

Externes Mentoring für kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich gestalten

**Ein Leitfaden zur beruflichen Integration
von geflüchteten Frauen durch Mentoring**

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



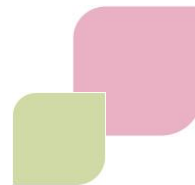
Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:





Impressum / Kontakt

Stadt Köln - Die Oberbürgermeisterin
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

Web: competentia-region-koeln.de

Verantwortlich: Agnes Wojtacki-Meier

Verfasserin: Ulrike Goldbach, Bearbeitung: Kübra Yilmaz

Redaktion und Layout: Dorothee Mennicken

Stand: Juli 2025

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



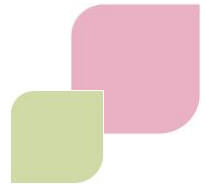
Projekträgerin:



Stadt Köln

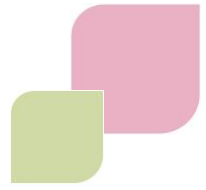
in Kooperation mit:





Inhalt

Einleitung.....	4
Was bedeutet externes Mentoring?	5
MENTEGRA: Programmstruktur und -elemente.....	6
Einrichtung einer begleitenden Projektgruppe.....	6
Auswahl der Mentees und Mentor*innen	7
Das Matching der Tandems.....	7
Die Gestaltung der Tandemarbeit.....	7
Das Rahmenprogramm - begleitende Veranstaltungen	8
Hospitanzen.....	9
Programmbegleitende Stellen und Dienstleistungen.....	9
Externe Prozessbegleitung	9
Fach- und Beratungsstellen.....	9
Anlagen.....	11
Anlage 1: MENTEGRA - Programmablauf.....	11
Anlage 2: Zielvereinbarung für Mentees.....	12
Anlage 3: Tandemvereinbarung	15

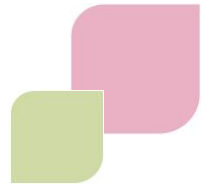


Einleitung

Das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln informiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU) über Möglichkeiten, wie sie das Erwerbspotenzial von Frauen besser nutzen und damit weibliche Fach- und Führungskräfte gewinnen und langfristig binden können. Ziel seiner Arbeit ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in der Region zu stärken. Hierfür arbeitet das Kompetenzzentrum eng mit regionalen Partner*innen der Wirtschaft, Bildung, Gleichstellung und des Arbeitsmarktes zusammen.

In Zeiten des Fachkräftemangels, des demographischen Wandels und der digitalen Transformation stehen KMU vor der Aufgabe, das Potenzial hochqualifizierter Frauen vermehrt und gezielt für sich zu nutzen. Qualifizierte Frauen mit Fluchtgeschichte bilden dabei eine wichtige Gruppe von potenziellen Fachkräften, die bislang nur selten Adressatinnen passgenauer beruflicher Integrationsangebote sind. Für kleine und mittlere Betriebe 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 hat das Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln mit dem Projekt „MENTEGRA – Mentoring zur beruflichen Integration von qualifizierten geflüchteten Frauen“ ein strukturelles Mentoring-Programm ins Leben gerufen und erstmals umgesetzt. Das Programm richtet sich zum einen an Personen aus kleinen und mittleren Unternehmen (Mentor*innen), die daran interessiert sind, eine neue Gruppe potenzieller Fachkräfte kennenzulernen. Zum anderen wendet sich MENTEGRA an qualifizierte Frauen mit Fluchtgeschichte (Mentees), die auf Grund unterschiedlicher Hürden bisher keinen Zugang zum Arbeitsmarkt gefunden haben, der ihren Qualifikationen entspricht. Ziel ist es, Unternehmer*innen und qualifizierte geflüchtete Frauen miteinander in Kontakt zu bringen, um zum einen dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und zum anderen den beteiligten Frauen die Gelegenheit zu bieten, Einstieg in die deutsche Arbeitswelt zu finden. Aufgrund des weiterhin bestehenden Bedarfs und der bisher erreichten großen Erfolge wird das Programm 2025 bereits im dritten Durchgang durchgeführt, zwei weitere Runden sind in Planung.

