patenkindes, nicht eine einzige = vielmehr **circa fünf Ansprechpartnerinnen und -partner**. Jede bzw. jeder trägt Verantwortung und gleichzeitig einen Teil zum Erfolg bei.
  Eine Begleitung ist für gelingende Stärkung notwendig. Unterstützung und ein Rahmen für Erfahrungsaustausch sind Bedingung für ein gutes Gelingen, bestenfalls (semi)professionell, z.B. durch Kommunen. Niemand ist allein für alles verantwortlich!
- *Strukturierte* **Mentoringprojekte** stehen „*natürlichen*" gegenüber
- **1%** der erwachsenen Bevölkerung in den USA ist nach einer Studie aus den 2010er Jahren als Mentorin oder Mentor tätig. In Deutschland wurde eine solche Studie bislang nicht erhoben.
- Es erfordert ein verstärktes Teilen der Erfahrungen aus Tandemprojekten in der Gesellschaft, auch um neue Mentorinnen oder Mentoren zu gewinnen. Vorschlag eines Motivationsspruchs: **„jeder kann es"**?
- Die Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen brauchen Voraussetzungen, um „natürliche" Mentorinnen bzw. Mentoren zu finden. Hiermit hätten sie optimaler Weise die Möglichkeit, diese selbst zu finden = Fachbegriff ***mentorage environment***

Protokoll: Mareike Hoksch

AG 3: Mentoring als digitales Lerntool - ein Blick in die Zukunft
Input: Julia Winkler, Volunteer Vision
Moderation: Pamela Lieb, Über den Tellerrand, Frankfurt e.V



Die Präsentation zur Einführung ins Thema ist hier als Anlage beigefügt:
Volunteer Vision_CSR_Präsentation_Fachtag Mentoring 2019.12.pdf Anlagen anzeigen

Die Arbeitsgruppe startete mit einer Begrüßung durch die Moderatorin Pamela Lieb, die kurz Ihre Person und den Integrationsverein *Über den Tellerrand Frankfurt e.V.* vorstellte. Sie leitet dort ein Mentoring-Programm namens „Job Buddy". Über den Tellerrand Frankfurt e.V. ist zudem Mitglied des *Frankfurter Netzwerks Mentoring*.

Danach übergab Pamela Lieb das Wort an die Inputgeberin Julia Winkler von der *Volunteer Vision GmbH*, die die Teilnehmenden begrüßte und sich als eine der Gründerinnen von *Volunteer Vision* vorstellte. Die Idee bei der Gründung war, Mentoring zu digitalisieren, ohne den menschlichen Aspekt zu verlieren. Heute arbeitet *Volunteer Vision* mit ca. 30 Unternehmen weltweit und rund 40 NGOs zusammen und ist auf 3 Säulen aufgebaut:
a) die *Software (Plattform), b) das E-Learning (Content) und c) der Service-Provider.*

Unter den Teilnehmenden der AG3 befanden sich einige, die selbst entweder Mentorinnen oder Mentoren waren/sind oder als hauptamtliche Koordinatorinnen und Koordinatoren arbeiten. Darunter gab es auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die generell am Thema Digitalisierung interessiert sind. Die Gründe für die Teilnahme am Workshop reichten von: „Was ist überhaupt digitales Mentoring" bis hin zu konkreten Fragen wie: „Was, wenn Mentorinnen oder Mentoren und Mentees keinen guten Zugang zum Internet oder generelle Berührungsängste mit E-Plattformen haben?". Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer kannten nur das klassische physische Mentoring.

