



Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE

TourX



Funded by
the European Union

Maßnahme 3.4.2.1

Entwicklung eines
Schulungskonzepts für Peer-
Mentoring
unter Einsatz von E-Learning-Tools

Table of Contents Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
Einleitung – Ziele des Tour-X-Programms.....	5
Teil A: Das Konzept des Mentorings	7
1. Etymologie	7
2. Definitionen – Was ist Mentoring?:.....	7
3. Die Rolle des Mentors.....	8
4. Mentoring – Coaching – Beratung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	8
5. Anwendungsbereiche und Hauptvoraussetzung	9
6. Mentoring als Form der Bildungsberatung im Rahmen von Programmen für lebenslanges Lernen und Weiterbildung	9
7. Trainer im pädagogischen Mentoring	10
8. Die Vorteile des pädagogischen Mentorings.....	11
9. Arten und Formen des Mentorings	11
Teil B: Der Rahmen für Mentoring gemäß der Beschreibung und den Anforderungen des Arbeitspakets 3.4.2.....	13
10. Thema des Mentorings in Tour-X – Sektoren und Kompetenzen:	13
11. Art des Mentorings in Tour-X:.....	15
12. Beteiligte Parteien – Rollen – Interaktionen:.....	15
12.1 Der Arbeitgeber.....	15
12.2 Der Mentor	16
12.3 Der Arbeitnehmer – Mentee	16
13. Die Mittel / Werkzeuge / Materialien	17
14. Die Verfahren	18
14.1 Sensibilisierung, Informationsmaterial und Kommunikation:	19
14.1.1 Bekanntheit des Projekts	19
14.1.2 Informationen zu den Tools	19
14.2 Die Auswahl des Mentors.....	19
14.2.1 Auswahlkriterien für den Mentor.....	20
14.2.1.1 Besondere Merkmale	20
14.2.1.2 Allgemeine Merkmale des Mentors	20
14.2.1.3 Zusätzliche Kriterien – Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Mentoren	21

Teil C: Leitlinien für das Peer-Educational-Mentoring	22
15. Die Ausbildung der Mentoren:.....	22
15.1 Schulung zu den Instrumenten	22
15.2 Schulung zur Mentoring-Methodik.....	22
15.2.1 Die Rolle des Mentors.....	23
15.2.2 Grundsätze für die Durchführung einzelner Sitzungen im Rahmen der Bildungsberatung und des Mentorings	24
15.2.2.1 <i>Tipps für produktive Treffen</i>	24
15.2.2.2 <i>Das erste Treffen</i>	24
15.2.3 Die Beziehung zwischen Mentor und Mentee	26
15.2.3.1 <i>Phasen der Mentoring-Beziehung</i>	27
15.2.3.2 <i>Hindernisse – Was Sie vermeiden sollten</i>	28
15.2.4 Die „Vereinbarung über die kooperative Ausbildung“	30
15.2.5 Die Bedeutung des „aktiven Zuhörens“ bei Einzelsitzungen	30
15.2.6 Grundsätze für das Stellen wirkungsvoller Fragen	30
15.2.7 Weitere nützliche Hilfsmittel für Mentoren.....	32
15.2.7.1 <i>Der Ethikkodex für Mentoren</i>	32
15.2.7.2 <i>Das Selbstbewertungstool für Mentoren</i>	32
15.2.7.3 <i>Vorlagen für Überwachung und Berichterstattung</i>	32

Dieses Ergebnis bezieht sich auf die EACEA.A – Erasmus+-
Maßnahme 3.4.2 „**CoVEs für die Tourismusbranche – TOUR-**
X“ und wurde vom Partner

INSTITOUTO MIKRON EPICHIRISEON GENIKIS SYNOMOSPONDIAS EPAGGELMATION
BIOTECHNON EMPORON ELLADOS (IMEGSEVEE),
gemäß den Bedingungen und Anforderungen der Fördervereinbarung für das Projekt Nr.
101056184.

Athen, Februar 2025

WP3.4.2 Entwicklung eines Schulungskonzepts für Peer-Mentoring unter Einsatz von E-Learning-Tools.

Zusammenfassung

Das Ergebnis **„Entwicklung eines Schulungskonzepts für Peer-Mentoring unter Einsatz von E-Learning-Tools“** ist ein zentrales Schulungshandbuch des **„WP3 – Entwurf einer TourX ‚Hospitality Labs‘-Toolbox für Exzellenz“**, insbesondere des **„T3.4 – Unterstützungsinstrument für KMU im Tourismusbereich zur Entwicklung des Humankapitals durch maßgeschneiderte Weiter- und Umschulungsmaßnahmen“** und bezieht sich auf die Konzeption und Entwicklung eines organisationsinternen Unterstützungssystems zur Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiter innerhalb der Organisation, das von den Partnern IME GSEVEE zusammen mit AKMI SA, ITALCHAMBER, SIAV, VRD, ASOFER, EHE, DEHOGA, AVT, CEA-PME und CHENGDU umgesetzt wird. Eine Reihe von Mitarbeitern, die als Mentoren fungieren, wird nach Abschluss des Schulungsprogramms die Möglichkeit haben, ihre Kollegen zu unterstützen und anzuleiten, um deren digitale, ökologische und interkulturelle Kompetenzen zu verbessern.

Einführung – Ziele des Tour-X-Programms „“

Dem Vorschlag zufolge „besteht das allgemeine Ziel des Projekts in der Entwicklung eines Bottom-up-Ansatzes zur Förderung von Exzellenz im Tourismussektor, bei dem die beteiligten Bildungseinrichtungen (berufliche Bildung, Hochschulen) ihre Fähigkeit verbessern, das Qualifizierungsangebot rasch an sich wandelnde wirtschaftliche und soziale Bedürfnisse anzupassen. Um die spezifischen Ziele zu erreichen, insbesondere die Verbesserung a) der Vorausschau auf den Qualifikationsbedarf in der Tourismusbranche und der sektoralen Beschäftigungsfähigkeit sowie b) der Investitionen in tourismusbezogene Humanressourcen, muss unter anderem die Entwicklung einer Tour-X-Toolbox „Hospitality Labs“ umgesetzt werden.“

Das Förderpaket für KMU im Tourismus umfasst die Entwicklung eines eigenständigen Selbstbewertungstools zur Ermittlung von Qualifikationslücken sowie **die Entwicklung eines Schulungskonzepts für Peer-Mentoring**. Demnach wird ein Mitarbeiter geschult, um mithilfe des genannten Fragebogens (Selbstbewertungstool) potenzielle Lücken in den Fähigkeiten und Kompetenzen der anderen Mitarbeiter zu erkennen. Anschließend schult er bzw. sie die Kollegen, indem er bzw. sie sie bei der Nutzung von E-Tools begleitet und unterstützt, um ihre Qualifikationen zu verbessern. Wie bereits kurz erwähnt, wird der Selbstlernmechanismus von einem Mitarbeiter genutzt, um seinen persönlichen Bedarf an Fähigkeiten und Kompetenzen zu decken. Auf diese Weise erhält die Person Zugang zu den Tour-X-E-Tools, um die im Fragebogen identifizierten Bedürfnisse selbst zu decken. Dies führt zu einem maßgeschneiderten Paket, das auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters innerhalb des Tourismusunternehmens zugeschnitten ist, um letztendlich sowohl seine persönlichen als auch die branchenbezogenen Anforderungen abzudecken. Das Ergebnis des Fragebogens wird die Ermittlung der Qualifikationslücken auf der Ebene von Kleinunternehmen und KMU sein, wodurch klare Lernziele für die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter des Unternehmens festgelegt werden.

Auf diese Weise wird innerhalb des Unternehmens ein Peer-Mentoring-Schulungsmechanismus angewendet, der die Kosten senkt und die Effizienz steigert.

Die oben genannten Aktivitäten bilden einen Selbstlernmechanismus für KMU. Dementsprechend umfasst das vorliegende Ergebnis Folgendes:

- ✓ die Definition, die verschiedenen Arten und Formen des Mentorings,
- ✓ die Ziele des Mentorings,
- ✓ seine Beziehung zu relevanten wissenschaftlichen Fachgebieten,
- ✓ die Rolle des Mentors,
- ✓ das anzuwendende Mentoring-System, wie z. B. die Organisation von Einzelsitzungen

zu den entsprechenden Tools.

✓ seine Umsetzung im Rahmen des spezifischen Programms Tour-X und die Beschreibung der entsprechenden Durchführungsverfahren,

Das Projekt „**Entwicklung eines Peer-Mentoring-Schulungsmechanismus unter Einsatz von E-Learning-Tools**“ gliedert sich in drei Teile:

Der *erste Teil* bietet einen kurzen Überblick über die Entwicklung des Mentorings in modernen Gesellschaften, seine verschiedenen Definitionen, die Rolle des Mentors und die Hauptmerkmale eines guten Mentors. Zudem wird versucht, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mentoring, Coaching und Beratung herauszuarbeiten und die Funktionsweise des Mentorings als Form der Bildungsberatung zu verdeutlichen.

Der *zweite Teil* befasst sich speziell mit der Methodik und den Phasen der Umsetzung des Peer-Mentoring-Schulungskonzepts im Rahmen des Tour-X-Projekts. Er umfasst insbesondere die Beschreibung des Umsetzungsrahmens, der beteiligten Parteien, der Instrumente/Mittel und der Verfahren.