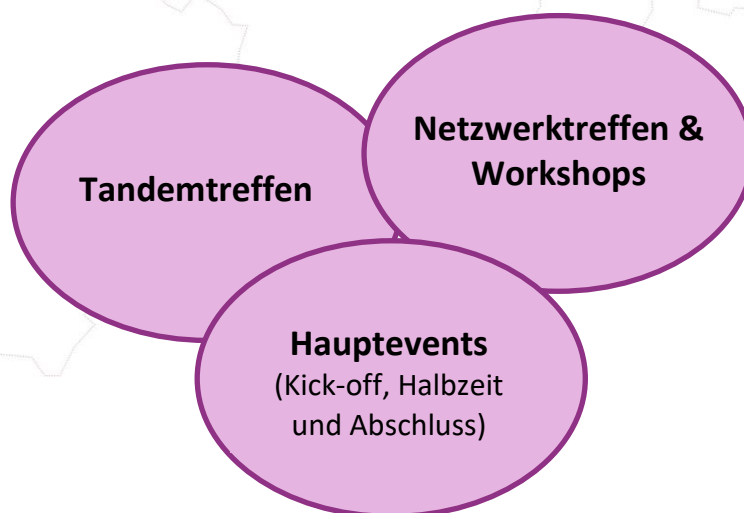


Dieser Leitfaden bietet Hilfestellung bei der Durchführung eines externen Mentorings für die berufliche Integration qualifizierter Frauen mit Fluchtgeschichte. Er adressiert sich an Organisationen, Träger*innen und Institutionen, die als Koordinierungsstelle ein Mentoring-Programm umsetzen wollen.

Was bedeutet externes Mentoring?

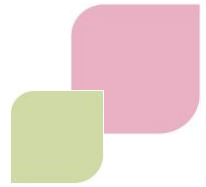
Bei der Durchführung eines externen Mentorings (auch Cross-Mentoring genannt) kommen Mentor*innen und Mentees aus verschiedenen Unternehmen oder Kontexten zusammen und gehen damit eine Tandembeziehung ein. In der Regel wird dieser Prozess durch eine externe Organisation begleitet. Für die Durchführung 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 Teilnehmer*innen 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

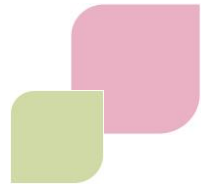
MENTEGRA: Programmstruktur und -elemente

Einrichtung einer begleitenden Projektgruppe

Aufgrund der externen Koordinierungsform und der speziellen Zielgruppe wurde im ersten Schritt eine begleitende Projektgruppe etabliert, um das Vorhaben von allen relevanten Akteur*innen des regionalen Arbeitsmarkts mittragen zu lassen. 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 beteiligten Frauen relevant sind, diente die Projektgruppe in einer Art Lotsenfunktion vor allem dazu, die begleitenden Veranstaltungen mit bedarfsgerechtem Inhalt zu ermöglichen. Im Rahmen von MENTEGRA konnten die Themenschwerpunkte somit sehr eng an den Wünschen der Frauen ausgerichtet werden. In gemeinsamen Workshops wurden Informationen zu Anerkennungsverfahren, Qualifizierungen und Bewerbungstrainings zusammengestellt. Die Treffen der Projektgruppe fanden flankierend über die gesamte Projektdauer hinweg statt, sowohl zur Vor- und Nachbereitung als auch während des laufenden Durchgangs.