Vorstellung der E-Plattform von *Volunteer Vision*

Julia Winkler erklärte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Plattform von *Volunteer Vision.* Da es bereits mehrere E-Learning Plattformen (Adobe, Eloomi etc.) gebe, stellte sich zu Beginn schnell die Frage, warum also eine neue schaffen? Julia Winkler erklärte, dass Mentoring sehr komplex und vielfältig sei. Die Mentorinnen und Mentoren hätten unterschiedlichste Skills und Aufgaben. Die Frage sei hierbei, welche Gruppe angesprochen werden solle. Das Mentoring solle in erster Linie soziale Kompetenzen fördern.
Die Teilnehmer-Gruppe, die von *Volunteer Vision* angesprochen werde, sei zwischen 16 und 30 Jahre alt. Endkunde sei immer ein Unternehmen, das einen Lizenzbeitrag pro Tandempaar bezahle. Es gebe zwei mögliche Programme, das von dem Unternehmen gewählt werden könne. Das *Inhouse Mentoring* als klassisches Personalentwicklungsinstrument (Mentee und Mentorin oder Mentor) innerhalb desselben Unternehmens) und das *Community Mentoring*. Die beiden Zielgruppen im *Community Mentoring* seien auf der einen Seite Mentees, vermittelt von NGOs und Mentorinnen und Mentoren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des teilnehmenden Unternehmens seien.

Auf dem Weg ins Berufsleben, so Julia Winkler, durchliefen Menschen in der Regel drei Phasen:

1. Phase: Was möchte ich machen?
2. Phase: Bewerbungsphase
3. Phase: Erster Arbeitstag vom ersten Job.

Jede und jeder habe diese Erfahrungen schon einmal gemacht, d.h. eine große Gruppe von Menschen werde hier angesprochen. Das hieße auch, dass als Mentorin oder Mentor fast jede oder jeder agieren könne. Manche Personen hätten ein besonderes Talent, direkt mit fremden Menschen in persönlichen Kontakt zu treten, andere hätten Barrieren beim direkten, physischen Kontakt.

Des Weiteren könne man durch digitales Mentoring Menschen verbinden, die physisch weit auseinanderlebten. Viele Online-Tools funktionierten so, dass Mentorinnen, Mentoren und Mentees lediglich zusammengeführt, aber nicht betreut würden. Danach müssten sie selbstständig zusammenarbeiten und den Prozess selbst in die Hand nehmen. Dabei liege der Erfolgsdurchschnitt nur bei 40-60%.

Volunteer Vision betreue als Online-Tool den gesamten Prozess - von der Anmeldung über das Match bis hin zum Abschluss und habe eine Erfolgsquote von 90%, so Julia Winkler.
Ein weiterer wichtiger Faktor seien interkulturelle Kompetenzen. Hier könne es oftmals zu verschiedenen Problemen kommen. Außerdem hätten Mentorinnen, Mentoren und

Mentees oftmals andere Wünsche/Vorstellungen, was die Kommunikationsart bereffe. Jugendliche nutzten bspw. eher WhatsApp als ein E-Mail-Programm.

Julia Winkler zeigte daraufhin die Plattform von *Volunteer Vision*. Sie bezeichnete es als eine „browserbased Software as a Service", von der man nichts herunterladen, sondern sich lediglich auf der Homepage anmelden müsse. Mentorin, Mentor und Mentee bekämen dann einen Registrierungslink mit hinterlegtem Code, auf dem sie ihre persönlichen Daten und ggf. ein Profilbild hinterlegen könnten. Man könne persönliche Präferenzen angeben, wie bspw.; „Mit wem oder in welchem Bereich möchte ich arbeiten?"
Dann gehe es ins Matching, welches bilderbasiert sei. Vor allem deshalb, weil die User nicht mit endlosen Multiple-Choice Fragebögen überfordert werden sollten. Es müsse schnell und einfach zu verstehen sein („User Journey").

Gestartet wurde mit geflüchteten Mentees. Dabei sei die Frage aufgekommen, wie man Muttersprachlerinnen und Muttersprachler dazu motivieren könne, ihre eigene Sprache zu vermitteln, ohne Vorerfahrung damit. Zum anderen, wie könne eine geflüchtete Person eine Mentorin oder einen Mentor finden, ohne die Sprache zu beherrschen?
Julia Winkler erklärte, dass dies über Bilder leichter sei. Der Matching-Algorithmus von *Volunteer Vision* funktioniere nach dem Prinzip: „Gleich und Gleich gesellt sich gern". Es folgten persönliche Charakter-Fragen mit Bildern (bspw. Wie startet man in den Tag? - pünktlich/unpünktlich usw.), dann Fragen nach dem beruflichen Hintergrund und wie man Aufgaben herangehe. So kristallisierten sich die Persönlichkeiten heraus, was wichtig für ein gutes Match sei. Das Tool verfolge hierbei jedoch nicht die Intention, ein extrem detailliertes Persönlichkeitsprofil zu erstellen. *Volunteer Vision* habe eigene Ideen mit Expertinnen und Experten besprochen und dadurch das Matching Programm erstellt.

