



MeMoGA – Mentoring für Geflüchtete als nachhaltiger Baustein der Integration in den Arbeitsmarkt

Geflüchtete bei der Arbeitssuche unterstützen – Erfahrungen und Empfehlungen aus der Praxis

MeMoGA

Mentoring-Modelle für Geflüchtete als
nachhaltiger Baustein der Integration
in den Arbeitsmarkt



HIER INVESTIERT EUROPA
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

www.europa.sachsen-anhalt.de



www.lamsa.de

Impressum

Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt (LAMSA) e.V.

Bernburger Str. 25a

06108 Halle

Amtsgericht Stendal: VR 3874

Vorstandsvorsitzender: Nguyen Tien Duc

Geschäftsführer: Mamad Mohamad

Redaktion und Lektorat: Carina Großer-Kaya (V.i.S.d.P.)

Satz und Layout: Santiago Correa

Fotos: LAMSA e.V., Projekt MeMoGA

Redaktionsschluss: 31.12.2019



Inhalt

1.	Einleitung	2
2.	Entwicklung des Mentoringmodells für die Pilotphase	4
2.1	Vorbereitende Recherchen und Analysen	4
2.2	Mentoring-Bausteine für die praktische Erprobung	5
3.	Mentoring in der Praxis	8
3.1	Dessau-Roßlau	8
3.2	Gewinnung von ehrenamtlichen Mentor*innen	9
3.3	Geflüchtete als Mentées	11
3.4	Der Mentoringprozess	15
4.	Auswertung der Pilotphase	17
4.1	Aktivitäten und Erfahrungen der Mentoringtandems	17
4.2	Veränderungen bei den Mentées	20
4.3	Veränderungen bei den Mentor*innen	22
4.4	Ergebnisse und Wirkung von Mentoring	24
5.	Mentoring als Instrument der Unterstützung von Geflüchteten bei der Arbeitssuche - Handlungsempfehlungen	25
6.	Literatur und Quellen	28



1. Einleitung

Das Projekt MeMoGA – Mentoring für Geflüchtete als nachhaltiger Baustein der Integration in den Arbeitsmarkt – hatte zum Ziel, effektive, nachhaltige und transferfähige Mentoring-Bausteine zu entwickeln, um insbesondere Geflüchtete ohne formale Qualifikationen und nachweisbare Bildungsabschlüsse bei der Arbeitssuche zu unterstützen und in Arbeit zu vermitteln. Dabei wurde insbesondere mit diesen Zielgruppen gearbeitet:

Die Geflüchteten erhalten durch das Mentoring eine Eins-zu-Eins-Begleitung, die sich an vorhandenen Kompetenzen und Unterstützungsbedarfen orientiert. Sie werden auf die Aufnahme einer Erwerbsarbeit vorbereitet, im Bewerbungsprozess unterstützt und in den Übergang in eine Erwerbstätigkeit begleitet.

Die ehrenamtlichen Mentor*innen werden qualifiziert und fachlich begleitet. Sie tragen durch ihre Arbeitserfahrungen, ihre Kenntnis der lokalen Strukturen und durch ihre Netzwerke dazu bei, in Abstimmung mit den Geflüchteten die Beglei-



tung individuell und zielorientiert umzusetzen. Weitere Zielgruppen sind lokale Unternehmen, die als potenzielle Arbeitgeber einbezogen werden sowie die Arbeitsverwaltungen und weitere relevante Akteure, die an der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten beteiligt sind.

Das Projekt MeMoGA war Teil des transnationalen Konsortiums Memore, das bis zum 31.12.2019 von Hefboom in Belgien koordiniert wurde. Partner in Belgien sind neben Hefboom das Institut HIVA an der KU Leuven und das Flüchtlingswerk Flandern, in Finnland Gradia – Jyväskylä Educational Consortium, in Schweden die Universität Malmö und die Hochschule Harz in Deutschland. Ziel der transnationalen Kooperation ist die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung von Mentoring als Instrument zur Unterstützung von Geflüchteten bei der Integration in Ausbildung und Arbeit. Die Ergebnisse, Berichte und Arbeitsmaterialien stehen auf der Internetseite www.memore.be zum Download zur Verfügung. Das Projekt MeMoGA wurde vom 01.07.2017 bis 31.12.2019 vom





Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt (LAMSA) e.V. durchgeführt. Es wurde im Programm „Sachsen-Anhalt transnational“ aus den der Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt im Rahmen des Operationellen Programms ESF zur Verfügung stehenden Mitteln für Maßnahmen der transnationalen Zusammenarbeit gefördert.