Auswahl der Mentees und Mentor*innen

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

- Profil- bzw. Anmeldebogen für alle Beteiligten
- Zielformulierung
- Erwartungen an das Programm
- Persönliche Gespräche (zwischen Träger*innen, Mentees und Mentor*innen)

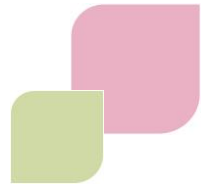
Das Matching der Tandems

Mithilfe persönlicher Gespräche (zzgl. der Angaben in den Profil- bzw. Anmeldebögen) 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 für eine Zusammenarbeit im Tandem „geeignet“ ist. Hier kann es auch zu branchenübergreifenden Matchings kommen, die ebenso erfolgreich und bereichernd sein können.

Die Gestaltung der Tandemarbeit

Eine geschützte Beziehung mit dem Fokus auf berufliche Weiterentwicklung bildet die Basis der Zusammenarbeit zwischen Mentor*in und Mentee. Voraussetzung und Grundlage der Mentoring-Beziehung ist daher in erster Linie 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, sorgen für eine gute Zusammenarbeit.



Zur Gestaltung der Tandemarbeit gehören regelmäßige Gespräche und eine schriftliche Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und Mentor*in. 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 Wissen vermittelt, Netzwerke aufgebaut und Fragen geklärt. Ein Cross-Mentoring-Programm sollte mindestens folgende Veranstaltungen umfassen:

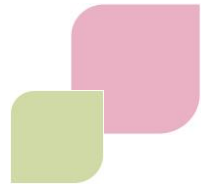
- Auftaktveranstaltung mit Tandem-Kennenlernen
- Zwischenbilanz
- Abschlussveranstaltung (mit Zertifikatsübergabe o.ä.)
- mehrere Netzwerktreffen mit Themensetzung

Die Mentees und Mentor*innen werden jeweils in einem Informations- und Vorbereitungstreffen 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 erhalten, sich austauschen und Netzwerke knüpfen. Folgende Inhalte werden von den qualifizierten Frauen mit Fluchtgeschichte gut angenommen:

- Bewerbungstraining mit simulierten Gesprächssituationen
- Workshop zum Thema „Selbstbewusstes Auftreten in einer Fremdsprache“
- Input zu Hospitanzen und Praktika

Weitere mögliche Themen: Empowerment, Potentialanalysen, Kommunikation und Konfliktmanagement

Die Tandemtreffen und begleitenden Veranstaltungen im Rahmen von MENTEGRA finden über die einjährige Programmlaufzeit statt.



Hospitanzen

Hospitanzen bieten einen niederschweligen und direkten Einblick in die Berufs- und Unternehmenswelt. Bei MENTEGRA sind bis zu dreimonatige Hospitanzen vorgesehen, die die Mentees in den jeweiligen Unternehmen der Mentor*innen oder in einem anderen Unternehmen absolvieren. Bisherige Erfahrungsberichte zeigen, dass Hospitanzen Mentees dabei unterstützen können, Klarheit über das jeweilige Berufsfeld zu gewinnen. Außerdem ist es möglich, dass der Nachweis über erste Erfahrungen in einem Unternehmen ein späteres, bezahltes Praktikum oder eine Anstellung begünstigen.

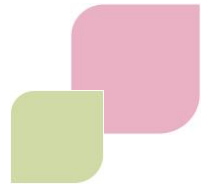
Programmbegleitende Stellen und Dienstleistungen

Externe Prozessbegleitung

Die Entscheidung, mit einer externen Prozessbegleiterin zu arbeiten hat, sich für MENTEGRA 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. Abgesehen davon war die Prozessbegleiterin für die Moderation aller Veranstaltungen im Programm zuständig.

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 kann die enge Zusammenarbeit mit professionellen Anlaufstellen, wie Familienberatungsstellen, Traumaberatung oder Ähnlichen, besonders sinnvoll sein.