Einer der Workshop-Teilnehmer stellte die Frage, ob Mentees und Mentorinnen oder Mentoren hierbei dieselben Bilder sähen. Julia Winkler beantwortete diese Frage mit „Nein". Es gebe unterschiedliche Bilder mit ähnlichen Fragen.

Eine sehr wichtige Frage sei, was man vom Mentoring erwarte. Wie bereiteten sich Mentorinnen und Mentoren vor und wie wollten sie sein? Buddy oder Lehrertyp? Mentorin, Mentor und Mentee im Tandempaar sollten ähnliche Ansprüche und Vorstellungen vom Programm haben.



Der nächste wichtige Matching-Punkt seien die Verfügbarkeiten. Denn auch wenn das Match in allen Bereichen sehr passend scheine, käme es nicht zustande, wenn es keine zeitlichen Übereinstimmungen gebe. Die Erfahrung zeige aber, dass sich die Flexibilität oft nach dem persönlichen Kennenlernen verändere und steigere. Oftmals gebe es Probleme, weil (vor allem die Mentees) ihre Zeiten ständig veränderten. Je jünger die Mentees, desto größer die Schwierigkeiten, weil sie es oftmals noch nicht gewohnt seien, sich an feste Termine zu halten. Deshalb riet Julia Winkler davon ab, Mentees unter 16 Jahren für Online Mentoring aufzunehmen. „Zeit" werde in dem Alter noch anders verstanden. Hierbei funktionierten physische 1:1 Programme besser. Kurzfristige Absagen gebe es im digitalen Bereich viel öfter als im physischen, weil es viel leichter sei, jemandem abzusagen, dem man nicht physisch begegne. Mangelnde Verbindlichkeit stelle hier ein großes Problem dar.

Volunteer Vision könne alle online Sessions der Mentoring Programme überblicken und einsehen. Nur so könnten sie feststellen, ob es auch tatsächlich funktioniere. Julia Winkler empfahl in dem Zusammenhang auch die Webinar-*Webseite „Go to Meeting"*.
Volunteer Vision plane, zukünftig eine E-Learning Bibliothek einzurichten, um nicht mehr auf Live-Webinare angewiesen sein zu müssen. So verhindere man auch kurzfristige Absagen. Dadurch entfalle natürlich aber der interaktive Bereich. Daher sei es wichtig, hier immer einen Ausgleich zu schaffen. Es könne Wochen dauern, bis ein passendes Match gefunden werde. Dann müsse *Volunteer Vision* erst einmal die oder den jeweiligen Mentee und die jeweilige Mentorin oder den Mentor fragen, ob noch Interesse bestehe.

Was passiert, wenn das Match nun stehe? Beide hätten ihr „Mentoring Board", in dem u.a. Unterlagen (E-Learning Module) und Termine zu finden seien. (*Volunteer Vision* habe ein komplettes E-Learning Team, das stetig neue E-Learning Programme erstelle.) Beide Seiten müssten den Termin bestätigen. Dort entstehe dann ein

