



# Berufsziel Hotellerie

## Leitfaden für Mentor\_innen



**Bemerkung**

In diesem Leitfaden trennen wir im Text die weiblichen und männlichen Endungen eines Wortes durch einen Unterstrich, zum Beispiel Mentor\_in.

# INHALTSVERZEICHNIS

Begrüßung	5
Vorwort	6
<b>Einleitung</b>	
Was ist Mentoring? Helfen, lernen und erfahren	8
Wer hat etwas von Mentoring? Ziele, Nutzen und Herausforderungen	9
Was Sie haben, was Sie brauchen	11
Auszubildende heute: Herausforderungen gemeinsam bewältigen	13
<b>Hilfestellungen für die Tandemarbeit</b>	
Matching und Speed-Dating: Wie kommt zusammen, was zusammen gehört?	16
Das Tandem: Zu zweit sind wir unschlagbar	17
Probleme im Tandem: Reden hilft	18
<b>Weiterführende Informationen und Arbeitsmaterialien</b>	
Wenn Sie Unterstützung brauchen	19
Übersicht	20
Arbeitsmaterialien	21 - 30
<b>Impressum</b>	<b>31</b>



## BEGRÜSSUNG

Vielen Dank, dass Sie sich dafür entschieden haben, als Mentor\_in tätig zu werden und dazu beizutragen, Ausbildungsabbrüche und Vertragsauflösungen in der Hotelbranche zu reduzieren.

Als Mentor\_in werden Sie Ihr Wissen weitergeben und Ihren Erfahrungsschatz teilen. Sie werden junge Menschen über eine bestimmte Zeit auf ihrem beruflichen Weg begleiten und ihnen zur Seite stehen.

Aber auch Sie werden in dieser Zeit viele neue Eindrücke und Anregungen bekommen; denn eine Mentoring-Beziehung ist ja ein wechselseitiger Austausch.

Der Leitfaden, den Sie gerade in den Händen halten, soll Ihnen Ihre Arbeit erleichtern. Die FCZB-Projektmitarbeiterinnen begleiten und unterstützen Sie bei Ihrer Arbeit als Mentor\_in durch Qualifizierungsworkshops, begleitende Austauschtreffen und diesen Leitfaden.

In diesem Leitfaden finden Sie Informationen und Arbeitshilfen, um Ihre Mentoring-Beziehung erfolgreich zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, rege Diskussionen und viele inspirierende Erkenntnisse.

Herzliche Grüße

Ihr FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB)





## VORWORT

Als Mentorin sind Sie aktive Teilnehmer\_in des Modellprojektes Berufsziel Hotellerie. Das FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB) führt dieses Projekt in Kooperation mit diversen Berliner Leonardo Hotels durch. Weitere Hotels werden hinzukommen.

Durch Mentoring sollen mit Ihrer Hilfe Auszubildende der folgenden Berufe unterstützt werden: Hotelfachfrau/-mann, Hotelkauffrau/-mann, Restaurantfachfrau/-mann, Köchin/Koch, Veranstaltungskauffrau/-mann und Hauswirtschafter\_in.

Ausgangspunkt des Projekts ist der hohe Fachkräftebedarf in der Berliner Hotellerie-Branche, den Sie in Ihrer Arbeit vielleicht schon ganz praktisch zu spüren bekommen. Seit Jahren ist die Ausbildung im Hotel- und Gaststättengewerbe für Schulabgänger\_innen immer weniger attraktiv. Unter den Berufen mit dem höchsten Anteil an unbesetzten Ausbildungsstellen sind viele aus dem Gastgewerbe, z.B. Restaurantfachfrau/Restaurantfachmann Köchin/Koch und Hotelkauffrau/Hotelkaufmann.

Ein anderes Problem, das Sie vielleicht auch aus eigener Erfahrung kennen: Ausbildungsverträge werden häufig vor Ende der Ausbildung gelöst. Vorzeitige Vertragsauflösungen haben vielfältige Ursachen: falsche Vorstellungen vom Beruf, Berufs- und Betriebswechsel oder persönliche Probleme der Auszubildenden, schlechte Arbeitsbedingungen oder Insolvenz/Schließung des Betriebs. Vertragsauflösungen können nicht in jedem Fall mit einem endgültigen Ausbildungsabbruch gleichgesetzt werden, manchmal wird nur der Ausbildungsbetrieb gewechselt, aber auch diese Variante bedeutet immer Verlust von Zeit, Geld und Motivation – für beide Seiten.

Die jährlich vom DGB durchgeführte repräsentative Befragung von Auszubildenden zeigt im Ausbildungsreport 2014 erneut die Unzufriedenheit der Auszubildenden in der Hotellerie: viele Überstunden, rauer Umgangston, eine häufig schlechte fachliche Anleitung und das Gefühl ausgenutzt zu werden bestimmen den Arbeitsalltag.

### Handlungsbedarf: Nachwuchs fördern

Was ist zu tun, damit Ihrem und anderen Unternehmen nicht weiterhin dringend benötigte Nachwuchskräfte verloren gehen? Eine branchenweite Image-Kampagne, wie von Verbänden gefordert, wird nicht ausreichen, um mehr Auszubildende für die Hotelleriebranche zu gewinnen, in der Ausbildung bei der Stange zu halten und eine nachhaltige Nachwuchssicherung zu garantieren. Es muss vielmehr darum gehen, Ausbildungsqualität, Vergütung und Arbeitsbedingungen substanziell zu verbessern.

Auf diesen Bedarf hat die Politik auch in Berlin reagiert. So hat die Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen das Landesprogramm Mentoring ins Leben gerufen. Unter dem Motto *Ausbildung sichern - Abbrüche vermeiden* fördert das Land seit Februar 2013 die modellhafte Erprobung verschiedener Mentoring-Ansätze in 13 Projekten – das FCZB-Projekt Berufsziel Hotellerie ist eines davon.

Ziel des Landesprogramms ist es, Auszubildende (insbesondere im 1. Ausbildungsjahr) qualifiziert zu begleiten und in schwierigen beruflichen oder persönlichen Situationen durch Mentorinnen und Mentoren zu unterstützen. Die Mentoring-Projekte helfen die Qualität der Ausbildung zu verbessern, die Auszubildenden werden in ihren Unsicherheiten und Nöten ernst genommen und erhalten durch die Mentor\_innen wertvolle Hilfestellung, um mit Verunsicherungen oder Konfliktlagen aktiver und lösungsorientierter umgehen zu können. Mit diesem Ansatz beabsichtigt die Landesregierung die Zahl der Ausbildungsabbrüche bzw. vorzeitige Vertragslösungen in der dualen Erstausbildung in Berliner Unternehmen senken zu können. Die Ausbildungsabbrüche sollen in allen Branchen verhindert werden, in den Fachkräftemangel droht – also auch in der Hotellerie.

## Berufsziel Hotellerie: das Mentoring-Modellprojekt

Ausbildungsbetriebe der Leonardo Hotels, die sich an dem FCZB-Mentoring-Projekt Berufsziel Hotellerie beteiligen, setzen auch darauf, junge Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen und in der Ausbildung zu halten. Denn diese bringen interkulturelle Erfahrungen und häufig auch Mehrsprachigkeit mit – ein Plus in der Branche. Jedoch nicht alle Auszubildenden entsprechen den eigentlichen Einstellungskriterien, z. B. hinsichtlich der schulischen Lernleistungen und Schulabschlüsse.

Die Änderung dieser Kriterien bringt neue Herausforderungen für die Unternehmen mit sich. Meistens sind diese nicht ausreichend auf die Problemlagen und Bedürfnisse sowie die Begleitung von Auszubildenden vorbereitet, die mit sozialen und anderen Benachteiligungen konfrontiert sind, ggf. schulisch weniger erfolgreich sind und diskriminiert werden.

Insbesondere junge Frauen mit Migrationshintergrund sind am stärksten auf dem Ausbildungsmarkt benachteiligt. Sie werden häufig von Gesellschaft und Familie auf traditionelle und allzu enge Geschlechterrollen festgelegt, die sie schon auf ihrem schulischen Bildungsweg behindert haben und jetzt auch beim Berufseinstieg ihre Chancen verringern.

Im FCZB-Projekt geht es darum, diese jungen Frauen besonders im Blick zu haben, sie auf dem Weg in den Beruf zu unterstützen, zu „empowern“. Durch den Aufbau einer vertrauensvollen Mentoring-Beziehung tragen Sie als Mentor\_in dazu bei, die Auszubildenden zu stärken und auf ihrem Weg in den Beruf zu unterstützen.

Durch das Mentoring-Modellprojekt werden die ausbildenden Betriebe auf die Kompetenzen und Fähigkeiten dieser Zielgruppe aufmerksam gemacht.