Diese Broschüre stellt dar, wie Mentoring für Geflüchtete im Rahmen des Projekts MeMoGA mit all seinen Bausteinen entwickelt, praktisch umgesetzt und ausgewertet wurde. In Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Recherchen und vorbereiteten Analysen vorgestellt und die daraus abgeleiteten Mentoringbausteine für die Anwendung in der Pilotphase beschrieben. Kapitel 3 befasst sich mit der konkreten Umsetzung der Pilotphase in Dessau-Roßlau. Dazu gehört die Beschreibung der Ausgangslage ebenso wie die Darstellung der konkreten Arbeitsschritte zur Gewinnung und Vorbereitung von Mentorinnen und Mentées sowie die Beschreibung der Aktivitäten der Mentoringtandems. Im vierten Kapitel erfolgt die

Evaluation auf der Grundlage von Auswertungsgesprächen mit Mentor*innen und Mentées über ihre Erfahrungen und Einschätzungen. Kapitel 5 stellt Empfehlungen zusammen, in welcher Weise Mentoring für Geflüchtete als Unterstützungsinstrument eingesetzt werden kann.





2. Entwicklung des Mentoringmodells für die Pilotphase

2.1 Vorbereitende Recherchen und Analysen

Akteure in Sachsen-Anhalt

In einem ersten Arbeitsschritt wurde recherchiert, welche Angebote, Programme und Projekte in Sachsen-Anhalt die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten unterstützen, inwiefern sie Begleitung anbieten und mit Geflüchteten ohne formale Abschlüsse arbeiten. So bieten z. B. die Willkommensbegleiter von Fachkraft im Fokus (FiF) Begleitung durch hauptamtliche Mitarbeiter*innen an. Zielgruppe sind insbesondere Geflüchtete, die Zertifikate und Abschlüsse vorlegen können und bereits ein Sprachzertifikat auf dem Niveau von B2 erreichten. Das Programm Jobbrücke plus dagegen hat sich auf die Unterstützung der Arbeitsvermittlung von Geflüchteten mit Duldung und im laufenden Asylverfahren spezialisiert. Das bedeutet, dass Menschen in Arbeit vermittelt werden, die (noch) keine Unterlagen über ihre Qualifikationen vorlegen können und (noch) keine Sprachkurse besuchen konnten. Das Projekt Migrant*innen in duale Ausbildung (MiiDU) des LAMSA e.V. in Kooperation mit der Deutschen Angestellten-Akademie (DAA) berät, begleitet und unterstützt Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationsbiographie auf ihrem Weg hin zu einem qualifizierten beruflichen Abschluss. Hier liegt die Altersgrenze bei 35 Jahren, so dass ältere Interessent*innen für eine Ausbildung nicht unterstützt werden können. Diese drei Angebote sind Beispiele für Projekte auf Landesebene, die lokal vernetzt in Gremien zusammen arbeiten. Sie

bieten als einen Bestandteil der Arbeit Begleitung an, jedoch durch das hauptamtliche Personal. Schwerpunkt ihrer Unterstützung ist die Beratung und Vermittlung an den jeweiligen Standorten und nach Absprache auch in anderen Städten.

Trotz der gut koordinierten Zusammenarbeit dieser und weiterer Programme und Angebote ist festzustellen, dass die regionalen Zuständigkeiten und auch die Arbeitsschwerpunkte für Außenstehende und insbesondere für die Geflüchteten nicht einfach zu verstehen sind. Es bestehen Vorgaben der Fördermittelgeber, welche Voraussetzungen die Zielgruppen haben müssen, um das Angebot in Anspruch nehmen zu können. Dies sind z. B. Altersgrenzen, erforderliche Sprachzertifikate und das Vorliegen von Unterlagen über Abschlüsse. Eine ehrenamtliche Begleitung durch Mentor*innen oder andere Formen individueller Unterstützung durch Pat*innen oder Lots*innen ist nicht explizit vorgesehen. Dabei benennen beispielsweise die Prozessketten des Integrierten Flüchtlingsmanagements und der Arbeitsmarktintegration „lokale Lotsenstrukturen“ und Begleitung durch „Kümmerer“, die die Geflüchteten unterstützen sollen (Bamf 2016 und Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen 2017). Vorstellungen zur Umsetzung und Finanzierung werden aber nicht benannt. Außerdem besteht trotz des Ziels, landesweit tätig zu sein, in der Praxis eine ungleiche Verteilung, so dass nicht alle Geflüchte-



ten auf einem einfachen und kurzen Weg erreicht werden können. Der Nutzen der Programme und Angebote stößt an Grenzen, wenn Geflüchtete z. B. in ländlichen Gegenden oder kleineren Städten davon abhängig sind, ob sie von den Arbeitsverwaltungen die passenden Informationen bekommen, diese Informationen sprachlich verstehen und eigenständig in der Lage sind, den Kontakt zu weiter entfernten Beratungsangeboten herzustellen und aufrechtzuhalten.