digitaler Konferenzraum mit Videochat und Übersetzungsfunktionen. Man könne hier verschiedene Sessions auswählen, die beide sehen könnten. Zunächst gebe es nur 6 Sessions. Das Programm sei zunächst für 5 Wochen angesetzt, um die Teilnehmenden nicht zu überfordern und abzuschrecken.
80% machten danach noch weiter. Die Mentorin oder der Mentor führten durch die Sessions durch, die immer denselben Aufbau habe. Beide Seiten profitierten von dem Programm und könnten für sich selbst neue Qualifikationen erlernen. Die Mentorin oder der Mentor habe ein vorgefertigtes Skript, von dem abgelesen werden könne, falls man es mal nicht geschafft habe, sich selbst genügend vorzubereiten oder sich zu unsicher fühle. Die oder der Mentee wisse nichts davon. Dieses Skript diene vor allem zur Erleichterung am Anfang. Mentorinnen oder Mentoren würden mit der Zeit sicherer und selbstständiger werden. Der nächste Schritt von *Volunteer Vision* solle sein, *html* Folien bereitzustellen, auf denen man auch live etwas einzeichnen könne.



Jede Mentorin, jeder Mentor und jede oder jeder Mentee werde zuvor eine Stunde trainiert, um die Plattform nutzen zu können. Eine Stunde sei bewusst sehr knapp bemessen, weil die Kapazität beschränkt sei.

E-Learning solle in Zukunft dazu beitragen, dass sich Teilnehmende selbst trainierten. Hierbei sei es auch besonders wichtig, sich vor allem Expertise in interkultureller Kommunikation anzueignen.

Julia Winkler erklärte weiter, dass die Aufmerksamkeit in einer 1:1 Beziehung sicherlich höher sei, als in einem Gruppenseminar. Unternehmen hätten zudem auch die Möglichkeit, ihre eigenen Programme zu entwickeln.
Wenn man nun eine Sitzung im Tool des Online-Mentorings beende, müsse vorher immer auch ein neuer Termin vereinbart und ein kurzes Feedback abgeben werden. So könne *Volunteer Vision* die Software direkt immer weiter optimieren. Julia Winkler fasste noch einmal zusammen, dass *Volunteer Vision* eine Software, E-Learning Material und Service Provider in einem sei.

<u>Folgende Ergebnisse wurden gesichert:</u>

Das Online-Mentoring von *Volunteer Vision* habe eine hohe Erfolgsquote von 90%. In keinem Fall sei es besser, als physisches Mentoring, jedoch schließe man dabei viele Menschen/Matches aus. Beim Online-Mentoring könnten Menschen über die ganze

Welt hinweg mitmachen und mit einander vernetzt werden, ohne gezwungen zu sein, ihre „Komfortzone“ zu verlassen. Neben der größten Herausforderung des konstanten Internet-Anschlusses stellten Berührungsängste mit der Technik, der Datenschutz, die Interkulturalität, die mangelnde Verbindlichkeit und die Plattform möglichst einfach zu halten, weitere Hürden dar.

Im nächsten Jahr wolle *Volunter Vision* eine E-Learning Bibliothek einfügen. Außerdem solle das Projekt „B2C“ (*Business to Customer*, aktuell nur „B2B“, *Business to Business*) eingeführt werden. D.h. auch generell an Mentoring Interessierte könnten als Mentorinnen oder Mentoren und somit als Kundinnen und Kunden mitmachen, ohne bei einem Unternehmen angestellt sein zu müssen.
Protokoll: Janine Petry

Aktuelle Ausführungen zum Mentoring mit anschließender Podiumsdiskussion
Bernd Schüler, Soziologe und Politikwissenschaftler, *biffy Berlin - Big Friends for Youngsters e.V.; Autor des "Telemachos"; Netzwerk Berliner Kinderpatenschaften,*

Podiumsdiskussion mit den Impuls-Geberinnen und - Gebern der Workshops
Podium: Bernd Schüler; Cora Stein, Crespo Foundation, *SABA Mentoring*;
Julia Winkler, *Volunteer Vision;* Beate Schmidt, Personalserviceleistungen, Fraport AG
Moderation: Dr. Ruth Fühner, Journalistin



Dr. Ruth Fühner startet einleitende Moderation mit Blick in die Vergangenheit des Mentoring: Anekdote zu Odysseus und den trojanischen Kriegen und dem Ratgeber „Mentor“ des Königssohnes. Konstruktion des Bildes einer „vaterlosen“ Gesellschaft, in der wir heute leben, in der anders als früher, Wissensbestände nicht mehr von

Generation zu Generation weitergegeben werden. Diese Lücke möchte Mentoring füllen.