Darüber hinaus sollte ein Mentoring-Programm 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-Konzept (Sensibilisierungskonzept) die Basis für weitere Programmelemente sein.



gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



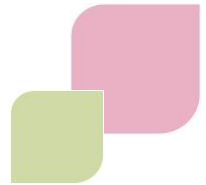
Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:

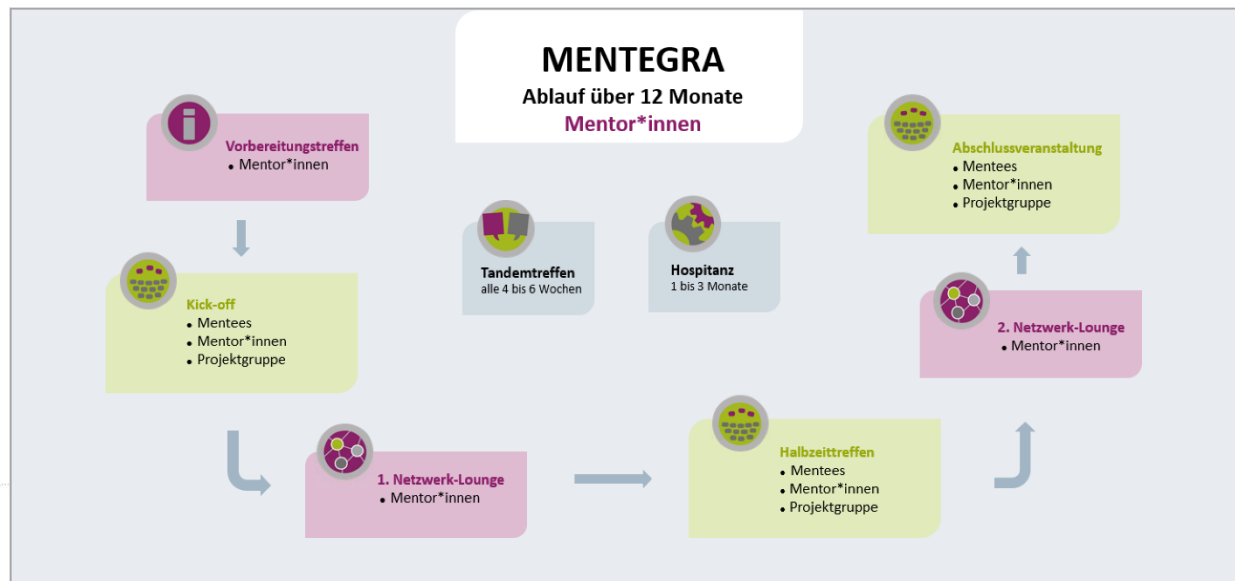




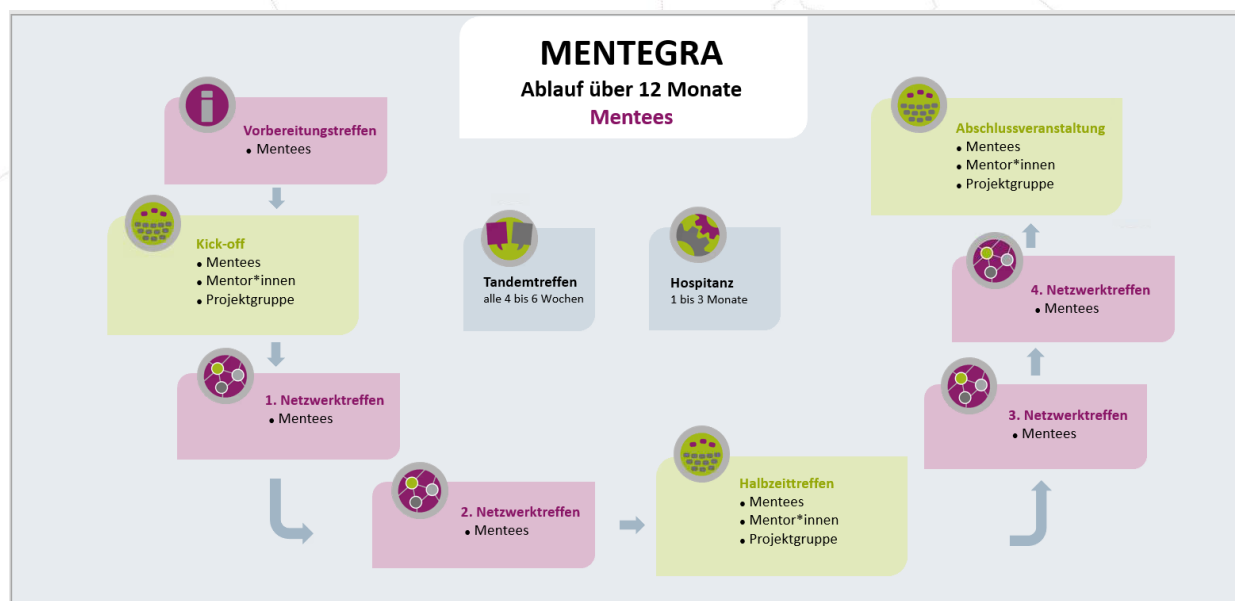
Anlagen

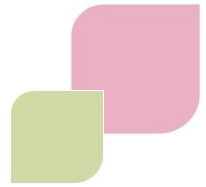
Anlage 1: MENTEGRA - Programmablauf

Mentor*innen:



Mentees:





Anlage 2: Zielvereinbarung für Mentees

Zielvereinbarung für Mentees

Vor- und Nachname: _____

1. Zielformulierung

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)

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



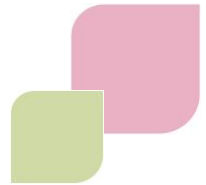
Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:





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

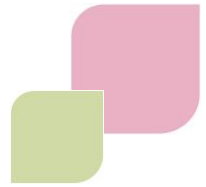
3. Umsetzungsplanung

Welche Themen/Bereiche möchten Sie gerne kennenlernen und vertiefen?

kennenlernen	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. _____

4. Zielüberprüfung

Angenommen wir befinden uns schon am Ende des MENTEGRA-Programms. 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

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



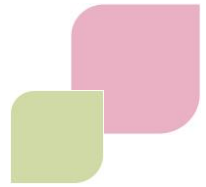
Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:





Anlage 3: Tandemvereinbarung

Tandemvereinbarung zwischen Mentor*in und Mentee