Im dritten und letzten Teil stellen wir den **Leitfaden für Mentoren im Rahmen des Peer-Educational-Mentoring** vor. Dieser enthält die wichtigsten Grundsätze für die Durchführung der Sitzungen, wie beispielsweise die verschiedenen Phasen in ausführlicher Darstellung, sowie Ratschläge und Techniken zur Vorgehensweise, um den Peer-Mentoren bei einer Reihe praktischer Fragen hinsichtlich der Organisation und Umsetzung zu helfen.

Teil A: Das Konzept des Mentorings:

1. Etymologie

In der griechischen Mythologie war ein Mann namens Mentor der treue Freund von Odysseus. Während Odysseus im Krieg war, übernahm Mentor unter der Anleitung von Athene, der Göttin der Weisheit, die Verantwortung, Telemachos, den Sohn des Odysseus, zu führen, zu betreuen und zu beraten. In diesem antiken Mythos vereinen sich in der Figur des Mentor Erfahrung, Weisheit, Vertrauen, Interesse, Hilfsbereitschaft und Anleitung – allesamt Bestandteile pädagogischer Praxis.

2. Definitionen – Was Mentoring ist:

In der heutigen Zeit wird Mentoring als Begleitung bzw. Beratung in vielen Bereichen eingesetzt: in der Wissenschaft, im Berufsleben und im Bildungswesen. Das Ziel von Mentoring ist es, Einzelpersonen und/oder Gruppen dabei zu unterstützen, ihren persönlichen Lernprozess zu steuern, um die sich bietenden Perspektiven und Chancen optimal zu nutzen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und ihre Kompetenz zu verbessern. Auch wenn es keine allgemein anerkannte Definition für Mentoring gibt, ist man sich doch einig, dass es sich um einen kollektiven Prozess handelt, in dem sich die Teilnehmer weiterentwickeln und Vorteile (sowohl praktischer als auch symbolischer Art) erzielen. Hier sind einige Definitionen aufgeführt:

- Mentoring ist die Beziehung zwischen einer erfahrenen/versierten Person, dem Mentor/Begleiter, und einer weniger erfahrenen/versierten Person (dem Ratsuchenden/Begleiteten); das oberste Ziel ist die persönliche, bildungsbezogene und berufliche Entwicklung des Letzteren durch Unterstützung und Begleitung.
- Mentoring ist somit eine kooperative Beziehung zwischen zwei (oder mehr) Personen; durch den Austausch von Erfahrungen, Ansichten, Informationen und praktischen Ratschlägen für einen bestimmten Bildungs-, Berufs- oder Tätigkeitsbereich in einem Kontext des Vertrauens und des Respekts zielt es darauf ab, die beruflichen, bildungsbezogenen und persönlichen Kompetenzen der Beteiligten zu stärken.
- Mentoring ist eine langfristige Beziehung, deren Schwerpunkt auf der Förderung des Wachstums und der Entwicklung des Mentees liegt. Der Mentor wird zu einer Quelle der Weisheit, der Anleitung und der Unterstützung, ist jedoch nicht jemand, der bestimmte Handlungen oder Verhaltensänderungen im Arbeitsalltag beobachtet und dazu Ratschläge erteilt.

Mentoring **ist** jedoch **weder** eine freundschaftliche Beziehung, bei der je nach den Umständen die persönliche Entwicklung der einen oder der anderen Partei im Vordergrund steht, **noch ist es** eine Ausbilder-Auszubildender-Beziehung, die auf die Entwicklung von Lehrfähigkeiten und -techniken abzielt und **bei der der Mentor die Kontrolle über den Prozess hat.**

- Der Mentee hat stets die Kontrolle über seinen eigenen Lernprozess.
- Beim Mentoring werden keine Meinungen oder Lösungen aufgezwungen. Es geht darum, gemeinsam Probleme zu identifizieren und Lösungen vorzuschlagen!
- Mentoring bewertet, vergleicht oder belehrt nicht.

3. Die Rolle des Mentors als „

Mentoring scheint zur Verbesserung des Humankapitals beizutragen, wobei die Rolle des Mentors von entscheidender Bedeutung ist. Die meisten Ansätze scheinen davon auszugehen, dass der Mentor eine „vertrauenswürdige und weise“ Person ist, die Ratschläge erteilt, bereit ist, sinnvoll zu helfen und schwerwiegende Fehler zu verhindern. Der Mentor ist kein professioneller Berater, sondern vielmehr eine Person mit Erfahrung und Integrität, die dafür bekannt ist, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen gerne weiterzugeben. Aus diesem Grund muss der Mentor ein Vertrauensverhältnis und eine Zusammenarbeit aufbauen, wobei er dem Mentee stets die „endgültige Entscheidung“ überlässt.

Aus dem Vorstehenden geht klar hervor, dass Mentoring viele Funktionen umfasst, wie zum Beispiel:

- Unterrichten
- Beratung
- Begleitung
- Anleitung

In erster Linie handelt es sich jedoch um einen Lernprozess, in dem der Mentee eine aktive Rolle spielt, während der Mentor im Wesentlichen eine „andere Perspektive auf Probleme“ bietet, „Probleme neu formuliert“ und „konstruktives Feedback gibt“.

4. Mentoring – Coaching – Beratung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Für alle an einer Mentoring-Beziehung beteiligten Parteien ist es von entscheidender Bedeutung, gleich zu Beginn eines solchen Programms zu klären, was keine Mentoring-Beziehung darstellt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass es zu Diskrepanzen bei den Erwartungen und Aktivitäten kommt, auf die die Mentoring-Beziehung im Grunde genommen nicht reagieren kann. Eine wichtige Unterscheidung, die geklärt werden muss, ist die zwischen Mentoring und Coaching sowie zwischen Mentoring und Beratung.

Es gibt keinen wissenschaftlichen Konsens über die Unterschiede zwischen Mentoring und Coaching. Oftmals werden die beiden Begriffe verwechselt. Obwohl Mentoring und Coaching häufig als dasselbe angesehen werden, scheinen sie sich doch grundlegend voneinander zu unterscheiden.

Allgemein lässt sich sagen, dass beim Coaching ein klarer Kontext mit deutlich formulierten Zielen und Vorgaben vorliegt, die der Coachee erreichen möchte und/oder muss.

Im Gegensatz dazu werden beim Mentoring sogar die Ziele selbst hinterfragt und neu definiert, während die Beziehung zwischen Mentor und Mentee als ausschlaggebender Faktor dieses Prozesses im Vordergrund steht.

Man könnte sich den Coach so vorstellen, dass er hinter der Person hergeht und sie motiviert, während der Berater vor ihr hergeht und sie mitzieht. Der Mentor hingegen ist jemand, der an der Seite der betreuten Person geht. In der Rolle des Mentors stehen Sie den Menschen in Ihrem Team „zur Seite“. Sie arbeiten mit ihnen zusammen, leiten sie an – und zwar nicht nur mit Worten. Es geht um „praktische“ Anleitung. Sie engagieren sich gemeinsam in der Arbeit. Sie gehen mit gutem Beispiel voran und zeigen zusätzliche Wege zum Erfolg auf. Mentoren gehen tiefer und beschäftigen sich intensiver mit der Person als Ganzes.

Was den Zusammenhang zwischen Psychologie und Mentoring betrifft, so scheint Mentoring kein Beratungsprogramm bzw. -dienst zu sein, und Mentoren sind auch keine Sozialarbeiter. Mentoren helfen dabei, die Bedürfnisse der Mentees zu klären, unterstützen sie dabei, ihre persönlichen Ziele neu zu definieren; sie motivieren sie und ermutigen sie, diesen Weg einzuschlagen.

5. Anwendungsbereiche und Haupt sbedingungen:

Mentoring lässt sich als praktische Wissenschaft beschreiben, die sich durch ihre Interdisziplinarität auszeichnet, da sie ihre wissenschaftliche Grundlage aus den Prinzipien und Methoden der Psychologie und Beratung, des Managements, der Pädagogik, der Soziologie und der Soziolinguistik bezieht. Es unterscheidet sich jedoch sowohl hinsichtlich seiner Ziele als auch der zu deren Erreichung eingesetzten Methoden von diesen Fachgebieten. Als Anwendungsbereiche des Mentorings können angesehen werden:

- Persönliche Entwicklung und Erschließung von Potenzialen.
- Bewältigung positiver oder negativer Herausforderungen im privaten und beruflichen Umfeld.
- Verständnis dysfunktionaler Überzeugungen.
- Methodik zur Entwicklung von Plänen, die auf gewünschte Ergebnisse abzielen.
- Umgang mit Ereignissen, die Angst oder Unruhe auslösen.
- Zeitmanagement im privaten und beruflichen Bereich.
- Perspektiven neu ausrichten und eine positive Herangehensweise an das Handeln bewahren.
- Zusammenarbeit zur Nutzung von Unternehmenslösungen und -praktiken.