Bernd Schüler hangelt sich in seiner Ausführung zur aktuellen Lage des Mentorings am Titel des Fachtages entlang und möchte dabei die Satzzeichen, Ausrufezeichen und Fragezeichen, besonders berücksichtigen. Mentoring hat als Förderinstrument für unterschiedliche Zielgruppen in den letzten 20 Jahren viel Wachstum und Verzweigung erfahren – in dieser Hinsicht ist Mentoring **vielseitig!**

Vielseitig?
Argument 1: Je nach Zielgruppe ist Mentoring vielleicht noch zu sehr in One-to-One Mentoring verhaftet, obwohl teilweise Gruppen-Mentoring sehr sinnvoll wäre. One-to-One Methode ist sehr individualistisch und europäisch/westlich geprägt. Erfahrung aus Arbeit mit Geflüchteten zeigt, dass diese (auch aufgrund der Spachbarriere) Mentoring in Gruppenkonstellationen sinnvoller gefunden hätten.
Argument 2: Zeitliche Vorgaben (z.B. Mentoring über 12 Monate) teilweise sehr einschränkend und abschreckend auf potenzielle Ehrenamtliche. Besser wären flexiblere Laufzeiten und anderer Aufbau z.B. mit drei Vorbereitungstreffen, sodass kein Moment der Überforderung („zu viel Verantwortung") entsteht und so mehr Mentorinnen oder Mentoren gewonnen werden können.
Argument 3: Andere Methoden, z.B. *Reverse Mentoring* aus Wirtschaft/Wissenschaft für sozialen Bereich anwenden.

Vielbeachtet?
Im Vergleich zu vor 15 Jahren – ja. Im Vergleich zu den USA ist noch Wachstum möglich. Zudem gibt es große Unterschiede zwischen Mentoring im sozialen und wirtschaftlichen/wissenschaftlichen Bereich. Außerdem stellt sich die Frage, ob vielbeachtet gleichbedeutend mit ernstgenommen zu sehen ist: Schüler ist sich unsicher, ob Mentoring nicht oft noch als „nice to have" gesehen wird, aber nicht als notwendiges Mittel.

Vielversprechend!
Viele Erwartungen wurden schon erfüllt! Doch es gibt Bereiche, die sich noch verbessern können, z.B. Abschlussphase/Ausstiegsmöglichkeit des Mentoring betreffend.
Gerade für sozialen Bereich stellt sich häufig **Problem der Finanzierung**: Mit dem Stichwort „Projektitis" bezeichnet Schüler das Problem, dass Mentoring-Programme, die besser langfristig organisiert werden sollten, als Projekte behandelt werden, die dementsprechend kurzfristige finanzielle Förderungen erhalten etc.
Da sieht er bei Mentoring-Prorammen in Wissenschaft und Wirtschaft andere Möglichkeiten, da diese Mentorinnen oder Mentoren aus Mitarbeitenden generieren. Diese haben andere Kapazitäten und Motivationen als Mentorinnen oder Mentoren im sozialen Bereich, in dem Mitwirkung rein freiwilliges Engagement bedeutet.

Gleichzeitig wird auch in Wirtschaft/Wissenschaft die Forderung nach diverser Förderung (z.B. Azubis) nicht nur Elitenförderung durch Mentoring-Programme immer stärker.

Unter Bezugnahme eines gesellschaftlichen solidarischen Miteinanders/Verantwortungsgemeinschaft und der Betonung sinnstiftender Elemente von Mentoring spitzt Schüler seine Frage wie folgt zu:
Wie können unterschiedliche Mentoring-Bereiche (sozial + wirtschaftlich /wissenschaftlich) zusammengeführt werden? Zugespitzt: Könnte nicht unter Berücksichtigung von Mentoring als gesamtgesellschaftliche Aufgabe ein finanzieller Ausgleich von Wirtschaft hin zu sozialem Mentoring stattfinden (z.B. in Form eines Obulus)?