## Mentoring-Vorbereitung: Qualifizierung und Organisation

In einer Mentoring-Beziehung profitieren und lernen beide Seiten voneinander: Mentee (hier Auszubildende) und Mentor\_in (hier Sie und andere berufserfahrene Fachkräfte). Die Auszubildenden (Mentees) eines Hotelbetriebs werden innerhalb der Ausbildung durch berufserfahrene Mentorinnen und Mentoren eines anderen Hotelbetriebs (sogenanntes Cross-Mentoring) begleitet. Dadurch erwerben die Auszubildenden Fähigkeiten und Kompetenzen, um ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen und in den Beruf einzusteigen.

Sie als Mentor\_in erwerben im Gegenzug Kompetenzen und Erfahrungen in der Begleitung Auszubildender und erhalten Einblicke in deren Lebenswelten. Gleichzeitig können Sie Ihre Arbeits- und Lebenserfahrungen an die Mentees weitergeben.

Die Mentorinnen und Mentoren werden in einer zweitägigen Qualifizierung auf Ihre Tätigkeit vorbereitet. Im Einzelnen werden in der Qualifizierung folgende Themen behandelt:

- » Ankommen in der Mentor\_innenrolle
- » Umgang im Tandem
- » Umgang mit Konflikten
- » Interkulturelle Kompetenzen

Mit der gender- und diversity-sensiblen Qualifizierung werden Sie für die spezifischen Themen und Herausforderungen vorbereitet, denen Auszubildende in der Gesellschaft und damit auch am Ausbildungsplatz ausgesetzt sind. So erweitern Sie Ihre Handlungsfähigkeit als Mentor\_in in der Begleitung Ihrer\_s Mentee\_s.

Ein zentrales Anliegen des Qualifizierungsmoduls Interkulturelle Kompetenzen ist es, dass Sie sich als zukünftige\_r Mentor\_in auf einen Perspektivwechsel einlassen und entlang verschiedener Diversity-Kategorien – insbesondere Gender und ethnische





Zugehörigkeit – Ihre Arbeit und die täglichen Herausforderungen mit neuen Augen sehen. Ziel ist es, „Anderssein“ am Arbeitsplatz erfahrbar zu machen und so zu lernen, andere Perspektiven einzunehmen und sich besser in die Lage der Mentees hineinversetzen zu können. In dem Modul erarbeiten und reflektieren Sie, wie kulturelle Prägungen und Werte auf sozialen Unterschieden basieren, z.B. ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Lebensalter, materielle Situation, Bildungsstand, sexuelle Orientierung, Religionszugehörigkeit, gesundheitliche Verfassung.

Auf dieser Grundlage werden interkulturelle Kompetenzen definiert als Fähigkeiten, die eine für beide Seiten respektvolle Begegnung zwischen Personen unterschiedlicher kultureller Prägung ermöglichen. Genauso wie kulturelle Prägungen nicht angeboren sind, sondern erlernt werden, können auch interkulturelle Kompetenzen erlernt, vertieft und trainiert werden.

Die Qualifizierung findet vor der Bildung der Mentoring-Paare (Tandems) statt.

Das Matching der Tandems erfolgt in einer eintägigen Veranstaltung in Form des „Speed-Datings“. Hier lernen sich Mentor\_innen und Mentees in kurzer Zeit effektiv und unterhaltsam kennen und teilen sich ihre Wünsche und Erwartungen mit.

Auf dieser Grundlage werden von den FCZB-Projektmitarbeiterinnen die am besten zueinander passenden Personen 1:1 gematcht. Sind diese mit der Tandembildung einverstanden, wird direkt eine Mentoringvereinbarung unterschrieben.

Sie werden als Mentor\_in auch im weiteren Projektverlauf im Rahmen qualifizierender Austauschtreffen von Mitarbeiterinnen des FCZB begleitet.

## WAS IST MENTORING?

### Helfen, lernen und erfahren

Der Begriff Mentoring bezieht sich auf die griechischen Mythologie. Bevor Odysseus, ein griechischer Held, in den trojanischen Krieg zog, bat er Mentor, einen Kameraden, sich um seinen heranwachsenden Sohn zu kümmern.

Heute bedeutet Mentoring, dass Sie als Mentor\_in junge Menschen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung begleiten und beraten. Ihre Hauptaufgabe ist es, Ihre\_n Mentee bei ausbildungsbezogenen Themen, aber auch in persönlichen und familiären Belangen zu unterstützen. Mit Ihrem Fach- und Erfahrungswissen bieten Sie ihr oder ihm mehr Einblick in die Arbeitswelt der Hotellerie, mit Ihrer Lebenserfahrung und Ihren spezifischen Branchenkenntnissen können Sie helfende Ratschläge in schwierigen Situationen geben.

Zwischen Ihnen als Mentor\_in und Ihrer\_m Mentee wird sich eine persönliche Beziehung entwickeln, denn es geht um Zuhören, Kommunikation und Unterstützung. Der persönliche Austausch und Ihre wohlwollende Unterstützung sind das Kernstück des Mentorings. Ihre Beziehung ist nach außen geschützt (Verschwiegenheitsklausel) und von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt. Trotz vorhandener Alters- und Erfahrungsunterschiede ist Ihre Beziehung gleichberechtigt und nicht hierarchisch geprägt. Eine ideale Mentoring-Beziehung hält die Balance zwischen einer freundschaftlichen Beziehung und einer kollegialen Beratung.

Im Rahmen Ihrer Tätigkeit werden Sie durch ein qualifizierendes Rahmenprogramm im Projekt Berufsziel Hotellerie des FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB) begleitet und können sich mit anderen Mentor\_innen austauschen.



## WER HAT ETWAS VON MENTORING?

### Ziele, Nutzen und Herausforderungen

Oft ist am Anfang nicht klar, wie anstrengend eine Ausbildung sein kann: Kolleg\_innen und Vorgesetzte, die man noch nicht kennt, Schichtdienst, langes Stehen, ungewöhnliche Tätigkeiten. In der Berufsschule klappt es vielleicht auch noch nicht so richtig, und wenn dann familiäre und/oder finanzielle Probleme hinzukommen, sind manche Jugendliche kurz davor, alles hinzuschmeißen und die Ausbildung abzubrechen. Soweit muss es nicht kommen; denn Sie als Mentor\_in können Ihre\_n Mentee beraten und begleiten.

Durch Gespräche, Tipps und mitdenkende Unterstützung helfen Sie Ihrer\_m Mentee, in der Ausbildung weiterzukommen, nicht aufzugeben und so Erfolg zu haben. So können Sie Ausbildungsabbrüche verhindern – und dazu beitragen, den Fachkräftebedarf in der Hotellerie-Branche zu sichern.

Auszubildende lernen in der Schule und im Unternehmen nach formalen Vorgaben. Das ist sinnvoll und praktikabel, denn so ist sichergestellt, dass alle dasselbe Lernangebot bekommen. Lehrer\_innen, Kolleg\_innen, Mitarbeiter\_innen und Vorgesetzte aber wissen mehr als in den Rahmenplänen steht. Sie haben im Laufe ihres Berufslebens viel Wissen erworben, z.B. Erkenntnisse über günstige oder ungünstige Verhaltensweisen im Betrieb, Erwartungshaltungen im beruflichen Umfeld und möglicherweise damit einhergehende Konflikte, Chancen und Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Das sind Informationen, die auch für Auszubildende sehr wichtig sind. Mentoring ist eine hervorragende Möglichkeit, diesen Erfahrungsschatz von einer Berufsgeneration an die nächste weiterzugeben.

### Gewinn für Sie als Mentor\_in

Ihre Entscheidung für das Mentorat kann Ihnen vielfältige berufliche und persönliche Vorteile bringen. Sie können von Ihrer Partnerschaft im Mentoring-Tandem profitieren, weil Sie

- » neue Impulse und Feedback für die eigene Arbeit erhalten
- » inspiriert werden, Ihre Tätigkeit aus einer anderer Perspektive zu betrachten und den eigenen beruflichen Werdegang zu reflektieren
- » sich eigener, bisher nicht wahrgenommener Fähigkeiten, bewusst werden und diese künftig stärker – z.B. für die eigene berufliche Entwicklung – nutzen
- » über Kontakte zu anderen Mentor\_innen Ihre Netzwerke erweitern und so Zugang zu neuen Ressourcen erhalten
- » Anerkennung für Ihre Arbeit erhalten, was Ihre Motivation und Zufriedenheit steigert, Ihr Ansehen und Ihre Karrierechancen im Unternehmen erhöht
- » qualifizierten Nachwuchs für Ihr Unternehmen erkennen und aufbauen
- » sich als Mentor\_in qualifizieren
- » etwas für Ihre eigene Weiterbildung tun (z.B. Ausbilder\_in nach AEVO)
- » die Lebenswelten junger Menschen kennenlernen
- » aus erster Hand viel über andere Lebenskulturen erfahren können. Sie kommen mit vielen unterschiedlichen Menschen zusammen, die einen anderen ethnischen Hintergrund haben, jünger oder älter sind oder ein anderes Geschlecht haben als Sie selbst. Der Austausch untereinander ist für alle gewinnbringend.
- » Ihr interkulturelles Verständnis verbessern
- » Ihre Sensibilität für Gender und Diversity erweitern



## Gewinn für die Mentees

Die Mentees lernen im Rahmen der Mentoring-Beziehung für das Berufsleben relevante Spielregeln, bekommen von Ihnen als Mentor\_in offenes, konstruktives Feedback und erhalten so die Gelegenheit, sich weiterzuentwickeln und den eigenen Horizont zu erweitern.