6. Mentoring als Form der Bildungsberatung im Rahmen des lebenslangen Lernens Lern- und Schulungsprogramme

Im Bildungswesen findet Mentoring in verschiedenen Bereichen Anwendung: bei der Ausbildung von Pädagogen, bei der Betreuung von Studierenden im Hochschulbereich, bei der Berufsberatung sowie bei der Bildungsberatung im Rahmen der Erwachsenenbildung. Insbesondere im letztgenannten Bereich scheint Mentoring dazu beitragen zu können, die

Wirksamkeit des lebenslangen Lernens und der Weiterbildung zu steigern

Programme, da es sich um eine Bildungs- und Lernpraxis handelt, die darauf ausgerichtet ist, spezifische Anforderungen zu ermitteln, individuelle Fähigkeiten zu entwickeln und die Bildungsbedürfnisse von Erwachsenen zu befriedigen.

Wie bereits erwähnt, besteht der Zweck des Mentorings darin, Einzelpersonen und/oder Gruppen dabei zu helfen, ihr persönliches Wissen zu verwalten, damit sie die sich bietenden Perspektiven und Chancen optimal nutzen, ihre Fähigkeiten entwickeln und ausbauen sowie ihre Kompetenz verbessern können. Es handelt sich um eine „pädagogische Zusammenarbeit“ zwischen einer Person mit großer Erfahrung und einer Person, die bereit ist, aus dieser Erfahrung zu lernen.

Daher ist Bildungsberatung – Mentoring eine Maßnahme, die das Selbstverständnis stärkt und fördert und so die bildungsbezogenen und persönlichen Fähigkeiten des Mentees stärkt. Infolgedessen „entkräftet“ praktische Beratung Schwierigkeiten und schafft Bedingungen für Entwicklung und Fortschritt, wodurch die Ergebnisse von Programmen zum lebenslangen Lernen vervielfacht werden. Obwohl das entscheidende Element der Bildungsberatung die Beziehung zwischen Mentor und Mentee ist, sollten wir betonen, dass Mentoring dennoch ein Lernprozess ist.

7. Trainer für Bildungs -Mentoring

Mentoring („weise Anleitung“) ist eine Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung: Eine Person teilt Wissen, Fähigkeiten, Informationen und Ansichten, um die persönliche, bildungsbezogene und berufliche Entwicklung einer anderen Person zu fördern. Mentoring setzt voraus, dass Mentor und Mentee zusammenarbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen, und ausreichend Feedback austauschen, um sicherzustellen, dass diese Ziele erreicht werden. Durch diesen Prozess können Sie durch den Austausch von Ideen, Ansichten und Informationen neue Wege des Wissens erschließen.

Unter Berücksichtigung all dieser Aspekte und gemäß den wissenschaftlichen und methodischen Anforderungen in Erwachsenenbildungsprogrammen kommen wir zu dem Schluss, dass der Erwachsenenbildner potenziell die beste Wahl als Mentor im Rahmen des „Programms für lebenslanges Lernen der Sozialpartner zur Entwicklung von Soft Skills“ darstellt, da er mit den Bedürfnissen der Begünstigten, die an Bildungsprogrammen teilgenommen haben, recht gut vertraut ist und diese Anforderungen erfüllen kann. Insbesondere verfügt er über umfangreiche Unterrichtserfahrung mit dem Ausbildungskurs, den der Begünstigte absolviert hat, und ist eine Person mit anerkanntem wissenschaftlichem und beruflichem Status. Gleichzeitig hat sich während des betreffenden Bildungsprogramms bereits im Vorfeld eine Beziehung zwischen dem Ausbilder und den Begünstigten entwickelt; dies kann sich positiv auf den Aufbau einer „Mentoring-Beziehung“ auswirken. Daher ist der Mentor die am besten geeignete Person, um das spezifische Verfahren der Bildungsberatung/des Mentorings optimal umzusetzen.

8. Die Vorteile von Bildungs -Mentoring

Das pädagogische Mentoring bietet zahlreiche Vorteile, die beide Seiten einer „Mentoring-Beziehung“ betreffen, nämlich die Mentoren und die Mentees.

Die Vorteile für den Mentor

Die Vorteile für den Mentor lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Er entwickelt seine Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten weiter
- er entdeckt durch die Perspektive der Begünstigten neue Themenbereiche
- er gewinnt durch den Austausch mit dem Mentee neue Sichtweisen auf Situationen
- er steigert sein Selbstwertgefühl und die Zufriedenheit mit seiner Arbeit
- Er ermöglicht es, Berufserfahrung in neuen Bereichen zu sammeln
- Er gibt sein Wissen und seine Erfahrungen weiter

Die Vorteile für den Mentee

Die Vorteile für den Mentee lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Er erwirbt neues Wissen und neue Fähigkeiten
- Er klärt, konkretisiert und priorisiert Ziele und Anforderungen
- er erkennt klar die Hindernisse, denen er sich stellen muss
- er stärkt sein Selbstwertgefühl und sein Selbstvertrauen
- er entwickelt seine kommunikativen und sozialen Kompetenzen
- er entdeckt neue Perspektiven
- er erweitert seine sozialen Netzwerke

9. Arten und Formen des „-Mentorings

Die wichtigsten Arten und Formen des Mentorings werden weitgehend durch dessen Inhalt und Struktur bestimmt. Die gängigsten Unterscheidungen lauten wie folgt:

- ✓ formelles und informelles Mentoring,
- ✓ internes und externes Mentoring,
- ✓ Einzel- und Gruppen-Mentoring,
- ✓ persönliches und Online-Mentoring,
- ✓ kurzfristiges und langfristiges Mentoring sowie
- ✓ gemischtes Mentoring, das verschiedene Arten und Formen kombiniert.

Genauer gesagt:

- i. **Informelles Mentoring** bezieht sich auf unstrukturierte und nicht offiziell anerkannte Mentoring-Beziehungen innerhalb einer Organisation, die sich spontan entwickeln und ohne externe Eingriffe oder spezifische Verpflichtungen verlaufen. Dies kann beispielsweise Personen betreffen, die im gleichen beruflichen Umfeld arbeiten, wobei der weniger erfahrene Mitarbeiter den Rat oder die Anleitung eines erfahreneren Kollegen sucht. **Formelles Mentoring** hingegen umfasst Beziehungen, die von einer Organisation (Unternehmen, Bildungseinrichtung) mit konkreten Zielen (z. B. in einem geschäftlichen Umfeld zur Förderung der Unternehmenskultur) organisiert, unterstützt und gesteuert werden.
- ii. Beim internen Mentoring sind Mentoren (Fachleute oder informelle Berater) innerhalb der Organisation tätig, die diesen Prozess organisiert. Dabei arbeitet der Mentor in derselben Organisation wie der Mentee. Im Gegensatz dazu umfasst **das externe Mentoring** entweder die Zusammenarbeit mit externen Fachmentoren, die von der Organisation zu diesem Zweck engagiert werden, oder die Auslagerung der gesamten Aktivität an eine andere Organisation.
- iii. Beim individuellen Mentoring wird ein personalisierter Ansatz für die Fragen und Anliegen des Mentees verfolgt, um ihm dabei zu helfen, diese neu zu formulieren und seine Ziele neu auszurichten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Dynamik, die sich zwischen Mentor und Mentee entwickelt. **Das Gruppen-Mentoring** hingegen kann mit einer Gruppe von drei bis vier Personen durchgeführt werden, die gemeinsame Anliegen und Ziele haben. Die Gruppendynamik kann jedoch erfordern, dass der Mentor über Fachwissen in Bereichen wie der Gruppenpsychologie verfügt.
- iv. Unter **Online-Mentoring** versteht man den Aufbau einer Mentoring-Beziehung über das Internet. Es ist besonders nützlich, wenn verschiedene Faktoren (geografische, klimatische oder individuelle Faktoren wie Krankheit, Behinderung usw.) eine persönliche Kommunikation verhindern. Für das Online-Mentoring gelten dieselben Regeln wie für persönliche Treffen (festgelegter Zeitplan, Dauer und Häufigkeit der Kommunikation, Vereinbarungen zur Zusammenarbeit usw.).
- v. **Kurzzeit-Mentoring** umfasst Mentoring-Maßnahmen, die über kurze Zeiträume durchgeführt werden oder streng zeitlich begrenzt sind. Im Gegensatz dazu bezieht sich **Langzeit-Mentoring** auf Mentoring, das über einen längeren Zeitraum andauert oder fortlaufend fortgesetzt wird, bis die festgelegten Ziele erreicht sind.
- vi. **Beim gemischten Mentoring** werden mehrere der zuvor genannten Merkmale kombiniert.

Teil B: Der Rahmen des Mentorings gemäß der Beschreibung und den Anforderungen des WP 3.4.2

10. Thema des Mentorings im Rahmen von Tour-X – Sektoren und „-Kompetenzen:

Das Tour-X-Projekt erforderte eine Analyse des Ausbildungsbedarfs (TNA). Daher wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, gefolgt von Feldforschung, aus der die TNA hervorging.