Podiumsdiskussion:



Beate Schmidt sieht eine Zusammenführung in Form von finanziellem Ausgleich kritisch und weiß nicht, ob diese funktionieren würde. Unternehmen fördern häufig schon soziale Projekte.
Ihr Fokus liegt allgemein eher auf **Mentoring auf Augenhöhe**; sie stößt sich an Konzepten wie „*Reverse Mentoring*“ und der aktuellen inflationären Verwendung des Begriffs „Mentoring“, u.a. im Personalentwicklungsbereich.

Julia Winkler sieht sich mit ihrem E-Learning Mentoring-Tool an der Schnittstelle von Wirtschaft und sozialem Engagement. Ihr Ansatz: jede oder jeder kann Mentorin oder Mentor sein, da jede bzw. jeder relevante Fähigkeiten mitbringt. Trend: **Diversity Inclusion** in Unternehmen → Randgruppen (z.B. LGBTQI) sollen besser in Unternehmen miteinbezogen werden. Insgesamt ist es ihr ein Anliegen, die **Qualität von Mentoring** hoch zu halten, auch wenn dies teilweise schwer zu bestimmen/zu skalieren ist.

Cora Stein spricht über das Programm „Saba Mentoring" das u.a. auch mit einer Anwaltskanzlei kooperiert, aus der Sprchpaten gewonnen werden. Hierbei wurde für die Zusammenarbeit auf gegenseitige Passung (moralische Vorstellungen etc.) geachtet. Sie betont, wie wichtig das **sinnstiftende Element** durch das Mentoring für die Mentorinnen aus der Kanzlei ist – eine Kooperation zwischen sozialem und wirtschaftlichen Bereich auf rein finanzieller Ebene sieht sie daher kritisch.

Beate Schmidt macht nochmal den Punkt des Finanziellen deutlich, in dem sie auf aktuelle Unternehmenszwänge hinweist, die dazu führen, dass die langfristige Umsetzung von Mentoring-Programmen erschwert.

Frage im Anschluss daran: Ist die aktuelle Form des Mentoring noch zeitgemäß? Braucht es ggf. mehr Standardisierung von Mentoring z.B. in Form von festen Bausteinen?

Winkler: gerade *Education Tech* hat sich in 15 Jahren stark entwickelt. Damit Tool international anwendbar wird, sind feste Bausteine wichtig (klare Struktur, guter Service, dezidierte Wirkungsmessung). Letztes ist v.a. für Privatwirtschaft wichtig, die die Nützlichkeit gegenüber Vorstand etc. rechtfertigen müssen.

Dr. Fühner: Wie sieht es dann aber mit der physischen Begegnung aus?

Stein: Normalerweise steht physischer Kontakt auf jeden Fall im Vordergrund. Gerade Beziehungsebene lässt sich schwer als Erfolg messen. Sie sieht Winklers Ansatz kritisch, sieht aber auch Vorteile (andere Zielgruppen können erreicht werden → für jeden Topf gibt es den passenden Deckel).

Diskussion um Wirksamkeit und der Messbarkeit von Erfolgen im Mentoring und Betonung der Sinnstiftung durch Mentoring

Schüler: Gerade im sozialen Bereich ist der Druck hoch, Erfolge zu messen und zu evaluieren. Teilweise ist dies aus Ressourcengründen etc. schwierig. Seine Frage geht an die Unternehmen – wie wird hier gemessen und evaluiert? Wie generiert man Nachweise?

Winklers eigener Umgang: Mitgründerin hat dazu promoviert. Evaluation findet als punktuelle Messung nach Ablauf des Mentoring-Prozesses statt. Dabei lässt sich natürlich die Frage danach, wie die Wirkung von Mentoring innerhalb des Folgejahres aussieht, nur schwer beantworten. Auf Unternehmensseite wird auf die unternehmerische Wirkung geachtet, auf Seiten der Mentees auf die soziale Wirkung. Ihrer Meinung nach ist Evaluation wichtig und eine Messung von Erfolg (teilweise) möglich und innerhalb der Grenzen der Statistik wichtig, da dies disziplinierend wirkt und dazu führt, dass Projekte nicht Wildwuchs betreiben.