Interviews mit Patenschafts- und Mentoringprojekten

In einem zweiten Arbeitsschritt wurden **Gespräche mit sieben Projekten** an verschiedenen Standorten in Deutschland ausgewertet. Sie arbeiten unter anderem mit Geflüchteten als Zielgruppe, aber auch oder ausschließlich mit Jugendlichen, migrantischen Frauen oder Langzeitarbeitslosen. Gemeinsam ist allen, dass sie eine Begleitung in Form von Mentoring oder Patenschaften anbieten, um Menschen mit ungünstigen sozioökonomischen Ausgangslagen bei der Suche nach einer Arbeit oder Ausbildung zu unterstützen. Die Auswertungen haben gezeigt, dass Formen individueller Begleitung wie Mentoring oder Patenschaften eine erfolgversprechende Unterstützung und sinnvolle Ergänzung zu Angeboten der Arbeitsverwaltungen und weiteren Beratungsangeboten darstellen. Die individuelle Begleitung erreicht insbesondere Menschen, die

intensivere Unterstützung bei der Erstorientierung in einem unbekanntem Umfeld benötigen und während der Übergangsphasen in Erwerbsarbeit und Ausbildung Begleitung brauchen. Die Arbeitsansätze der untersuchten Projekte und Angebote sind auf die Zielgruppe von MeMoGA übertragbar, da sie insbesondere Menschen mit schwierigen Ausgangsbedingungen, wie z. B. Frauen und Langzeitarbeitslose erreichen.

2.2 Mentoring-Bausteine für die praktische Erprobung

In der Pilotphase wurden die durch Recherchen und Auswertungen entwickelten Mentoring-Bausteine angewendet und auf der Grundlage der Erfahrungen und Evaluationen an die Bedarfe der Zielgruppe angepasst. Daraus wurden praxisnahe Handlungsansätze und Empfehlungen für die Umsetzung von Mentoringangeboten für Geflüchtete in Sachsen-Anhalt abgeleitet.