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 Mentor*in:

Vor- und Nachname:

Firma:

Adresse Firma:

Tel.:

E-Mail:

Homepage:

Kontaktdaten Mentee:

Vor- und Nachname:

Adresse:

Tel.:

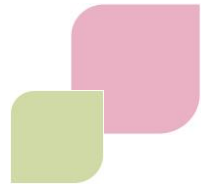
E-Mail:

Mentor*in ist zu erreichen am besten zu folgenden Zeiten:

- vormittags ☐
- nachmittags ☐
- abends ☐
- auch am Wochenende ☐

Mentee 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-Programms hinaus.

Vereinbarungen zu persönlichen Treffen

Häufigkeit und Umfang der Treffen (mindestens 4 Treffen in 12 Monaten):

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):

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



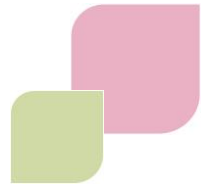
Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:





Ort / Adresse:

ggf. Vereinbarungen zu Inhalt, Abteilungen oder Tätigkeiten:

Vereinbarung zur Teilnahme an Hauptveranstaltungen

Die verbindliche Teilnahme an allen Hauptveranstaltungen (Kick-off-, Halbzeit- und Abschlussevent) wird sowohl von Mentor*in als auch Mentee erwartet.

Wir werden alle persönlichen Informationen vertraulich behandeln. Der Vertrauensschutz gilt für Informationen, die innerhalb des Mentoring-Programms MENTEGRA ausgetauscht werden.

Uns ist bewusst, dass wir in gleichem Maße Verantwortung für das Gelingen des Mentorings 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 Mentor*in

gefördert vom:

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Projekträgerin:



Stadt Köln

in Kooperation mit:

