



Alumni-Job-Mentoring  
PROGRAMM



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

# Mentoring-Leitfaden

*Hinweise für Mentor\*innen des Job-Mentoring-Programms*



# Das Job-Mentoring-Programm

Liebe\*r Mentor\*in,

im November 2020 startete an der Universität Bayreuth das neue vom DAAD geförderte Pilot-Projekt „PROFI in MINT“, welches sich an geflüchtete Akademiker\*innen richtet.

Vor dem Hintergrund des (über-)regionalen Fachkräftemangels möchten wir gemeinsam mit Unternehmen in Oberfranken das Potential hochqualifizierter Geflüchteter und internationaler Studierender kooperativ erschließen und ihnen bei der Integration in den regionalen bzw. nationalen Arbeitsmarkt helfen. Zu diesem Zweck haben wir im Rahmen des „Profi in MINT“-Projekts zusätzlich zum Zertifikatslehrgang „Management und Technik“ auch ein Job-Mentoring-Programm initiiert.

Erfahrene Mentor\*innen, die bereit sind, ihre Mentees mit Rat und Tat zu unterstützen, sind das Herzstück eines jeden Mentoringprogramms. Daher freuen wir uns sehr, dass Sie im Job-Mentoring-Programm für geflüchtete Akademiker\*innen mitwirken möchten und bedanken uns ganz herzlich für Ihr Engagement zur Unterstützung unserer Programmteilnehmer\*innen. Bis Dezember 2022 werden Sie nun Ihre\*n Mentee begleiten und Themen rund um ihre\*seine weitere berufliche Laufbahn oder auch Fragen nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf besprechen und den\*die Mentee darin unterstützen, ihren\*seinen ganz persönlichen Weg zu finden. Ebenfalls wünschen wir Ihnen, dass auch Sie von Ihrer Rolle als Mentor\*in profitieren und dass die Erfahrungen, die Sie machen werden, eine Bereicherung für Sie sein werden.

Für die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem wünschen wir Ihnen, dass Sie viele neue Lernmöglichkeiten entdecken und viel Spaß haben!

Herzliche Grüße  
Ihr PROFI in MINT-Team

# Inhaltsverzeichnis

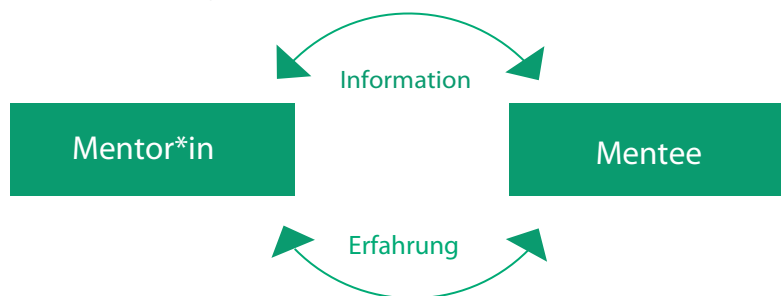
Mentoring	4
Unsere Philosophie beim Job-Mentoring-Programm	5
Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit	5
Rolle und Aufgaben des*der Mentor*in und des*der Mentee	6
Das erste Treffen im Mentoring	7
Gestaltung der Zusammenarbeit im Mentoring	8
Moderieren und Strukturieren von Mentoring-Gesprächen	9
Aktives Zuhören	11
Kontakt	12

# Mentoring

Mentoring versteht sich als Ergänzung, nicht als Ersatz der geläufigen wissenschaftlichen Betreuung und ist frei von einem hierarchischen Verhältnis.

