

Die gläserne Tür öffnen

Mentoring für qualifizierte Migrantinnen



abz*austria

kompetent für frauen und wirtschaft

Seit fast 15 Jahren bietet das **abz*austria** Frauen, die sich beruflich positionieren, neu orientieren oder weiterbilden möchten, professionelle Beratung und Qualifizierung für den Einstieg zum Aufstieg an.

Als arbeitsmarkt- und frauenpolitisches Non-profit-Unternehmen versteht sich das **abz*austria** als Drehscheibe zwischen den Interessen von Frauen und den Anforderungen der Wirtschaft.

Heute verfolgt das **abz*austria** mit den Strategien des Gender Mainstreamings und Diversity Managements verfolgt das **abz*austria** das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit ebenso wie das der Chancengleichheit hinsichtlich weiterer sozialer Strukturmerkmale wie beispielsweise Ethnie, Religion, Alter, Behinderung oder sexuelle Orientierung. Beide Strategien verstehen sich nicht nur als Anti-Diskriminierungs-Strategien sondern zielen auf die Wahrnehmung, Anerkennung und produktive Nutzung von Vielfalt ab.

Bei der Umsetzung dieser Strategien und der Entwicklung zielgruppengenaue Angebote achtet das **abz*austria** immer darauf, ob es zielführender ist, das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Diversitätsmerkmalen oder einzelne Merkmale ins Zentrum des Blickfelds zu rücken. Die Vielfalt der Angebote des **abz*austria** sind Ausdruck dieses permanenten Reflexionsprozesses und Ergebnis erfahrungsorientierter Weiterentwicklung.

So konnten in das Projekt Berufliche Integration und Mentoring für Migrantinnen des **abz*austria** die langjährigen Erfahrungen in der Arbeit mit Migrantinnen und erprobte Strategien zur Verhinderung von Dequalifikation von Frauen einfließen. Aufbauend auf der Auseinandersetzung mit dem Konzept Mentoring wurde das Instrument für die sehr spezifische Zielgruppe adaptiert.

Liebe LeserInnen,

das **abz*austria** wurde 1992 als unabhängige Frauenorganisation mit dem Ziel gegründet, Frauen aus den verschiedensten Lebenswelten beim (Wieder)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen und den Einstieg zum Aufstieg vorzubereiten. Um die Grundlagen dafür schaffen zu können, beschäftigt sich das **abz*austria** mit der Entwicklung und Durchführung von gleichstellungsorientierten, zielgruppenhomogenen Angeboten (für arbeitslose Frauen, Wiedereinsteigerinnen, Migrantinnen, ältere Frauen etc.).

Aus dieser Erfahrung heraus haben sich folgende Qualitätsmerkmale für Bildungsmaßnahmen, die auf spezielle Personengruppen zugeschnitten sind, als wesentlich herauskristallisiert:

- ★ Ein bewusster Umgang mit dem Spannungsfeld von Homogenität und Differenz innerhalb der jeweiligen Zielgruppe.
- ★ Eine Beschäftigung mit der Frage, wie einer möglichen Restereotypisierung der Zielgruppen entgegengewirkt werden kann
- ★ Transparente Verhandlungsrahmen für Zielvereinbarungen mit allen beteiligten Personen und Organisationen
- ★ Konzeptionelle Überlegungen, die sicherstellen, dass eine Erweiterung von Handlungsspielräumen der Beteiligten im Sinne der Zielsetzung erfolgen kann

In diesem Sinne möchte das **abz*austria** – auch in Zusammenarbeit mit KooperationspartnerInnen – über seine Angebote einen Beitrag leisten, um das Ziel „nachhaltige Gleichstellungsorientierung für unterschiedliche Zielgruppen im Bereich Arbeit und Bildung“ zu erreichen.

Bereits 1995 hatten wir die Möglichkeit im Rahmen des EU geförderten Projekts „Preparing Women to Lead“, durchgeführt von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft in Berlin, unsere ersten Erfahrungen mit dem Modell Mentoring zu machen. Dieses Pilotprojekt ermöglichte gut qualifizierten Jungakademikerinnen nach ihrer Ausbildung mittels Mentoring ihre ersten Karriereschritte. Und wir sind und waren schon damals sicher: Mentoring ist eine bewährte und erfolgreiche Methode, um Frauen bei ihrem Weiterkommen im Beruf zu unterstützen. Das heißt, Mentoring ist zwar kein arbeitsmarktpolitisches Instrument, denn es kann professionelle Beratungs- oder Qualifizierungsangebote nicht ersetzen, aber ergänzen. Wichtig ist: Nur wenn die Zielgruppe wie auch das Ziel definiert sind, kann Mentoring zur Förderung von beruflichen Chancen und Karrieren beitragen.

Diese Erfahrungen und das Wissen um die Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten um den Integrationsprozess gut qualifizierter und kompetenter Migrantinnen in den österreichischen Arbeitsmarkt zu unterstützen, hat uns dazu motiviert, das Modell Mentoring im Teilprojekt BIMM¹ der Entwicklungspartnerschaft InterCulturExpress wieder einzusetzen und weiter zu entwickeln. Denn wir gehen im Projekt BIMM davon aus, dass qualifizierte Migrantinnen zwar am Arbeitsmarkt benachteiligt sind; wir definieren sie jedoch ganz bewusst nicht als Problemgruppe.

Migrationsprozesse erfordern ein hohes Maß an Flexibilität, Organisationsfähigkeit, soziale Kompetenzen und die Fähigkeit zum Netzwerken. Migrantinnen sind deshalb oft hervorragende Netzwerkerinnen, im beruflichen Kontext fehlen ihnen jedoch die Anknüpfungspunkte. Das Instrument Mentoring kann sie genau an diese Anknüpfungspunkte bringen und ihnen Einblick in die Spielregeln des Arbeitsmarkts gewähren.

Neben dem primären Ziel der Unterstützung der einzelnen Frauen sind Sensibilisierung und Agenda-Setting für das **abz*austria** wichtige Ziele. BIMM konnte alle diese Ziele verfolgen. Dabei war es vor allem wichtig aufzuzeigen, dass die Qualifikationen, die Migrantinnen mitbringen, derzeit nicht als Potenzial wahrgenommen und ihre Qualifikationen nicht anerkannt werden. Auf diese Weise kommt es zu den bekannten Dequalifizierungs- und Ausschlussprozessen. Und betont werden muss, dass qualifizierte MigrantINNEN von diesen Faktoren verstärkt betroffen sind. – Sie stoßen an keine gläserne Decke, sondern an die „gläserne Tür“, wie Ursula Morokutti, Mitarbeiterin im **abz*austria** und Leiterin des Mentoringprojekts BIMM betont.

Diese Tür für die Projektteilnehmerinnen zu öffnen, war das Ziel von BIMM – Berufliche Integration und Mentoring für Migrantinnen des **abz*austria**.

Mag.a Manuela Vollmann

Geschäftsführerin **abz*austria** – kompetent für frauen und wirtschaft



¹ *Berufliche Integration und Mentoring für Migrantinnen*

Die gläserne Tür

Die vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen von bereits im Land lebenden MigrantInnen werden kaum als Potenziale wahrgenommen. Die Chancen für MigrantInnen, sich entsprechend der Ausbildung auf dem österreichischen Arbeitsmarkt zu positionieren, sind äußerst gering. Die Gründe dafür sind vielfältig und komplex. Nichtanerkennung von Qualifikationen, Rahmenbedingungen, die den geänderten Migrationsströmen nicht gerecht werden, nach wie vor mangelnde Harmonisierung von relevanten Gesetzen und nicht zuletzt Diskriminierung führen zu Dequalifizierungs- und Ausschlussprozessen.

Qualifizierte Frauen sind von diesem Zusammenspiel ausschließender Faktoren besonders betroffen.

Gut ausgebildete Migrantinnen sind nicht bloß dequalifiziert tätig, ein Großteil schafft den – insbesondere ausbildungsadäquaten – Arbeitsmarkteinstieg gar nicht. Qualifizierte Migrantinnen stoßen an keine gläserne Decke, sondern an die gläserne Tür. Die Kombination aus Arbeitsmarktorientierung und ergänzendem Mentoringprogramm sollte es den Projektteilnehmerinnen ermöglichen, diese gläserne Tür zu öffnen.

«Qualifizierte Migrantinnen stoßen an keine gläserne Decke, sondern an die gläserne Tür.»

Der Rahmen

Die europäische Gemeinschaftsinitiative Equal ermöglichte die Umsetzung von innovativen Konzepten zur Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt durch die Kooperation von spezialisierten Partnerorganisationen. In der Entwicklungspartnerschaft InterCulturExpress kooperierten während einer zweijährigen Projektlaufzeit sechs operative PartnerInnen, um die beruflichen Chancen von MigrantInnen in Wien zu erhöhen. Mit dem Teilprojekt des **abz*austria** sollte qualifizierten Migrantinnen ein konkretes Angebot zur Vorbereitung auf einen ausbildungsadäquaten Arbeitsmarkteinstieg gemacht werden.

Das Projekt

Während einer 14-wöchigen Qualifikationsmaßnahme bereiteten sich Teilnehmerinnen aus 14 Herkunftsländern auf ihren Arbeitsmarkteinstieg vor. Die Frauen setzten sich mit den eigenen Qualifikationsprofilen auseinander, klärten formale Erfordernisse ab, informierten sich über die Rahmenbedingungen am österreichischen Arbeitsmarkt und die Anforderungen in den spezifischen Teilarbeitsmärkten. Sie arbeiteten intensiv an der Verbesserung ihrer Deutschkenntnisse und erlangten oder verbesserten ihre EDV-Anwendungskennntnisse. Nicht zuletzt stellte der konstruktive und reflexive Umgang mit Diversität einen weiteren Schwerpunkt dar.

Mit dem Projekt wurde der Erfahrung Rechnung getragen, dass einerseits der Bedarf an Orientierung am österreichischen Arbeitsmarkt für Migrantinnen mit Bildungsabschlüssen im Herkunftsland sehr spezifisch ist, andererseits die Potenziale und vielfältigen Kompetenzen der Frauen in herkömmlichen Orientierungsmaßnahmen nicht in vollem Ausmaß sichtbar gemacht werden können.

Dieser Teil des Projekts setzte auf der Ebene der Teilnehmerinnen an und hatte nicht allein die Unterstützung beim Arbeitsmarkteinstieg, sondern durch den ressourcenorientierten Ansatz auch die Steigerung des Selbstbewusstseins zum Ziel. Die eigenen Möglichkeiten realistisch einschätzen zu können und über das Rüstzeug zu verfügen, sich selbstbewusst um eine Stelle zu bewerben, ändert jedoch nichts an den strukturellen Hürden, mit denen Migrantinnen beim Arbeitsmarkteinstieg konfrontiert sind.

Deshalb wurde ergänzend für die Projektteilnehmerinnen ein interkulturelles Mentoringprogramm aufgebaut.

Ausgehend von den individuellen Qualifikationsprofilen und Zielplanungen sowie dem aktuellen Unterstützungsbedarf wurde für jede Mentee eine Mentorin gesucht. Die Mentorinnen sollten im einschlägigen Berufsbereich tätig sein, selbst über einen Migrationshintergrund verfügen oder Erfahrung im interkulturellen Bereich mitbringen.

Nach dem Prozess des Matchings wurde zwischen der Mentee und der Mentorin eine verbindliche Vereinbarung abgeschlossen. In dieser wurden die genaue Laufzeit, die Häufigkeit der Treffen, der Inhalt der Unterstützung, allgemeine Grundsätze und Verantwortlichkeiten festgehalten.

Während der Mentoringbeziehung stand die Mentoringverantwortliche als Ansprechperson bei eventuellen Problemen zur Verfügung, organisierte Vernetzungstreffen für Mentorinnen und führte Einzelgespräche. Nach dem Abschluss der Mentoringbeziehung wurden mit allen Mentees und Mentorinnen ausführliche Abschlussgespräche geführt.

Die Mentees brachten Ausbildungen und meist auch Berufserfahrungen in folgenden Bereichen mit:

Grafik / Design

Lebensmitteltechnologie

Medizin (Gynäkologie)

Internationales Bankwesen

Rechnungswesen / Controlling

Pädagogik

Versicherungswesen

Sozialökonomie / Betriebswirtschaft

Kulturelles Eventmanagement.

Die vereinbarten Unterstützungsleistungen variierten je nach individuellen Zielen: Von der Hilfe bei der Vorbereitung auf die Nostrifikation über Unterstützung bei der Jobsuche, Eröffnung neuer beruflicher Kontakte bis zur konkreten Einbindung in Arbeitsläufe oder Projekte und der praktischen Erprobung von Arbeitsaufgaben.

Mentoring für qualifizierte Migrantinnen - die Überlegungen dahinter

Mentoring ist eine bewährte Methode, um Frauen bei ihrem Weiterkommen im Beruf zu unterstützen. Bestehende Mentoringprogramme sind vorwiegend betriebsintern oder firmenübergreifend organisiert oder aber auf bestimmte Berufsgruppen bzw. Branchen bezogen. Sie zielen primär auf eine Karriereförderung von bereits im Arbeitsmarkt integrierten Frauen. Für

qualifizierte Migrantinnen stellt sich die Frage des Aufstiegs häufig jedoch nicht, weil der Einstieg die größte Hürde darstellt. Migrationsprozesse erfordern ein hohes Maß an Flexibilität, Organisationsfähigkeit, soziale Kompetenzen und die Fähigkeit zum Netzwerken. Migrantinnen sind häufig in sehr vielfältige Netzwerke eingebunden, allerdings kaum im beruflichen Kontext. Gerade in spezialisierten oder qualifizierten Bereichen sind aber Kontakte für einen gelungenen Berufseinstieg essentiell. Die sogenannten „grauen“ Teilarbeitsmärkte sind sehr ausgeprägt und für Außenstehende nicht einsehbar. Die

« Mentees werden im Programm auch als Kompetenzträgerinnen wahrgenommen. »

nicht verdeckten Teilarbeitsmärkte wiederum sind von Selektionsmechanismen geprägt, die für Migrantinnen nur schwer zu überwinden sind. In gewisser Hinsicht sind diese Teilarbeitsmärkte aber wiederum durchlässiger. Abgesehen von einigen Ausnahmen, stellt die formale Anerkennung einer im Ausland abgeschlossenen Ausbildung keine zwingende Voraussetzung für eine Berufstätigkeit dar.

Das Mentoringprogramm für qualifizierte Migrantinnen sollte somit gleichermaßen Frauenförderinstrument, Beitrag zur Überwindung struktureller

„Gate Keeper“ und zur interkulturellen Sensibilisierung / Öffnung sein.

Das Programm definiert qualifizierte Migrantinnen zwar als am Arbeitsmarkt benachteiligt, nicht jedoch als Problemgruppe. Die Mentees werden nicht ausschließlich als Unterstützende, sondern ebenso als Kompetenzträgerinnen wahrgenommen, die sich aktiv in die Mentoringbeziehung einbringen und Verantwortung übernehmen.

Erfahrungen

Mentoring! Mentoring?

Man hat den Eindruck, dass der Begriff „Mentoring“ während der vergangenen Jahre beinahe schon inflationär verwendet wird. Bei genauerer Betrachtung verbergen sich aber hinter vermeintlichen Mentoringprogrammen oft professionelle Beratungskonzepte, Tandempartnerschaften oder Coachings. Es ist daher sinnvoll, nicht nur den Aktionsradius und die Zielgruppe eines Mentoringprogramms genau zu definieren, sondern auch das Konzept.

Mentoring im vorliegenden Kontext meint die „unentgeltliche Unterstützung und Begleitung einer qualifizierten Migrantin auf ihrem Weg zum Arbeitsmarkteinstieg in Österreich durch eine einschlägig berufserfahrene Mentorin während eines vereinbarten Zeitraums“.

Obwohl der Begriff häufig strapaziert wird, wurde bereits bei der Planung und Projektentwicklung deutlich, dass das Instrument Mentoring keineswegs als bekannt vorausgesetzt werden kann. Diese Tatsache galt es, sowohl bei der Akquise von Mentorinnen als auch bei der Vorbereitung der Teilnehmerinnen zu berücksichtigen.

Jene Frauen, die sich nach allgemeinen Aussendungen bereit erklärten, als Mentorinnen zu fungieren, waren meist auch mit dem Instrument Mentoring vertraut. Bei der gezielten branchenspezifischen Akquise ergab sich jedoch mitunter ein hoher Erklärungsbedarf.

Auch für die Teilnehmerinnen war Mentoring kein vertrautes Instrument. Im Zuge der Vorbereitung auf das Mentoringprogramm zeigte sich jedoch, dass alle bereits Erfahrung in informellen Mentoringbeziehungen mitbrachten. Um keine falschen Erwartungen zu wecken, musste transparent gemacht werden, welche Chancen eine formelle Mentoringbeziehung potenziell eröffnet und wo die Grenzen liegen.

Freiwilligkeit als Prinzip – Klärung von Zielen als Voraussetzung

Die Teilnahme an einem Mentoringprogramm muss auf Freiwilligkeit basieren. Alle Beteiligten müssen abschätzen, ob sie die dafür notwendigen Zeitressourcen aufwenden können und ob sie sich aktiv und selbstverantwortlich auf einen Mentoringprozess einlassen möchten. Potenzielle Mentees müssen für sich entscheiden können, ob Mentoring ein Instrument ist, das sie in ihren Zielen weiter bringen kann. Um diese Entscheidung treffen zu können, müssen sie mit dem Konzept vertraut sein, ihre Ziele und die dafür notwendigen Schritte sowie den Unterstützungsbedarf definiert haben.

Obwohl alle Teilnehmerinnen des Projekts großes Interesse am Mentoringprogramm hatten, stellte sich heraus, dass Mentoring nicht immer die sinnvollste Möglichkeit der Unterstützung darstellt. Wenn etwa eine rasche Existenzsicherung vorrangig ist, das Problem der Aufenthaltssicherheit rasch gelöst werden muss, sich die gesamte Lebenssituation unerwartet ändert, ein spezifischer Weiterbildungsbedarf besteht, sind andere Formen der Unterstützung zielführender.

Hat Kompetenz ein Geschlecht?

Für das Projekt wurden ausschließlich Frauen gesucht, die die Teilnehmerinnen begleiten und unterstützen sollten. Diese Entscheidung fiel sehr bewusst, ist aber natürlich nicht unumstritten.

Frauen verfügen im beruflichen Kontext nach wie vor über weniger effiziente Netzwerke. Daher ist jede Initiative, die zur Netzwerkbildung beiträgt, zu begrüßen. Die Mentorinnen sollten in ihrer Funktion und als Frauen auch Beispiele dafür sein, dass und wie es möglich ist, in einschlägigen Berufsbereichen erfolgreich zu sein. Einblick in die Spielregeln des Arbeitsmarkts zu gewähren, war ein Ziel, das mit dem Mentoringprogramm verfolgt wurde. Und diese Spielregeln ergeben sich auch durch eine im internationalen Vergleich sehr ausgeprägte horizontale und vertikale geschlechtsspezifische Segmentierung des Arbeitsmarkts. Für qualifizierte Migrantinnen sind das oft sehr ungewohnte Rahmenbedingungen. Einerseits, weil sie es in einem europäischen Land nicht erwarten, andererseits, weil sie Berufserfahrungen aus Ländern oder politischen Systemen mitbringen, in denen mehr Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsmarkt gegeben ist / war.

Die Frage, ob ein geschlechtsspezifischer Ansatz wichtig ist, lässt sich auf Grund der Erfahrungen nicht eindeutig beantworten und hängt von der Perspektive ab.

Für etwas mehr als die Hälfte der Mentees war es wichtig, dass sie von einer Mentorin unterstützt wurden.

Mir war es sehr wichtig dass sie eine Frau ist und dass sie eine Frau mit Kindern ist . Ich konnte sehen, wie es möglich ist, Beruf und Familie zu managen.

Männer haben eine andere Position in der Gesellschaft. Ich habe gesehen, was eine Frau in diesem Bereich erreichen kann. Wie kann eine Frau erfolgreich sein und Frau sein und menschlich sein.

Für einige Mentees hingegen war das Geschlecht kein Kriterium für eine gute Kooperation oder sie konnten sich auch vorstellen, von einem Mentor begleitet zu werden:

Erfahrung ist nicht geschlechtsspezifisch, ich konnte von ihr lernen, weil sie viel Erfahrung hat, nicht weil sie eine Frau ist.

Vielleicht es ist leichter, Frauen untereinander, aber ein Mann wäre auch kein Hindernis, wenn er kompetent ist. Frauen verstehen sich besser, aber wir leben in einer Männerwelt.

Für die Mentorinnen war das Engagement in Gleichbehandlungsfragen und Frauensolidarität sehr wohl eine starke Motivation, sich am Mentoringprogramm zu beteiligen:

Da bei Migrantinnen gleich zwei nachteilige Faktoren aufeinandertreffen (Frauen in der Technik sowie die nicht-österreichische Herkunft), ist es mir ein Anliegen, besonders diese Frauengruppe zu fördern.

Ich wollte einfach anderen Frauen helfen. Es ist nicht einfach in unserer Gesellschaft als Frau etwas zu erreichen.

*Mir ist die Gleichberechtigung der Frauen besonders wichtig und deswegen habe ich mich als Mentorin gemeldet, als das Projekt des **abz*austria** Mentorinnen gesucht hat.*

Während der Suche nach Mentorinnen meldeten sich immer wieder auch Männer, die sich als Mentoren zur Verfügung stellen wollten. Die Argumentation, warum im konkreten Projekt Mentorinnen bevorzugt waren, war nicht immer einfach. Mit dem Mentoringprogramm sollte ja auch sichtbar gemacht werden, dass Kompetenz weder ein Geschlecht, noch eine ethnische Herkunft oder Nationalität hat.

Die prinzipiellen Fragen, die sich aus diesen Erfahrungen ergaben waren:

Werden Männer diskriminiert oder spricht man ihnen qua Geschlecht die Kompetenz ab?

Ist es zum Nachteil der Mentees, wenn man die möglicherweise „effizienteren“ Netzwerke von Männern nicht nützt?

Generell sollte die Frage, ob Mentees auch von Mentoren begleitet werden sollen, bereits bei der Planung eines Mentoringprogramms geklärt werden. Nur wenn die Ziele, die mit dem Programm insgesamt verfolgt werden, formuliert sind, kann eine solche Entscheidung getroffen werden. Wichtig ist jedoch, dass die Mentees in dieser Frage die Wahlmöglichkeit haben.

Gesucht: Mentorin mit Migrationshintergrund oder Erfahrung im interkulturellen Bereich

Die Mentorinnen sollten zusätzlich zur jeweils relevanten Berufserfahrung selbst über einen Migrationshintergrund verfügen oder aber Erfahrungen im interkulturellen Bereich mitbringen. Einerseits sollten Migrantinnen angesprochen werden, die trotz schwieriger Rahmenbedingungen in ihren Berufsbereichen erfolgreich sind. Andererseits sollten sich aber auch engagierte Österreicherinnen angesprochen fühlen, die sich bereits mit Fragen der Interkulturalität auseinandergesetzt hatten.

Das Interesse, sich als Mentorin an dem Programm zu beteiligen, war sehr groß. Allerdings meldeten sich viele Interessentinnen, die nicht jene Berufsbereiche abdeckten, die die Mentees anstrebten. Die Mehrheit jener Mentorinnen, die eine der Mentees begleiteten, verfügten über eigene Migrationserfahrungen, alle anderen hatten einen Migrationshintergrund und / oder waren beruflich in einem internationalen und multikulturellen Umfeld tätig. Die Nähe zum Thema Migration, Fremdheit, Integration war ein sehr starkes Motiv für die Frauen, sich im Mentoringprogramm zu engagieren:

Ich war quasi Migrantin in Kanada, als mein Mann dort einen Job bekommen hat. Ich habe es erlebt wie isoliert Frau sein kann, wenn sie keine Arbeit findet. Du bekommst keine Information, hast niemanden mit dem du sprechen kannst..

Ich stamme aus einer jüdischen Familie, ich bin eine Jüdin. Ich habe selber keine Migrationserfahrung, aber meine Familie. Die Geschichten von Flucht, Fremdsein, Fußfassen sind mir sehr bekannt. Und es ist eine Freude etwas tun zu können für jemanden, nicht nur zu erinnern.

Ich habe in Lateinamerika gelebt, und habe erfahren, wie unangenehm es sein kann, wenn man wegen seines Aussehens sofort als Fremde wahrgenommen wird. Und wenn mit dem Aussehen negative Assoziationen verknüpft sind.

Betroffenheit an sich ist ja noch keine Kompetenz. Wer sich jedoch mit der eigenen Betroffenheit und Erfahrung auseinandersetzt, entwickelt meist Empathiefähigkeit und Sensibilität. Die Anforderungen „eigener Migrationshintergrund oder Erfahrungen im interkulturellen Bereich“ sollten dazu beitragen, eine möglichst symmetrische Gestaltung der Mentoringbeziehungen zu gewährleisten.

Das Matching

Nachdem das Konzept Mentoring, die Rollen von Mentee und Mentorin geklärt waren, definierten die Mentees, wie und wo sie konkrete Unterstützung brauchten. Auf Basis dieses jeweils individuellen Unterstützungsbedarfs wurden Mentorinnen gesucht. Die Mentoringverantwortliche klärte in persönlichen Gesprächen mit potenziellen Mentorinnen deren Möglichkeiten und informierte sie über die Rahmenbedingungen. Die Mentee wurde über den beruflichen Background und die sich daraus ergebenden Optionen informiert. Sah sie darin eine Möglichkeit, auf ihrem Weg weiter zu kommen, wurde ein Gespräch mit der Mentorin vereinbart. Im Rahmen dieses Gesprächs lernten sich die Frauen kennen, es wurden die Erwartungen abgeklärt und die konkreten Inhalte der Mentoringbeziehung, die Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten in einer Vereinbarung festgehalten.

Sowohl die Inhalte als auch die Art der Prozessgestaltung und die Formen der Kooperation waren in den einzelnen Mentoringvereinbarungen sehr unterschiedlich. Einige Vereinbarungen waren eher praxisorientiert und praktikumsähnlich gestaltet. Diese boten

den Mentees die Möglichkeit, in konkrete Arbeitsabläufe eingebunden zu sein und aktiv mitzuarbeiten.

In anderen Beziehungen lag der Schwerpunkt in der berufsspezifischen Informationsweitergabe, Unterstützung bei der Arbeitssuche und im Bewerbungsprozess. Alle Vereinbarungen beinhalteten die Eröffnung von relevanten Kontakten und die Gewährung von Einblick in Berufsbereiche, Strukturen bzw. Branchen.

Externe und branchenunspezifische Mentoringprogramme ermöglichen eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten und hängen gleichermaßen von den Zielen der Mentees und dem beruflichen Hintergrund der Mentorinnen ab. Bei externen Mentoringprogrammen sind die Mentorinnen nicht als Funktionsträgerinnen oder Repräsentantinnen ihrer Unternehmen, sondern als Personen aktiv. Es ist daher wichtig, dass die Mentorinnen in einer Position sind, in der sie über einen gewissen Handlungsspielraum und dem Zugang zu relevanten Informationen verfügen. Das ist mit ein Grund, warum sich solche Programme insbesondere im qualifizierten Bereich anbieten.

« Externe und branchenunspezifische Mentoringprogramme ermöglichen eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten. »

Vernetzung und Agendasetting

Bereits zu Projektbeginn hatte die aktive Vernetzung im Rahmen des Mentoringprogramms einen zentralen Stellenwert. Einerseits galt es, Kontakte aufzubauen, um für jede Mentee eine für sie passende Mentorin zu finden. Andererseits sollte auch eine inhaltliche Auseinsetzung mit dem Thema Dequalifikation von Migrantinnen forciert werden.

Für die Suche nach Mentorinnen wurden die vorhandenen Vernetzungsstrukturen aller eingebundenen PartnerInnen und darüber hinaus auch persönliche Netzwerke genützt. Zusätzlich wurden in relevanten Branchen Recherchen durchgeführt und Personen oder FunktionsträgerInnen direkt kontaktiert. Auch in jenen Bereichen, in welchen auf keine vorhandenen Vernetzungsstrukturen zurückgegriffen wurden, waren die Erfahrungen sehr positiv. Das Ziel des Programms, die beruflichen Chancen von qualifizierten Migrantinnen zu verbessern, stieß auf sehr hohe Zustimmung und Unterstützung:

Es ist schön, dass es dieses Projekt gibt und ich finde es äußerst interessant.

Ich gratuliere Ihnen zu Ihrem engagierten Projekt und werde gerne versuchen, etwas zu dessen Gelingen beizutragen.

Als besonders wichtig erwies sich die Vernetzung mit anderen Mentoringprogrammen. Im Rahmen des Frauen-Business-Mentoringnetzwerks war es möglich, Erfahrungen auszutauschen, von den Erfahrungen anderer Mentoringprogramme zu lernen und das Projekt bei Veranstaltungen zu präsentieren. Vor allem bot es aber die Möglichkeit, „Migrantinnen als Zielgruppe von Mentoringprogrammen“ zu thematisieren, d.h. das Thema auf die Diskussionsagenda zu setzen. In Kooperation mit zwei weiteren Mentoringprogrammen für Migrantinnen wurde das Thema wiederholt eingebracht. Sollen Migrantinnen eine eigene Zielgruppe für Mentoringprogramme sein? Sind sie nicht auch Frauen, Wiedereinsteigerinnen, Absolventinnen bestimmter Fachrichtungen, die ohnehin von anderen Programmen erfasst werden, waren die Fragen, die zur Diskussion standen. Bei diesem Prozess konnte es nicht darum gehen, Einigkeit in diesen Frage zu erzielen. Sehr wohl konnte aber darauf aufmerksam gemacht werden, dass

- ★ Migrantinnen von anderen Programmen nicht oder kaum erfasst werden,
- ★ die Zielgruppe mit zusätzlichen und sehr spezifischen Hürden konfrontiert ist
- ★ und qualifizierte Migrantinnen nicht als Problemgruppe sondern als „High Potentials“ betrachtet werden sollten.

Mentoring – eine Win-Win-Situation?

Sensibilisierung und Agendasetting waren durchaus wichtige Ziele, die mit dem Mentoringprogramm verfolgt wurden. Das primäre Ziel lag jedoch in der Unterstützung von einzelnen Frauen bei ihrem Einstieg in den österreichischen Arbeitsmarkt. Deshalb ist die zentrale Frage, ob und inwiefern die Mentees von dem Programm profitieren konnten.

Generell sehen alle Mentees Mentoring als sinnvolles und hilfreiches Instrument bei der Unterstützung des Arbeitsmarkteinstiegs von Migrantinnen:

Ja, weil du wirst eingeführt und nicht reingeschmissen, ..., und man muss viel wissen vor dem

Jobeinstieg. Ohne Vorbereitung auf die Spielregeln bist du verloren, auch wenn du zufällig einen Job findest. Aber auch einen Job zu finden ist leichter, wenn Frau eine Begleiterin hat. Über Mentoring erfährst du, was ist wichtig und nötig, welche Ziele sind realistisch.

Talentierte Frauen können so ihren Weg finden, und das ist auch ein Gewinn für Firmen und für die Wirtschaft.

Mir zu vertrauen, zu sehen, dass es hier doch nicht ganz anders ist als in der Türkei, und das was anders ist, besser zu verstehen. Ich konnte erleben, wie die Dinge hier laufen und konnte mir vorstellen, dass es geht, dass ich es schaffen werde.

Die Eröffnung neuer Kontakte, aber auch den ganz persönlichen Kontakt zu ihrer Mentorin betrachten die Mentees als einen besonders wichtigen Aspekt. Der Einblick in Arbeitsabläufe, Systeme und Strukturen sowie die Möglichkeit, diese mit den eigenen Erfahrungen zu vergleichen wurden ebenfalls als sehr positiv eingeschätzt. Die meisten Mentees konnten ihre Kenntnisse in der Zweitsprache Deutsch, insbesondere in der jeweiligen Fachsprache verbessern.

Ich habe sprachlich viel gelernt, weil ich ständig kommunizieren musste, auch in der Fachsprache. Zu sehen, was und wie die anderen Kolleginnen tun, sehen, wo stehe ich, wie kann ich weiter machen. Und ich denke es bringt sehr viel einfach da zu sein, mit zu machen, in einem österreichischen Team teamfähig zu sein.

« Ich konnte erleben, wie die Dinge hier laufen und mir vorstellen, dass ich es schaffen werde. »

Durch den Vergleich des österreichischen und ukrainischen Bankensystems kann ich meine bisherigen beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse besser einschätzen – und verkaufen. Ich konnte meinen Erfahrungen und Qualifikationen entsprechend einen Job finden. Und meine Mentorin ist für mich auch ein persönliches Vorbild geworden.

Mentoringbeziehungen sind Partnerschaften, sie sind jedoch nicht hierarchielos. Ob und inwieweit es gelingt, die Kommunikation möglichst symmetrisch zu gestalten, hängt vom Selbstbewusstsein der Mentee, vorwiegend aber von der Einstellung

«Ich habe viel über andere Verhaltensweisen gelernt ... und meine eigenen Netzwerke ausgebaut.»

und der Rollendefinition der Mentorin ab. Helfen zu wollen stellt zwar eine wichtige Motivation aber noch keine hinreichende Voraussetzung dar, um eine gute Mentorin zu sein. Nur wenn Mentorinnen in der Übernahme dieser Aufgabe auch eine Chance sehen und die Mentee zwar als in einem bestimmten Bereich unerfahrener aber als gleichwertig wahrnehmen, können beide Partnerinnen von einer Mentoringbeziehung profitieren.

Neue Erfahrungen, Reflexion der eigenen Führungskompetenz, Perspektivenerweiterung, Sensibilisierung, Änderung von Erwartungshaltungen, interkulturelles Lernen und auch neue Netzwerke sind nur einige positiven Aspekte aus Sicht der Mentorinnen:

Mich hat ihr Ehrgeiz und ihre Kraft fasziniert, der Wille, wie sie ihr Leben verändern will und sie schafft es. Und sie hat es Schritt für Schritt geschafft, ich habe gesehen, wenn Mann/Frau etwas wirklich will, dass es möglich ist., ..., ihr Interesse hat auch für mich meinen Fachbereich wieder interessanter gemacht.

Ja, sie war eine Bereicherung auf der persönlichen Ebene und auch in der Arbeit. Es ist sichtbar, dass sie in diesem Bereich „daheim“ ist.

Dass ich erfahren habe, dass mein Netzwerk funktioniert, wenn ich es mobilisiere.

Ich habe meine Erwartungen an MitarbeiterInnen verändert, viel über andere Verhaltensweisen gelernt, ich beschäftige mich mehr mit Coaching und habe meine eigenen Netzwerke ausgebaut.

Die Gespräche, Diskussionen über interkulturelle Fragen waren für das ganze Büro spannend. Das Team konnte die Erfahrungen und Sichtweisen der Mentee auch in den Arbeitsalltag integrieren. Da wir in einem Kommunikationsberuf tätig sind, sind diese Erfahrungen für uns wertvoll.

Sowohl aus Sicht der Mentorinnen als auch der Mentees werden die Erfahrungen, die sie in der Mentoringbeziehung gemacht haben, sehr positiv bewertet. Die meisten Mentees haben auch nach Abschluss der Mentoringvereinbarung weiterhin Kontakt zu ihren Mentorinnen. Alle Mentorinnen wären prinzipiell bereit, wieder eine Mentorinnenschaft zu übernehmen. Die Mentees sehen in dem Konzept Mentoring eine sinnvolle Methode zur Unterstützung von Migrantinnen. Alle Mentees würden selbst eine Migrantin bei ihrem Berufseinstieg unterstützen, wenn sie sich beruflich erfolgreich positioniert haben.

Hat sich die gläserne Tür geöffnet?

Bei der Frage, ob das Projekt bei der Förderung der beruflichen Chancen von qualifizierten Migrantinnen erfolgreich war, muss geklärt werden, woran Erfolg zu messen ist. Die Förderung des Selbstbewusstseins, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten oder die Erhöhung der eigenen Handlungsoptionen sind Ergebnisse von Prozessen, die sich der Messbarkeit entziehen. Tatsächlich aber ist „Empowerment“ weit mehr als eine Projekt- und Berichtsworthülse. Erfahrbar, nachvollziehbar und manchmal benennbar ist dieser Prozess jedoch vor allem von den Beteiligten selbst.

Ich habe jetzt mehr Mut. Ich habe am Anfang gedacht, es würde länger dauern, einen Job in meinem Bereich zu finden.

Ich sehe, dass es möglich ist, dass ich es kann. Ich war einsam, unsicher, jetzt fühle ich mich sicherer, jetzt kenne ich mich gut aus.

«Für die Mehrheit der Teilnehmerinnen hat sich die gläserne Tür tatsächlich ein Stück weit geöffnet.»

Ich musste die ersten Schritte machen, musste formulieren was ich will, was ich brauche. Und ich musste den Prozess mitsteuern. Jetzt bin ich in Österreich mehr zu Hause. Ich habe mehr Kontakte, sogar Freunde habe ich gefunden. Ich habe etwas zu tun und sehe meinen Weg vor mir.

Für die Mehrheit der Teilnehmerinnen hat sich die gläserne Tür tatsächlich ein Stück weit geöffnet. Sie haben entweder den ausbildungsadäquaten Arbeitsmarkteinstieg bereits geschafft oder absolvieren Fachausbildungen. Allerdings waren diese Erfolge nur durch die hohe Motivation und das enorme persönliche Engagement der Teilnehmerinnen möglich.

Prinzipiell kann ein zeitlich befristetes Projekt zwar dazu beitragen, die eine oder andere strukturelle Hürde auf dem Arbeitsmarkt zu umgehen. Aber auch unter Einsatz innovativer Methoden und im Rahmen einer ambitionierten Partnerschaft ist es nicht möglich, Rahmenbedingungen zu verändern, die weit außerhalb des Einflussbereiches liegen.

«Ergänzend zu Beratungs- und Qualifizierungsangeboten kann Mentoring die beruflichen Chancen von qualifizierten Migrantinnen erhöhen.»

Hat sich das Konzept Mentoring bewährt?

Mentoring ist kein arbeitsmarktpolitisches Instrument. Es kann professionelle Beratungs- oder Qualifizierungsangebote nicht ersetzen, bestenfalls ergänzen. Nur wenn die Zielgruppe wie auch der Focus definiert sind, kann Mentoring zur Förderung von beruflichen Chancen beitragen. Für die Durch-

führung von Mentoringprogrammen sind Strukturen und Ressourcen notwendig. Das gilt insbesondere für extern und branchenübergreifend organisierte Programme. Um für Mentees Vernetzungsmöglichkeiten zu eröffnen, müssen Mentoringprogramme selbst aktiv an der Vernetzung arbeiten. Wenn dies gelingt, können über das Programm zusätzlich auch Inhalte

und Themen transportiert werden. Mentoring fordert sowohl von den Mentees als auch von den Mentorinnen ein hohes Maß an Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, soziale Kompetenz und Reflexionsfähigkeit. Die Mentorinnen sollten in ihrer beruflichen Position über gewisse Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen.

Die Erfahrungen mit dem Mentoringprogramm des Projekts belegen, dass Mentoring dann ein zielführendes Instrument zur Unterstützung des Arbeitsmarkteinstiegs von qualifizierten Migrantinnen sein kann, wenn

- ★ die Mentees ihre beruflichen Möglichkeiten prinzipiell geklärt haben, wissen, welche Art der Unterstützung sie weiterbringen kann und die Lebenssituation mittelfristige Planungen zulässt
- ★ die Mentorinnen in ihrer beruflichen Position über gewisse Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen und neben ihrem Engagement auch interkulturelle Sensibilität und kommunikative Kompetenzen in die Mentoringbeziehung einbringen.

Das Setting im qualifizierten Bereich hat sich gerade für die Zielgruppe der Migrantinnen mit abgeschlossenen Ausbildungen bewährt, weil

- ★ Mentoring an sich ein sehr anspruchsvolles Konzept ist
- ★ in vielen qualifizierten Bereichen die formale Anerkennung einer Ausbildung keine zwingende Voraussetzung für den Arbeitsmarkteinstieg darstellt
- ★ Kontakte und Netzwerke gerade in diesen Bereichen berufliche Chancen eröffnen können.

abz*austria

InterCulturExpress
Förderung der beruflichen Chancen von MigrantInnen

Impressum: Herausgeberin: abz*austria - kompetent für frauen und wirtschaft, Wickenburggasse 26/5, A-1080 Wien, www.abzaustria.at
Entwurf und Layout: Eveline Rabold Grafik Design, www.rabold.at

Dokumentation: Aniko Kaposvari / Aufbereitung der Ergebnisse: Ursula Morokutti



Beratungszentrum
für Migranten und
Migrantinnen

Programm Management GmbH



Die Entwicklungspartnerschaft InterCulturExpress ist ein Teil der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL und wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit gefördert.



Kontakt und Info

abz*austria – kompetent für frauen und wirtschaft

1080 Wien, Wickenburggasse 26/Top 5

Telefon: +43 1 66 70 300, Fax: +43 1 66 70 300-4

e-Mail: abzaustria@abzaustria.at

www.abzaustria.at

www.interculturexpress.at

Bestellmöglichkeit:

pr@abzaustria.at

Download unter: www.abzaustria.at