Die TNA-Analyse des Schulungsbedarfs (TNA) hat sich auf folgende Bereiche konzentriert:

BRANCHEN im Tourismus	KOMPETENZGRUPPEN
1. Restaurants und Gastronomie 2. Hotels und Beherbergungsbetriebe 3. Reisebüros	1. Digitale Kompetenzen 2. Umweltbezogene Kompetenzen 3. Interkulturelle Kompetenzen

Die Feldforschung umfasste Fokusgruppen und Interviews (halbstrukturiert und unter Verwendung eines Interviewleitfadens). Das gesamte gesammelte qualitative Material wurde ordnungsgemäß transkribiert und basierte darauf, dass dieselben Fragen in verschiedenen Ländern von unterschiedlichen Projektpartnern gestellt wurden. Die Arbeit ist somit ziemlich einzigartig. Anhand der gesammelten qualitativen Daten wurde eine thematische Analyse durchgeführt. In jedem Land wurde mit den Interviews und Fokusgruppen eine Datensättigung erreicht, was sicherlich auch für die Datenauswertung als Ganzes gilt. Das bedeutet, dass keine weiteren Befragten mehr erforderlich waren, da diese begannen, bereits von anderen geäußerte Standpunkte zu wiederholen – ab einem bestimmten Punkt wurde nichts Neues mehr beigetragen. Daher wurde die Datenerhebung beendet.

Die Ergebnisse werden nach Ländern dargestellt. Insgesamt wurden 11 Fokusgruppen durchgeführt, mit insgesamt

107 Teilnehmer aus China, Deutschland, Italien, Portugal, Spanien sowie aus „Dachverbänden“. Die Berufe der Teilnehmer sind vielfältig und reichen von Tourismusfachleuten (wie beispielsweise Leitern von Berufsbildungseinrichtungen, Unternehmensgeschäftsführern, Vertretern öffentlicher Organisationen u. a.) über Studierende bis hin zu Tourismusausbildern (Lehrkräften) und Tourismusfachkräften (Köchen, Rezeptionisten u. a.). Die Länderanalysen sind in den Abschnitten zu den einzelnen Ländern detailliert dargestellt, und für jedes Land wird eine umfassende thematische Analyse bereitgestellt.

Was die Interviews betrifft, so wurden insgesamt 58 Interviews durchgeführt – in China, Deutschland, Griechenland, Spanien, Italien, Portugal sowie bei Dachverbänden.

Die folgende Liste enthält somit die Kompetenzen, die nach eingehender Prüfung der TNA genannt und/oder abgeleitet wurden:

Restaurants und Catering

Erstellung digitaler Speisekarten

Verwaltung der Tischplattform

Kassensystem & kontaktloses Bezahlen

Lokale Zutaten und umweltfreundliche Einsatz von Lieferanten

Kochtechniken

Umweltfreundliche Verpackungen

Wassereinsparung

Nachhaltige und umweltfreundliche Praktiken Kundenberatung und -

DIGITALE KOMPETENZEN

1	Social-Media-Management
2	CRM-Systeme
3	Datenanalyse
4	Erstellung von Inhalten & digitales Marketing
5	Online-Reservierungen
6	Website- und App-Verwaltung
7	Tools für digitale Kommunikation und Zusammenarbeit
8	Cybersicherheit
9	Bestands- und Lieferkettenmanagement

GRÜNE KOMPETENZEN

1	Umweltbewusstsein
2	Nachhaltige Praktiken
3	Abfallwirtschaft und Recycling
4	Energieeffizienz
5	Nachhaltiges Reisen – Aufklärung und Verantwortungsbewusstsein der Kunden
6	Umweltbewusste Kommunikation und Marketing
7	Klimarisikobewertung

Interkulturelle Kompetenz und Soft Skills

1	Kommunikationsfähigkeiten
2	Einfühlungsvermögen
3	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
4	Problemlösung
5	Teamarbeit und Zusammenarbeit
6	Beherrschung von Fremdsprachen
7	Kulturelles Bewusstsein und interkulturelle Kommunikation
8	Emotionale Intelligenz und Geduld
9	Kundenorientierung (individuelle Anpassung des Serviceangebots)
10	Zeitmanagement und organisatorische Fähigkeiten
11	Gastfreundschaft und positive Einstellung
12	Geschichtenerzählen

Reisebüros und Hotels

Kassensysteme und kontaktloses Bezahlen

Wassereinsparung

Auswahl von Verkehrsmitteln und emissionsarmen

11. Art des Mentorings im Rahmen des Tour- -X-Projekts:

Im Fall des Tour-X-Projekts müssen wir daher ein gemischtes Mentoring anwenden, genauer gesagt: ein kurzfristiges, informelles, individuelles, internes Mentoring, das sich auf spezifische Ziele konzentriert und (abhängig von den Arbeitsbedingungen und Umständen) hauptsächlich persönlich und gelegentlich online stattfinden kann und in Klein- und Kleinstunternehmen des Tourismussektors, insbesondere in der Gastronomie, in Hotels und in Reisebüros, zum Einsatz kommt.

12. Beteiligte Parteien – Rollen – Interaktionen im Rahmen des „“:

Bei der Umsetzung des Peer-Mentorings im Rahmen des Tour-X-Projekts sind folgende Akteure beteiligt:

12.1 Der Arbeitgeber:

Der Unternehmer kleiner und Kleinstunternehmen spielt zunächst die entscheidende Rolle, vor allem weil er bzw. sie über die Einführung von Mentoring in seinem bzw. ihrem Unternehmen entscheidet. Einerseits muss der Arbeitgeber gut informiert und vom Mehrwert der gesamten Initiative überzeugt sein, andererseits muss er bzw. sie die Teilnahmekriterien erfüllen. Genauer gesagt sollte der Arbeitgeber eine klare und realistische Einschätzung der Position seines Unternehmens im breiteren Wettbewerbsumfeld der Branche haben. Er muss die zukünftigen Trends des Branchensektors verstehen und eine objektive SWOT-Analyse seines Unternehmens durchführen, wobei der Schwerpunkt vor allem auf den Risiken liegen sollte, die sich aus internen Schwächen ergeben. Wenn dies auf Leistungsdefizite aufgrund mangelnder Qualifikationen der Mitarbeiter zurückzuführen ist, wird die Einführung dieser Instrumente empfohlen. Daher sollte der Arbeitgeber nacheinander folgende Schritte unternehmen:

- ✓ sich über die Ziele der Programme, den möglichen Mehrwert und den Ablauf der Aktivitäten informieren.
- ✓ Sich ein klares Bild und eine realistische Einschätzung der Position seines Unternehmens im branchenbezogenen Geschäftsumfeld verschaffen, um über seine Teilnahme zu entscheiden.
- ✓ Wählen Sie den Mentor unter den Mitarbeitern anhand bestimmter Kriterien aus
- ✓ Den gesamten Prozess überwachen

12.2 Der Mentor

Der Mentor ist einer der Mitarbeiter des Unternehmens, der vom Arbeitgeber aufgrund bestimmter Eigenschaften ausgewählt wurde, die sich auf sein Fachwissen und seine Fähigkeiten, seine berufliche Position und sein allgemeines Verständnis des Unternehmens oder auf seine Persönlichkeit und bestimmte soziale Kompetenzen beziehen können. Der Mentor wurde über den Zweck und den Ablauf des Programms sowie über den erwarteten Mehrwert und die Vorteile für alle Beteiligten, einschließlich des Unternehmens, informiert. Eine wesentliche Voraussetzung ist, dass er der Rolle, die er übernehmen wird, und den damit verbundenen Anforderungen zugestimmt hat und sich seiner Verantwortung gegenüber dem Arbeitgeber, sich selbst und seinen Kollegen bewusst ist. Daher sollte der Mentor:

- ✓ über die Ziele des Programms und den Ablauf der Aktivitäten informiert sein;
- ✓ über seine Pflichten informiert sein und diesen zustimmen.
- ✓ in der Anwendung der Instrumente geschult sein;
- ✓ in den Grundsätzen und Abläufen des Mentorings geschult werden.
- ✓ Das Mentoring durchführen, indem er andere Mitarbeiter unterstützt und anleitet.
- ✓ Er erstattet dem Arbeitgeber Bericht.“

12.3 Der Mitarbeiter – Mentee

Der Mitarbeiter ist die Zielgruppe des Programms. Die Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten und damit seiner Leistungsfähigkeit kann als wichtiges Hebelinstrument zur Verbesserung der Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens dienen und es ihm ermöglichen, eine wettbewerbsfähigere Rolle einzunehmen bei

und seine Leistung zu steigern. Eine notwendige Voraussetzung ist die freiwillige und aktive Beteiligung des Mitarbeiters an diesen Bemühungen. Dies wird gewährleistet, sofern:

- sich die Mitarbeiter als integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette innerhalb des Unternehmens betrachten;
- Sie sich selbst ehrlich einschätzen und etwaige Defizite im Vergleich zu den für ihre Position erforderlichen Maßstäben anerkennen.
- Sie erkennen, dass der Prozess der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten in erster Linie ihnen selbst und damit auch dem Unternehmen zugutekommt.
- Sie sind bereit, sich auf einen Lernprozess einzulassen, die Rolle des Lernenden bzw. Auszubildenden einzunehmen und sich an einen Prozess mit klar definierten Rollen zu halten.