*„Mentoring bezeichnet einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor oder Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum in ‚Vier-Augen-Gesprächen‘ berät. [...] Ziel ist es, für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen individuelle Lösungen zu finden und den Mentee in seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen“. (Bernd Schmid, Nele Haasen: Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg 2011, S.14)*

Das Konzept des Mentorings wird heutzutage häufig als Personalentwicklungsinstrument verwendet. Vor allem Nachwuchskräfte werden in Mentoring-Programmen individuell gefördert, um auf eine Führungsrolle vorbereitet zu werden. Sowohl in zahlreichen Unternehmen als auch an über hundert Universitäten wird Mentoring erfolgreich eingesetzt. Wie kaum eine andere Methode ist es in der Lage, die individuellen Bedürfnisse einer Nachwuchskraft zu berücksichtigen, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.



Kernstück des Mentorings ist die persönliche Beziehung zwischen Mentor\*in und Mentee, bei der die Entwicklung und das Bewusstmachen von Ressourcen und Kompetenzen sowie der Austausch individueller Erfahrungen im Mittelpunkt stehen. Diese Beziehung dient dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch.

## Durch Ihr Engagement als Mentor\*in erhalten Sie die Möglichkeit,

- neue Kontakte zu knüpfen, ihre Denk- und Lebensweise zu erweitern,
- die eigene Karrierelaufbahn zu reflektieren,
- ein neues Netzwerk mit neuen Kooperationsmöglichkeiten zu gewinnen,
- die eigene Beratungskompetenz zu entwickeln,
- im besten Fall die Kooperation zwischen Hochschule und Unternehmen zu stärken,
- im Idealfall qualifizierten Nachwuchs für die eigene Institution zu gewinnen,
- eigene soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln.

## Der\*Die Mentee hat die Möglichkeit,

- seine\*ihre persönlichen und beruflichen Fähigkeiten kennenzulernen und einzuschätzen,
- Ideen für seinen\*ihren weiteren Berufs- und Karriereweg zu entwickeln,
- Arbeitsfelder für die eigene berufliche Entwicklung zu identifizieren,
- sich auf die Anforderungen im Berufsleben praxisnah vorzubereiten,
- Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen,
- in einem Netzwerk neue berufliche Impulse zu erhalten und eigene Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

## Unsere Philosophie beim Alumni Job Mentoring Programm

<b>Freiwilligkeit</b>	Mentee und Mentor*in nehmen freiwillig und aus eigenem Antrieb am Programm teil.
<b>Unabhängigkeit</b>	Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentee und Mentor*in, d.h. keine direkte oder indirekte Arbeitsbeziehung.
<b>Definierter Zeitraum</b>	Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann – nach individueller Absprache – auch darüber hinaus informell weitergeführt werden.
<b>Vertraulichkeit</b>	Die Mentoring-Gespräche finden in einem geschützten Rahmen statt und sind von den Beteiligten streng vertraulich zu behandeln.
<b>Verbindlichkeit</b>	Der verbindliche und zuverlässige Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.
<b>Vereinbarung</b>	Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten im Gespräch zwischen Mentor*in und Mentee ihre gemeinsamen Erwartungen und Ziele definiert werden. Auch die Regelmäßigkeit und Format der Kontaktaufnahme (ob telefonisch, per Zoom etc.) ist selbständig in Absprache miteinander zu regeln.

(vgl. [www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de), 20.01.2020)

## Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit

### Der\*Die Mentor\*in

- verfügt im Vergleich zu seiner\*ihrer Mentee über mehr Wissen und Berufserfahrung,
- kennt im Idealfall die informellen Regeln und Strukturen im angestrebten Berufsfeld des\*der Mentee und ist bereit, dieses Wissen weiterzugeben,
- hat sich bereits mit Chancen und Barrieren der eigenen Karriereplanung auseinandergesetzt,
- ist bereit, sich auf den\*die Mentee einzustellen, aktiv zuzuhören und konstruktives Feedback zu geben,
- ist bereit, durch den\*die Mentee Neues zu erfahren und sieht darin einen wichtigen Aspekt der Mentoring-Kooperation,
- teilt eigene berufliche und persönliche Erfahrungen mit dem\*der Mentee und ist bereit, sich Zeit für den\*die Mentee zu nehmen