Schmidt äußert ihre Zweifel an der Messbarkeit von Erfolg und betont, dass es ihrer Meinung nach im Mentoring darum geht, Verhaltensänderungen herbei zu führen, nicht um Wissensanreicherung – dies ist eben schwer über Fragebögen abzufragen. Sie macht auch deutlich, dass der Druck zur Evaluation in der Wirtschaft/in ihrem Fall nicht so hoch ist.

Schüler wünscht sich daraufhin mehr Solidarisierung von Seiten der Wirtschaft für den sozialen Bereich, in dem der Druck zur Messbarkeit von Erfolg besonders hoch ist. Für ihn steht die **Sinnstiftung von Mentoring** im Vordergrund. Seiner Meinung nach zieht sich das Disziplinierende nicht aus messbaren Erfolgen sondern eher aus dem **Qualitätsdiskurs**.
Er sieht in den Erfolgen des Mentoring einen Wertschöpfungsprozess, der in die Gemeinschaft zurück getragen wird und durch den auch Unternehmen profitieren. Wie können sich Unternehmen und soziales Engagement dann gegenseitig wertschätzen und unterstützen?

Winkler stellt klar: Sie ist skeptisch gegenüber sogenanntem **altruistischem Verhalten** im Ehrenamt. Ihrer Meinung nach engagieren sich Menschen, weil sie sich „gut fühlen" wollen. Somit ist Mentoring für alle Beteiligten sinnstiftend. Ihr übergeordnetes Ziel sieht auch sie in einer gesellschaftlichen Verantwortung, aus den sich trennenden Bubbles auszubrechen **und gesellschaftlichen Zusammenhal**t zur fördern.

Stein betont, dass Mentoring keine Einbahnstraße ist, sondern immer beiden Seiten hilft. Sinnstiftung ist im Mentoring inhärent.

Dr. Fühner: Welche Rolle spielt die Politik?

Schüler: Kontinuierliche Förderung wäre wichtig – finanziell wie personell. Teilweise ist es für Programme sehr schädlich, wenn sich Ansprechpartner durch die Befristung von Stellen häufig ändern. Das Vertrauen und die Weitergabe von Wissen leiden darunter. Gleichzeitig stellt sich bei der Institutionalisierung von bestimmten Programmen das Problem, wer am Ende teilnehmen darf und wer nicht → Verlust an Flexibilität und Zugänglichkeit.

Publikumsfragen/-anmerkungen drehen sich um Messbarkeit und Rolle der Politik. Dabei kommt auch das Thema **Digitalisierung** auf. Digitalisierung kann als Chance begriffen werden, bisher unterrepräsentierte Zielgruppen zu erreichen.



Schüler: Digitalisierung muss proaktiv mitreflektiert werden, da diese sich auf noch nicht absehbare Weise auf die analoge Welt auswirkt.

Winkler macht abschließend darauf aufmerksam, dass gerade stattfindende Diskussion ein gutes

Beispiel dafür ist, warum es schwierig – und vielleicht wenig sinnvoll – ist, unterschiedliche Mentoring-Programme zusammenzudenken. Ihrer Meinung nach wäre eine Hilfestellung aus der Politik in Form einer – ggf. deutschlandweiten – Vernetzungsplattform sinnvoll.

Fühner endet mit dem Appell hin zu mehr Vernetzung untereinander und mit dem Ausblick auf die nächste Fachtagung, die dann ggf. Themen wie die bessere Vernetzung zwischen sozialem und wirtschaftlichem Bereich aufgreifen kann.
Protokoll: Johanna Kocks



Impressum

Koordination des Netzwerks und Herausgeber
Ute Chrysam, Projektleiterin
beramí berufliche Integration e.V.
Nibelungenplatz 3
60318 Frankfurt am Main

www.berami.de

Redaktion:
Ute Chrysam, beramí e.V.

Fotos
Carolina Ramirez

Druck
PDF-Download
Stand: Januar 2020