Daher sollte der Mitarbeiter in diesem Rahmen:

- ✓ über das Programm und den Zweck seiner Teilnahme sowie über den Ablauf der Aktivitäten informiert sein.
- ✓ die Rolle des Auszubildenden freiwillig annehmen (das Verb „lernen“ kann nicht im Imperativ verwendet werden) und die Anforderungen dieser Rolle in Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmern erfüllen.
- ✓ Sein Kompetenzniveau mithilfe des entsprechenden Tools unter Anleitung des Mentors einschätzen.
- ✓ Unter Anleitung des Mentors am E-Learning-Prozess in den von den Instrumenten angegebenen Bereichen und zu den dort genannten Lerninhalten teilnehmen.
- ✓ An der Neubewertung des eigenen Kompetenzniveaus nach Abschluss dieses Prozesses teilnehmen.

13. Die Mittel / Instrumente / das „-Material:

- ✓ Die Analyse des Schulungsbedarfs und die endgültige Liste der Kompetenzen.
- ✓ Die Kriterien für die Auswahl des Mentors
- ✓ Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung
- ✓ Das Schulungsmaterial zum Mentoring, wie z. B. Beschreibung, Rahmenbedingungen und Einschränkungen, die Grundsätze, der Ethikkodex, Faktoren, Parameter und die Methodik des Mentors.
- ✓ Die Lehrpläne und die Schulungsunterlagen für das E-Learning
- ✓ Das Kommunikationsmaterial.
- ✓ Die Liste bewährter Verfahren hinsichtlich der Vorteile der Weiterqualifizierung in den

jeweiligen Kompetenzen und Branchen.

14. Die Verfahren des „“-Programms

ENTWICKLUNGSPHASEN DES PEER-MENTORING-MECHANISMUS

PHASE A: VORBEREITUNG	Einweisung der beteiligten Parteien	Vorstellung des Peer-Mentoring-Mechanismus bei den Arbeitgebern
		Die Arbeitgeber, die Interesse an einer Teilnahme an der Aktion bekunden, ermitteln das Interesse seitens der potenziellen Mentoren
	Einleitung und Vorbereitung	Die Arbeitgeber führen die Auswahl der Peer-Mentoren durch
		Die Mentoren werden zu Berater-Mentoren geschult. Das vorliegende Dokument bildet zusammen mit den Begleitmaterialien das zentrale Schulungshandbuch.
		Der Arbeitgeber vereinbart gemeinsam mit dem Mentor einen konkreten Aktionsplan mit einem Zeitplan.
		Vorstellung der Peer-Mentoring-Maßnahme vor den Mitarbeitern/Auszubildenden des Unternehmens
PHASE B: UMSETZUNG	Umsetzung des Prozesses	Vermittlung des Mentors an die Mitarbeiter
	Erster Kontakt	Mentor und Mentee vereinbaren ihre erste Einzelsitzung mit jedem der Auszubildenden bzw. Mitarbeiter. Festlegung des Rahmens für die Zusammenarbeit zwischen Mentor und Mentee; Beantwortung von Fragen
		Der Mitarbeiter (Mentee) füllt unter Anleitung und mit Unterstützung des Mentors den Fragebogen zur Selbsteinschätzung aus
	1. Einzelgespräch	Ermittlung der Bedürfnisse des Mentees; Anpassung der Vorgehensweise an seine Bedürfnisse und Anforderungen – Zugang zur Schulungsplattform und zu den maßgeschneiderten Schulungsunterlagen.
		Diskussion über die Beobachtungen, die der Mentee gesammelt hat
	2. Einzelsitzung	Der Mentor gibt Ratschläge und leitet Schlussfolgerungen hinsichtlich der bildungsbezogenen und beruflichen Bedürfnisse des Mentees ab
		Maßnahmen des Mentees – Beginn des E-Learning-Prozesses unter Anleitung und mit Unterstützung des Mentors – Zugriff auf das maßgeschneiderte Schulungsmaterial
	3. bzw. 4. Einzelsitzung (je nach den Bedürfnissen und dem Fortschritt der einzelnen Mitarbeiter/Mentees/Auszubildenden)	Der Mentor wird informiert und gibt Feedback zu den Maßnahmen, die der Mentee zwischen den Sitzungen umgesetzt hat
		Der Mentor überwacht alle Mitarbeiter und erstattet dem Arbeitgeber (halbjährlich) Bericht.
		Der Mentor gibt Ratschläge und leitet Schlussfolgerungen hinsichtlich der bildungsbezogenen und beruflichen Bedürfnisse des Mentees ab
		Die Mentorenbeziehung und die entstandene Zusammenarbeit enden
	Abschlussmaßnahme	Erstellung und Einreichung des Abschlussberichts – Berichte des Mentors an den Arbeitgeber

14.1 Sensibilisierung, Informationsmaterial und Kommunikation:

14.1.1 Bekanntheit des Projekts

Die Informationen, die den Teilnehmern zum Programm bereitgestellt werden, sollten so klar und prägnant wie möglich sein. Aufgrund der unterschiedlichen Rollen sollten drei separate Texte erstellt werden (WP6), die sich jeweils an die drei oben genannten Rollen richten. Jeder Informationstext oder jedes Informationsinstrument sollte sich auf die jeweilige Rolle (Arbeitgeber – Mentor – Arbeitnehmer) konzentrieren, Schlüsselbegriffe verwenden, Anreize für die Teilnahme jedes Einzelnen bieten, den Gesamtnutzen hervorheben und die Pflichten jeder Rolle sowie die Abfolge der erforderlichen Maßnahmen klar darlegen.

Wie bereits betont, handelt es sich hierbei um einen Bildungs- und Lernprozess mit einem gewissen Maß an Komplexität. Diese beiden Faktoren erfordern das freiwillige Engagement aller Beteiligten, was die Notwendigkeit einer klaren und unmissverständlichen Botschaft mit sich bringt, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten von Anfang an verstehen, was sie tun und warum.

14.1.2 Informationen zu den Tools

Der Einsatz verschiedener Tools erfordert die Erstellung begleitender Handbücher – Gebrauchsanweisungen, in denen die Funktionalität und die Abfolge der aufeinanderfolgenden Schritte erläutert werden. Für die Plattform und das entsprechende Schulungsmaterial sollten Benutzerhandbücher erstellt werden.

14.2 Die Auswahl des Mentors:

Die Beziehung zwischen Mentor und Mentee ist eine pädagogische Partnerschaft, die darauf abzielt, positive Ergebnisse für die schulische und berufliche Entwicklung des Mentees zu erzielen; sie kann mehrere Wochen oder Monate dauern oder sich auch auf eine einzige Sitzung beschränken. In erster Linie schöpft der Mentee aus den Erfahrungen des Mentors. Daher gilt: „Ob der Weg nun lang oder kurz ist, das Ziel bleibt dasselbe: jemandem dabei zu helfen, die Veränderung zu erreichen, die er schätzt und erwartet.“

Die Literatur zum Thema Mentoring zeigt, dass effektive Mentoren persönliche Eigenschaften besitzen, die zwischenmenschliche Beziehungen fördern. Sie zeichnen sich durch ihre Hilfsbereitschaft, Empathie, positive Einstellung, ihren Humor, ihre Flexibilität, ihre Unterstützung und ihre Bereitschaft zur Ermutigung aus. All diese Faktoren deuten darauf hin, dass der ideale Mentor über eine ausgeprägte

„emotionale Intelligenz“ verfügt.

Über die in der Literatur genannten allgemeinen Eigenschaften hinaus, die im Rahmen der Umsetzung des Peer-Mentoring im Tour-X-Projekt idealerweise vorhanden sein sollten, sollten jedoch auch spezifischere Eigenschaften vorhanden sein, die mit dem Charakter des Projekts im Einklang stehen. Dies ist besonders wichtig, wenn man bedenkt, dass die Auswahl des Mentors bzw. Beraters aus einer begrenzten Gruppe von Personen, nämlich den Mitarbeitern des Unternehmens, erfolgen wird.

14.2.1 Auswahlkriterien für den Mentor

Vor diesem Hintergrund muss der Arbeitgeber über die Auswahl des Mitarbeiters entscheiden, der die Rolle des Mentors für die anderen Mitarbeiter innerhalb der Organisation übernehmen soll. Daher sollte der Arbeitgeber, nachdem er sich eine Meinung gebildet hat und sich an den in den Absätzen 3 (Die Rolle des Mentors) und 7 (Ausbilder in Bildungsberatung und Mentoring) dargelegten Inhalten orientiert hat, die folgenden wesentlichen Merkmale eines Mentors berücksichtigen:

14.2.1.1 Besondere Merkmale

- ✓ Verfügt über ausreichende digitale Kompetenzen, die es ihm ermöglichen, nicht nur das Selbstdiagnosetool und die Plattformen mit Schulungsmaterialien zu nutzen und sich darin zurechtzufinden, sondern auch andere Mitarbeiter bei deren Nutzung anzuleiten.

Diese Eigenschaft gilt als Ausschlusskriterium für die Auswahl.

- ✓ Verfügt über einen ganzheitlichen Blick und ein umfassendes Verständnis des Unternehmens, wodurch er/sie die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Abteilungen und folglich auch zwischen den verschiedenen Stellen erkennen kann.

Diese Eigenschaft ist wünschenswert.

14.2.1.2 Allgemeine Merkmale eines Mentors

- ✓ Zeigt eine ausgeprägte Bereitschaft, Erfahrungen, Fähigkeiten und Wissen weiterzugeben.
- ✓ Verhält sich positiv und fungiert als Vorbild.
- ✓ Er/sie ist ständig bestrebt, mehr zu lernen und sein/ihr bereits vorhandenes Wissen zu vertiefen, und ermutigt dadurch andere, es ihm/ihr gleichzutun.
- ✓ Handelt im Geiste des Vertrauens und des Respekts.
- ✓ Zeigt Begeisterung für die „begleitende partnerschaftliche Beziehung“ („Mentorenbeziehung“).

- ✓ Gibt Anleitung und konstruktives Feedback.
- ✓ Er/sie wird weder urteilen noch bewerten noch belehren.

- ✓ Er/sie schätzt die Ansichten anderer Menschen und deren Initiativen.
- ✓ Er/sie hört zu, versteht und schlägt auf der Grundlage seiner/ihrer Erfahrung praktische und realistische Lösungen vor.

Die oben genannten allgemeinen Eigenschaften sind soweit wie möglich erwünscht.

14.2.1.3 Zusätzliche Kriterien – Bewertung der Fähigkeiten und Kompetenzen als Mentor

Da der gesamte Peer-Mentoring-Prozess in kleinen und sehr kleinen Unternehmen angewendet werden soll, muss der Arbeitgeber den Mentor aus einem begrenzten Mitarbeiterkreis auswählen, was die Möglichkeit einschränkt, die Auswahlkriterien vollständig zu erfüllen. Verfügt der Arbeitgeber jedoch über mehr als einen Mitarbeiter, der die oben genannten Kriterien erfüllt, können zusätzliche Kriterien herangezogen werden, wie sie in der Tabelle des Selbstbewertungstools für Mentoren dargelegt sind, das diesem Ergebnis als Begleitdokument beigelegt ist. Diese Tabelle wurde als abgestuftes Selbstbewertungsinstrument für Mentoren entwickelt. Die Leistung (Punktzahl) der Kandidaten im Verhältnis zu den Anforderungen der Tabelle kann als zusätzliches Auswahlkriterium dienen, sofern sie vom Arbeitgeber als Bewertungsinstrument (und nicht als Selbstbewertung durch den Mentor) verwendet wird.

Auf der Grundlage aller oben genannten Parameter wählt der Arbeitgeber bzw. die Führungskraft des Unternehmens den Mitarbeiter aus, der die Rolle des Peer-Mentors im Unternehmen zum Wohle der anderen Mitarbeiter übernehmen wird.

Teil C: Leitlinien für das Peer-Educational- -Mentoring

15. Die Schulung des Mentors im Rahmen des „“-Programms:

Sobald die Mentoren ausgewählt wurden und ihre Rolle angenommen haben, müssen sie eine Schulung absolvieren, um sicherzustellen, dass sie sich der Ziele, des Themas und der Mittel/Werkzeuge voll bewusst sind und die Methodik beherrschen, um die anderen Mitarbeiter dabei anzuleiten und zu unterstützen, ihre Kompetenzen mithilfe der bereitgestellten Werkzeuge zu verbessern.

15.1 Schulung zu den Tools

Im Zusammenhang mit dem ersten Punkt oben ist es erforderlich, dass der Peer-Mentor über Kenntnisse verfügt und in der Lage ist, sich im Fragebogen zur Selbsteinschätzung und auf der E-Learning-Plattform mit den Schulungsunterlagen zurechtzufinden. Dies wird durch die eingehende Auseinandersetzung des Mentors mit den begleitenden Hilfsmitteln erreicht – Leitfäden und Benutzerhandbücher zum Selbsteinschätzungs-Tool, das Benutzerhandbuch zur E-Learning-Plattform sowie der Leitfaden zu den Schulungsunterlagen.

15.2 Schulung zur Mentoring-Methodik

Neben dem Wissen und/oder der Erfahrung sowie den relevanten Fachkompetenzen gemäß Punkt 15.1 oben müssen Mentoren, um die Mentees/Mitarbeiter zu unterstützen, auch mit Mentoring-Techniken und -Ansätzen vertraut und darin geschult sein, um bessere Dienstleistungen erbringen zu können. Eine solche Mentoring-Schulung konzentriert sich in der Regel auf den Prozess selbst und auf verschiedene Aspekte des Mentorings sowie auf weitere Themen im Zusammenhang mit Kompetenzen. In Bezug auf den zweiten oben genannten Punkt ist daher ein wichtiger Schritt bei der Vorbereitung der Berater/Mentoren ihre methodische Schulung, die die Klärung folgender Punkte umfasst:

- die Ziele und Erwartungen der Mentoring-Tätigkeit,
- ihrer Rolle und Verantwortlichkeiten,
- ihrer individuellen Verpflichtungen (z. B. Verhaltensregeln, Dauer der Einzelgespräche, Vergütung),
- dem Grad der persönlichen Einbindung in die „Mentoring-Beziehung“,

- den Umgang mit Problemen und Schwierigkeiten.

15.2.1 Die Rolle des Mentors

Diejenigen, die als Mentoren ausgewählt werden, zeichnen sich durch ihre **Integrität**, ihre **Kommunikationsfähigkeiten** sowie **umfangreiche akademische und berufliche Erfahrung** aus. Gemessen an den Eigenschaften der Mentoren scheinen die meisten Wissenschaftler zu dem Schluss zu kommen, dass ein Mentor eine „weise und vertrauenswürdige“ Person ist, die Ratschläge erteilt, um Hilfe anzubieten und schwerwiegende Fehler zu vermeiden.

Ein guter Mentor sollte:

- den Lernenden kennenlernen und versuchen, dessen Perspektive zu verstehen.
- positiv, geduldig, ehrlich und aufrichtig sein.
- Konsequenz, zuverlässig, diskret und geradlinig sein.
- sich gut auf das Gespräch vorbereiten, aber auch flexibel genug sein, um sich an Planänderungen anzupassen.
- Ein aktiver Zuhörer sein.
- Verwenden Sie eine klare und verständliche Sprache.
- Respektiere den kulturellen Hintergrund und die Vielfalt der Lernenden.
- Seien Sie offen dafür, auch vom Lernenden zu lernen.
- Halten Sie sich an die Vereinbarungen und die „Kooperationsvereinbarung“.
- Hören Sie zu, zeigen Sie Verständnis und machen Sie Vorschläge, ohne diese aufzuzwingen.

Ein guter Mentor sollte NICHT:

- Predigen, belehren oder moralisieren.
- Dem Lernenden vorschreiben, was er tun muss, anstatt ihn zu ermutigen, Vorschläge zu machen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.
- Auf persönliche Probleme eingehen, anstatt einfach nur über die eigene Situation zu sprechen (z. B. Müdigkeit).
- Versprechen machen, die er nicht einhalten kann.

15.2.2 Grundsätze für die Durchführung von Einzelsitzungen im Rahmen der Bildungsberatung und des Mentorings

Die Grundsätze für die Durchführung von Einzelsitzungen im Rahmen der Bildungsberatung und des Mentorings betreffen vor allem die Beziehung zwischen Mentor und Mentee, die Kooperationsvereinbarung, die Organisation der Einzelsitzungen, die Bedeutung des aktiven Zuhörens während der Sitzungen sowie die Grundsätze für das Stellen effektiver Fragen

15.2.2.1 Tipps für produktive Besprechungen

Die folgende Tabelle enthält einige Tipps, mit denen Sie Ihre Besprechungen produktiver gestalten können.

START	ZWISCHEN	ENDE
Was sind die Diskussionsthemen? (max. 3 pro Sitzung).	Überblick über die Situation.	Zusammenfassung des Besprochenen – Entscheidungen und Maßnahmen.
Der Mentee liefert Informationen zu den Diskussionsthemen.	Welche Entscheidung soll getroffen werden? Welches Ziel wird verfolgt?	Gibt es etwas, das für das nächste Treffen benötigt wird? Legen Sie Zeit und Ort fest.
Stärken im Zusammenhang mit dem Thema analysieren.	Was sind die Hindernisse? Welche Alternativen hat der Mentee?	Ausfüllen der Besprechungsformulare.
Fragen Sie nach den Problemen, mit denen der Mentee zu kämpfen hat.	Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zur Erreichung der Ziele	Den Arbeitgeber bei auftretenden Hindernissen informieren.

15.2.2.2 Das erste Treffen

Der Zweck des ersten Treffens besteht darin, die Grundlagen für eine harmonische, von Vertrauen und gegenseitiger Verantwortung geprägte Zusammenarbeit mit dem Mentee weiter zu festigen – als Fortsetzung des ersten Kontakts, den Sie mit ihm hatten (sei es telefonisch oder online). Es bietet die Gelegenheit, die organisatorischen Details Ihrer Treffen zu vereinbaren und Ihre Erwartungen – sowohl als Mentor als auch als Mentee – an diese professionelle Unterstützungs- und Begleitbeziehung zu besprechen. Sorgen Sie dafür, dass Sie sich wohlfühlen. Geben Sie Ihrer Beziehung die Chance, auf angenehme und entspannte Weise zu beginnen. Besprechen Sie den Zweck des ersten Treffens. Lernen Sie sich gegenseitig kennen. Erzählen Sie etwas über sich selbst, Ihr Privat- oder

Berufsleben, und geben Sie dem Mentee die gleiche Gelegenheit. Versuchen Sie zu verstehen, was er denkt und warum. Die Perspektive des Mentees ist äußerst

wichtig, da es den Ausgangspunkt Ihrer Mentoring-Beziehung markiert. Wenn Sie dies übersehen, ohne es zu würdigen, werden Sie diese Reise allein beginnen und beenden.