### Der\*die Mentee

- hat klare Vorstellungen über die eigene berufliche Zukunft,
- setzt klare Ziele, was durch das Mentoring erreicht und erlernt werden soll,
- übernimmt eine aktive Rolle bei der Beschaffung von Informationen,
- ist offen für die Kooperation,
- nutzt die Kritik und Anregungen des Mentorings konstruktiv

# Rolle und Aufgaben des\*der Mentor\*in und des\*der Mentee

## Die Rolle des\*der Mentor\*in

### Der\*die Mentor\*in

- sieht das persönliche Wachstum des\*der Mentee als Zielsetzung der Zusammenarbeit,
- legt den Fokus auf den Lernprozess des\*der Mentee,
- begleitet den\*die Mentee bei der Umsetzung und Überprüfung von Zielen,
- verhilft dem\*der Mentee, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln,
- überlässt Entscheidungen dem\*der Mentee.

Jede\*r Mentor\*in wird diese Rolle unterschiedlich mit Leben füllen und eigene Akzente setzen.

## Die Aufgaben des\*der Mentor\*in

### Der\*die Mentor\*in

- steht beratend zur Seite und hilft, Strategien zur Erreichung der Ziele zu entwickeln,
- stellt Fragen, zeigt Perspektiven auf und gibt kritisch-konstruktives Feedback,
- gibt Anstöße zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung,
- führt den\*die Mentee in relevante Netzwerke ein und gibt wichtige Kontakte weiter. Gibt bei Bedarf kleinere „Hausaufgaben“ (z.B. Recherche von Stellenanzeigen und Unternehmenporträts), die im Rahmen des nächsten Treffens besprochen werden.

## Die Rolle des\*der Mentee

### Der\*die Mentee

- ist gegenüber des\*der Mentor\*in offen, wodurch er\*sie auch aus schwierigen Situationen oder Fehlern lernen kann,
- ist dafür verantwortlich, Eigenverantwortung beizubehalten.

## Die Aufgaben des\*der Mentee

### Der\*Die Mentee

- setzt Ziele für die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem,
- nutzt Kritik und Anregungen des\*der Mentor\*in konstruktiv und setzt diese um,
- hält Kontakt zum\*zur Mentor\*in und informiert über ihren Entwicklungsstand bzw. gibt Rückmeldung, wenn erarbeitete Lösungen nicht zur eigenen Situation oder Person passen,
- ist für die Terminvereinbarung verantwortlich notiert Themen und Fälle im Alltag und bringt diese in das Mentoring ein,
- bereitet die persönlichen Mentoring-Treffen vor und nach, beispielsweise durch Gesprächsprotokolle oder ein Mentoring-Tagebuch,
- wendet Gelerntes und Erkenntnisse aus dem Mentoring im Alltag an. bereitet sich auf die Treffen vor, indem er\*sie Fragen und Themen im Vorfeld sammelt und ggf. „Hausaufgaben“ von dem letzten Treffen rechtzeitig erledigt.

## Das erste Treffen im Mentoring

Das erste Treffen im Mentoring ist für den weiteren Prozess essentiell. Es wird der Grundstein für die Richtung der Zusammenarbeit festgelegt. Um Ihnen eine kleine Hilfestellung an die Hand zu geben, finden Sie hier eine Checkliste der Punkte, die bei Ihrem ersten Treffen besprochen werden sollten bzw. können:

### Mentor\*in

- Aktuelle Position/Funktion
- Tätigkeitsbereich, Qualifikation, Ausbildung
- Bisherige Laufbahn
- Hobbys/Interessen

### Mentee

- Aktuelle Tätigkeit des\*der Mentee
- Tätigkeitsbereich, Qualifikation, Ausbildung
- Bisherige Laufbahn
- Berufliche Wünsche
- Hobbys/Interessen

