

# Externes Mentoring für kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich gestalten

Ein Leitfaden zur beruflichen Integration  
von geflüchteten Frauen durch Mentoring

## Impressum / Kontakt

Stadt Köln  
Die Oberbürgermeisterin

Dezernat Soziales, Gesundheit und Wohnen  
Amt für Soziales, Arbeit und Senioren

Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln  
Hohe Str. 160 – 168  
50667 Köln

Telefon: 0221/355065-0

E-Mail: [competentia@stadt-koeln.de](mailto:competentia@stadt-koeln.de)

[www.competentia.nrw.de/koeln](http://www.competentia.nrw.de/koeln)

Verantwortlich: Agnes Wojtacki

Verfasserin: Ulrike Goldbach

Redaktion und Layout: Dorothee Mennicken

## Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>Was bedeutet externes Mentoring? .....</b>	<b>5</b>
<b>Mentegra: Programmstruktur und -elemente .....</b>	<b>6</b>
Einrichtung einer begleitenden Projektgruppe.....	6
Auswahl der Mentees und Mentor*innen.....	6
Das Matching zu Tandems .....	7
Die Gestaltung der Tandemarbeit .....	7
Das Rahmenprogramm - begleitende Veranstaltungen.....	8
Hospitanzen.....	8
<b>Programmbegleitende Stellen und Dienstleistungen .....</b>	<b>9</b>
Externe Prozessbegleitung .....	9
Fach- und Beratungsstellen .....	9
<b>Anlagen: .....</b>	<b>10</b>
Anlage 1: Zeitleiste .....	10
Anlage 2: Zielverwirklichungsplan für Mentees .....	11
Anlage 3: Tandemvereinbarung.....	14

## Einleitung

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Köln informiert kleine und mittlere Unternehmen über Möglichkeiten zur Gewinnung und langfristigen Bindung weiblicher Fachkräfte. Gemeinsam mit regionalen Partner\*innen aus Wirtschaft, Bildung, Gleichstellung und Arbeitsmarkt lenkt das Kompetenzzentrum mit seiner Arbeit die Aufmerksamkeit von kleinen und mittleren Unternehmen auf dieses noch zu hebende Fach- und Führungskräfte-reservoir und die Chancen, die darin liegen, das Erwerbspotenzial von Frauen besser zu nutzen.

In Zeiten des Fachkräftemangels, des demographischen Wandels und der Digitalisierung stehen die kleinen und mittleren Betriebe vor der Herausforderung, das Potenzial hochqualifizierter Frauen vermehrt und gezielt zu nutzen. Qualifizierte Frauen mit Fluchtgeschichte bilden dabei eine vielversprechende Gruppe von potenziellen Fachkräften, die bislang nur selten Adressat\*innen von passgenauen beruflichen Integrationsangeboten war. Für kleine und mittlere Unternehmen bietet Mentoring eine außergewöhnliche Chance, diese Gruppe kennenzulernen.

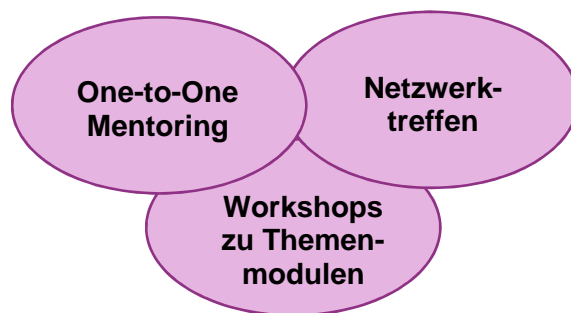
Anfang 2018 gab es regional wie bundesweit zahlreiche Frauen, die trotz Qualifikation keine adäquate Stelle finden konnten. Vor diesem Hintergrund wurde mit dem Projekt „Mentegra – Mentoring zur beruflichen Integration qualifizierter geflüchteter Frauen“ ein strukturelles Mentoring-Programm entwickelt und umgesetzt, das sich speziell an qualifizierte Frauen mit Fluchtgeschichte richtet, mit dem Ziel der beruflichen Integration in kleine und mittlere Unternehmen.

Dieser Leitfaden bietet Hilfestellung bei der Durchführung eines externen Mentorings für die Zielgruppe qualifizierte Frauen mit Fluchtgeschichte. Er richtet sich an Organisationen, Träger und Institutionen, die als Koordinierungsstelle ein Mentoring Programm umsetzen wollen.