- Erläutern Sie, warum Sie sich für die Teilnahme an diesem Mentoring-Programm entschieden haben und was Ihrer Meinung nach gemeinsam mit dem Mentee erreicht werden kann. Fragen Sie nach dessen Erwartungen. Es ist wichtig, dass sowohl die Erwartungen des Mentees als auch Ihre eigenen von einem Gefühl der Bedeutung und von Realismus geprägt sind.
- Halten Sie Ihre Versprechen ein. Setzen Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten von Anfang an ein, um dem Mentee klar zu machen, dass Sie seine Bedürfnisse vollständig verstehen und sich in seine Sichtweise hineinversetzen möchten. Versuchen Sie, in der „Sprache“ des Mentees zu kommunizieren, damit er Sie versteht und das Gefühl hat, dass Sie jemand sind, dem er vertrauen kann.
- Einigt euch auf eure Ziele und haltet sie schriftlich fest. Geht vor, indem ihr die Bedürfnisse und die folgenden Schritte priorisiert und dokumentiert. Macht euch von Anfang an Notizen darüber, was vereinbart wurde, und schlag dem Mentee vor, dasselbe zu tun. Es ist wichtig, sich darauf zu einigen, wie ihr den Fortschritt bei der Erreichung der Ziele verfolgen werdet. Dies erhöht die Chancen, zwischen den Treffen Kontinuität zu wahren, und fördert das Gefühl der gegenseitigen Verantwortung für den erwarteten Erfolg.
- Stellen Sie sicher, dass auftretende Probleme sofort geklärt werden. Bitten Sie um Feedback und geben Sie selbst Feedback. Scheuen Sie sich nicht, die Sichtweisen des Mentees zu hinterfragen. Solange Sie ihn respektieren und offen für seine Beiträge bleiben, wird der Mentee Ihre Ehrlichkeit und Ihre andere Perspektive zu schätzen wissen. Schließlich sind Sie dazu da, ausgehend von seinen eigenen Ansichten eine andere Art des Denkens und Argumentierens anzubieten.
- Einigen Sie sich von Anfang an auf die organisatorischen Rahmenbedingungen Ihrer Treffen. Wann? Wo? Wie lange? Unter welchen Bedingungen? Legen Sie gemeinsam Regeln für Ihre Treffen fest, um maximale Effektivität zu gewährleisten. Stellen Sie beispielsweise sicher, dass Sie ungestört arbeiten können, ohne externe Ablenkungen (Anrufe, „dringende Aufgaben“ usw.). Besprechen Sie die Kommunikationswege, die Sie zwischen den Treffen nutzen werden (E-Mail und/oder Telefon), sowie die Vertraulichkeitsvereinbarung, die den Schutz Ihrer Kommunikation

gewährleistet.

- Denken Sie daran: Wenn Sie die gewünschte Beziehung nicht von Anfang an erreichen, geraten Sie nicht in Panik. Der Aufbau einer kooperativen Beziehung, die auf Vertrauen, gegenseitiger Verantwortung und der Motivation für ein gemeinsames Ziel basiert, braucht Zeit. Wenn Sie sich unsicher fühlen, sollten Sie nicht

, die durchführende Stelle zu kontaktieren und mit dem zuständigen Betreuer über Ihre Bedenken zu sprechen.

15.2.3 Die Beziehung zwischen Mentor und Mentee

Mentor und Mentee sind die Hauptakteure der Mentoring-Beziehung. Deshalb ist es wichtig, dass diese Beziehung von Ehrlichkeit und Vertraulichkeit geprägt ist. Der Mentor löst keine Probleme; er ist in erster Linie bereit zuzuhören, den Mentee zu ermutigen und seine Gedanken in neue Richtungen zu lenken.

Die Bedeutung der „Mentoring-Beziehung“ liegt darin, dass sie nicht nur dem Mentee, sondern auch dem Mentor selbst persönliche und berufliche Weiterentwicklung ermöglicht. Früher galten Mentoren als Autoritätspersonen. Dies trifft heute nicht mehr zu. Interaktion und gegenseitiger Nutzen für beide Seiten können dazu beitragen, dass sich die Mentoring-Beziehung weiterentwickelt.

15.2.3.1 Phasen der Mentoring-Beziehung

		MENTOR	MENTEE
ERWARTUNGEN	Bevor sich Mentor und Mentee begegnen, haben beide Erwartungen. Diese Erwartungen werden durch ihre Bedürfnisse geprägt und definieren diese gleichzeitig neu.	- Wissen und mehr Erfahrung im Mentoring - Mögliche Kooperationen und Vernetzung - Das Gefühl, zum beruflichen Erfolg des Mentees beizutragen	- Erreichung von Zielen - Berufliche Weiterentwicklung, Veränderung, Fortschritte - Sicherheitsgefühl durch neues Wissen - Größeres Selbstvertrauen bei geschäftlichen Entscheidungen dank der erhaltenen Beratung - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben - Entwicklung der Mitarbeiter - Netzwerken - Risikobereitschaft
ANFANGSPHASE	- Vorstellung von Mentor und Mentee - Kommunikation - Vertrauen aufbauen - Rollen festlegen - Erwartungen und Ziele festlegen - Den Zweck/die Erwartungen der Beziehung definieren	- Betrachtet den Mentee als eine Person mit Potenzial - Kümmert sich um dessen Entwicklung	- Bewundert die Fähigkeiten des Mentors - Respektiert den Mentor für seine Unterstützung und benötigt Ermutigung, nützliche geschäftliche Ratschläge und neue Ideen
MITTLERE PHASE	- Konkretisierung spezifischerer Bedürfnisse und Ziele - Festlegung der Art der Zusammenarbeit - Überprüfung der Ziele - Feedback - Bewertung der Zielerreichung	- Bietet professionelle Anleitung und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Ziele des Mentees - Unterstützt den Mentee - Ermutigt den Mentee, weiterzumachen	- Lernt aus den Erfahrungen des Mentors - Wendet neues Wissen und neue Fähigkeiten an - Ändert seine Sichtweise und/oder seine Art, das Geschäft zu führen - Bewerten seine Fortschritte
ABSCHLUSSPHASE	- Der Erfolg der Beziehung wird daran gemessen, ob der Mentor nicht mehr benötigt wird - Auch wenn der Mentee noch nicht vollständig selbstständig ist, sollte er sich persönlich und beruflich weiterentwickelt haben	- Bedenken des Mentors, dass der Mentee noch nicht selbstständig ist - Eigenbewusstsein hinsichtlich der Vorteile dieser Erfahrung	- Möglichkeit zum eigenständigen Handeln und zur Anwendung von Fähigkeiten und Wissen - Entwicklung von Talenten und Potenzial - Bewusstsein für die Vorteile der Erfahrung - Positive Einstellung

NEUDEFINITION	• Beendigung der Beziehung • Zusammenarbeit • Freundschaft	• Weniger Anleitung • Ermutigung	• Geringerer Bedarf an Anleitung • Mehr Eigenständigkeit und Unabhängigkeit • Gestärktes Vertrauen in das Erreichen von Zielen und die Geschäftsentwicklung
---------------	--	---	---

15.2.3.2 Hindernisse – Was zu vermeiden ist

Im Folgenden werden potenzielle Hindernisse für den Erfolg einer Mentoring-Beziehung sowie 12 schlechte Praktiken aufgeführt, die vermieden werden sollten:

Die meisten Schwierigkeiten, die den Erfolg einer Mentoring-Beziehung behindern können, sind auf Folgendes zurückzuführen:

- Schlechte Abstimmung zwischen Mentor und Mentee
- Persönlichkeitsprobleme (Egoismus, mangelnde Disziplin, Unehrllichkeit)
- Mangelndes Bewusstsein für die eigene Rolle in der Beziehung
- Mangelndes Engagement beider Parteien
- Inkonsistenz, distanziertes Verhalten, negative Einstellungen und Wahrnehmungen
- Unzufriedenheit mit der Art und Weise, wie der Mentoring-Prozess durchgeführt wird
- Unrealistische Erwartungen (vor allem seitens des Mentees) hinsichtlich dessen, was durch Mentoring erreicht werden kann
- Fehlende Grenzen in der Mentor-Mentee-Beziehung
- Mangelnde Unterstützung seitens des Arbeitgebers

Es gibt 12 Fehlverhalten, die ein Mentor vermeiden sollte, um die Wirksamkeit der Mentoring-Beziehung zu gewährleisten, die – unabhängig davon, wie gut der Mentor den Geschäftsbereich des Mentees kennt – der vorhersehbarste Erfolgsfaktor ist:

1. Zu glauben, dass man aufgrund größerer Erfahrung besser als der Mentee weiß, was in dessen geschäftlichem Interesse liegt.
2. Ihn häufig daran zu erinnern, wie viel er noch lernen muss.
3. Für den Mentee zu entscheiden, wann und über welches Thema Sie sprechen werden.
4. Mehr zu reden als der Mentee und ständig darauf zu achten, dass er Ihnen aufmerksam zuhört.
5. Häufig zu betonen, dass der Mentee versteht, wie trivial die von ihm angesprochenen Themen im Vergleich zu den wichtigeren Themen sind, die Sie ansprechen.
6. Den Mentee daran zu erinnern, wie glücklich er sich schätzen kann, Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit zu genießen.
7. Keine persönlichen Schwächen zeigen oder zugeben. Sich als Vorbild für alle Aspekte der beruflichen und persönlichen Entwicklung des Mentees präsentieren.
8. Den Mentee selten oder gar nicht zu fragen, welche Erwartungen er an Sie hat.

9. Zeigen, wie wichtig Ihre Kontakte sind, indem Sie Informationen preisgeben, die diese nicht wissen müssen oder nicht wissen wollen.
10. Jede Abweichung vom Gesprächsverlauf unterbinden. Niemals Unbeschwertheit oder Humor zulassen.
11. Den Mentee dazu anhalten, Fälle zu protokollieren, in denen er Ihren Rat nicht befolgt hat.
12. Niemals, wirklich niemals anzuerkennen, dass die Treffen mit dem Mentee auch für Sie eine Lernerfahrung und eine Chance zur Weiterentwicklung sein können.

Diese potenziellen Hindernisse und schlechten Praktiken müssen erkannt und bewältigt werden, um eine produktive und gewinnbringende Mentoring-Beziehung zu gewährleisten.

Die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg einer Mentoring-Beziehung sind:

Engagement sowohl seitens des Mentors als auch des Mentees

- Eine gleichberechtigte Beziehung
- Klare Grenzen und Rollen
- Die Fähigkeit zu einer langfristigen Beziehung
- Gegenseitiges Engagement und Beständigkeit
- Vertrauensvolle Beziehung
- Vorurteilsfreie Haltung
- Wertschätzung von Vielfalt und Einzigartigkeit
- Geteilte Verantwortung
- Objektivität
- Gegenseitige Beteiligung und Kommunikation
- Verständnis für Fähigkeiten
- Sinnvolle Ziele
- Respekt

Diese Elemente sind von grundlegender Bedeutung, um ein produktives und effektives Mentoring-Umfeld zu schaffen, die Entwicklung zu fördern und eine für Mentor und Mentee gleichermaßen vorteilhafte Beziehung zu gewährleisten.

15.2.4 Die „Vereinbarung über die kooperative Ausbildung“

Die „Vereinbarung zur kooperativen Ausbildung“ stellt einen wichtigen Schritt beim Aufbau und der Gestaltung einer Mentor-Mentee-Beziehung dar. Sie beinhaltet eine freiwillige „moralische Verpflichtung“ gegenüber diesem speziellen Prozess, die auf Vertraulichkeit, Verständnis und Akzeptanz beruht.

Die „Vereinbarung zur kooperativen Ausbildung“ bildet den ersten grundlegenden Schritt der Mentor-Mentee-Beziehung. Sie dient dazu, die Grenzen der Beziehung festzulegen und sicherzustellen, dass Mentor und Mentee ihre Erwartungen und Ziele für die Dauer des Mentoring-Prozesses klar beschrieben haben.

15.2.5 Die Bedeutung des „aktiven Zuhörens“ während der Einzelsitzungen

Während der Sitzung ist es wichtig, dass der Mentor „aktiv auf“ die Fragen und Anliegen des Mentees eingeht; „Teilnahme ist für das Verständnis unerlässlich“. Somit erweist sich die „Fähigkeit zum Zuhören“ als die wichtigste Tugend, sowohl für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Mentor und Mentee als auch für die Ermittlung, das Verständnis und die Lösung der Anliegen und Fragen der Begünstigten.

Aktives Zuhören kommt beim Aufbau einer Mentorenbeziehung zwischen Mentor und Mentee eine besondere Bedeutung zu, da es dazu beiträgt, Vertrauen aufzubauen, und dem Mentee die Gewissheit vermittelt, dass der Mentor echtes Interesse zeigt.

Aktives Zuhören lässt sich als dynamischer und interaktiver Prozess charakterisieren, der verschiedene Elemente der Kommunikation umfasst, wie beispielsweise Aufmerksamkeit, Verständnis sowie die gleichzeitige Bewertung verbaler und nonverbaler Kommunikation.

15.2.6 Grundsätze für das Stellen effektiver Fragen

Das „Stellen von Fragen“ ist im Frage-Antwort-Prozess besonders wichtig; es stellt ein entscheidendes Element für die Entwicklung des Dialogs dar.

Was die Fragetypen betrifft, so besteht die wichtigste Unterscheidung zwischen „Multiple-Choice“-Fragen und „offenen Fragen“; letztere fördern in größerem Maße die Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Mitgliedern einer „Mentoring-Beziehung“, da sie eine aktive Beobachtung und Teilnahme am Gesagten erfordern. Andererseits können geschlossene Fragen in manchen Fällen dazu beitragen, kritische Sachverhalte zu klären, da sie konkrete Antworten

erfordern.

Im Folgenden finden Sie einige (beispielhafte) Fragen, die der Mentor beim ersten Treffen stellen kann:

- ✓ Warum haben Sie sich für die Tourismusbranche entschieden, in der Sie tätig sind?
- ✓ In welchen anderen Branchen haben Sie berufliche Erfahrung gesammelt?
- ✓ Haben Sie im Laufe Ihrer Karriere berufliche Wechsel vollzogen? War das ein schwieriger Prozess?
- ✓ Wenn du in der Zeit zurückreisen könntest, was würdest du anders machen?
- ✓ Würdest du dich für ein anderes Studienfach, einen anderen Beruf oder ein anderes Geschäftsfeld entscheiden, wenn du die Chance dazu hättest?
- ✓ Möchtest du etwas an deiner Arbeit ändern?
- ✓ Was tun Sie, um über die Tourismusbranche auf dem Laufenden zu bleiben?
- ✓ Was sind Ihrer Meinung nach heute die größten Herausforderungen für einen Mitarbeiter in der Tourismusbranche?
- ✓ Welche Fähigkeiten haben dir bei deiner Arbeit bisher am meisten geholfen?
- ✓ Was sind die wichtigsten Informationsquellen für Ihre Arbeit?
- ✓ Haben Sie vor der Gründung Ihres Unternehmens eine entsprechende Ausbildung absolviert?
- ✓ Inwiefern wird Mentoring Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach helfen?

Diese Fragen sollen ein tiefgehendes und aufschlussreiches Gespräch mit Ihrem Mentee ermöglichen und Ihnen helfen, dessen Hintergrund, Erfahrungen und Erwartungen besser zu verstehen.

Im Folgenden finden Sie einige weitere konstruktive Fragen, die Sie Ihrem Mentee in den nächsten Sitzungen stellen können.

- ✓ Was erwarten Sie sich von dem heutigen Treffen?
- ✓ Auf welches Thema möchten Sie sich heute konzentrieren?
- ✓ Was beschäftigt Sie? Was bereitet Ihnen Sorgen?
- ✓ Können Sie die aktuelle Situation, in der Sie sich befinden, detailliert beschreiben?
- ✓ Was läuft gut?
- ✓ Was lässt Sie vermuten, dass es ein Problem gibt?
- ✓ Was liegt in Ihrer Hand?
- ✓ Wo möchten Sie in einem Jahr stehen? Wie können Sie Ihren Erfolg messen?
- ✓ Was wissen Sie noch nicht über dieses Projekt/diesen Plan? Wie könnten Sie mehr darüber erfahren?

- ✓ Was könnte sich könnte deine eigene Verbesserung mit sich bringen zu die Unternehmensleistung? Was würde dir das bieten?
- ✓ Was würden Sie tun, wenn Sie wüssten, dass Sie nicht scheitern könnten?
- ✓ Was macht Ihnen an Ihrer Arbeit besonders Spaß?
- ✓ Was könntest du beim nächsten Mal anders machen?
- ✓ Was ist dir gut gelungen?
- ✓ Was wirst du als Nächstes tun?

15.2.7 Weitere nützliche Hilfsmittel für Mentoren

15.2.7.1 Der Ethikkodex für Mentoren

Der Kodex basiert auf vier ethischen Grundsätzen, die zugleich die Hauptverantwortungsbereiche darstellen, anhand derer ethische und deontologische Fragen untersucht werden. Der Kodex wird separat als Begleitmaterial bereitgestellt.

15.2.7.2 Das Selbstbewertungstool für Mentoren

Es handelt sich um einen Fragebogen*, der dazu dient, die Fähigkeiten und Kompetenzen derjenigen zu bewerten, die daran interessiert sind, Mentoren zu werden.

**Dieser spezifische Fragebogen wurde im Rahmen des europäischen mENTERing-Projekts entwickelt und gilt als geistiges Eigentum.*

15.2.7.3 Vorlagen für Überwachung und Berichterstattung

Dieses Instrument umfasst eine Reihe von Vorlagen, die dem Mentor dabei helfen, den Fortschritt der Mitarbeiterbetreuung zu überwachen, und die als Informationsmaterial zur Dokumentation der gesamten Maßnahme sowie zur Berichterstattung an den Arbeitgeber dienen.

