

Evaluation des Kooperationsprojektes PerMenti

**Betriebliches Mentoring für qualifizierte,
geflüchtete Frauen**

Herausgegeben von:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Kleppingstraße 20

44135 Dortmund

Tel.: 0231/556976 – 0

info@prospektiv.de

www.prospektiv.de

Abstract

Mit dem Projekt PerMenti werden seit 2016 in Dortmund und Umgebung qualifizierten, geflüchteten Frauen passend zu ihrer Qualifikation Praktika und/oder Hospitationen vermittelt. In der vorliegenden Evaluation wurden die Erfahrungen der am Projekt PerMenti beteiligten Organisationen durch qualitative Interviews erfasst und ausgewertet, um die Herausforderungen und Effekte für die Organisation, die mit der Begleitung einer geflüchteten Frau einhergehen, abzuleiten. Für die teilnehmenden Organisationen ergaben sich durch die Beteiligung am Projekt einige positive Effekte, jedoch sind auch die Herausforderungen der Integration von geflüchteten Frauen insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen deutlich geworden.

Hinsichtlich des wachsenden Fachkräftemangels, von dem insbesondere die kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland betroffen sind, ist die Beteiligung an PerMenti eine gute Chance zur Gewinnung neuer Beschäftigter. Zudem können KMU von der hohen Motivation und Leistungsbereitschaft der geflüchteten Frauen profitieren. Durch die Form des Praktikums oder der Hospitation können sich KMU im Vorfeld einer Ausbildung oder späteren Beschäftigung ein Bild von den vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten machen, um Sie das Risiko einer Fehleinstellung zu reduzieren. Durch den engen beruflichen aber auch persönlichen Austausch zwischen den geflüchteten Frauen und den Beschäftigten kann ein erweitertes Verständnis für andere Kulturen geschaffen werden und somit die interkulturellen Kompetenzen der Organisationen gefördert werden. Eine kulturell vielfältige Belegschaft kann die Kreativität und Innovationskraft im Unternehmen steigern und als Ausdruck der Unternehmensphilosophie verstanden werden und somit für Beschäftigte sowie potentielle neue Mitarbeitende attraktiv sein.

Neben den positiven Effekten sind für kleine und mittlere Organisationen jedoch die zeitlichen und personellen Ressourcen eine große Herausforderung, da sie im Vergleich zu Großunternehmen weniger Kapazitäten zur Verfügung haben, um die zusätzliche Arbeitsleitung zu verteilen. Außerdem verfügen kleine Unternehmen über vergleichsweise weniger Erfahrung im Umgang mit Praktikantinnen und Praktikanten und haben daher selten ein Konzept zur Praktikumsbegleitung, auf welches sie zurückgreifen können. Somit ist der Prozess der Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung der Begleitung einer geflüchteten Frau oft aufwändiger als in größeren Organisationen. Die geringe Beschäftigungszahl in KMU fordert ein besonders starkes Commitment innerhalb der Belegschaft und führt gleichzeitig dazu, dass die Begleitung einer geflüchteten Frau aktiver und intensiver mittragen und bewusster wahrnehmen als in großen Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Ausgangssituation	2
Kurze Projektbeschreibung	2
Projektziele	3
Ziel der Evaluation.....	4
Gegenstand der Evaluation.....	4
Planung und Methoden	5
Durchführung der Evaluation	5
Vorgehen und Methodik.....	5
Zeitlicher Ablauf	8
Ergebnisdarstellung.....	9
1. Allgemeines zu den beteiligten Organisationen und Mentees	9
2. Motivation	11
3. Projektdurchführung	13
3.2 Erfahrungen während des Mentorings	22
3.3 Herausforderungen.....	26
4. Wirkungen des Mentorings	28
4.2 Effekte auf die Mentees	29
5. Zielerreichung	31
Schlussfolgerungen	33
Empfehlungen und Ausblick	35

Ausgangssituation

Kurze Projektbeschreibung

Frauen spielen in der öffentlichen Diskussion zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten eine zweitrangige Rolle. Entgegen der landläufigen Meinung, dass geflüchtete Frauen meist unqualifiziert sind und wenig Interesse an Berufstätigkeit zeigen, gibt es eine erhebliche Anzahl von qualifizierten Neuzuwanderinnen mit beruflichen Ambitionen. Gleichzeitig kämpfen besonders kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen in Deutschland derzeit akut mit der Beschaffung von qualifizierten Fachkräften.

Für die Zielgruppe der geflüchteten, qualifizierten Frauen wurde das Projekt PerMenti ins Leben gerufen, das von September 2016 bis August 2018 vom Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen (MHKBG) gefördert wird. Durchgeführt wird es von vier Partnerorganisationen:

- GRONE Bildungszentren NRW gGmbH (Projektleitung)
- dffw Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft e.V.
- Kompetenzzentrum Frau und Beruf Westfälisches Ruhrgebiet/
Wirtschaftsförderung Dortmund
- Gleichstellungsbüro der Stadt Dortmund

Mit dem Projekt PerMenti werden qualifizierten, geflüchteten Frauen (im Folgenden auch Mentees) passend zu ihrer Qualifikation Praktika und/oder Hospitationen in Unternehmen, Schulen oder Verwaltungen in Dortmund und Umgebung vermittelt. Dabei entstehen durch das Projektteam von PerMenti Matchings zwischen Frauen und Organisationen passend zur bisherigen Berufserfahrung der Mentees.

Durch die Praktika oder Hospitationen soll den Frauen ermöglicht werden, beruflich Fuß zu fassen, deutsche Arbeits- und Unternehmenskultur, insbesondere die der kleinen und mittelständischen Unternehmen, kennen zu lernen sowie eine Vorstellung von ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit zu entwickeln. Dadurch soll eine baldige Integration in den Arbeitsmarkt gelingen.

Insgesamt haben seit Projektbeginn im Jahre 2016 bisher etwa 75 Frauen PerMenti kontaktiert, wobei 50 Frauen aktiv begleitet werden konnten. 35 Personen haben Hospitationen oder Praktika in Betrieben und Schulen absolviert. Durch das Projekt sind bisher zwölf Frauen ein Arbeitsverhältnis eingegangen oder haben einen Ausbildungsvertrag unterzeichnen können.

Projektziele

PerMenti setzt sich als Ziel, dass qualifizierte Frauen, noch während des Spracherwerbs, einen Einstieg in den Beruf planen zu können. Dabei sollen sie einen Einblick in die deutsche Arbeitswelt bekommen und ihre Sprachkenntnisse anwenden sowie Fachvokabular erwerben. Das Projekt PerMenti kooperiert bei den Hospitationen/Praktika der Mentees mit Unternehmen der Privatwirtschaft, öffentliche Verwaltungen, Schulen etc. (im Folgenden Organisationen). Ein besonderes Augenmerk gilt dabei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Mentees sollen mit den Organisationen aus der Region Dortmund zusammengebracht werden und in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Die vier Kernziele des Projekts PerMenti werden wie folgt beschrieben:

1. Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt der teilnehmenden Frauen verbessern und die Rolle der Frau in der deutschen Arbeitswelt kennenlernen
2. Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzeigen
3. Sichtbarkeit der Situation geflüchteter Frauen mit guter beruflicher Qualifikation in der Öffentlichkeit erhöhen
4. Durchführung einer öffentlichkeitswirksamen Begleitung des Projekts

Die geflüchteten Frauen sollen in ihrem ursprünglichen Berufsfeld Erfahrungen in Deutschland sammeln und somit möglichst schnell wieder an eine Berufstätigkeit anschließen. Gleichzeitig sollen aus den Erfahrungen mit betrieblichem Mentoring für qualifizierte, geflüchtete Frauen hilfreiche Erkenntnisse für die Integration von Flüchtlingen gewonnen werden, um praktisch nutzbare Informationen und Handreichungen zu Vorgehensweisen, rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Unterstützungs- und Förderangeboten für kleine sowie mittelständische Unternehmen zu geben.

Ziel der Evaluation

Gegenstand der Evaluation

Um das Mentoring-Programm weiterhin erfolgreich auszubauen und den Mentees sowie den kooperierenden Organisationen die beste Unterstützung zu bieten, sollen die Erfahrungen der beteiligten Personen während der Begleitung der geflüchteten Frauen erhoben sowie die Effekte des Mentorings auf die Organisationen betrachtet werden.

Dazu wurden die Personen, die innerhalb der jeweiligen Organisation, in denen die Hospitationen/Praktika durchgeführt wurden und die dadurch maßgeblich in dem Projekt PerMenti involviert waren, mithilfe von leitfadengestützten Interviews befragt. Die befragten Personen sind zum einen jene, die das Projekt in der Organisation aufgegriffen haben: dies sind in der Regel die Geschäftsführungen selbst oder beispielsweise Mitarbeitende der Personalabteilung. Zum anderen wurden die Mentorinnen und Mentoren oder die Ansprechpersonen der geflüchteten Frauen befragt, die die Frauen in der täglichen Arbeit begleitet haben.

Innerhalb jeder Organisation wurde jeweils ein Gruppeninterview durchgeführt, an dem alle beteiligten Ansprechpersonen sowie Mentorinnen und Mentoren teilnahmen. So ergänzten sich die Erfahrungen aus dem Mentoring und es entstanden Diskussionen zwischen den Beteiligten. Die Mentees sollten im Rahmen dieser Evaluation nicht befragt werden, sodass die Ergebnisse nur die Erfahrungen und Sichtweisen der Organisationen wiedergeben. Dies ermöglicht es, Erkenntnisse für zukünftig teilnehmende Organisationen zu generieren.

Die Organisationen wurden hinsichtlich des Ablaufs der Hospitationen, der dabei aufgetretenen Herausforderungen und Lösungswege befragt, um praktisch nutzbare Informationen und Handlungsempfehlungen zur Begleitung geflüchteter Frauen in KMU abzuleiten. Zudem werden die notwendigen Anforderungen an KMU und Mentees thematisiert, um daraus Empfehlungen für das Matching weiterer Hospitationen zu entwickeln.

Das Ziel der Evaluation ist, herauszustellen,

- wie Integration von qualifizierten, geflüchteten Frauen in Organisationen in Deutschland funktioniert,
- welche speziellen Anforderungen KMU benötigen, wenn sie geflüchteten Frauen Hospitationen, Praktika oder auch ein reguläres Arbeitsverhältnis anbieten wollen
- und welche Effekte die Begleitung von geflüchteten, qualifizierten Frauen für KMU haben.

Planung und Methoden

Durchführung der Evaluation

Für die Evaluation des bisherigen Projektverlaufs wurde das private Forschungsinstitut Prospektiv beauftragt. Die Prospektiv GmbH – Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltung – ist eine private Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungseinrichtung mit Sitz in Dortmund. Das Unternehmen besteht seit 1996 und beschäftigt derzeit 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Prospektiv GmbH ist das Nachfolgeunternehmen der GfAH – Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH – und kann als Unternehmen der Unternehmensgruppe GfAH inzwischen auf fast 40 Jahre Forschungs- und Beratungserfahrung zurückgreifen. Die Kompetenzen und Erfahrungen des Prospektiv-Teams erstrecken sich auf die Schwerpunkte Arbeitgeberattraktivität, Demografischer Wandel, Formen der Arbeitsorganisation, Förderung und Erhalt psychischer Gesundheit in Organisationen, Förderung von Frauen in Führungspositionen, Diversity Management und Gleichstellung, Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und Arbeitszeit.

Vorgehen und Methodik

Die Themen für die Evaluation wurden in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Projekts PerMenti und der Prospektiv GmbH festgelegt. Der daraus entstandene Leitfaden für die Interviews wurde von den Vertreterinnen von PerMenti auf sachliche Richtigkeit und Verständlichkeit geprüft. Insgesamt bestand der Interviewleitfaden aus 21 Fragen:

Zahlen, Daten, Fakten

- Anzahl Mitarbeiter/-innen im Unternehmen
- Branche
- National/International
- Anzahl bisher begleiteter Frauen
- Alter und Qualifikation Mentee/s
- Abteilung(en), in der Mentee/s hospitiert hat/haben
- Funktion der Ansprechpartner/-innen
- Weiterbeschäftigung in Form von Praktikum, Arbeitsvertrag, Ausbildungsvertrag, Sonstiges
- Erfahrungen vor dem Projekt mit Geflüchteten

Einstieg

1. Wie kam es dazu, dass Sie eine geflüchtete Frau aufgenommen und begleitet haben?
2. Mit welcher Motivation haben Sie als Unternehmen eine qualifizierte, geflüchtete Frau innerhalb eines PerMenti Projektes aufgenommen?
3. Welche Erwartungen hatten Sie an die Mentee, an PerMenti und an ihr eigenes Unternehmen?

Anforderungen zur erfolgreichen Umsetzung des Mentorings

4. Wie haben Sie den Einsatz der Mentee vorab organisiert?
5. Wie wurde die Begleitung in Ihrem Unternehmen umgesetzt?
6. Wie hat sich die Mentee in das Unternehmen eingebracht?
7. Wie wurde das Mentorenprogramm in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?
8. Welche Herausforderungen sind bei der Begleitung in Ihrem Unternehmen aufgetreten?
9. Welche Voraussetzungen sind Ihrer Meinung nach für eine erfolgreiche Hospitation notwendig?

Projektverlauf und Organisation

10. Wie bewerten Sie ...?
 - die administrativen/organisatorischen Informationen über die Beschäftigung einer geflüchteten Frau
 - die Begleitung und Kommunikation mit den Ansprechpartnern von PerMenti während des Mentorings
 - die Unterstützung durch PerMenti in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit
 - den Erfahrungsaustausch mit anderen kooperierenden Unternehmen
11. Welche Verbesserungspotenziale sehen Sie bezüglich der Projektorganisation?

Zielsetzung und –erreichung

Inwiefern haben Sie Ihrer Meinung nach als Unternehmen zur Erreichung der Ziele des Projektes PerMenti beigetragen?

12. Ein Ziel war es, im Rahmen dieses Projektes, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der teilnehmenden Frauen zu verbessern. Vor dem Hintergrund des Mentorings sollten die Mentees die Rolle der Frau in der deutschen Arbeitswelt kennenlernen.

13. Vor dem Hintergrund des Mentorings sollten die Mentees mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vertraut gemacht werden
14. Ein weiteres Ziel war es, die Situation geflüchteter Frauen mit guter beruflicher Qualifikation in den Blick der Öffentlichkeit zu rücken.
15. Des Weiteren sollte eine öffentlichkeitswirksame Begleitung des Projekts durchgeführt werden.

Nachhaltigkeit

16. Hatte die Begleitung einer qualifizierten, geflüchteten Frau positive Effekte für Ihr Unternehmen?
 - Wenn ja, welche?
17. Was denken Sie, hat die Hospitation positive Effekte für die Mentee gehabt?
 - Wenn ja, welche?
18. Würden Sie noch einmal im Rahmen des Projektes eine geflüchtete Frau mit guter beruflicher Qualifikation als Mentee begleiten?
19. Können Sie sich ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis mit einer qualifizierten, geflüchteten Frau vorstellen?

Abschluss

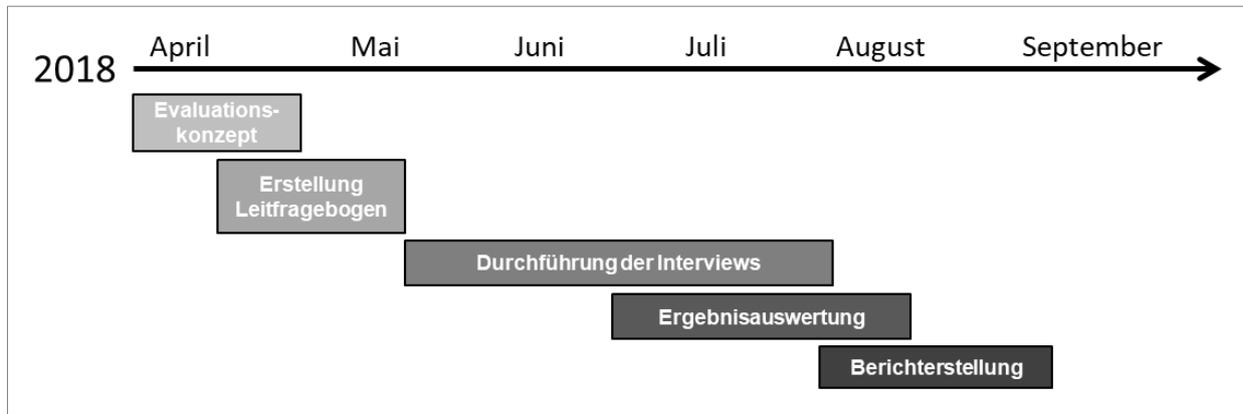
20. Wurden Ihre Erwartungen an die Betreuung der Frau erfüllt?
21. Wie bewerten Sie abschließend das Projekt PerMenti im Gesamten?

Insgesamt wurden durch die Prospektiv GmbH Mitarbeiter/-innen von zwölf Organisationen interviewt. An den Gruppeninterviews haben insgesamt 18 Personen teilgenommen. Die Dauer der Interviews betrug zwischen ein und zwei Stunden.

Die Interviews wurden persönlich mit den Befragten in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisation durchgeführt. Dabei wurden die Gespräche aufgezeichnet und später protokolliert.

Durch die qualitative Ausrichtung wird der Erkenntnisgewinn erhöht, da komplizierte Zusammenhänge und Konsequenzen sowie Verbesserungsvorschläge erfasst werden. Die Auswertung erfolgte induktiv, sodass aus den Beispielen der befragten Organisationen Empfehlungen für weitere teilnehmende Organisationen abgeleitet werden können.

Zeitlicher Ablauf



Ergebnisdarstellung

1. Allgemeines zu den beteiligten Organisationen und Mentees

Anzahl Beschäftigte

Die Größe der teilnehmenden Organisationen variiert stark. Von den insgesamt zwölf befragten Organisationen beschäftigt eine Organisation weniger als zehn Mitarbeitende. Eine Organisation beschäftigt mehr als zehn aber weniger als 50 Beschäftigte. Beim Großteil der befragten Organisationen liegt die Anzahl der Mitarbeitenden bei über 50. Hierbei liegen zwei Organisationen im Bereich zwischen 50 und 250 Beschäftigte. Die anderen acht Organisationen liegen bei über 250 Mitarbeitenden; eine davon bei über 1.500 Mitarbeitenden. Hier wird darauf verwiesen, dass zwei der Organisation mit über 250 Mitarbeitenden bundesweit und international tätig sind und somit im Gesamten weit mehr Beschäftigte zählen.

Branche

Die in der Evaluation befragte Organisationen stammen aus unterschiedlichen Branchen. Jeweils zwei Organisationen können der IT-Branche und der Architekturbranche zugeordnet werden. Zusätzlich sind Organisationen aus dem Gesundheits- und Versicherungswesen, aber auch Schulen sowie weitere Einrichtungen des öffentlichen Dienstes Teil der Erhebung.

National/International

Etwas mehr als die Hälfte (sieben Organisationen) der teilnehmenden Organisationen agieren ausschließlich national.

Anzahl bisher begleiteter Frauen

Neun der befragten Organisationen haben bisher jeweils eine Frau im Rahmen des Projektes begleitet. Eine Organisation hat bisher zwei Hospitationen durchgeführt und nur eine Organisation hat drei Mentees begleitet. Eine befragte Organisation hat eine qualifizierte, geflüchtete Frau eingestellt, die zuvor Mentee in anderen (nicht-befragten) Organisationen war.

Alter und Qualifikation Mentee

Zwölf der insgesamt 14 Mentees waren während ihrer Hospitation zwischen 20 und 35 Jahre alt. Zwei Mentees sind über 50 Jahre alt. Die Qualifikationen der Mentees sind unterschiedlich ausgeprägt. Von Erfahrungen in einer leitenden Position eines weltweit agierenden Unternehmens mit Personalverantwortung über ein bestandenes Abitur und ein angefangenes oder abgeschlossenes Studium bis hin zu Lehramtsberufen sind die Qualifikationen und

beruflichen Erfahrungen der Mentees breit gestreut. In Einzelfällen waren die genauen Qualifikationen der Mentees den Interviewpartnern nicht bekannt.

Abteilungen, in denen Mentees hospitiert haben

Wie bereits beschrieben sind die am Projekt beteiligten Organisationen über viele verschiedene Branchen verteilt. Aufgrund dessen sind die Abteilungen, in denen die Mentees hospitiert haben, ebenfalls sehr vielschichtig. In vielen Organisationen hatten die Mentees auch die Möglichkeit, mehrere Abteilungen zu durchlaufen und somit in mehrere Teams und Bereiche „reinzuschnuppern“. Beispiele für Abteilungen, in denen die Mentees ihr Praktikum absolviert oder hospitiert haben, sind: Vertrieb, Marketing, Buchhaltung, Architektur und Systemtechnik. Auch konnten Mentees als Lehrerinnen hospitieren und so ihre Qualifikationen allumfassend nutzen. Auch im medizinischen Sektor wurden unterschiedliche Abteilungen wie z.B. die Chirurgie und die Neurologie durchlaufen.

Vorherige Erfahrungen mit Geflüchteten

Fast die Hälfte der Organisationen, die an dem Projekt beteiligt sind, haben bereits Erfahrungen mit Geflüchteten durch andere Projekte oder generelles Engagement in der Flüchtlingsarbeit gesammelt. Die meisten Erfahrungen waren hier positiv.

Jedoch gab es auch zwei Fälle, in denen die Begleitung und Unterstützung einer geflüchteten Person innerhalb der Teams als sehr aufwendig empfunden wurde und die geringe Wertschätzung seitens der geflüchteten Personen zu Enttäuschungen bei den Kolleginnen und Kollegen geführt hat. Eines der beiden Teams hat sich dennoch für eine Beteiligung am Projekt PerMenti entschieden, da laut Aussage der Interviewpartnerin „jeder eine Chance verdient hat“. Das zweite Team hat sich gegen eine weitere Begleitung entschieden, weil sie schlechte Erfahrungen mit der Beschäftigung von geflüchteten Personen gemacht hatte. Hier hat sich die Geschäftsführerin als Mentorin für eine Mentee engagiert, die in einer anderen Organisation hospitiert hat.

2. Motivation

Als Motivation für die Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau im Rahmen des Mentoringprogramms von PerMenti gaben sechs Organisationen die Suche nach neuen Beschäftigten und besonders nach Fachkräften für ihr Team an.

In diesem Zusammenhang wurden die Rekrutierung und Förderung von Frauen im Allgemeinen angesprochen und insbesondere für den MINT-Bereich hervorgehoben. Auch die Schule sah Potential in der Begleitung geflüchteter Frauen: Für sie spielte der Lehrermangel in Nordrhein-Westfalen eine entscheidende Rolle, sodass die Kompetenzen geflüchteter Lehrerinnen als Chance gesehen wurden.

Als einen weiteren Hauptgrund für die Beteiligung am Projekt PerMenti gaben sieben Organisationen ihre soziale Verantwortung an. So sahen sich die Organisationen dazu verpflichtet, einen Beitrag zur Unterstützung, Förderung und Integration der geflüchteten Frauen in die Gesellschaft sowie den Arbeitsmarkt zu leisten. Sätze, wie „Wenn nicht wir, wer dann?!“ leiten diesen Gedanken der Organisationen.

Zudem wurde das Interesse am Kulturkreis und der Fremdsprachenkenntnisse der geflüchteten Frauen genannt. Die Klientel der Organisationen hat immer häufiger selbst einen Migrationshintergrund, wodurch die Organisationen auf Wissen über die fremden Kulturen sowie Lebens- und Arbeitsweisen angewiesen sind. Zum Teil hofften die Organisationen durch die Mentees, Unterstützung bei der Übersetzung sowie Kommunikation mit ausländischer Kundschaft zu bekommen, um so auch von den Sprachkenntnissen der Mentees zu profitieren.

Eigenerwartungen der Organisationen

Hinsichtlich der Erwartungshaltung kann berichtet werden, dass vier der befragten Organisationen keine großen Erwartungen hatten. Es wurden sich nicht allzu viele Gedanken gemacht, da zum Beispiel in einer Organisation Beschäftigte mit Migrationshintergrund problemlos Teil des Teams sind. In einer anderen Organisation sollte die Begleitung der Mentees wie bei allen anderen Praktikantinnen und Praktikanten gestaltet werden. Generell hatten die befragten Organisationen den Anspruch an sich, unvoreingenommen und offen in die Hospitation einzusteigen. Drei der Organisationen hofften auf eine WIN-WIN-Situation und Unterstützung im Arbeitsalltag durch die Mentees.

Erwartungen an die Mentee

Vier Organisationen sprachen von sehr vielschichtigen Erwartungen an die Mentees. Zum einen wurde sich Unterstützung durch die Mentees erhofft und zum anderen wurden in zwei

Fällen Verständigungsschwierigkeiten erwartet. Dass die Mentees sich einbringen und die Organisation unterstützen können, wurde in zwei Fällen der Teilnehmenden erwartet. Zusätzlich sollte erwähnt werden, dass die Hoffnung bestand, dass die Mentees offen sind, die Chance dieser Hospitation sehen und eine Bereitschaft mitbringen, sich zum einen in der deutschen Sprache weiter zu bilden und zum anderen vorhandenes Fachwissen sowie ihre berufliche Vorerfahrungen einbringen. In einer Organisation war die Erwartung an die Mentee, die Verständigung mit den Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund zu unterstützen. Eine Organisation hatte keine Erwartungen hinsichtlich der Arbeit an die Mentee, sie wollten ihr nur einen Einblick in die deutsche Arbeitswelt und Raum für Erfahrungen geben.

Erwartungen an PerMenti

In Bezug auf das Projektteam von PerMenti wurden unterschiedliche Erwartungshaltungen sichtbar. Drei der befragten Organisationen verdeutlichten, dass sie vorab keine Erwartungen an PerMenti hatten. Eine dieser Organisationen betonte jedoch, dass sie sich dann während des Projekts mehr Unterstützung gewünscht hätten. In einem weiteren Fall wurde sich Unterstützung von PerMenti erhofft, falls es Schwierigkeiten mit der Sprache gegeben hätte.

3. Projektdurchführung

3.1 Organisation

Im Folgenden wird die Projektorganisation evaluiert. Dazu gehört die Organisation vor der Hospitation, die Begleitung währenddessen sowie die Nachbetreuung.

3.1.1 Vorbereitung

Kontaktaufnahme

In den meisten Fällen wurden die Organisationen von PerMenti direkt auf das Mentoring im Rahmen des Projektes angesprochen. Zudem ist der Kontakt durch die TU Dortmund sowie die Bezirksregierung Arnsberg entstanden. Angesprochen wurden vornehmlich die Geschäftsführungen, die Leitungen der Organisationen oder einzelner Abteilungen sowie Mitarbeitende aus den Personalabteilungen.

Kennenlertreffen

Bei fünf Organisationen wurde im Vorfeld ein Treffen zwischen der Mentee und der Mentorin oder dem Mentor sowie in zwei Fällen auch mit weiteren Beschäftigten organisiert. Hier wurden beispielsweise Wissensstand, Erfahrung oder Interessen der Mentees abgefragt. Die Mentees konnten zum Teil vorab einen Eindruck von den Räumlichkeiten sowie Kolleginnen und Kollegen bekommen. Bei den drei weiteren Organisationen konnten sogar vorab gemeinsam mit den Mentees Aufgabenpakete festgelegt werden. Diese Treffen wurden von allen Organisationen als gut und sinnvoll erachtet.

Bei vier anderen Organisationen haben vorab keine Treffen und Kennenlernen der Mentees und den Ansprechpersonen der Organisation stattgefunden oder die Interviewpartner haben innerhalb der Befragung nicht davon berichtet. Dass keine Treffen vorab stattgefunden haben, lag zum Teil an der Spontanität der Hospitation oder an mangelnden Ressourcen der Organisation.

Einsatzplanung

Der Einsatz der Mentees wurde in unterschiedlicher Intensität geplant. So wurde bei einigen Organisationen vorab kaum eine Aufgaben- und Einsatzplanung vorgenommen und es gab keinen strukturierten Planungsprozess. Als Gründe hierfür wurden die mangelnden zeitlichen Ressourcen genannt und dass die Beteiligten abwarten wollten bis die Mentee vor Ort ist, um zum einen mit ihr gemeinsam über ihren Einsatz zu entscheiden und gleichzeitig den Einsatz abhängig von ihrem tatsächlichen fachlichen Wissens- und Erfahrungsstand zu machen.

Andere Organisationen haben sich an für sie bereits bewährten Konzepten für Praktikantinnen und Praktikanten oder Auszubildende orientiert und demnach eine strukturierte Planung und Vorbereitung der Hospitation umgesetzt. Wie bereits oben erwähnt, konnte die inhaltliche Planung der Hospitation vorab in manchen Fällen mit der Mentee gemeinsam stattfinden. In den meisten Fällen wurden die Aufgaben und Abläufe jedoch ohne Mentee, dafür aber mit den Beschäftigten sowie teils mit und teils ohne Geschäftsführung geplant. Bei der Planung der Aufgaben wurden auch die Abteilungen, Klassen oder Teams festgelegt, in welchen die Mentee hospitieren sollte. Ebenso wurden die verantwortlichen fachlichen Ansprechpersonen ausgewählt und informiert.

Verständnis von Mentoring

Bei der Frage nach der Vorbereitung des Mentorings ist ein Unterschied im grundsätzlichen Verständnis einer Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau deutlich geworden. Hier reichte das Spektrum an Aufgaben, welche der Mentee übertragen werden sollten, von Hilfsarbeiten wie Tische decken bis hin zu verantwortungsvollen Aufgaben wie eigenständiger Unterricht. Dies spiegelte sich auch in unterschiedlichen Begrifflichkeiten wider: Praktikum, Hospitation, Mentoring. Meist wurde eine Hospitation definiert als reines Zuschauen und ein Praktikum auch mit selbstständig zu erledigenden Arbeitsaufgaben gleichgesetzt.

Matching

Aufgabe des Projektteams PerMenti war es, passende Matchings zwischen den Organisationen und den Mentees herzustellen. Einige der Befragten berichteten davon, dass sie vorab keine Auswahl zwischen mehreren Mentees hatten, sondern lediglich entscheiden konnten, ob sie die Betreuung der ihnen vorgeschlagenen Mentee übernehmen möchten.

Kommunikation an Kollegium

Die Information, dass eine geflüchtete, qualifizierte Frau im Rahmen eines Mentorings oder einer Hospitation begleitet werden soll, wurde in den Organisationen sehr unterschiedlich kommuniziert.

In kleineren Organisationen konnte die Information beispielsweise innerhalb einer Teamsitzung an alle Beschäftigte herangetragen werden. In größeren Organisationen wurden zum Teil vorab alle Beschäftigten in Form eines Rundbriefes informiert.

In anderen Fällen wurde die geplante Hospitation nur an die jeweils beteiligten Personen kommuniziert. Hier ist den restlichen Kollegen teilweise erst sehr spät aufgefallen, dass eine Hospitation mit einer geflüchteten Frau stattfindet. Die beteiligten Personen haben die Vorabinformation an alle Mitarbeitenden an dieser Stelle entweder vergessen oder sich

bewusst dagegen entschieden, da eine Information an alle Mitarbeitenden als nicht sinnvoll empfunden wurde. Eine adäquate Vorabinformation konnte zudem oft aufgrund von mangelnden zeitlichen Ressourcen nicht gewährleistet werden.

In den Organisationen wurden immer die Geschäftsführung oder Leitungsebene (wenn diese nicht schon Ansprechperson waren) und die Personalabteilung über die Hospitation informiert und involviert. Teilweise wurde der Betriebsrat nicht einbezogen, sodass eine Information oft erst in Bezug auf einen Praktikums- und Arbeitsvertrag stattfand.

Offene Fragen

Vor der Hospitation und im Rahmen der Vorbereitung haben sich die Organisationen einige Fragen gestellt. Unter anderem die folgenden:

- Was können wir der Mentee zeigen?
- Wie ist ihre Ausbildung?
- Wird ihre Ausbildung in Deutschland anerkannt?
- Ist die Mentee traumatisiert?
- Trägt die Mentee ein Kopftuch? Wenn ja: Ist sie bereit, dieses abzulegen?
- Darf sie auch von Männern begleitet werden?

Die meisten dieser Fragen konnten innerhalb des Mentorings reflektiert und beantwortet werden.

3.1.2 Durchführung

Rahmenbedingungen

Die tatsächliche Dauer der Hospitation der Mentees gestaltete sich in den befragten Organisationen sehr unterschiedlich. Diese reichten von einer Woche (aufgrund eines frühzeitigen Abbruchs aus gesundheitlichen Gründen) bis zu 18 Monaten. Der Großteil der Hospitationen bewegte sich im Bereich um sechs Wochen.

In den meisten Organisationen wurden Arbeits- und Praktikumsverträge geschlossen. Die Organisationen nutzten dazu die schon vorhandenen Verträge für andere Praktikantinnen und Praktikanten.

Etwa der Hälfte der Mentees wurden eigene Arbeitsplätze, zum Teil mit komplett ausgestatteten Schreibtischen und Zugang zu den internen Servern, bereitgestellt. Manche Mentees hatten, vor allem bei kürzeren Hospitationen mit weniger als vier Wochen, keinen eigenen Arbeitsplatz zur Verfügung.

Sprachkurse

Viele der Mentees belegten während der Hospitationszeit auch einen Deutschkurs. Teilweise besuchten sie die Sprachkurse während der gesamten Zeit der Begleitung. Die befragten Organisationen gaben an, dass dies zum Teil eine interne organisatorische Herausforderung darstellte, aber auch gleichzeitig durch die Doppelbelastung zu Überforderung und Stress für die Mentees führte. Zudem bemängelten einige Organisationen die Qualität der Sprachkurse, welche von den Agenturen vermittelt wurden.

Ressourcen

Bis auf eine schulische Einrichtung gaben alle befragten Organisationen an, dass die Begleitung der geflüchteten, qualifizierten Frau einen hohen Aufwand an Ressourcen für die Organisation bedeutete. Hier wurde vor allem der hohe Zeitaufwand genannt und von einigen Organisationen zudem die hohen personellen Ressourcen, die für die Begleitung notwendig waren. Die bereitzustellenden Ressourcen für die Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau wurden in fast allen Fällen als aufwendiger eingestuft als bei herkömmlichen Hospitationen, Praktika oder vergleichbaren Begleitungen.

Ansprechpersonen

In allen Organisationen hatten die Mentees eine Hauptansprechperson, die als Mentorin oder Mentor fungierte. Diese war für die organisatorischen Themen und in den meisten Fällen auch persönliche und emotionale Belange sowie Entwicklungsperspektiven der Mentee zuständig. Teilweise war diese Ansprechperson auch für die fachliche und inhaltliche Betreuung verantwortlich.

In vielen Fällen durchliefen die Mentees jedoch verschiedene Abteilungen oder Teams und hatten daher mehrere fachliche Ansprechpersonen im Laufe des Mentorings, welche die Anweisung und Übertragung der Aufgaben übernahmen und für die tägliche Begleitung der Mentees verantwortlich waren.

In einem Fall war die Mentorin und Ansprechpartnerin kein Mitglied der Organisation, in der die Mentee arbeitete. Hier hat die Mentorin die Mentee in Form von Telefonaten und Treffen unterstützt und begleitet.

Regelmäßige Gespräche

Bei den Hospitationen mit längerer Dauer wurden mit den Mentees regelmäßige Gespräche geführt. Diese fanden zum Teil täglich statt, wenn die Hauptansprechperson auch für die inhaltliche und fachliche Betreuung verantwortlich war. In der Regel fand jedoch wöchentlich ein Austausch zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor statt. Dieser war je nach Rahmenbedingungen fest terminiert oder hat spontan stattgefunden. Nur in Ausnahmefällen gab es wenige und unregelmäßige Gespräche.

Unterstützende Maßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt

In vielen Fällen absolvierten die Mentees während der Begleitung einen Deutschkurs, der durch die Mentee selbst oder mit Unterstützung durch PerMenti organisiert wurde. Eine Organisation hat ihrer Mentee zusätzlich einen intensiveren Deutschkurs vermittelt und finanziert.

Neben Sprachkursen konnten einige Mentees fachliche Weiterbildungen wahrnehmen, die häufig in Form von internen Schulungen/Weiterbildungen stattgefunden haben. In einem Fall hat die Organisation ihrer Mentee auch externe MS-Office Schulungen ermöglicht.

Bei den Begleitungen ab vier Wochen wurden die Mentees von ihren Ansprechpersonen zum Teil intensiv betreut und ihre möglichen Entwicklungsperspektiven, innerhalb der Organisation und im Allgemeinen, identifiziert und aufgezeigt. Dabei gab die Hälfte der Organisationen auch Unterstützung bei Behördenangelegenheiten, bei Schritten zur Anerkennung ihrer Qualifikationen oder gar bei Bewerbungen für Hochschulen oder andere Organisationen gegeben.

Zudem haben sich fast alle Organisationen bei längeren Hospitationszeiten auf die Mentee, ihre Situation, ihre Interessen und Belange eingestellt und teilweise auch über die berufliche Ebene hinweg persönlichen Kontakt gepflegt. Somit konnten sich viele Mentees öffnen und auch die kulturellen Gepflogenheiten in Deutschland über die Arbeitswelt hinaus kennen lernen.

3.1.3 Nachbereitung

Abschlussgespräch

Bei nahezu allen Hospitationen gab es Abschlussgespräche. Besonders bei den Organisationen, in denen es schon während des Mentorings regelmäßige Begleitgespräche gab. Bei manchen Organisationen hat noch kein endgültiges Abschlussgespräch stattgefunden, da sich die Mentees weiterhin in Hospitation, Begleitung oder einem festen Arbeitsverhältnisses befinden.

Weitere Hospitationen

Alle befragten Organisationen haben ihr Interesse an einer weiteren Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau im Rahmen des PerMenti Projektes ausgesprochen.

Doch auch hier müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Nicht nur, dass Mitarbeitende sich die Rolle als Mentorin oder Mentor zutrauen und zeitlich einrichten müssen, sondern auch das Matching sollte gut organisiert sein und das Sprachniveau der Frauen für den Arbeitsalltag ausreichend sein. Die zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen müssen für weitere Hospitationen oder Praktika gegeben sein.

Option auf Festanstellung

Von den insgesamt 14 begleiteten Mentees haben innerhalb der befragten Organisationen drei Frauen ein festes Arbeitsverhältnis nach der Hospitationszeit erhalten. Eine Mentee hat Hospitationen in zwei Unternehmen gemacht und dann eine Festanstellung in einer dritten Organisation erhalten.

Fast alle Organisationen könnten sich generell eine Festanstellung der teilnehmenden Mentees vorstellen oder hätten dieses gerne angeboten. Allerdings müssten dafür viele Rahmenbedingungen sowie Voraussetzungen zum einen auf der Seite der Organisation (wie z.B. eine gute wirtschaftliche Lage und der Stellenschlüssel) und zum anderen auf der Seite der Mentee (wie z.B. ein hohes Sprachniveau, ein gutes Team-Matching sowie eine passende Qualifikation) vorhanden sein oder geschaffen werden.

Lessons Learned

Interne Optimierungspotentiale sehen die Organisationen, die wenig Vorbereitung für die Hospitation vorgesehen hatten, zum Teil in der fehlenden Struktur der Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau. Auch fehlten teilweise die Vorababsprachen intern mit dem Team und mit der Mentee.

3.1.4 PerMenti

Kommunikation

Insgesamt wurde die Kommunikation und Begleitung durch PerMenti als genau richtig, ausreichend und gut bewertet. Die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und PerMenti verlief fachgemäß, strukturiert und auf einer sehr guten menschlichen Basis. Hier wurden besonders die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit per E-Mail, Telefon oder persönlich bei auftretenden Fragen oder Schwierigkeiten und eine folgende Unterstützung in den Vordergrund gerückt.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit wurde durch die teilnehmenden Organisationen überwiegend als stimmig und angemessen angesehen. Mittels eines Projektflyers wurde die Öffentlichkeit über das Projekt unterrichtet. Zusätzlich konnte durch Veranstaltungen wie beispielsweise in der IHK Dortmund, in denen Podiumsdiskussionen sowie der Austausch zwischen und mit geflüchteten Frauen auf der Agenda standen, eine breite Öffentlichkeit und neue Debatten angeregt werden. Auch die Einladung nach PhönixWest wurde gerne angenommen und im Nachhinein als besonderes Ereignis bewertet, über das auch in Tageszeitungen berichtet wurde. Zur Verleihung des Talentawards der Metropole Ruhr, den das Projekt Permenti gewonnen hat, wurde eine Organisation nach Essen eingeladen, um gemeinsam mit der Mentee über das Projekt zu berichten. Hierzu wurde vorab in den Räumlichkeiten der Organisation ein Präsentationsfilm gedreht.

Zwei der befragten Organisationen verzichteten, zum Teil sogar ausdrücklich, auf mehr Öffentlichkeitsarbeit, bei der die Organisation als solche im Fokus steht. Die Organisationen legen hier bei der Öffentlichkeitsarbeit keinen Wert auf imagefördernde Aspekte, sondern möchten mit dem Projekt PerMenti die Notwendigkeit des sozialen Engagements und die Handlungspflicht deutscher Unternehmen in den Vordergrund stellen sowie die Potentiale geflüchteter, qualifizierter Frauen in die Öffentlichkeit tragen.

Mehrere Organisationen bemängelten, dass es keine Ansprachen seitens des Projektteams von PerMenti bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit gab.

Erfahrungsaustausch

Der Erfahrungsaustausch war für alle Organisationen sehr hilfreich und auch in der Anzahl dem Projekt entsprechend. Die Organisationen konnten sich kennen lernen, voneinander lernen, sich austauschen und andere Ansätze, Erfahrungen, Möglichkeiten und Voraussetzungen miteinander teilen. Vereinzelt wurde der Austausch durch die Tatsache

erschwert, dass die Hospitationen eine sehr unterschiedliche Dauer hatten. Für lange Hospitationen diente der Erfahrungsaustausch für eine gezielte Vernetzung der Organisationen. Hilfreich war vor allem, dass die teilnehmenden Mentorinnen, die schon länger dabei waren, ihre Erfahrungen und Erlebnisse mit den anderen Organisationen geteilt haben. So konnten die Organisationen nicht nur Erkenntnisse über die Vorbereitung sammeln, sondern sich nochmal für dieses Engagement motivieren, das trotz des hohen Aufwands als sehr sinnstiftend wahrgenommen wurde.

Der Erfahrungsaustausch in dieser Form wurde von einigen Organisationen teilweise kritisiert, da die Herausforderungen des Mentoring branchenspezifisch und dadurch sehr unterschiedlich waren. Vor allem die Schulen erhofften sich einen Austausch zwischen den Schulen, da dieser spezifischer gestaltet werden könnte und mehr in die Tiefe gegangen werden könnte.

Zum anderen wünschen sich einige Befragte mehr konkreten Austausch über akute Herausforderungen und Probleme sowie bereits bewährte Vorgehensweisen oder Best Practice Beispiele.

Information und Administration

Die generellen Informationen über administrative Hürden und Aufwände, die von PerMenti vorab an die Organisationen gegeben wurden, wurden als nützlich, richtig und wichtig bewertet. Auch die vorherigen Informationen über die Mentees sowie die Vor- und Begleitgespräche zu Beginn des Projekts waren sehr hilfreich und sind als positive Bestandteile einer guten Zusammenarbeit genannt worden. Jedoch haben sich viele der Befragten retrospektiv noch mehr handfeste Informationen vorab und mehr Deutlichkeit in Bezug auf mögliche behördliche und administrative Aufwände, die bei der Begleitung und Hospitation einer geflüchteten Frau entstehen können, gewünscht.

Etwa die Hälfte der Organisationen wünschte sich mehr Präsenz des Projektträgers, einen engmaschigeren Austausch (z.B. alle zwei Wochen), Zwischenreflexionen und zusätzliche Begleitung durch PerMenti. Zudem wurde der Wunsch geäußert, dass der Prozess des Mentorings strukturiert wird, da in manchen Organisationen selber kein professionalisierter Ablauf zur Verfügung stand. Die Befragten zweier Organisationen hatten zwar keine Verbesserungsvorschläge zur Projektorganisation, regten aber an, dass die Ziele des Projekts einmal erklärt und vorab kommuniziert werden sollten (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf).

Matching

Einige Organisationen wünschten sich mehr Informationen über die Mentees. Auskünfte vorab über Stärken und Schwächen, die bisherige berufliche Laufbahn und Fachkenntnisse der Mentee würden das Mentoring-Programm erleichtern sowie optimieren. In einem Fall wurde sich ein besseres Matching gewünscht.

Nicht nur die kulturellen Unterschiede, sondern auch die Sprachkenntnisse der Mentees sind zu einer Herausforderung geworden. Aus diesem Grund würden die Organisationen bevorzugen, dass die Mentees bereits einen Deutschkurs auf B1-Niveau abgeschlossen haben.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf die Themen Lebenssituation und Timing. Es wurde kritisiert, dass der Zeitpunkt der Hospitation in mehreren Fällen unglücklich gewählt wurde, da die Mentee durch familiäre Schwierigkeiten oder durch besondere, persönliche Lebensphasen (wie z.B. eine Schwangerschaft) keine Zeit oder Energie für das Projekt aufbringen konnte. Auch die parallel stattfindenden Deutschkurse erschwerten das Mentoring-Programm durch eine Doppelbelastung der Mentees.

Unterstützung der Mentee durch PerMenti

Der Großteil der Organisationen hält eine verbesserte Aufklärung und umfassende Information der Mentees durch PerMenti für notwendig – beispielsweise über die deutsche Arbeitswelt, Kleiderordnung und das Tragen von Kopftüchern in bestimmten Bereichen. Durch Aufklärungsarbeit und einen kulturellen Austausch könnten kulturellen Missverständnissen, Barrieren und Problemen vorgebeugt werden.

Auch der Zugang zu geeigneten Deutschkursen könnte durch PerMenti vereinfacht werden z.B. durch Informationen über Kurse.

3.2 Erfahrungen während des Mentorings

Die Zusammenarbeit zwischen den Mentees und den Kolleginnen und Kollegen reichte in den jeweiligen Organisationen von äußerst gut bis hin zu sehr schwierig. Im Allgemeinen herrschte ein gutes Miteinander und es gab keine großen Konflikte. Probleme wurden meist hinterfragt und offen besprochen. Die Mentees wurden in die Praxis einbezogen und durch die Kolleginnen und Kollegen in ihrem Arbeitsalltag bestärkt.

In den pädagogischen Institutionen kamen die Mentees schnell mit Schülerinnen und Schülern Kontakt. Durch vorherige Sensibilisierung der Mitarbeitenden konnten die Organisationen noch gezielter auf die Mentees eingehen, ihre Deutschkenntnisse verbessern und eine Atmosphäre zum Wohlfühlen aufbauen.

In einem Fall wurde deutlich, dass die Kolleginnen und Kollegen weniger offen und kommunikationsstark sind, was die Zusammenarbeit mit der Mentee verkomplizierte.

In einem anderen Fall wurden Konkurrenzgedanken seitens der Mentee bemerkt, wodurch die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen schwierig war. In dieser Situation wurde ausschließlich eine Person als Autoritätsperson angesehen, von der die Mentee Ratschläge und Aufgabenstellungen angenommen hat.

Interne Information

Eine Schwierigkeit bestand in der generellen Information über das Projekt in der Organisation. Einige Mitarbeitende hatten keine Kenntnisse darüber, dass ein solches Programm in ihrer Organisation erfolgt oder hatten kein genaues Wissen über die Ausgestaltung des Projekts. Demnach war die Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Projekts in manchen Organisationen nur gering vorhanden. Wie bereits erwähnt, wurden in vielen Fällen nicht alle Mitarbeitenden informiert und auch die Führungskräfte haben das Projekt kaum wahrgenommen. In anderen Organisationen war die Wahrnehmung des Projekts hingegen sehr positiv und bis hin zum Personalrat waren alle begeistert.

Sprachniveau Deutsch

Bis auf zwei Ausnahmen stellte die Fachsprache eine große Herausforderung für die Mentees und somit für die Beteiligten der Organisationen dar. Auch die Alltagssprache war in vielen Fällen eine Barriere im beruflichen und persönlichen Austausch. Jedoch konnte in fast allen Organisationen eine deutliche Verbesserung der Alltagssprache und Kommunikation im Laufe der Begleitung vermerkt werden.

Zwei Mentees hatten weder Probleme in der Alltags- noch in der Fachsprache. Sie kommunizierten auf einem hohen Niveau und konnten sich dadurch schnell und gewinnbringend in die Arbeit einbringen.

Auch den Sprachbarrieren, die in anderen Organisationen für Schwierigkeiten sorgte, konnte in einem Fall entgegen gewirkt werden, da sowohl die Mentee als auch die Mitarbeitenden sich in Englisch verständigen konnten.

Fachliche Kompetenz

Die genauen Ausbildungsinhalte und Arbeitserfahrungen, die die Mentees mitbrachten konnten teilweise nur schwer mit deutschen Qualifikationen verglichen werden. Durch Erzählungen wurde in diesen Fällen versucht zu erfahren, wie die genaue Qualifikation und bisherige berufliche Laufbahn der Mentees ausgesehen hat. Bei den kurzen Hospitationen, die die Mentees nach wenigen Tagen oder Wochen aus unterschiedlichen Gründen abbrechen mussten, konnten die vorhandenen Qualifikationen aufgrund der fehlenden Zeit nicht gut eingeschätzt werden.

Die Organisationen, die eine Einschätzung über die Qualifikation ihrer Mentee geben konnten, berichteten, dass die fachlichen Kompetenzen nicht auf dem Niveau einer vergleichbaren Ausbildung in Deutschland anzusiedeln sind. Diese Aussage trifft auf verschiedene beteiligte Branchen zu.

In einem Fall wurde ein deutlich niedrigeres Niveau im Studium wahrgenommen, so dass wenig Fachwissen in dem speziellen Bereich vorhanden zu sein schien.

In manchen Fällen wurde auf fehlende Kenntnisse durch Unterschiede in den länderspezifischen Gesetzen, Richtlinien, Standards oder Vorgehen hingewiesen.

Engagement und Offenheit

In den meisten Organisationen waren die Mentees zu Beginn zwar schüchtern und zurückhaltend, zeigten sich jedoch motiviert und waren interessiert an der Arbeit. In einigen Fällen konnten sich die Mentees nach und nach öffnen, in anderen Organisationen gelang dies bis zum Ende der Hospitation nicht. Generell verhielten sich die Mentees immer höflich, herzlich, nett und „haben Manieren gezeigt“.

Der Hauptanteil der teilnehmenden Mentees sah die Hospitation als eine große Chance und verfolgte einen genauen Plan für ihre Zukunft. Sie zeigten sich motiviert, wollten sich an der Arbeit beteiligen und haben sich so eingebracht, wie es ihnen mit ihren Fach- und Sprachkenntnissen möglich war.

Überwiegend berichteten die Organisationen von hohem Engagement, jedoch stellte in den meisten Fällen die, von den Organisationen gewünschte, Eigeninitiative von den Mentees eine große Herausforderung für sie dar. In Einzelfällen haben sich die Mentees selber Druck gemacht, so viel wie möglich in kurzer Zeit zu lernen. Sie hatten einen zu hohen Anspruch an sich, dem sie nicht gerecht werden konnten. Dies konnte durch Gespräche mit ihrer Ansprechperson gelöst werden. In einem Fall fiel die Motivation einer Mentee, nachdem sie eine Festanstellung bekommen hatte.

Zusammenarbeit Mentee und Kollegium

Die anfängliche Schüchternheit und Zurückhaltung konnten die Mentees in der Regel über den Zeitraum der Hospitation ablegen, sodass Gespräche auch auf privater Basis stattfinden konnten. Die Mentees haben sich weiterentwickelt, sind offener geworden und teilweise konnte ein Vertrauensverhältnis zwischen den Ansprechpersonen und den Mentees als auch zwischen den Kolleginnen und Kollegen und den Mentees aufgebaut werden, wodurch einige Organisationen erfahren konnten, welche Angelegenheiten die Mentees in ihrem Alltag in Deutschland beschäftigen. Die Organisationen bemerkten, dass es kulturelle Unterschiede z.B. im Verhalten gibt. In einem Fall wurde allerdings davon berichtet, dass die Mentee wenig mit den Kolleginnen und Kollegen redete und meist im Hintergrund blieb.

Interkulturelle Kompetenzen

In vereinzelt Fällen hatten die Beschäftigten der Organisation wenig Interesse an dem Projekt gezeigt oder hatten Angst, etwas falsch zu machen oder zu falsch zu sein. Dies führte zu Bedenken und Berührungängsten. Vorsicht war auch geboten, wenn es um sensible Themen wie z.B. Fluchtgründe ging. Doch nach Aussagen der Befragten konnten auch hier die Kolleginnen und Kollegen Nähe und Distanz vernünftig miteinander abwägen.

Zudem gab es auch auf der menschlichen Ebene schwierige Aufgaben, die zu bewältigen waren. Befragte einer Organisation merkt an, dass obwohl die Kolleginnen und Kollegen viel über den Hintergrund der Mentee erfahren haben, sie das Gefühl hatten sie nur wenig unterstützen zu können. Das Aushalten dieses Spannungszustands war eine Herausforderung für die Kolleginnen und Kollegen.

Im Allgemeinen waren die Beschäftigten der Organisationen nicht auf die interkulturellen Fragen vorbereitet, sie haben aber vieles intuitiv richtig gelöst.

Nachfragen bei Unklarheiten

Das Nachfragen bei Unklarheiten gestaltete sich in einigen Organisationen durch die fehlenden Sprachkenntnisse sowie Unsicherheiten der Mentees sehr schwierig. Nach und nach öffneten sich die Mentees und fanden den Mut, nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Hierfür musste jedoch ein Bewusstsein seitens der Mitarbeitenden entwickelt werden und die Mentees mussten immer wieder von den Kolleginnen und Kollegen zum Nachfragen motiviert werden.

Pünktlichkeit

In den meisten Fällen waren die Mentees während ihrer Hospitation pünktlich und zuverlässig. Manche Mentees hatten eine Doppelbelastung durch einen zusätzlichen Nebenjob, Sprachkurse oder private Schwierigkeiten. Dies führte dazu, dass die Mentees öfter nicht oder verspätet zur Hospitation erschienen. Die Absagen waren jedoch meist pünktlich, höflich und mit einer Entschuldigung versehen.

In einer Organisation war das Team sehr motiviert und engagiert, doch die Mentee konnte den Erwartungen nicht gerecht werden, hat oft abgesagt und auch keine Informationen über sich preisgegeben. Das führte zu einer Enttäuschung seitens der Mitarbeitenden.

Sonstiges

Eine Organisation berichtete, dass der persönliche und familiäre Hintergrund die Eingliederung in die Arbeitswelt beeinflusste. Teilweise lag die Priorität der Mentees nicht auf der Hospitation, sondern auf familiären Schwierigkeiten.

Die Nachweise über die Qualifikation der Mentees zu bekommen, war eine große Herausforderung und scheiterte nicht zuletzt oft an bürokratischen Hürden. In einem Fall konnten keine Zeugnisse übermittelt werden und in einem anderen Fall konnte der Bachelor nicht anerkannt werden.

Eine Organisation berichtete, dass die persönliche Situation (Schwangerschaft) nicht mit dem Zeitpunkt der Hospitation abgestimmt war. Die Hospitation musste nach einer Woche beendet werden.

3.3 Herausforderungen

Die befragten Unternehmen des Projekts PerMenti wurden vor, während und nach der Hospitation mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Die Herausforderungen, die in den meisten Organisationen auftraten waren:

- 1. Fachliche Passung:** Passende Fachgruppen und Aufgabenbereiche müssen für die Mentees innerhalb der Organisationen gesucht werden. Die formalen Qualifikationen waren den Organisationen bekannt, die genauen Inhalte der Studiengänge und vorhandenen Kompetenzen der Mentees jedoch nicht. So konnte ein passgenauer Arbeitsplatz häufig erst während der Hospitation gefunden werden.
- 2. Konzept der Hospitation:** In den Organisationen, die selten Praktikantinnen und Praktikanten betreuen oder sich vorab keine Gedanken zum Einsatz der Mentee gemacht haben, war ein fehlendes Konzept zum Ablauf der Begleitung eine große Herausforderung.
- 3. Personelle Kapazitäten:** Die Mentees mussten mal mehr, mal weniger intensiv betreut werden. Aber es war immer eine Herausforderung, die Ansprechpersonen so freizustellen, dass sie ausreichend Zeit für die Mentees hatten und trotzdem ihren alltäglichen Aufgaben gerecht wurden.
- 4. Zeitlicher Aufwand:** Dieser hängt eng mit den personellen Kapazitäten zusammen, die Mentorinnen und Mentoren sowie die Ansprechpersonen haben viel Zeit in Gespräche und die eigentliche Begleitung investiert.
- 5. Erwartungshaltung:** Oft waren die Erwartungshaltungen der Mentees höher als die Organisationen diese erfüllen konnten. Die Mentees wollten eigene Aufgaben übernehmen. Die Organisation hatte jedoch eher die Erwartung einer Hospitation im Sinne von Zuschauen.
- 6. Transparente Informationen innerhalb der Organisation:** In einigen Organisationen wurde den Kolleginnen und Kollegen oder den betrieblichen Interessensvertretungen wenig über die anstehende Hospitation mitgeteilt.
- 7. Alltags- und Fachsprache der Mentees:** Die Organisationen sind sich einig darüber, dass die geringen Sprachkenntnisse für den Alltag und in der Fachterminologie die größte Herausforderung und Hürde während der Hospitation darstellt. Es gab ein sehr unterschiedliches Sprachniveau unter den Mentees. In den meisten Organisationen ist flüssiges Deutsch Grundvoraussetzung für die Teilnahme am Arbeitsalltag.
- 8. Interkulturelle Kompetenzen und Sensibilisierung:** Auf Seiten der Kolleginnen und Kollegen sowie der Ansprechpersonen sind vereinzelt Fragen im Umgang mit geflüchteten Frauen aufgekommen. Diese waren meist gezeichnet durch eine Unsicherheit und dem Anspruch, nichts falsch machen zu wollen.

- 9. Zurückhaltung seitens der Mentee:** Eine Herausforderung im Verhalten einiger Mentees war mangelnde Eigeninitiative und fehlendes Nachfragen bei Unklarheiten.
- 10. Doppelbelastung für die Mentees:** Die Mentees hatten in den meisten Fällen eine Doppelbelastung zu tragen. Da viele Mentees parallel noch einen Deutschkurs besuchten, mussten sie diesen, ihre Hausaufgaben und die Hospitation vereinbaren. Zusätzlich kümmerten sich einige Frauen um familiäre Schwierigkeiten oder mussten noch einem Nebenjob nachgehen.

Für die kleinen und mittleren Organisationen waren vor allem der zeitliche und personelle Aufwand sowie ein Konzept oder eine strukturierte Planung der Begleitung herausfordernd. Weniger Probleme hatten sie hingegen mit der Transparenz und dem Informationsfluss innerhalb der Organisationen sowie mit interkulturellen Kompetenzen oder der Sensibilisierung des Themas. Diese Themen stellten jedoch eher in den größeren Organisationen eine Herausforderung dar.

4. Wirkungen des Mentorings

Anschließend stellte sich die Frage nach den Auswirkungen und Effekten der Mentorings, zum einen auf die Organisationen und Personen innerhalb der Organisationen, zum anderen natürlich auf die geflüchteten Frauen.

4.1 Effekte auf die Organisationen

Fast alle teilnehmenden Organisationen haben durch das Projekt positive Effekte registrieren können. Diese reichten von der Sammlung von Erkenntnissen über ein erweitertes Verständnis für andere Kulturen bis hin zur generellen Sensibilisierung für das Thema des Projekts. Ausschließlich eine Befragte gab an, dass sie keine positiven Effekte zur Kenntnis genommen hat.

Personalgewinnung

Ein Effekt war in drei Unternehmen, dass eine neue Mitarbeiterin gewonnen werden konnte.

Perspektivwechsel

Einige Organisationen beschrieben einen Perspektivwechsel für sich selbst als Ansprechpersonen und auch für die Beschäftigten. Durch die Mentee konnten andere berufliche aber auch persönliche Sichtweisen in den Arbeitsalltag eingebracht werden. Die Beschäftigten erfuhren, wie die beruflichen Standards in anderen Ländern sein können. Auch für die Schülerinnen und Schüler mit Migrations- und Fluchthintergrund wirkte die Mentee als positives Vorbild, sich in die deutsche Arbeitswelt zu integrieren.

Sensibilisierung

Für die Belegschaften und die Ansprechpersonen dienten das Projekt und die Hospitation einer qualifizierten geflüchteten Frau auch als Sensibilisierung zum Thema Flüchtlinge. Durch die direkte Zusammenarbeit konnten die Kolleginnen und Kollegen eine geflüchtete Frau kennenlernen und berichteten davon, dass sie nun einen viel besseren Bezug und mehr Verständnis für Menschen mit Fluchthintergrund haben. Zudem konnten Berührungspunkte abgebaut werden und in vielen Fällen konnte auch eine Kommunikation über Privates entstehen.

Kompetenzentwicklung

Einige Organisationen merkten darüber hinaus an, dass sich die interkulturellen Kompetenzen und teilweise auch die Englischfähigkeiten der Beschäftigten durch die Hospitation verbesserten.

4.2 Effekte auf die Mentees

Alle Organisationen vermuteten positive Effekte bei den Mentees. Die Auswirkungen wurden zum einen auf die berufliche Zukunft der Mentees bezogen, aber auch auf die persönliche Entwicklung.

Einblick in die deutsche Arbeitswelt

Einer der häufigsten positiven Effekte war der Einblick in die deutsche Arbeitswelt. Da die Mentees meist noch keine Berufserfahrung in Deutschland hatten, war die Hospitation innerhalb des Projekts PerMenti der erste Einblick. Die Organisationen gaben an, dass die Arbeitskultur und der Umgang miteinander in Deutschland sich meist stark von den Ausgangssituationen in den Herkunftsländern der Frauen unterscheiden. Dies betrifft auch den Umgang mit (männlichen) Führungskräften und die Teamarbeit.

Integration in die deutsche Gesellschaft

Durch die Kontakte und die Zusammenarbeit in den Organisationen sind die Frauen stärker in die deutsche Gesellschaft integriert worden. Viele Organisationen berichteten davon, dass Sprache und Arbeit die wichtigsten Faktoren für eine gelungene Integration sind.

Offenheit

Einige Mentees mussten in der Hospitation mehr aus sich herauskommen und haben an Offenheit und Selbstbewusstsein dazugewonnen.

Berufliche Orientierung

Die Mentees haben nicht nur einen Einblick in die Arbeitswelt bekommen, sondern konnten auch ihre beruflichen Erwartungen mit der Arbeitsrealität abgleichen. Viele Mentees haben in ihrem Beruf schon in ihrer Heimat gearbeitet und konnten nun eine Einschätzung erhalten, ob dieser Beruf auch in Deutschland für sie in Frage kommt. Eine Frau hat sich entschieden, einen anderen beruflichen Weg in Deutschland einzuschlagen. Aber auch die Frauen, die direkt nach dem Abitur geflohen sind, konnten sich nun orientieren und entscheiden, welchen beruflichen Weg sie in Deutschland gehen möchten.

Sprachverbesserung

Besonders die Mentees, die noch wenig sprachliche Praxis hatten, konnten ihre im Sprachkurs erworbenen Fähigkeiten austesten und weiterentwickeln. Dabei war die Fachsprache in vielen Fällen etwas neu zu Erlernendes.

Verständnis

Es wurde durch Austausch und gemeinsame Gespräche zwischen den Mentees und ihren Ansprechpersonen sowie Kolleginnen und Kollegen Verständnis für die deutsche Arbeitskultur, für deutsche Systeme, wie z.B. das Schulsystem, für die Sozialstruktur und auch für gesellschaftliche und politische Strukturen geschaffen.

4.3 Bewertung des Projekts PerMenti

Auf der Grundlage der Umsetzung des Projekts, der entstandenen Herausforderungen sowie der positiven Effekte für die Organisationen selbst und für die Mentees bewerteten die Befragten das Projekt PerMenti durchweg als sehr positiv.

Die zugeschriebenen Adjektive für das Projekt PerMenti reichen von „toll“, über „unfassbar wertvoll“ hin zu der Bewertung, dass das Projekt „eine echte Chance für geflüchtete Menschen [ist,] in Deutschland anzukommen. Es bedarf vieler solcher Initiativen, denn wir brauchen gut ausgebildete Menschen.“ Auch die Wirkung des Projekts auf die Mentee wird bewertet als „DIE Chance, irgendwo reinzukommen und Erfahrungen zu sammeln und nicht draußen davor zu stehen. Erst dann sind wir integrativ.“

Die Organisationen schätzen die Teilnahme an PerMenti als sehr wertvoll ein, besonders auf der menschlichen Ebene: „Ein Teil davon gewesen zu sein, gibt einem ein gutes Gefühl. [...] Vielleicht ist man ein kleines Körnchen, das den Frauen das Gefühl gibt, hier willkommen zu sein.“, „...ganz toll, dass die Möglichkeiten für Frauen geschaffen werden, auf eigenen Füßen zu stehen, das stärkt das Selbstbewusstsein und die Verbundenheit mit dem neuen Heimatland.“

Alle befragten Organisationen sind sich einig, dass das Projekt verlängert werden sollte und weiterlaufen muss.

5. Zielerreichung

Kaum einer der befragten Personen waren die konkreten Ziele des Projektes bekannt. Somit konnten sie teilweise wenig Auskünfte oder Einschätzungen bezüglich der Erreichung der Projektziele geben.

1. Ziel

Das erste Ziel des Projekts PerMenti, die Chancen auf dem Arbeitsmarkt hinsichtlich der teilnehmenden Frauen zu verbessern und die Mentees auf die Rolle der Frau in der deutschen Arbeitswelt vorzubereiten, wurde von den Organisationen, in denen lange Hospitationen stattgefunden haben, als bedingt bis vollständig erreicht eingeschätzt.

Die Interviewpartner gehen hier in vielen Fällen davon aus, dass die Mentees einen Einblick in die deutsche Arbeitswelt bekommen haben und die Unterschiede im Vergleich zu ihren Heimatländern kennengelernt haben. Dies trifft auf den Arbeitskontext, ebenso wie auf gesellschaftliche und kulturelle Unterschiede zu.

Eine Organisation erläuterte, wie selbstbewusst die Mentee hinsichtlich ihrer Rolle als Frau in Deutschland geworden ist und wie sich dies auch in ihrem Verhalten gegenüber männlichen Vorgesetzten oder Führungskräften zeigte.

Viele Organisationen begründeten die verbesserten Chancen der Frauen auch durch die gemeinsame Potentialanalyse und Vorbereitung auf zukünftige Bewerbungsverfahren.

2. Ziel

Hinsichtlich der Verständnisvermittlung über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland sehen die Organisationen häufig eher weniger Erfolge.

Dies liegt in einigen Fällen ebenfalls an der zu kurzen Hospitationszeit oder weil das Thema aufgrund der Lebenssituation für die Mentee (noch) nicht relevant war. Eine Organisation schätzte die Mentee so ein, dass sie durch die Hospitation eher die Grenzen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kennengelernt hat.

Andere Organisationen gehen stattdessen davon aus, dass die Vereinbarkeit durch das selbstverständliche Vorleben innerhalb der Organisation deutlich gemacht werden konnte und dieses Ziel im Allgemeinen durch das Projekt erreicht werden kann.

3. Ziel

Die meisten befragten Organisationen sehen das Ziel der öffentlichen Wirksamkeit des Themas durch das Projekt als bedingt erreicht.

Innerhalb der Organisationen wurde zum Teil intensiv durch interne Medien wie Newsletter oder Intranet über PerMenti und die Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau berichtet. Auch berichteten einige beteiligte Organisationen über öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, Pressemeldungen und sogar einen Fernsehbericht.

Andere Organisationen haben keinerlei Öffentlichkeitsarbeit innerhalb des Projektes wahrgenommen. Dies auch zum Teil aufgrund der kurzen Hospitationszeit, aber auch weil das Thema nicht präsent und dieses Ziel nicht bekannt war.

Fast alle Organisationen stimmen überein, dass dieses Thema im Allgemeinen zu wenig in die Öffentlichkeit getragen wird. Hier sei das Projekt jedoch ein erster Schritt und viele der Befragten sehen ein hohes Potential im zukünftigen Projektverlauf das Projekt stärker in die Öffentlichkeit zu tragen.

4. Ziel

Die öffentlichkeitswirksame Begleitung des Projekts schließt sich sehr eng an das dritte Ziel an. Die Organisationen hatten teilweise selbst keinen Ansatz, wie sie Öffentlichkeitsarbeit umsetzen und hätten sich hier mehr Unterstützung oder Ideen von Seiten des Projektteams von PerMenti gewünscht.

Schlussfolgerungen

Aus den Erfahrungen, positiven Erlebnissen und Herausforderungen leiten sich für die zwölf befragten Organisationen Voraussetzungen ab, die für die Organisationen, die Mentees und das Projektteam von PerMenti eine erfolgreiche Umsetzung sicherstellen sollen.

Die Organisationen selbst beschreiben die **Ressourcen Zeit und Personal** als wichtigste Anforderungen, um eine Hospitation durchzuführen. Im Vergleich zu KMU verfügen größere Organisationen meist über mehr Kapazitäten bei den Ansprechpersonen und können durch eine gute Verteilung unterschiedliche Beschäftigte in die Hospitation einbeziehen, sodass nicht eine Person voll belastet wird.

Zudem sollte ein **Konzept** oder Arbeitsplan vorhanden sein, in dem der Ablauf, die jeweiligen Begleitpersonen und die Aufgaben für die Hospitation festgelegt werden. Dazu gehören auch die Vorbereitung der Hospitation, also die Festlegung der Rahmenbedingungen und das Führen von Gesprächen mit allen Beteiligten. Unter den Befragten haben nur die großen Organisationen von viel Erfahrung und Konzepten zur Begleitung eines Mentorings berichtet. Die kleinen und mittleren Organisationen hätten sich dies erst erarbeiten müssen. Erfahrungen mit anderen Praktikantinnen und Praktikanten oder Auszubildenden sind also hilfreich, um diese Anforderungen zu erfüllen.

Eine weitere Voraussetzung ist das **Commitment** in der gesamten Organisation, also dass sich sowohl die Leitung, die Personalverantwortlichen, die beteiligten Führungskräfte sowie die Kolleginnen und Kollegen für das Projekt aussprechen und dies unterstützen. Die Mentee sollte eine feste Ansprechperson haben, besonders, wenn sie während ihrer Hospitation mehrere Abteilungen durchläuft. Bei kleineren Organisationen sollte das Commitment besonders ausgeprägt sein, da der zusätzliche Zeit- und Arbeitsaufwand durch das Team aufgefangen werden muss und hier fast alle Beschäftigten in kleinen und mittleren Organisationen die Begleitung einer geflüchteten Frau aktiver und intensiver mittragen und bewusster wahrnehmen als in großen Organisationen.

Zudem werden **interkulturelle Kompetenzen** auf allen Seiten von einigen Organisationen als unterstützend wahrgenommen. Dies ist kein Muss, erleichtert aber die Vorbereitung und Durchführung des Mentorings. Somit sind bis auf die Voraussetzung der interkulturellen Kompetenzen, welche in den Ergebnissen der Befragung keinen Unterschied in Bezug auf die Größe der Organisation aufweist, die oben genannten Voraussetzungen für große Organisationen oft einfacher umzusetzen als für kleine und mittlere Organisationen.

Auf Seiten der Mentee ist die wichtigste Voraussetzung für die Organisationen die Sprache. Gute Deutschkenntnisse, die für die alltägliche Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen ausreicht, waren allen Organisationen wichtig. Die Fachsprache war einigen wichtiger als anderen, hier kommt es auf die Aufgaben und die Bereiche an, in denen die Mentees tätig sind.

Ebenso ist die Qualifikation eine Voraussetzung und Anforderung der Organisationen. Da in vielen Bereichen die Qualifikation der Frauen nicht vollständig mit einer deutschen Qualifikation zu vergleichen ist, ist es den Organisationen umso wichtiger die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mentee im Vorfeld zu kennen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt auf Seiten der Mentees ist für die Organisationen die Motivation und ein inhaltliches Interesse. Die meisten haben positive Erfahrungen bezüglich der Motivation gemacht, sehen dies aber als Grundvoraussetzung an. Auch die Erwartungshaltung von Organisation und Mentee an das Mentoring sollte von vornherein abgeglichen werden, damit es nicht zu Enttäuschungen kommt. Besonders die Klärung des Verständnisses einer Hospitation, eines Praktikums oder eines Mentoring muss im Vorfeld besprochen werden und ist somit Voraussetzung für eine erfolgreiche Begleitung.

Die größte Anforderung an das Projektteam von PerMenti ist aus Sicht der Unternehmen, das passende Matching herzustellen. An einem guten Matching steht und fällt der Erfolg einer Begleitung. Hierbei sind besonders die Qualifikation, die persönliche Lebenssituation, die beruflichen Vorstellungen, die zeitliche Einbindung und die sprachlichen Fähigkeiten Kriterien für ein gutes Matching. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die beruflichen Vorstellungen der Mentee mit den Tätigkeitsfeldern der aufnehmenden Organisation übereinstimmen müssen. Die Qualifikation sollte nicht nur von der Bezeichnung des Studienganges, sondern auch von den dort erlernten Inhalten und bisherigen Berufserfahrungen passen. Die sprachlichen Fähigkeiten sollten mit den Bedarfen der Organisationen abgestimmt sein. Einige Branchen oder Teams können sich auch auf Englisch verständigen, andere brauchen, z.B. für den Kundenkontakt, sehr gute Deutschkenntnisse. Die persönliche Lebenssituation sollte insofern mit einbezogen werden, z.B. sollte die Kinderbetreuung geklärt oder keine akuten Notfälle in der Familie vorliegen. Es sollte geklärt sein, wie viel Zeit eine Hospitation in Anspruch nimmt und im besten Fall keine weiteren Verpflichtungen während dieser Zeit bestehen.

Zwei Organisationen sehen auch flankierende Maßnahmen, wie Fortbildungen, Erfahrungsaustausche und Sprachkurse, als notwendige Voraussetzungen von Seiten des Projektträgers.

Empfehlungen und Ausblick

Das Projekt PerMenti und die Begleitung einer qualifizierten, geflüchteten Frau wurden von den Organisationen als sehr positiv wahrgenommen. Auch wenn es Herausforderungen gab, konnten diese in den meisten Fällen bewältigt werden. Die Ansprechpersonen in den Organisationen würden alle weitere Hospitationen durchführen, wenn die Rahmenbedingungen passen, und bewerten das Projekt als sinnstiftend und erfolgreich.

An einigen Stellschrauben kann für einen weiteren erfolgreichen Projektverlauf noch gedreht werden. Zum einen basieren die folgenden Empfehlungen auf den Herausforderungen von denen die Organisationen berichtet haben, zum anderen ergeben sie sich aus den Anforderungen an Organisationen, Mentees und PerMenti selbst.

- Die Ziele des Projekts sollten den Organisationen bekannt sein. Besonders der Gedanke der Gleichzeitigkeit von Berufsorientierung und Spracherwerb sowie die damit verbundenen Effekte der Verbesserung der (Fach-) Sprache sollten gezielter vermittelt werden. Ebenso sollte über das Ziel der Vereinbarkeit von Familie und Beruf informiert werden. Letzteres war häufig nicht bekannt, hätte aber gut abgedeckt werden können.
- Der richtige Zeitpunkt muss gewählt werden, sowohl für die Organisationen (nicht die stressigste Phase im Jahr wählen) als auch für die Mentees (keine Doppelbelastung). Das Konzept einer Hospitation parallel zu Sprachkursen könnte überdacht werden. Wenn die Mentees erst nach ihrem Deutschkurs eine Hospitation beginnen würden, besäßen sie einerseits bessere Deutschkenntnisse für den Berufsalltag, andererseits wären sie damit nicht der Doppelbelastung Deutschkurs und Hospitation ausgesetzt. Diese Doppelbelastung wurde von den Befragten häufig, wie in den Ergebnissen beschrieben, als große Herausforderung für Mentee und Organisation wahrgenommen. Bei Beibehaltung der Vorgehensweise sollten, wie oben genannt, die Intention sowie die positiven und aber auch möglichen negativen Effekte der Gleichzeitigkeit von Hospitation und Sprachkurs deutlich gemacht werden, sodass Mentee und Organisation einer Überforderung entgegenwirken können.
- Organisationen sollten vor Beginn der Hospitation für den zeitlichen und personellen Aufwand sensibilisiert und durch Handlungshilfen unterstützt werden, wie z.B. einen möglichen Arbeitsplan, Informationsmaterial für die Kolleginnen und Kollegen etc.
- Den Organisationen würde detailliertes Wissen über die bestehende Qualifikation der Mentees helfen, um den Einsatz im Voraus besser zu planen.
- In einem Vorgespräch sollten die Erwartungen geklärt werden. Außer in vier Fällen wurden bei den an der Evaluation beteiligten Organisationen Vorgespräche geführt. In

den Gesprächen sollten die Erwartungen beider Seiten an die Hospitation besprochen werden. Dazu könnte ein Leitfaden entwickelt werden, der wichtige Punkte wie Qualifikation, Zeitpunkt der Hospitation etc. beinhaltet.

- Damit einher geht eine bessere Abgrenzung der Begriffe Praktikum, Hospitation, Begleitung, Mentoring. Die Organisationen haben die Möglichkeiten der Mitarbeit sehr unterschiedlich gestaltet: von nur Zusehen bis zum eigenständigen Arbeiten. Auch dies sollte vorab besprochen werden.
- Im Anschluss an ein Vorgespräch sollte in den Organisationen ein Arbeits- und Aufgabenplan für die Hospitation erstellt werden. Besonders für kleine und mittlere Organisationen wäre hier ein Muster sinnvoll.
- Es sollten Informationen über mögliche bürokratische Hürden und die gesetzlichen Aspekte von Praktikumsverträgen während einer Hospitation bereitgestellt werden.
- Eine Mindestdauer der Hospitation könnte sinnvoll sein, um einen wirklich umfassenden Einblick in die deutsche Arbeitswelt zu geben und den Mentees die Möglichkeit zu eröffnen, sich wirklich in die Arbeit einzubringen und sich auszuprobieren.
- Die Öffentlichkeitsarbeit sollte regional und überregional verstärkt werden. Viele befragte Organisationen haben sowohl intern als auch extern gar nicht über das Projekt berichtet. Sie haben sich hier mehr Unterstützung vom Projektteam PerMenti erhofft.
- Die Sensibilisierung und interkulturelle Kompetenzen in den Organisationen sollten unterstützt werden. Unsicherheit im Umgang mit geflüchteten Frauen war in vielen Organisationen ein Thema. Hier sollte durch das Projekt die Möglichkeit gegeben werden, interkulturelle Kompetenzen in den Organisationen zu qualifizieren.

Besonders für kleine und mittlere Organisationen empfiehlt es sich daher vor einer Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau folgende Fragen zu stellen:

- Soll die Begleitung in Form einer Hospitation, eines Praktikums oder eines Mentorings beispielsweise außerhalb der eigenen Organisation stattfinden?
- Für welchen Zeitraum soll die Hospitation/das Praktikum/das Mentoring angeboten werden?
- Wie flexibel ist die Organisation im Hinblick auf Anfangstermin und Umfang des Praktikums?
- Welche Kapazitäten stehen der Organisation zur Verfügung (Ansprechpersonen, Betreuung, Arbeitsplätze)?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden von der Mentee erwartet?
- Welche Inhalte können im Rahmen der Begleitung vermittelt werden?

- Welche Ziele verfolgt die Organisation durch die Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau?
- Welche Unterstützung wird benötigt?

Während der Evaluation wurden nur vier kleine und mittlere Organisationen befragt, aber besonders diese können von den Erfahrungen der großen Organisationen lernen. Die oben beschriebenen Empfehlungen können vor allem für kleine und mittlere Organisationen eine Hilfe darstellen. Mit struktureller Unterstützung wie beispielsweise einem Muster für einen Arbeitsplan, Informationen zu bürokratischen Hürden und arbeitsrechtlichen Aspekten oder Unterstützung bei interkulturellen Kompetenzen und der Öffentlichkeitsarbeit durch das Projektteam von PerMenti könnten somit mögliche Herausforderungen für kleine und mittlere Organisationen in Bezug auf die Begleitung einer geflüchteten, qualifizierten Frau bewältigt werden.

Zusammenfassend wird der Projektverlauf von PerMenti als sehr gut bewertet, es hat positive Auswirkungen auf alle Beteiligten und könnte zukünftig durch kleine strukturelle Unterstützungen der beteiligten Organisationen noch reibungsloser ablaufen.