## Was bedeutet externes Mentoring?

Bei der Durchführung eines externen Mentoring (auch Cross-Mentoring genannt) kommen Mentor\*innen und Mentees aus verschiedenen Unternehmen oder Kontexten zusammen. In der Regel wird dieser Prozess durch eine externe Organisation organisiert. Für die Durchführung braucht es einen festen Rahmen, ein eindeutiges Ziel und eine klare Struktur. Mentoring erfordert neben einem Rahmenprogramm mit Workshops und Netzwerktreffen auch eine Qualitätssicherung durch das Feedback der Teilnehmenden sowie eine Evaluation. Als Dauer des Programms sind sechs bis zwölf Monate empfehlenswert.

Die wesentlichen Bausteine des Mentorings sind:



Mentoring bedeutet für Mentor\*innen vor allem Beziehungsarbeit:

- Beratung und Begleitung in konkreten Situationen, bei Schwierigkeiten oder Entscheidungen
- Weitergabe von Kenntnissen und Erfahrungen über informelle Regeln, Abläufe und Strukturen
- Einblicke gewähren in eigene Erfahrungen, Handlungsstrategien und Netzwerkkontakte
- Feedback geben zu Verhaltensweisen und deren Außenwirkung
- Wohlwollendes Agieren und kritische Begleitung, ohne die Verantwortung für die Mentee zu übernehmen

## Mentegra: Programmstruktur und -elemente

### Einrichtung einer begleitenden Projektgruppe

Aufgrund der externen Koordinierungsform und der speziellen Zielgruppe, wurde im ersten Schritt eine begleitende Projektgruppe etabliert, damit das Vorhaben von allen relevanten Akteurinnen und Akteuren mitgetragen werden konnte. Damit konnte der Zugang zu den potenziellen Frauen und den Unternehmen, die jeweilige Fachexpertise zur Qualitätssicherung sowie die Sicherung flankierender Unterstützungsangebote gewährleistet werden. Hierfür wurde die bereits etablierte Zusammenarbeit mit Kammern, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, dem Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen und Arbeitgeberverband genutzt.

Neben den wirtschaftsnahen Institutionen war die Beteiligung des Jobcenters wichtig (z.T. als Leistungserbringer der Frauen im SGB II Bezug). Besonderes unterstützen konnte die Projektgruppe bei der Rekrutierung der Mentees und bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Begleitveranstaltungen.

Im Hinblick auf ergänzende Schritte, die vor, während und nach dem Mentoring für die Frauen durch externe Anbieter und Fördermittelgeber erfolgen, diente die Projektgruppe in einer Art Lotsenfunktion vor allem dazu, die begleitenden Veranstaltungen mit qualifiziertem Inhalt und Organisation zu ermöglichen. Im Rahmen des Mentegra Programms konnten die Themenschwerpunkte somit sehr eng an den Wünschen der Frauen ausgerichtet werden. In gemeinsamen Workshops wurden Informationen zu Anerkennungsverfahren, Qualifizierungen und Bewerbungstrainings angeboten.

### Auswahl der Mentees und Mentor\*innen

Die Auswahlkriterien müssen vorab festgelegt und für alle Beteiligten transparent sein. Folgende Instrumente sollten dabei eingesetzt werden:

- Profildbogen für alle Beteiligten
- Lebenslauf
- Zielformulierung
- Erwartungen an das Programm
- persönliche Gespräche (zwischen Träger\*innen und Mentees sowie Träger\*innen und Mentor\*innen)

## Das Matching zu Tandems

Nach den Gesprächen erfolgt das Zusammenstellen der Tandems. Ziel des Matchings ist es, eine möglichst passgenaue und wirkungsvolle Mentoring-Beziehung zu schaffen, die einen – in den Projektzielen benannten – Gewinn für beide Seiten bedeutet.

In Vorgesprächen gilt es genau herauszufinden, was die Mentee braucht und welche/r Mentor\*in die besten Voraussetzungen dafür mitbringt und somit besonders gut „geeignet“ ist. Hier kann es auch zu branchenübergreifenden Matchings kommen, die ebenso erfolgreich und bereichernd wahrgenommen werden können.

## Die Gestaltung der Tandemarbeit

Die Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Mentor\*in und Mentee bildet eine geschützte Beziehung zur beruflichen Weiterentwicklung, wie sie in der Arbeitswelt selten vorkommt. Voraussetzung und Grundlage der Mentoring Beziehung ist Vertraulichkeit. Das bedeutet die beidseitige Gewissheit, dass der Austausch über persönliche Erfahrungen, Entscheidungen oder Einschätzungen nicht an Dritte herangetragen wird. Der offene Austausch ermöglicht die Reflexion der eigenen Rollen, insbesondere im Hinblick auf Fehler und Schwächen, die sonst aus Angst vor nachteiligen Auswirkungen nicht angesprochen würden. Gegenseitiger Respekt und Annahme, gepaart mit der offenen Haltung für neue Perspektiven, bilden eine gute Basis.