### Gemeinsam

- Klärung der Rahmenbedingungen wie Zeit, Ort, Häufigkeit der Treffen
- Wahl der Kommunikationsmittel zwischen den Treffen
- Klärung der Zuständigkeiten für Terminfindung und Vorbereitung der Treffen
- Festlegen der Themen für die einzelnen Treffen
- Tabuthemen klären; Vorgehen, wenn Schwierigkeiten im Tandem auftreten
- Erwartungen und Ziele an das Mentoring festlegen
- Angestrebte Ziele bis zum nächsten Treffen, bis zur Halbzeit der Kooperation im Tandem oder am Ende der Kooperation festlegen

## Gestaltung der Zusammenarbeit im Mentoring

Je nach individuellem Anliegen des\*der Mentee kann auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit im Mentoring zurückgegriffen werden, die auch Einfluss auf den Treffpunkt haben: Persönliche Gespräche, Job-Shadowing oder Zugang zu relevanten Netzwerken.

### **Persönliche Gespräche**

- Unterstützung bei aktuellen Herausforderungen,
- Erfahrungsaustausch über berufsrelevante Themen wie Karrierestrategien oder Work- Life-Balance, Lernen anhand von Beispielen,
- persönliche Entwicklung, z.B. Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch oder Stärken–Schwächen-Analyse,
- Weitergabe informellen Wissens zur Berufswelt.

### **Job-Shadowing (optional)**

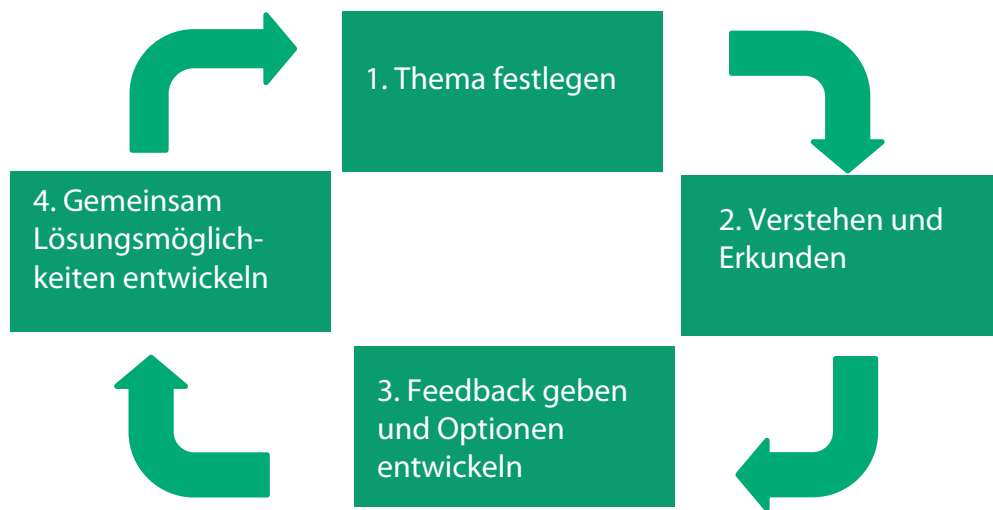
- Der\*die Mentee schaut ihrem\*ihrer Mentor\*in für eine bestimmte Zeit bei Terminen, Besprechungen oder Veranstaltungen über die Schulter. Anschließend wird das Beobachtete gemeinsam besprochen.
- Dem\*Der Mentee soll vermittelt werden, wie in oberen Hierarchiestufen gearbeitet oder verhandelt wird.
- Job-Shadowing kann aber auch umgekehrt erfolgen: Auch für den\*die Mentor\*in kann es interessant sein, den\*die Mentee in einer beruflichen Umgebung zu erleben und Feedback zu geben.

### **Zugang zu relevanten Netzwerken (optional)**

- Vorstellung des\*der Mentee in verschiedenen Kreisen, wie z.B. im Arbeitsfeld, auf Netzwerkveranstaltungen
- Kontakte knüpfen zu einzelnen Personen oder über sonstige Veranstaltungen.