Damit hat das Mentoring für die Auszubildenden vor allem zwei wichtige Funktionen: Sie werden motiviert, ihre Ausbildung bis zum Abschluss durchzuhalten, und sie werden beim Übergang in die anschließende Berufstätigkeit unterstützt. Und natürlich bekommen die Mentees viele Anstöße zur persönlichen Weiterentwicklung.

Die Mentees profitieren vom Mentoring, weil sie

- » die Strukturen der Berufswelt im Allgemeinen und eines Unternehmens im Besonderen besser kennenlernen
- » ihre Fähigkeiten besser kennenlernen und einschätzen
- » Themen, die sie stark beschäftigen, reflektieren
- » ihr Selbstbewusstsein und ihre sozialen Kompetenzen stärken, z.B. Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit
- » in ihrer Ausbildung besser unterstützt werden
- » lernen, ihre Arbeit effizienter zu gestalten
- » Kontakte und Netzwerke knüpfen
- » eigene Vorstellungen für ihre berufliche Entwicklung skizzieren
- » Mut zur eigenen Berufswegplanung und Karriere entwickeln
- » Lösungswege finden, um Beruf und Familie zu vereinen
- » sensibler für Gender und Diversity werden
- » ein besseres interkulturelles Verständnis erwerben

## Gewinn für die Unternehmen

Natürlich haben auch die beteiligten Unternehmen etwas vom Mentoring: Die Kommunikation verbessert sich, Auszubildende können sich besser mit ihrem Unternehmen identifizieren. Langsam wächst ein dynamisches Netzwerk von Mitarbeiter\_innen in der Berliner Hotelleriebranche. Die Beziehungen, die durch Gespräche und persönliche Treffen entstanden sind, sind auch in schwierigen Zeiten belastbar.

Für Unternehmen kann ein verankertes Mentoring von Vorteil sein, weil es

- » praxisnahe und organisationsspezifische Weiterbildung ermöglicht
- » Zusammenarbeit und Kommunikation über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg verbessert
- » Ängste vor Veränderungen abbaut
- » die Organisationsentwicklung unterstützt
- » Mitarbeiter\_innen für die Begleitung von Auszubildenden qualifiziert, z.B. durch Gender- und Diversity-Kompetenzen, Gesprächsführungstechniken, Zeitmanagement
- » Auszubildende stabilisiert
- » Ausbildungsabbrüche verhindert
- » den Fachkräftenachwuchs für das Unternehmen bzw. die Branche sichert
- » durch das ehrenamtliche Engagement der Mentor\_innen die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens steigert

# WAS SIE HABEN, WAS SIE BRAUCHEN

## Mentor\_innen

Mentor\_innen sind ältere, erfahrenere Kolleg\_innen aus der gleichen Branche, die jüngeren für einen festgelegten Zeitraum ihre Unterstützung zusichern, ihnen bei wichtigen Entscheidungen zur Seite stehen und sie auf ihrem Berufsweg ein Stück begleiten.

Grundsätzlich können sowohl Frauen als auch Männer Mentor\_in werden und jungen Menschen ihre Unterstützung anbieten. Die Rolle, die Mentor\_innen für ihre Mentees spielen, kann von denen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Generell werden Mentor\_innen meistens als Vorbilder wahrgenommen. Bitte seien Sie sich dessen bewusst.

So werden Frauen von weiblichen Mentees häufig als „role models“ wahrgenommen. Diese sind für Frauen, die beruflich erfolgreich sein wollen, wichtig, aber selten. Das gilt auch und gerade für Mentor\_innen mit Migrationshintergrund.

Von männlichen Mentoren wiederum erwarten weibliche Mentees häufig Einblick in männliche Kommunikationsstrukturen und einen Austausch über unterschiedliche männliche und weibliche Perspektiven bei Problemen.

Männliche Mentees können von Mentorinnen die Arbeitswelt mit all ihren Herausforderungen aus weiblicher Sichtweise kennen lernen.

Bitte bedenken Sie immer, dass sich Ihre Weltsicht von der Ihrer Mentee oder Ihres Mentees unterscheidet. Nehmen Sie wahr, wo die Unterschiede sind und versuchen Sie sich auf die Lebenssituation Ihrer\_s Mentee\_s einzulassen, bevor Sie Ratschläge geben.

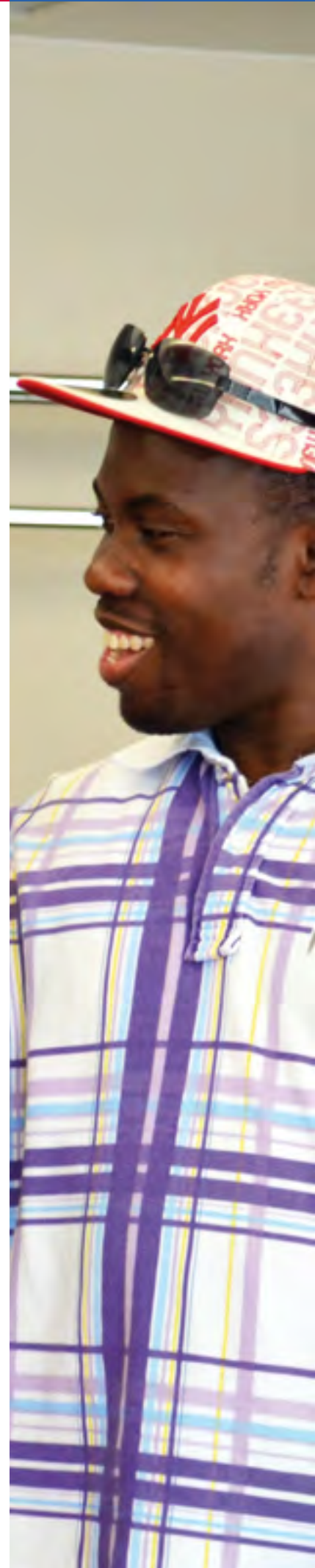
Welche Rolle Sie als Mentor\_in im Einzelnen tatsächlich wahrnehmen, hängt von Ihrer Persönlichkeit, der Persönlichkeit der\_des Mentee\_s sowie von den Rahmenbedingungen des Mentorings ab.

Sowohl für die Initiierung des Mentoring-Prozesses als auch für den weiteren Mentoring-Verlauf ist es förderlich, wenn Sie mit Ihrer\_m Mentee konstruktiv und offen sprechen.

Zu Ihren zentralen Aufgaben als Mentor\_in gehört es, Ihre\_n Mentee auf dem Weg zu begleiten, ihr bzw. ihm als persönliche Berater\_in zur Verfügung zu stehen und sie bzw. ihn zu unterstützen, das vereinbarte Ziel zu erreichen. Die jeweiligen Aufgaben können je nach individueller Situation und Zielen Ihrer Mentees sehr unterschiedlich aussehen.

Zu den typischen Aufgaben für Sie als Mentor\_in zählen:

- » Sie stehen Ihrer\_m Mentee aktiv zur Seite und ermutigen sie am Ball zu bleiben
- » Sie helfen Ihrer\_m Mentee, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und weiterzuentwickeln. Dazu gehören vor allem interkulturelle Kompetenzen und Mehrsprachigkeit
- » Sie unterstützen Ihre\_n Mentee mit weiterführenden Kontakten
- » Sie begleiten Ihre\_n Mentee bei der Aufgabe, realistische Ziele zu formulieren und diese zu erreichen
- » Sie helfen Ihrer\_m Mentee, die Ausbildungsziele zu erreichen
- » Sie geben Ihrer\_m Mentee ein konstruktives und begründetes Feedback
- » Sie unterstützen Ihre\_n Mentee aktiv zu werden, indem Sie sie bzw. ihn ermutigen, Fragen zu stellen, Themen zu nennen und die Inhalte Ihrer Treffen gemeinsam zu gestalten





Als Mentor\_in zeichnen Sie sich dadurch aus, dass Sie Ihrer\_m Mentee Vorbild sind. Sie ermöglichen ihr bzw. ihm, die eigenen beruflichen Perspektiven und Ziele zu erkennen und klarer zu formulieren. Sie regen Ihre\_n Mentee an, vorhandene Schlüsselkompetenzen weiterzuentwickeln. Und sie bringen Ihrer bzw. Ihrem Mentee Geduld, Vertrauen, Toleranz und Akzeptanz entgegen, damit sie bzw. er offen über Ängste, Erfahrungen und Probleme berichten kann und so langfristig mehr Selbstvertrauen bekommt.

Als gute\_r Mentor\_in haben Sie folgende Eigenschaften:

- » Offenheit und Bereitschaft, sich auf die Situation und Perspektive Ihrer\_s Mentee\_s einzulassen
- » Sie geben bereitwillig eigene Erfahrungen weiter
- » Sie unterstützen Ihre\_n Mentee bei Entscheidungsfindungen
- » Sie erkennen und fördern die Stärken Ihrer\_s Mentee\_s und weisen sie bzw. ihn behutsam auf Schwächen hin
- » Sie analysieren gemeinsam Probleme und erarbeiten Lösungen
- » Sie eröffnen den Zugang zu wichtigen Netzwerken
- » Sie haben Zeit für Ihre\_n Mentee und stellen Ihre Erfahrungen zur Verfügung
- » Sie sind offen und aufmerksam
- » Sie stellen Ihre\_n Mentee in den Mittelpunkt der Tandembeziehung und nicht sich selbst

 **Einen Überblick über die Voraussetzungen für Mentor\_innen finden Sie in der Arbeitshilfe 1.**

## Mentees

Da es beim Mentoring um den Austausch zwischen zwei Personen geht, ist es wichtig, dass auch Ihr\_e Mentee über das eigene Rollenverständnis nachdenkt und darüber, wie sie bzw. er sich in die Beziehung einbringen möchte. Ebenso wie Sie als Mentor\_in sollte auch die bzw. der Mentee gewisse Anforderungen erfüllen, damit die Mentoring-Beziehung für beide Seiten erfolgreich verlaufen kann.

Dazu zählen:

- » bereit zu sein, fremde Unterstützung und Hilfestellung anzunehmen
- » Bereitschaft zur Selbstkritik
- » der Wunsch, eigenständig und eigenverantwortlich zu handeln
- » Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren und erfolgreich zu sein
- » Mut zu haben, etwas auszuprobieren und Fehler zu machen
- » bereit zu sein, offen über eigene Ideen, Befürchtungen und Schwächen zu sprechen
- » fähig zu sein, evtl. Kritik von Ihnen als Mentor\_in als konstruktiv wahrzunehmen

Idealerweise kann die bzw. der Mentee zu Beginn der Mentoring-Beziehung ihre bzw. seine Ziele klar formulieren und Ihnen mitteilen. Wenn ihr bzw. ihm das schwer fällt, ist schon hier Ihre Unterstützung als Mentor\_in gefragt.

Die bzw. der Mentee sollte bereit sein, die Aufgaben, die Sie gemeinsam entwickelt haben, auch anzugehen und erfüllen zu wollen.

Ihr\_e Mentee sollte – gemeinsam mit Ihnen als Mentor\_in – eigene Entwicklungsperspektiven im Unternehmen erarbeiten und eigene Ideen einbringen.

Die bzw. der Mentee sollte bereit sein, Ihre Vorschläge anzunehmen, um schwierige Situationen besser meistern können.

Für das berufliche Weiterkommen der bzw. des Mentee\_s ist es unbedingt notwendig, dass sie bzw. er mit Ihrer Hilfe die eigenen Kompetenzen und Qualitäten sowie Schwächen klar erkennt und daran arbeitet, sich weiterzuentwickeln.

## AUSZUBILDENDE HEUTE

### Herausforderungen gemeinsam bewältigen

Ein Ausbildungsbetrieb kann heute so bunt gemischt sein wie die Gesellschaft. Die Auszubildenden, junge Frauen und Männer, kommen aus unterschiedlichen sozialen Gruppen, Kulturkreisen, Nationen, Ethnien und Glaubensgemeinschaften. Sie haben unterschiedliche Weltanschauungen und sexuelle Identitäten. Manche hatten bisher wenige Chancen, eine gute Bildung zu bekommen.

Vielfalt im Unternehmen ist belebend und bereichernd; sie kann aber auch zu Problemen im alltäglichen beruflichen Miteinander führen. Spannungen im Betrieb und/oder persönliche Probleme im Umfeld der Jugendlichen können die Ausbildungszeit stark belasten.

Konflikte mit Ausbilder\_innen und/oder Missverständnisse im Betrieb können zu Ausbildungsabbrüchen führen. Typische Konfliktpotenziale sind: interkulturelle Missverständnisse, Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit, mangelnde Leistungsbereitschaft oder auch fehlendes Durchhaltevermögen, aber auch ungenügende Ausbildungsplanung oder -umsetzung im Betrieb, fehlende Übereinstimmung zwischen Ausbildungsinhalten und Lernstoff in der Berufsschule.

Hinzu kommen Schichtdienste, körperliche Belastung, schlechte Bezahlung, Wochenendarbeit, häufig unzureichende fachliche Ausbildungsqualität und mangelnde Übernahmeperspektiven.

Bricht ein\_e Auszubildende\_r die Ausbildung ab, hat der Betrieb umsonst investiert und sieht vielleicht keine Perspektive mehr, für die Ausbildung des – eigenen – Nachwuchses zu sorgen. Für Auszubildende ist eine abgebrochene Ausbildung ein Makel im Lebenslauf und oft ein persönlicher Misserfolg.

Als berufserfahrene\_r Mentor\_in können Sie zwischen Auszubildender\_m, Betrieb und Ausbilder\_in vermitteln. Sie können evtl. Konflikte erkennen, bevor sie eskalieren. Sie können alle Beteiligten einbeziehen, um das Problem zu lösen. Durch Ihre Erfahrungen können Sie die Auszubildenden motivieren, ihnen Mut in schwierigen Situationen machen und ihnen zeigen, wie wichtig es ist, am Ball zu bleiben und kontinuierlich an einer Sache weiterzuarbeiten.

### Herausforderung Finanzen

Der schnelle Übergang zum Erwachsenen-Status weckt bei vielen Jugendlichen entsprechende Ansprüche und Bedürfnisse (eigene Wohnung, Reisen, Multimedia-Anschaffungen etc.). Möglicherweise ist es auch schwer, mit dem Ausbildungsentgelt das eigene Leben zu finanzieren, besonders wenn der bzw. die Auszubildende schon eine eigene Familie hat oder allein erziehend ist. Das kann zu massiven Geldproblemen bis hin zur Überschuldung führen.

Auch das können Sie als Mentor\_in ansprechen und bei Bedarf professionelle Hilfe vermitteln (siehe Kapitel 8), Termine vereinbaren und Ihre\_n Mentee dorthin begleiten.





## Herausforderung Familie

Noch immer entscheidet in Deutschland die Herkunft über gesellschaftlichen Aufstieg und Teilhabe. Im internationalen Vergleich sieht es um die Bildungsgerechtigkeit in der Bundesrepublik weiterhin schlecht aus. Betroffen sind vor allem Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligtem Umfeld, aus Nicht-Akademiker\_innen- und/oder Migrant\_innenfamilien. Auch im Berufsleben gibt es Hürden, die den Aufstieg für Frauen verhindern, z.B. die „gläserne Decke“.

Eltern sind häufig wichtige Ansprechpartner\_innen für die Auszubildenden – insbesondere bei Problemen und wichtigen Entscheidungen. Zugleich können Eltern wertvolle Verbündete für Sie als Mentor\_in sein, um Probleme während der Ausbildung gemeinsam zu lösen.

Viele Auszubildende besprechen ihre Probleme – neben Eltern, Freund\_innen oder anderen Auszubildenden – häufig auch mit ihren Lehrer\_innen. Als Mentor\_in können Sie – mit Zustimmung Ihrer\_s Mentee\_s – natürlich auch mit den Lehrenden an der Berufsschule sprechen. Diese sind oft wichtige Ansprechpartner\_innen, wenn es darum geht, eigene Erfahrungen und Eindrücke zu reflektieren.

Auszubildende befinden sich in einer Lebensphase, in der sie vor zahlreichen Herausforderungen stehen. Sie durchleben zum Teil massive Krisen: Konflikte mit Eltern und Großeltern, Ablösung vom Elternhaus, Auseinandersetzung mit Religion und Kultur, Beziehungsprobleme, ungewollte Schwangerschaften etc.

Diese persönlichen Krisen und emotionalen Belastungen können sich gravierend auf Konzentration, Motivation und Arbeitshaltung der Auszubildenden auswirken, ihren Ausbildungserfolg gefährden und obendrein die Beziehung zu Ihnen als Mentor\_in stark belasten.

Als Mentor\_in sollten Sie sich dessen bewusst sein und für sich klären, ob Sie sich dem gewachsen fühlen. Sie müssen nicht alles allein bewältigen, sondern können Ihrer\_m Mentee auch in diesen Fällen professionelle Beratung und Unterstützung vermitteln (siehe Kapitel 8).

Für Eltern mit Migrationshintergrund spielt die Berufswegeplanung und die erfolgreiche schulische bzw. berufliche Integration ihrer Kinder eine bedeutende Rolle. Jedoch kennen sie sich – aus unterschiedlichen Gründen – nicht immer mit dem dualen Ausbildungssystem in Deutschland aus. Die Folge: Sie können ihre Kinder bei der Berufs- und Karriereorientierung nicht genügend unterstützen und halten oft eine rein schulische Ausbildung für wertvoller als eine betriebliche.

Hier können Mentoring-Programme eine wichtige Lücke schließen; denn als Mentor\_in beraten und begleiten Sie junge Menschen, können ihnen Vorbild sein und sie unterstützen.

Wichtig ist es in jedem Fall, dass Sie – wenn Ihr\_e Mentee zustimmt – die Eltern mit ins Boot nehmen und über das Mentoring-Projekt, die Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten in Deutschland und den Wert einer betrieblichen Ausbildung informieren.

## Herausforderung neue Lebensbedingungen

Der Wechsel von der Schule in die Ausbildung ist für junge Menschen nicht immer einfach: lange Arbeitszeiten, feste betriebliche Abläufe, Regeln, Vorgesetzte. Vielfach sind sie ungenügend auf die Ausbildung vorbereitet; es fehlt ihnen an sozialer Kompetenz, Frustrationstoleranz, Kritikfähigkeit, Reflexionsvermögen etc., die sich in ungeschicktem Verhalten am Arbeitsplatz und durch Auseinandersetzungen mit Ausbilder\_innen ausdrücken kann.

Auch die Abgrenzung zwischen beruflichen und privaten Beziehungen bzw. zwischen den Hierarchieebenen stellt häufig ein Problem dar. In manchen Berufen vermischen sich diese Ebenen sehr schnell. So kann es vorkommen, dass Arbeitgeber\_innen bzw. Vorgesetzte nach getaner Arbeit einen Teil ihrer Freizeit mit ihren Auszubildenden verbringen („etwas nach Feierabend trinken gehen“). Für die Jugendlichen ist es dann irritierend, am kommenden Tag wieder in die Rolle der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers wechseln zu müssen.

Vor allem die im Gastgewerbe und der Hotellerie üblichen Arbeitszeiten – insbesondere die Schichtdienste – können zum Verlust des alten Freundeskreises führen. Für junge Menschen, die enge persönliche Kontakte brauchen, kann dies sehr belastend sein.

Deswegen erfordern die Arbeitszeiten und Arbeitsumstände, speziell im Gastgewerbe und der Hotellerie, vielfach eine höhere Anpassungsleistung von den Auszubildenden.

Erzählen Sie Ihrer\_m Mentee doch einmal, wie Sie dieses Problem für sich gelöst haben. Vielleicht haben Sie im Laufe Ihres Berufslebens immer mehr Freund\_innen aus dem Arbeitsleben gewonnen; Menschen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten und für Sie Verständnis haben. Das kann auch eine Möglichkeit für Ihre\_n Mentee sein und viel Druck von ihnen nehmen. Seien Sie sich als Mentor\_in dessen bewusst und sprechen Sie Ihre\_n Mentee offen darauf an.

## Herausforderung Berufsschule

Durch mangelnde Sprachfähigkeit, Schulmüdigkeit oder unzureichendes Wissen über die Bedeutung der Berufsschule haben manche Auszubildende Schwierigkeiten in der Schule. Schlechte Leistungen und Konflikte in der Klasse können die Auszubildenden stark belasten und dazu führen, dass der Abschluss gefährdet ist. Als Mentor\_in können Sie mit Ihrer\_m Mentee Lösungen finden und sich bei Bedarf Hilfe von außen holen. (siehe Kapitel 8).

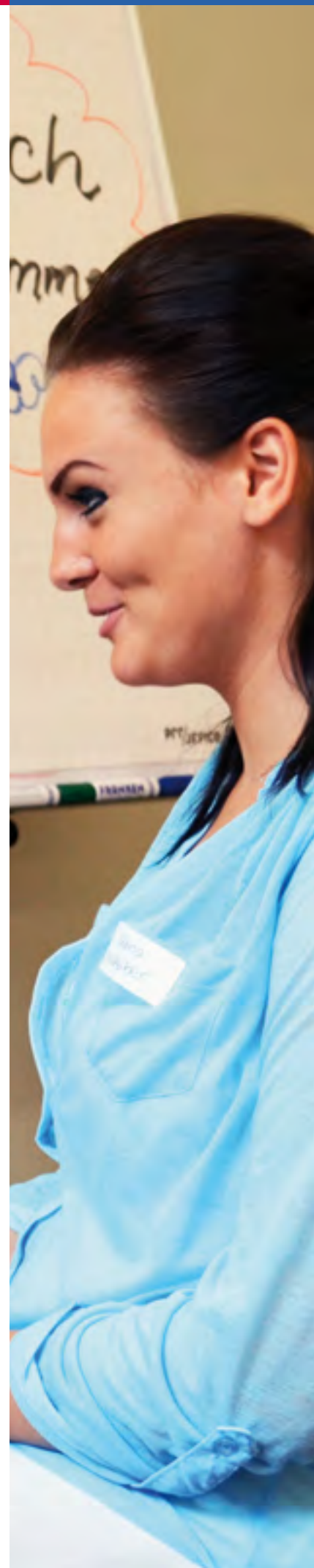
## Herausforderung Gender und Diversity

Im Mentoring-Konzept des FCZB geht es schwerpunktmäßig darum, den Aspekt der ethnischen Herkunft der Auszubildenden miteinzubeziehen. Die kulturelle Vielfalt ist besonders in der Hotelbranche von großem Vorteil; im Zuge der Globalisierung sowie im Umgang mit Gästen aus aller Welt verfügen Menschen mit Migrationshintergrund durch ihre interkulturellen Kompetenzen und ihre häufige Mehrsprachigkeit über ein großes Potenzial.

Gleichzeitig müssen sie häufig gegen Vorurteile aufgrund ihrer Herkunft kämpfen. Deswegen ist es wichtig, dass Sie mit einem diversity-sensiblen Blick auf Ihre\_n Mentee zugehen können, um sie bzw. ihn zu unterstützen. Mehr Informationen dazu bekommen Sie in unserem Workshop Interkulturelle Kompetenzen.

Obwohl sie bessere Schulabschlüsse haben als ihre männlichen Kollegen, haben junge Frauen, mit oder ohne Migrationshintergrund, mit besonderen Hürden auf dem Ausbildungsmarkt zu kämpfen. Kulturell bedingt sind weibliche Auszubildende zusätzlich oft mit der traditionellen Verteilung der Geschlechterrollen konfrontiert: Danach sollen sich Frauen vorrangig um Kindererziehung und Haushalt kümmern, aber selbst nicht erwerbstätig sein oder sie sollen diese Rollen alle gleichzeitig unter einen Hut bekommen.

Als Mentor\_in können Sie Ihre weibliche Mentee ermutigen, unterstützen und sie dabei stärken, eine größere Rolle in der Ausbildung und in der Gesellschaft einzunehmen und gleiche Rechte einzufordern.





## MATCHING UND SPEED-DATING

### Wie kommt zusammen, was zusammen gehört?

Wie in einer guten Partnerschaft beeinflusst auch beim Mentoring die richtige Wahl der Beteiligten (Matching) den Erfolg der Beziehung.

Zu Beginn des Mentoring-Prozesses schlägt das Unternehmen zukünftige Mentees vor, die einen Profilbogen ausfüllen. Anhand dieser Informationen führen die FCZB-Mitarbeiterinnen Auswahlgespräche durch. Grundlage für die Auswahl ist die freiwillige Bereitschaft der Mentees beruflich vorankommen zu wollen, Initiative und Engagement zu zeigen.

Parallel dazu bewerben sich die potenziellen Mentor\_innen und durchlaufen ebenfalls ein Auswahlgespräch mit den FCZB-Projektmitarbeiterinnen. Anschließend qualifizieren sie sich in einem Workshop als Mentor\_in.

Damit Mentor\_in und Mentee sich kennenlernen, werden sie gemeinsam zum Speed-Dating eingeladen, einem kurzen Kennenlerngespräch. Dabei beantworten sie bestimmte Fragen (Warum möchten Sie am Mentoring teilnehmen? Warum engagieren Sie sich als Mentor\_in? Welche Eigenschaften sollte Ihr\_e Mentor\_in, Ihr\_e Mentee haben usw.). Anschließend bewerten beide Seiten ihr Gegenüber und beschreiben ihre Eindrücke in einer Ranking-Skala.

Die FCZB-Mitarbeiterinnen werten die Angaben aus und versuchen alle genannten Matching-Wünsche zu erfüllen. Dabei achten sie darauf, dass

- » Mentee und Mentor\_in in der gleichen Branche arbeiten
- » beide Beteiligten nicht im selben Unternehmen arbeiten, um ein hierarchisches Abhängigkeitsverhältnis zu vermeiden
- » die geografischen und Mobilitätsbedingungen von Mentor\_in und Mentee zusammenpassen
- » sich beide sympathisch finden und ein Tandem bilden wollen
- » die Kompetenzen der Mentorin/des Mentors auf die Bedürfnisse der Mentees abgestimmt werden

Nun verabreden sich die beiden ausgewählten Tandempartner\_innen zu einem ersten Gespräch, um zu klären, ob eine längere Mentoringbeziehung sinnvoll ist. Wenn ja, vereinbaren sie gemeinsam konkrete Ziele, Inhalte und Abläufe des Mentorings. Dazu gehören folgende Aspekte:

- » Welche Ziele sollen im gewählten Mentoring-Zeitraum erreicht werden?
- » Wie sollen die Gespräche organisiert werden?
- » Wann, wo, wie lange und in welchem Rahmen sollen die Gespräche stattfinden?
- » Welche Spielregeln gelten für die Lösung von möglichen Konflikten?
- » Wer übernimmt bis wann welche Aufgaben?
- » Wie lange soll die Mentoring-Beziehung laufen und wie wird sie abgeschlossen?
- » Wie wird ein eventuell erforderlicher Ausstieg aus der Mentoring-Beziehung durchgeführt?

In einer verbindlichen Mentoring-Vereinbarung legen Sie und Ihr\_e Mentee Zeitrahmen (üblicherweise sechs bis zwölf Monate), Inhalte, Art und Häufigkeit der Treffen fest. Sie beide unterschreiben die Vereinbarung, um der Mentoring-Beziehung einen verbindlichen Charakter zu verleihen.

In dem seltenen Fall, dass Sie als Mentor\_in und Ihr\_e Mentee sich nicht verstehen oder Konflikte dauerhaft nicht gelöst werden können, können beide Seiten das Mentorat beenden. Auch diese Ausstiegsmodalitäten werden in der Mentoring-Vereinbarung festgelegt.



Ganz wichtig ist natürlich auch, dass sich beide Partner\_innen sicher sein können, dass nichts Vertrauliches aus der Mentoring-Beziehung nach außen dringt. Einzelheiten werden in der sogenannten Verschwiegenheitsklausel geregelt.

Als Mentor\_in werden Sie natürlich von den FCZB-Projektmitarbeiterinnen begleitet und unterstützt.

- 📄 *Die Profildbögen für Mentor\_innen finden Sie in der Arbeitshilfe 2.*
- 📄 *Die Profildbögen für Mentees finden Sie in der Arbeitshilfe 3.*
- 📄 *Das Muster einer Mentoring-Vereinbarung finden Sie in der Arbeitshilfe 4.*

## DAS TANDEM

### Zu zweit sind wir unschlagbar

Mentoring bedeutet vor allem miteinander zu reden. Als Mentor\_in können Sie diese Gespräche gut strukturieren, indem Sie mit Hilfe dieses Leitfadens zielgerichtete Fragen stellen. Am besten richten Sie Gesprächsinhalte ganz spezifisch an den Bedürfnissen Ihrer\_s Mentees aus. Bitte sorgen Sie dafür, dass die Gespräche ungestört, mit ausreichend Zeit und vertraulich erfolgen können. Am besten legen Sie zu Beginn jedes Gesprächs gemeinsam die zentralen Themen fest.

Informieren Sie sich bitte zuerst über die Ziele, Vorstellungen, Probleme und Hoffnungen Ihrer\_s Mentees. So finden Sie gemeinsam heraus, ob die Wünsche mit Ihrer Unterstützung leichter realisiert werden können.

Im nächsten Schritt vereinbaren Sie gemeinsam realistische Ziele für die bzw. den Mentee. Hilfreich ist dabei die SMART-Orientierung: Ziele sollten **s**pezifisch, **m**essbar, **a**traktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert sein.

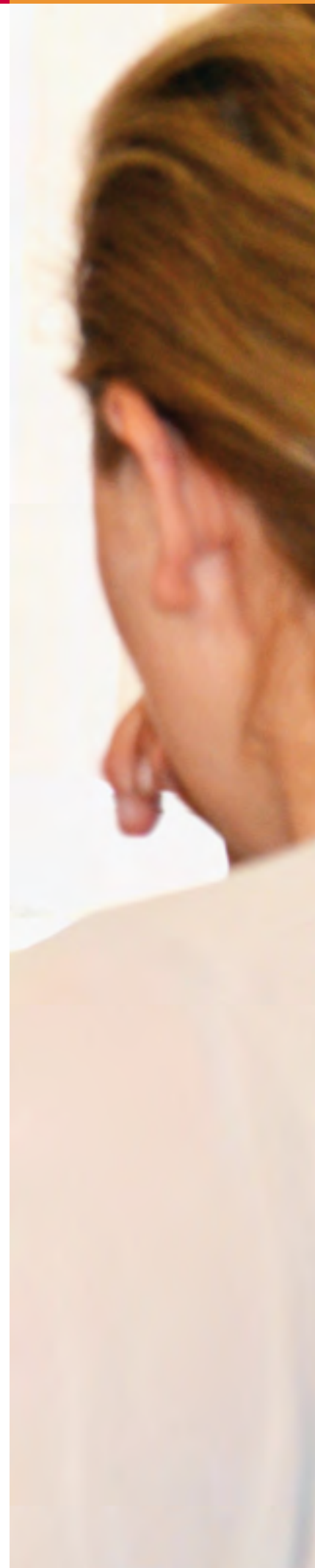
Besprechen Sie auch gemeinsam, wie Sie Ihre Vereinbarungen kontrollieren wollen – z.B. durch weitere Gespräche. Ein Protokoll kann als Vorlage für das nächste Gespräch dienen.

Mentees möchten eine Rückmeldung von einer Expertin oder einem Experten zu ihren Leistungen und Lösungswegen bekommen. Deswegen ist Feedback eine der zentralen Beratungsleistungen beim Mentoring-Prozess; denn durch konstruktive Rückmeldung können Mentees aus Fehlern lernen und Stärken ausbauen.

Mögliche Gesprächsschwerpunkte:

- » Welche Beratung ist in konkreten Situationen notwendig?
- » Welche bisherigen Verhaltensweisen waren erfolgreich und sollten unbedingt beibehalten werden?
- » Welche Fähigkeiten und Kompetenzen hat die bzw. der Mentee, vor allem, wenn sie aus der Migrationserfahrung resultieren?
- » Feedback zu Verhaltensweisen, die Ihnen als Mentor\_in aufgefallen sind
- » Planung der beruflichen Entwicklung und Besprechung möglicher Hemmnisse
- » Vermittlung von weiterführenden Kontakten und Einführung in Netzwerke

Diese Liste können Sie im Laufe des Mentorings durch weitere wichtige Themen ergänzen und abarbeiten. Fragen Sie bitte immer nach konkreten Ergebnissen und woran es noch hakt. So helfen Sie der bzw. dem Mentee herauszufinden, welche Ziele schon erreicht wurden, welche Themen weiterdiskutiert werden sollen, welche (zusätzlichen) Probleme es gibt, und wie diese gelöst werden können.





## Wichtige Denkhaltungen: eine Frage der Einstellung

Das Gelingen einer Mentoring-Beziehung hängt entscheidend von der Grundhaltung bzw. der Denkhaltungen der Beteiligten ab. Dabei kommt Ihnen als meist älterer\_m und erfahrenerer\_m Mentor\_in eine besondere Verantwortung zu.

Als Mentor\_in beherrschen Sie die wichtigsten Spielregeln für eine konstruktive, sachorientierte Kommunikation. Zu diesen Regeln gehört:

- » Sie hören aktiv zu
- » Sie fühlen sich mitverantwortlich für das gemeinsame „Wohlfühlen“ im Gespräch
- » Sie helfen, Dinge und Probleme auf den Punkt zu bringen, Unrealistisches aufzuzeigen und zu bremsen
- » Sie helfen Ihrer\_m Mentee, sich der eigenen Potenziale bewusst zu werden, Ziele im Auge zu behalten und flexibel zu sein
- » Sie wertschätzen Ihre\_n Mentee und verhalten sich respektvoll
- » Sie machen Ihrer\_m Mentee Mut und motivieren sie bzw. ihn
- » Sie nehmen sich selbst zurück; denn die richtigen Entscheidungen trifft die bzw. der Mentee eigenverantwortlich
- » Sie äußern Kritik immer mit einem Vorschlag, wie die Situation aus Ihrer Sicht zu verbessern ist
- » Sie loben Ihre\_n Mentee

 **Fragen und Themen für Ihr Treffen finden Sie in der Arbeitshilfe 5.**

 **Feedbackregeln finden Sie in der Arbeitshilfe 6.**

 **Tipps zur Gesprächsgestaltung finden Sie in der Arbeitshilfe 7.**

 **Hinweise für eine beratende Gesprächsführung finden Sie in der Arbeitshilfe 8.**

## PROBLEME IM TANDEM

### Reden hilft

Auch wenn durch das Matching versucht wird, bestmöglich zueinander passende Mentees und Mentor\_innen zusammenzubringen, kann sich die Partnerschaft aus den unterschiedlichsten Gründen als nicht förderlich herausstellen.

Typische Ursachen von Problemen sind erfahrungsgemäß:

- » unterschiedliche Vorstellungen vom Berufsziel
- » eigene Erfahrung wird als die einzig richtige gesehen
- » Orientierung an Problemen statt am Erfolg
- » persönliche Diskrepanzen, die Chemie zwischen beiden stimmt nicht
- » Mentor\_in verhält sich zu dominant
- » sich alleine verantwortlich fühlen
- » sich nicht trauen, die eigene Meinung wiederzugeben

In solchen Fällen ist es sinnvoll, dass Mentor\_innen und Mentees die Probleme thematisieren und gemeinsam nach einem Ausweg suchen. Natürlich haben Sie die Möglichkeit, sich an die zuständige Projektmitarbeiterin im FCZB zu wenden. Vielleicht kann sie helfen. Ist auch dann keine Lösung in Sicht, können Sie die getroffene Vereinbarung mit Ihrer Mentee, Ihrem Mentee vorzeitig im Sinne beider Beteiligten auflösen.

## Beenden der Mentoring-Beziehung

Das Ende der Mentoring-Beziehung (unabhängig davon, ob sie erfolgreich war oder nicht) sollte durch ein gemeinsames Abschlusstreffen besiegelt werden. Dabei können Sie und die bzw. der Mentee Erfahrungen austauschen, Probleme benennen und positive Entwicklungen aufzeigen. Gemeinsam klären Sie, welche Erwartungen sich erfüllt haben und welche offen geblieben sind. Die Vertraulichkeit der Gespräche bleibt Grundvoraussetzung auch über das Ende der Beziehung hinaus.

## WENN SIE UNTERSTÜTZUNG BRAUCHEN

Bei Jugendlichen in Ausbildung ist die Bewältigung persönlicher (akuter) Probleme und Krisen häufig ein zentrales Thema im Mentoring. Dabei geht es in der Regel um die Bearbeitung von persönlichen Entwicklungskrisen und Problemen im privaten und sozialen Umfeld: Pubertätskrisen, familiäre Probleme, Beziehungskonflikte, Drogen/Alkohol, Schulden, Mobbing.

Je nach Problemlage benötigt Ihr\_e Mentee therapeutische Hilfe bzw. sozialarbeiterische Unterstützung oder Einrichtungen mit spezifischen Angeboten. In Berlin gibt es viele Unterstützungsangebote – als Mentor\_in können Sie darauf hinweisen und motivieren, sich dort Hilfe zu holen. Bei Bedarf können Sie Ihre\_n Mentee auch begleiten.

Beratungsstellen und Hilfsangebote für Jugendliche und junge Auszubildende mit speziellen Problemen gibt es bei den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe (z.B. Jugendämtern), den freien Trägern der Jugendhilfe sowie bei den Jugend- und Wohlfahrtsverbänden.

[www.jugendhilfeportal.de](http://www.jugendhilfeportal.de), das Fachkräfteportal der Kinder- und Jugendhilfe, bietet einen bundesweiten Überblick über Hilfsangebote. Unter dem Stichwort Förderung durch die Kommunen sind weiterführende Informationen zu regionalen Förderangeboten und -institutionen aufgeführt.

Auf der Seite <http://jugendnetz-berlin.de> finden Sie in der Rubrik Rat und Hilfe Informationen und Hinweise zu Beratungsangeboten wie Liebe und Sexualität, Familie, Inklusion und Barrierefreiheit, Sucht, psychische Erkrankungen, Religion, Schulden u.v.m.

Zu den großen, gesetzlich anerkannten freien Trägern der Jugendhilfe gehören das Diakonische Werk (Evangelische Kirche), der Deutsche Caritas-Verband (Katholische Kirche), das Deutsche Rote Kreuz, die Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband oder die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Weiterführende Informationen finden Sie auf den entsprechenden Webseiten.

Und natürlich können Sie sich auch auf der FCZB-Projektseite Berufsziel Hotellerie (<http://fczb.de/aktuelle-projekte/berufsziel-hotellerie/>) weiter informieren.



## ARBEITSMATERIALIEN

1. Mentor\_innen: Voraussetzungen
2. Mentor\_innen: Profil
3. Mentees: Profil
4. Mentoring-Vereinbarung
5. Fragen und Themen für das Mentoring-Treffen
6. Feedbackregeln
7. Gesprächstipps für Mentor\_innen und Mentees
8. Hinweise für die beratende Gesprächsführung

# 1. Mentor\_innen: Voraussetzungen

## Ich bringe folgende Voraussetzungen mit

- Ich bin fähig und bereit, mich in die Situation meiner\_s Mentee\_s hineinzusetzen und die möglicherweise andere Sichtweise zu akzeptieren.
- Ich kann meine\_n Mentee als angehende Fachkräfte akzeptieren und ihr bzw. ihm Vertrauen entgegenbringen.
- Ich bin dafür offen, durch die bzw. den Mentee etwas Neues zu lernen und dies als wichtigen Aspekt der Beziehung zu erkennen.
- Ich bin in der Lage, die Urheberschaft und die Verantwortung für Veränderungen der bzw. dem Mentee zu überlassen, gleichwohl kümmere ich mich aktiv um Treffen und Gesprächsmöglichkeiten.
- Ich widerstehe der Versuchung, zu schnell Lösungen finden zu wollen oder eigene Lösungswege zu präsentieren.
- Ich bin bereit, über den eigenen Weg, erlebte Krisen, Konflikte und Lösungen im Beruf zu sprechen.
- Ich bin bereit, Fehler zu akzeptieren und sie als Schätze zu sehen, die Entwicklungspotenzial in sich bergen.
- Ich nehme eine Führungsposition in einem Unternehmen wahr oder habe eine solche wahrgenommen.
- Ich verfüge über gute Beziehungen zu Entscheider\_innen eines Unternehmens.

## 2. Mentor\_innen: Profil

Alter, Geschlecht, Wohnort, Beruf, Ausbildung, Werdegang:

Familiäre Situation (Manchmal kann für die/den Mentee eine ähnliche Lebenssituation wichtig sein):

Warum möchte ich Mentor\_in sein?

Mein Angebot (Stärken): Ich kann Folgendes vermitteln/anbieten:

Mein Erfahrungshintergrund im Betrieb:

Meine Position und/oder Arbeitserfahrungen:

## 2. Mentor\_innen: Profil

Meine Bildung, meine Fortbildungen und/oder Erfahrungen:

Meine besonderen Fähigkeiten und mein besonderes Wissen:

Habe ich die Zeit, mich in einen gemeinsamen Prozess zu begeben?

Bin ich geduldig und gelassen genug, um einen jungen Menschen auf seinem Weg zu unterstützen?

Dinge, die ich gerne mache:

Meine Hobbies und Vereine:

Meine besondere Leidenschaft:

### 3. Mentee: Profil

Alter: .....

Geschlecht: .....

Migrationshintergrund: .....

Wohnort: .....

Beruf: .....

Ausbildung:

Werdegang:

Familiäre Situation:

Meine Motivation für das Mentoring: Warum möchte ich teilnehmen und Mentee werden?

Meine Ziele, die ich mit dem Programm erreichen möchte:

Meine beruflichen Erfahrungen:

Meine Erwartungen an das Mentoring:



### 3. Mentee: Profil

Meine privaten Interessen:

Ich möchte eine Mentorin/einen Mentor, die/der mich folgendermaßen unterstützt:

Diese Erfahrungen sollte die Mentorin/der Mentor mitbringen:

Wünsche hinsichtlich der Mentorin/des Mentors (z.B. Frau oder Mann etc.):

Meine besonderen Interessen sind:

Was könnte das gegenseitige Verstehen beeinträchtigen?

## 4. Mentoring-Vereinbarung

Die Mentorin/der Mentor .....  
und die/der Mentee .....  
schließen eine persönliche Vereinbarung zur Gestaltung eines Mentoring mit dem Zweck der  
Förderung der Mentee/des Mentees.

Konkretes Ziel: .....  
.....  
.....

### Inhalt des Mentoring

- » Austausch von Erfahrungen zu Themen & Spielregeln im Unternehmen
- » Gemeinsame Strategieplanung für die Mentee/den Mentee
- » Unterstützung von beruflichen Plänen
- » Begleitung bei Veranstaltungen im beruflichen Umfeld
- » Vermittlung von Kontakten zu anderen Expert\_innen
- » Einführung in Netzwerke

### Organisation des Mentoring

#### Dauer:

Das Mentoring beginnt am .....  
und endet am .....

Häufigkeit und Dauer der einzelnen Treffen: .....

Gewünschte Form der Kontaktaufnahmen:

- Persönliche Treffen
- E-Mail
- Telefon

### Ausstiegsmöglichkeiten

Das Mentoring kann jederzeit, auch ohne Einverständnis der Tandempartnerin/des Tandempartners aufgelöst werden. Dazu bedarf es einer Absprache und eines Abschlusstreffens.

### Privatsphäre

Die Tandempartnerin/der Tandempartner verpflichtet sich, die Privatsphäre der anderen Person zu respektieren sowie Daten und Informationen, die sie/er während des Mentoring erhält, vertraulich zu behandeln. Das gilt auch nach dem Ende des Mentorings.

### Verantwortlichkeiten

Beide Seiten tragen Verantwortung für den Ablauf des Mentorings und die Einhaltung der vereinbarten Treffen und Aktivitäten.

## 5. Fragen und Themen für das Mentoring-Treffen

### Lebensweg

- » Was möchten Sie beruflich machen?
- » Wie stellen Sie sich die Aufteilung zwischen Beruf und Privatleben vor?
- » Wie realistisch sind diese Vorstellungen für Sie?
- » Was tun Sie dafür, um diese Vorstellungen umzusetzen?
- » Wie stellen Sie fest, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?

### Selbsteinschätzung

- » Was haben Sie zu bieten?
- » Für wen ist das, was Sie zu bieten haben, interessant?
- » Welche Personen sind für Sie Vorbilder (familiär, sportlich, beruflich etc.)?
- » Welche Schwächen erkennen diese Personen bei Ihnen?
- » Welche Stärken kennzeichnen Sie laut dieser Personen?

### Netzwerke

- » Zu welchen Personen hätten Sie gerne Kontakt?
- » Warum?
- » Wen kennen Sie? Welchen Nutzen haben Sie für diese Personen?  
Welchen Nutzen ziehen Sie aus diesen Beziehungen?

### Ziele

- » Welche Stärken würden Sie gerne weiterentwickeln?
- » Welche Stärken sind für Ihre Karriere wichtig?
- » Welche Schwächen würden Sie gerne kompensieren?
- » Welche Schwächen können beruflich hinderlich sein?

### Erfolg

- » Was ist für Sie Erfolg?
- » Wie erstrebenswert ist dies für Sie?
- » Wer sind Entscheider\_innen, die über Ihre Karriere mitbestimmen können?
- » Was wissen Sie über deren Erwartungen an Sie?
- » Welche der Erwartungen können Sie aktuell erfüllen?
- » Was ist für Sie Karriere?

### Umsetzung

- » Welche Unterstützung brauchen Sie von wem?
- » Was kann ich als Mentor\_in dazu beitragen?
- » Wie können wir überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden?

## 6. Feedbackregeln

Feedback bedeutet, dass Sie Ihrem Gegenüber eine offene, wertschätzende und konstruktive Rückmeldung über ihr bzw. sein Verhalten geben. So bekommt die Person die Gelegenheit sich weiterzuentwickeln und ihren bzw. seinen Horizont zu erweitern.

- Beschreiben Sie Ihre eigenen Beobachtungen und Reaktionen mit kurzen und genauen Worten.
- Interpretieren und bewerten Sie das Verhalten Ihrer\_s Mentees nicht.
- Geben Sie direkt, nachdem Ihnen ein Verhalten aufgefallen ist, eine Rückmeldung. Dann kommt sie am besten an.
- Formulieren Sie Ihr Feedback so, dass es sich auf veränderbare Verhaltensweisen bezieht. Wird man für etwas kritisiert, dass man nicht ändern kann, fühlt man sich gekränkt und frustriert.
- Geben Sie nur angemessenes Feedback und verzichten Sie darauf, die Schwächen und Fehler Ihres Gegenübers auszunutzen.
- Machen Sie immer deutlich, dass es sich nur um Ihre persönliche Meinung handelt.
- Sagen Sie, was Ihnen gut gefällt, was Ihr\_e Mentee richtig macht und welche Verhaltensweisen sie bzw. er auf jeden Fall beibehalten sollte. Lob, Wertschätzung und Respekt beflügeln jeden Menschen.

## 7. Gesprächstipps zwischen Mentor\_in und Mentee

- Bereiten Sie sich gut auf die Gespräche vor.
- Überprüfen Sie, ob Ihr\_e Mentee auch im Gespräch angekommen ist, etwa mit einem Small Talk oder einem Befindlichkeits-Check.
- Besprechen Sie die Ergebnisse vom vergangenen Treffen. Fragen Sie, welche Hilfestellungen sich wie ausgewirkt gehabt haben. Fragen Sie nach Anregungen Ihrer\_s Mentees für das weitere Vorgehen.
- Besprechen Sie weitere Themen, Fragen und weiterführende Aufgaben der\_s Mentee\_s sowie eventuelle Kurskorrekturen.
- Fassen Sie Ihr Gespräch zum Schluss zusammen oder schreiben Sie ein Protokoll. Klären Sie gemeinsam das weitere Vorgehen ab.
- Vereinbaren Sie einen Termin für das nächste Treffen und verabschieden Sie sich mit einem Small Talk.

## 8. Hinweise für beratende Gesprächsführung

### Empathie:

Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer\_s Gesprächspartner\_in, fühlen Sie sich ein in ihre bzw. seine Gefühle und Bedeutungswelt.

### Begleitung:

Begleiten Sie Ihre\_n Mentee, aber führen Sie sie bzw. ihn nicht. Holen Sie sie bzw. ihn dort ab, wo sie bzw. er verhaltens- und gefühlsmäßig steht.

### Bejahung:

Interessieren Sie sich für Ihre\_n Mentee, ohne zu werten und zu urteilen.

### Ich-Botschaften:

Für die meisten Dinge gibt es verschiedene Lösungswege. Viele Menschen neigen dazu, den Lösungsweg Ihres Gegenübers für den schlechteren zu halten. Unbewusst setzen sie dazu das Mittel der Du- bzw. Sie-Botschaften ein. Dies kann dazu führen, dass die andere Person sich schnell angegriffen fühlt und zum Gegenangriff startet. Um konstruktiv auszudrücken, dass Sie eine andere Lösung bevorzugen bzw. lieber eine andere Verhaltensweise sehen würden, setzen Sie besser Ich-Botschaften ein; denn dabei formulieren Sie Ihre eigenen Gefühle und Wahrnehmungen und kennzeichnen sie als persönlichen Äußerungen.

# IMPRESSUM

## Herausgeberin

**FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB)**

Cuvrystr. 1 | 10997 Berlin  
Tel.: 030 617 970-16, Fax.: -10  
www.fczb.de

## Projektleitung

**Fatoş Topaç**

Tel. 030 617 970-45 | topac@fczb.de

## Gestaltung und Satz

**Katharina Neubert** | www.dot-box.de

## Druck

**Druckerei Dressler**, Berlin

## Bildnachweis

Alle Abbildungen FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB)

**1. Auflage**

**Berlin Oktober 2014**

**Alle Rechte vorbehalten.**

**© FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB)**



## Kontakt

**Fatoş Topaç**

Projektleiterin

Tel.: 030 617 970-45 | [topac@fczb.de](mailto:topac@fczb.de)

## FrauenComputerZentrumBerlin e.V. (FCZB)

Cuvrystr. 1 | 10997 Berlin

Tel.: 030 617 970-16, Fax.: -10

[info@fczb.de](mailto:info@fczb.de)

[www.fczb.de](http://www.fczb.de) | [blog.fczb.de](http://blog.fczb.de) | [www.facebook.com/fczb.de](https://www.facebook.com/fczb.de)

*Berufsziel Hotellerie* ist ein Projekt im Rahmen des Landesprogramms Mentoring.

Das Landesprogramm Mentoring wird im Rahmen des Programms BerlinArbeit der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen gefördert.

Senatsverwaltung  
für Arbeit, Integration  
und Frauen

**be**  **Berlin**

 **Berlin Arbeit**