Zur Gestaltung der Tandemarbeit gehören regelmäßige Gespräche und eine schriftliche Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor. Den aktiven Part der Beziehung übernimmt die Mentee. Dies bedeutet konkret, dass die Mentee die Treffen initiiert und die Inhalte vorbereitet. Der Ort, der Zeitpunkt und die Intervalle der Treffen werden einvernehmlich abgestimmt. Ebenso wird die Art der Kontaktaufnahme bei akuten Fragen festgelegt. Empfohlen wird ein Zeitintervall von sechs Wochen für die persönlichen Treffen.

## Das Rahmenprogramm - begleitende Veranstaltungen

Das Rahmenprogramm ist ein fester Bestandteil eines Mentoring-Programms und ergänzt die Tandemarbeit. In Workshops oder Netzwerktreffen werden Kompetenzen vermittelt, Netzwerke aufgebaut und Konfliktsituationen geklärt. Ein-Cross-Mentoring-Programm sollte mindestens folgende Veranstaltungen umfassen:

- Auftaktveranstaltung/ Tandembildung
- Zwischenbilanz
- Abschlussveranstaltung (mit Zertifikatsübergabe o.ä.)
- Netzwerktreffen mit Themensetzung

Die Mentees und Mentor\*innen werden in der sog. Erstinformation (meist in Gesprächsform) auf ihre Rolle und Ziele im Mentoring-Programm vorbereitet. Durch die Workshops und Netzwerktreffen können sich die Beteiligten mit bestimmten Themen intensiver beschäftigen, fachlichen Input bekommen, sich austauschen und Netzwerke knüpfen. Folgende Inhalte wurden von den qualifizierten Frauen mit Fluchtgeschichte gut angenommen:

- Anerkennungsberatung
- Ergänzende Qualifizierungsmaßnahmen
- ggfls. Sprachkurse durch externe Anbieter

Weitere mögliche Themen: Potentialanalysen, Selbstpräsentation, Kommunikation und Konfliktmanagement

## Hospitanzen

Hospitanzen bieten einen niederschweligen und direkten Einblick in die Berufe und Unternehmen. Im Mentegra Programm waren ursprünglich bis zu dreimonatige Hospitanzen vorgesehen, die die Mentees in den jeweiligen Unternehmen der Mentor\*innen in Absprache mit diesen absolvieren sollten. Bei branchenübergreifenden Tandembeziehungen unterstützten die Mentor\*innen ihre Mentees bei der Suche nach einer geeigneten Hospitationsmöglichkeit in einem Unternehmen ggf. auch aus ihrem Netzwerk. Aufgrund der pandemiebedingten Umstände konnten diese jedoch nur eingeschränkt durchgeführt werden.



Trotz dieser erschwerenden Umstände zeigte sich bereits bei nur eingeschränkten Durchführungsmöglichkeiten, dass die Hospitanten, Mentees dabei unterstützen, Klarheit über das jeweilige Berufsfeld zu gewinnen und bei Unternehmen ein späteres, bezahltes Praktikum begünstigen können.

## Programmbegleitende Stellen und Dienstleistungen

### Externe Prozessbegleitung

Die Entscheidung, mit einer extern engagierten Prozessbegleiterin zu arbeiten hat, sich für das Mentegra-Programm sehr bewährt. So konnten die benötigten Kapazitäten für Einzelgespräche und individuelle Unterstützung der Mentees und Mentor\*innen geschaffen werden und mögliche Spannungen oder Konfliktpotenziale innerhalb der Tandems gut aufgefangen werden. Die Gesprächsangebote wurden sowohl von den Mentees als auch von einigen Mentor\*innen gern in Anspruch genommen. Dadurch wurde beiden Seiten des Tandems Gelegenheit gegeben, bei auftretenden Unsicherheiten oder Unklarheiten, die nächsten Schritte mit einer dritten Person zu besprechen und zu reflektieren.

### Fach- und Beratungsstellen

Die Einbeziehung von Fach- und Beratungsstellen über die Projektgruppe hinaus hat sich als sinnvoll erwiesen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass berufliche und psychosoziale Themen zum Teil ineinandergreifen, wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, familiäre Rollenverständnisse und ähnliche Themen. In diesem Kontext ist die enge Zusammenarbeit mit professionellen Anlaufstellen, wie Familienberatungsstellen, Traumatherapien und Ähnlichen, besonders sinnvoll.




Darüber hinaus sollte ein Mentoring für Frauen mit Fluchtgeschichte sogenannte „Safe Spaces“ (sichere Räume, analog oder digital, in die sich Menschen mit Diskriminierungserfahrung zurückziehen können) zur Verfügung stellen und ein ausgearbeitetes Awareness-Konzepts (Sensibilisierungskonzept) die Basis für weitere Programmelemente sein.