## Moderieren und Strukturieren von Mentoring-Gesprächen



### 1. Thema festlegen

Das Thema der Sitzung sollte so gestaltet werden, dass es innerhalb der Sitzung bearbeitbar ist. Wenn möglich, sollte das Thema des\*der Mentor\*in vorab unterbreitet werden. Zu Beginn des Gesprächs schildert der\*die Mentee am besten eine konkrete Situation, die das zu erörternde Problem exemplarisch zeigt. Daran anschließend sollte eine möglichst konkrete Frage formuliert werden.

### 2. Verstehen und Erkunden

Als Mentor\*in haben Sie die Aufgabe, das Problem des\*der Mentee zu verstehen und einführend zuzuhören. Dazu stellen Sie dem\*der Mentee Fragen zu den Hintergründen, bis Sie die Situation verstanden haben. Ihre Erfahrungen tun Sie durch Ihre Fragen an den\*die Mentee kund. Ziel ist das Verstehen des Problems („Was haben Sie schon versucht, um das Problem zu lösen?“) und nicht das Nahelegen von Lösungen („Haben Sie schon XY versucht?“). Ihre Hauptaufgabe als Mentor\*in ist es, Fragen zu stellen und auf diese Weise den\*die Mentee zum Nachdenken zu bewegen.

### 3. Feedback geben und Optionen entwickeln

Geben Sie dem\*der Mentee Feedback, wie sein\*ihr Verhalten auf Sie wirkt. So wie Ihre Gesprächspartner\*in auf Sie wirkt, könnte er\*sie auch auf andere wirken. Das kann dem\*der Mentee helfen, einen Eindruck über ihre Außenwirkung zu erlangen. Entwickeln Sie gemeinsam mit dem\*der Mentee Optionen für das Problem oder bieten Sie mögliche Lösungsideen an. Ihre Aufgabe ist es, immer wieder ein zu bewältigendes Anliegen einzugrenzen und bei Abschweifungen zurück zum Thema zu führen.

### 4. Gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickeln

Im letzten Schritt bewerten Sie gemeinsam mit dem\*der Mentee die erarbeiteten Optionen und leiten Lösungsmöglichkeiten ab. Es liegt in der Verantwortung des\*der Mentee, für welche Lösung er\*sie sich entscheidet. Sie stehen dabei beratend zur Seite und planen gemeinsam mit dem\*der Mentee die Umsetzung.

## Beispielhafte systemische Fragen

### 1. Allgemeine Fragen zum Kontext

Was sollte auf keinen Fall herauskommen?

Was sind Ihre Erwartungen an mich als Mentor\*in? (Beratung, Erfahrungen hören, ermutigen, einfach mal zuhören...)

### 2. Fragen zum Problemkontext

Wann, seit wann, in welcher Intensität und wo zeigt sich das Problem?

Warum ist das Problem gerade jetzt wichtig?

Welche Sicht haben andere?

### 3. Bisherige Lösungsversuche

Was wurde bisher unternommen?

Wie erklären Sie sich, dass das nicht erfolgreich war?

Haben andere in Ihrem Umfeld das gleiche Problem erlebt? Wie sind sie damit umgegangen?

### 4. Konkretisierungsfragen

Was ist ein konkretes Beispiel für das Problem?

Wie könnte das Problem verschlimmert werden?

Was können Sie tun, um das Problem zu verschlimmern, zu behalten, zu verstetigen?

Wie können Ihnen andere dabei helfen?

### 5. Fragen zum Lösungskontext

Was wollen Sie bewahren, woran wollen Sie festhalten? Was soll auch nachher so sein wie vorher?

Woran würden Sie konkret erkennen, dass das Problem gelöst ist?

Was wäre das erste Anzeichen dafür, dass sich etwas ändert?

Auch wenn noch nicht alles erledigt ist, was können wir für heute als Fortschritt festhalten?

### 6. Fragen zu Möglichkeitskonstruktionen

Angenommen, dass...; Was wäre, wenn ...; Gesetzt den Fall, dass ...; Wer würde dann wie reagieren?

Angenommen, ein Experte für XYZ wäre hier: Welche Lösung würde er für das Problem sehen?

Angenommen, Sie wären Ihre eigene Beraterin: Was würden Sie sich raten?

### 7. Fokussierung auf Situationen, in denen das Problem nicht auftritt (Ausnahmen)

Wie oft, wie lange, wann ist das Problem nicht aufgetreten?

Was haben Sie in diesen Zeiten anders gemacht?

Wann gelingt die Zusammenarbeit gut?

Was müssen Sie tun, um mehr davon zu machen?

## Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören bedeutet,

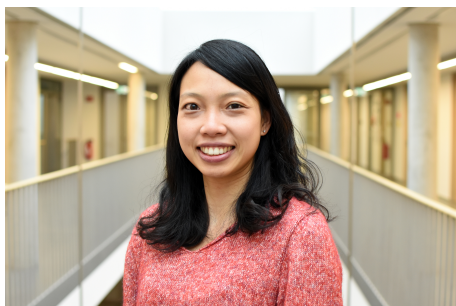
- dass sich der\*die Gesprächspartner\*in angenommen fühlt,
- zu verstehen, was die Andere bzw. den Anderen bewegt, was er\*sie fühlt, was er\*sie zum Ausdruck bringen will,
- den\*die Gesprächspartner\*in implizit zu ermutigen, zu sprechen und sich zu öffnen,
- ein einfühlsamer Umgang miteinander.
- auch auf nichtsprachliche Äußerungen wie Stimme, Mimik und Körpersprache zu achten,
- auf mögliche Sprachbarrieren zu achten und
- das Gesagte zu verstehen und nicht nur zuzustimmen!



Schenken Sie Ihrem*Ihrer Gesprächspartner*in Ihre volle Aufmerksamkeit	Wiederholen Sie mit eigenen Worten die sachliche Aussage des*der Gesprächspartner*in.	Wiederholen Sie die emotionale Aussage Ihres*Ihrer Gesprächspartner*in.
- Blickkontakt - „Mhm“, „Ja“ genügen; nicht unterbrechen	- Mit eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen	- Gefühle verbalisieren - Sich in Ihr Gegenüber hineinversetzen - Wünsche heraushören

Geben Sie stets Rückmeldung, wie das Gesagte auf Sie wirkt. Seien Sie dabei beschreibend und geben Sie Ich-Botschaften, wie z.B. „Wenn Sie mir erzählen, wie Sie sich in diesem Konflikt verhalten haben, wirkt das auf mich, als hätten Sie sich sehr schnell auf eine einzige Lösung festgelegt“. Das hilft dem\*der Mentee, einen Eindruck von seiner\*ihrer Außenwirkung zu bekommen. Wichtig ist dabei, die Aussagen nicht zu verallgemeinern, sondern am konkreten Beispiel darzustellen.

Lassen Sie dem\*der Mentee den Freiraum, das Feedback anzunehmen oder abzulehnen. Spiegeln Sie gezielt die Stärken des\*der Mentee wieder und ermutigen Sie ihn\*sie. Hauptaufgabe von Mentor\*innen ist es, Fragen zu stellen, die der\*die Mentee zum Nachdenken bewegen. Sie können dem\*der Mentee dazu verhelfen, eine neue Perspektive einzunehmen.



Wenn Sie Fragen zum Programm haben, freue ich mich, wenn Sie auf mich zukommen:

I-Hsin Stangl | Servicestelle Flucht und Migration  
Bayreuth International Alumni Services  
Universität Bayreuth  
Universitätsstraße 30 / Büro 0.11.2  
95447 Bayreuth  
+49 (0)921 55 5293 | [biac@uni-bayreuth.de](mailto:biac@uni-bayreuth.de)



**UNIVERSITÄT  
BAYREUTH**

---

INTERNATIONAL OFFICE