Mit Blick auf die prägenden Fluchterfahrungen der Mentees ist die zusätzliche Implementierung einer psychosozialen Beratungsstelle in das Gesamtkonzept zu empfehlen.

## Anlagen:

### Anlage 1: Zeitleiste

#### Ablauf: Mentegra-Programm / Veranstaltungen

	Vorbereitungstreffen	September 2020
	Kick off/Tandem Building-Tag	Oktober 2020
	Tandemtreffen	alle 4 bis 6 Wochen
	1. Netzwerktreffen	Januar 2021
	Zwischenbilanz	Februar 2021
	Hospitanz	April bis Juni 2021
	2. Netzwerktreffen	Mai 2021
	Abschlussveranstaltung	Juni 2021

Die Treffen der Projektgruppe fanden flankierend über die gesamte Projektdauer hinweg statt, sowohl zur Vor- und Nachbereitung als auch während des laufenden Programms.

## Anlage 2: Zielverwirklichungsplan für Mentees

### 1.) Zielstellung

Was ist Ihr wichtigstes berufliches Ziel, das Sie mit Hilfe des Mentoring-Programms erreichen möchten?

Mein Ziel:
------------

### 2.) Voraussetzungen

Welche Ihrer Stärken und Kompetenzen helfen Ihnen, dieses Ziel zu erreichen?

Ausbildung (z. B. Studium oder Lehre)	Berufserfahrung (z. B. Praktika oder Anstellungen)
Kompetenzen, Weiterbildungen (z. B. Sprachkurse oder EDV-Schulungen)	Persönliche Stärken (z. B. Teamfähigkeit oder Ausdauer)

Welche Hürden und Herausforderungen sehen Sie (noch) in Bezug auf Ihr Ziel?

--

### 3) Umsetzungsplanung

Welche Themen/Bereiche möchten Sie gerne kennenlernen und vertiefen?

kennenzulernen	vertiefen
----------------	-----------

Welche Unterstützung brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?

Form der Unterstützung	Unterstützende Person/Institution

Was sind die nächsten konkreten Schritte auf dem Weg zu Ihrem Ziel?

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 4.) Zielüberprüfung

Angenommen wir befinden uns schon im Sommer 2021 und das Mentegra-Programm ist beendet. Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Und ganz wichtig: Wie werden Sie sich für das erreichte Ziel belohnen?!

Kriterien zum Erreichen des Ziels	Belohnung

### Anlage 3: Tandemvereinbarung

Ihre Tandembeziehung erstreckt sich über die Dauer des Mentoring-Programms. Voraussetzung für eine gelungene Mentoring-Beziehung sind folgende Werte:

- Offenheit
- Vertrauen
- Verbindlichkeit

In der nachfolgenden Tandemvereinbarung möchten wir Sie bitten, gemeinsam diese Grundpfeiler für Ihre Tandembeziehung mit zu tragen.

#### Kontaktdaten Mentorin/Mentor:

Vorname, Name: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Adresse Firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Homepage: \_\_\_\_\_

#### Kontaktdaten Mentee:

Vorname, Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Mentee ist zu erreichen am besten zu folgenden Zeiten:

- vormittags
- nachmittags
- abends
- auch am Wochenende

Mentorin/Mentor ist zu erreichen am besten zu folgenden Zeiten:

- vormittags
- nachmittags
- abends
- auch am Wochenende

Alle persönlichen und unternehmensrelevanten Informationen/Daten, die während des Mentoring-Programmes besprochen werden, werden vertraulich behandelt. Die Vertrauensbeziehung geht über das offizielle Ende des Mentoring-Programmes hinaus.

### **Vereinbarungen zu persönlichen Treffen**

Häufigkeit und Umfang der Treffen:

- \_\_\_\_\_

In der Regel wird dieser Kontakt geführt:

- telefonisch
- persönlich
- per E-Mail
- per Skype/Zoom etc.

Ort(e) der Treffen:

- \_\_\_\_\_

Ideen und Wünsche zur inhaltlichen Gestaltung der Treffen:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Vereinbarungen zur Hospitation im Unternehmen

Zeitraum der Hospitation (Datum und ggf. Uhrzeiten):

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Ort / Adresse:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

ggf. Vereinbarungen zu Inhalt / Abteilungen oder Tätigkeiten:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- Wir werden alle persönlichen Informationen vertraulich behandeln. Der Vertrauensschutz gilt für Informationen über den jeweiligen Organisationskontext.
- Uns ist bewusst, dass wir in gleichem Maße Verantwortung für das Gelingen des Mentoring tragen.
- Treten Schwierigkeiten innerhalb der Zusammenarbeit auf, nehmen wir bzw. nimmt eine/r von uns Kontakt zur Prozessbegleiterin auf. Wir informieren uns gegenseitig darüber.

Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mentee

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mentorin/Mentor