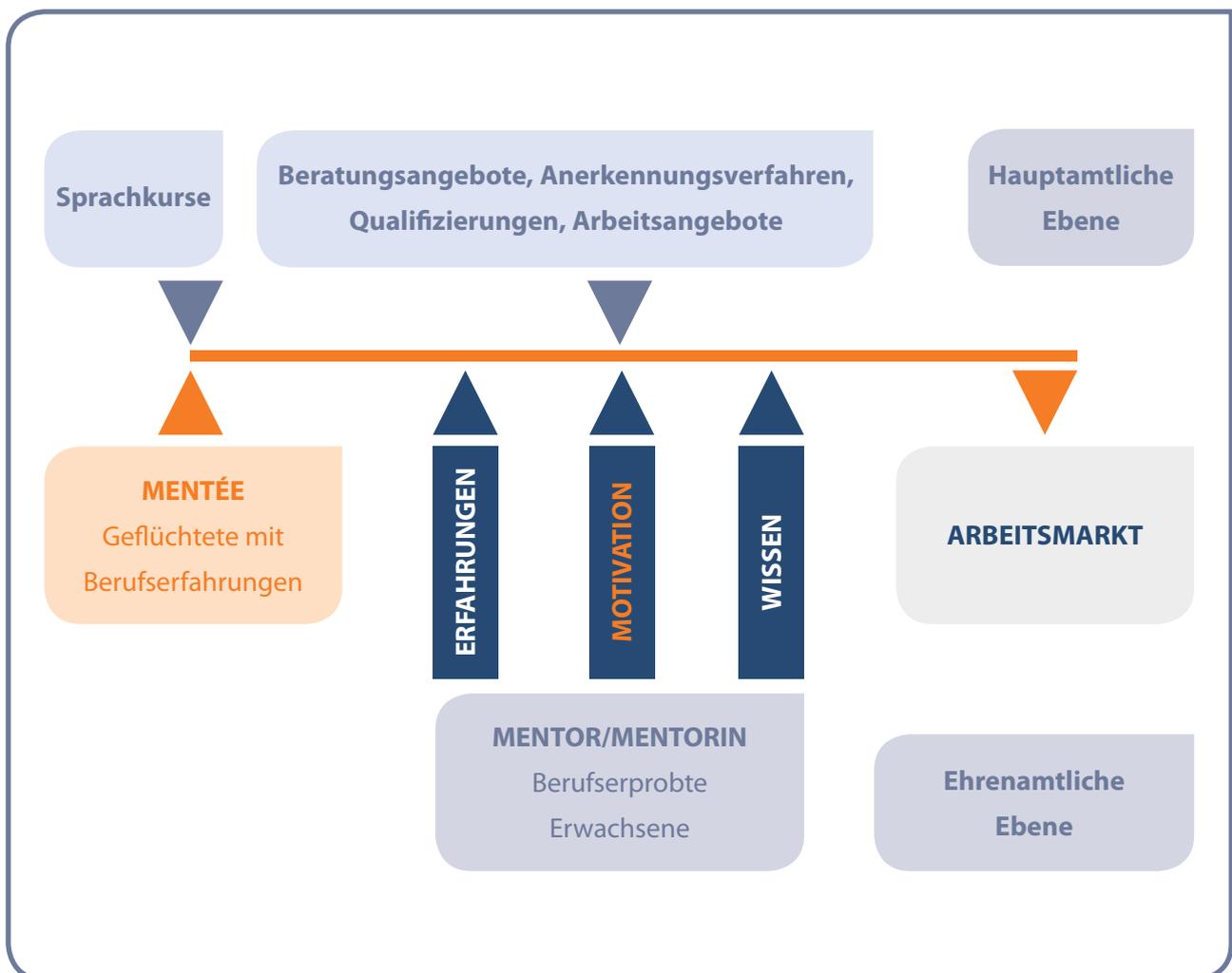


MENTORING

Eine Person mit spezifischer Erfahrung (Mentor) überträgt ihre Erfahrung an eine Person mit weniger Erfahrung (Mentée). Ziel ist die Unterstützung des Mentée auf dem Weg in Richtung Arbeitsmarktintegration. Mentor und Mentée vereinbaren und gestalten den Kontakt auf freiwilliger Basis. Die Beziehung wird durch einen dritten Akteur (eine Organisation) initiiert, organisiert und begleitet. Die Mentoringbeziehung ist zwar eine asymmetrische, beruht aber auf Gegenseitigkeit.

(DeCuyper/Vandermeersch/Purkayastha 2019; Übersetzung aus dem Englischen)

Mentoring-Modell MeMoGA





Mentoringbausteine für die Erprobung in der Pilotphase

AKQUISE

Gewinnung von Geflüchteten als Mentées und Ehrenamtlichen als Mentor*innen

QUALIFIZIERUNG UND VORBEREITUNG

Vorgespräche mit Mentor*innen und Geflüchteten, Qualifizierung der Mentor*innen, Kompetenzerfassung der Geflüchteten

MATCHING

Matchingkriterien festlegen, Mentor*innen und Mentées zu Tandems zusammenbringen, Kennenlernen, Vereinbarung und Zielformulierungen

MONITORING

Begleitung und Dokumentation der Mentoringprozesse, Reflexion und Austausch im Team und mit den Tandems

KOORDINATION

Steuerung, Informationen, Konfliktmanagement, Austauschtreffen, Netzwerkarbeit, thematische Veranstaltungen nach Bedarf, Erstellung eines Expert*innenpools

ABSCHLUSS DES MENTORING

Auswertungsgespräche, Bilanzierung, weiterführende Planung von Begleitung, nächste Schritte für Mentées, Feedback für Mentor*innen

Übergeordnetes Ziel ist die Förderung der Potenziale der Mentées durch die Übertragung von Wissen, Erfahrungen und Motivation durch die Mentor*innen. Mentoring ist eine unbezahlte Tätigkeit auf freiwilliger Basis. Beide Seiten erklären ihre Bereitschaft, aktiv und engagiert in dem Prozess mitzuwirken. Mentoring ist eine ehren-

amtliche Ergänzung zu Angeboten der Arbeitsverwaltung und staatlichen Programmen zur Beschäftigungsförderung. Es ist kein Ersatz für diese Angebote und arbeitet komplementär und in Kooperation mit anderen Beratungs- und Begleitinstrumenten.



3. Mentoring in der Praxis

3.1 Ausgangssituation

Die Vermittlung in eine geeignete Erwerbsarbeit ist ein grundlegender Schritt, um Migrant*innen in den Kommunen und Städten zu halten und ihnen langfristige Perspektiven zu eröffnen. Dazu gehören u. a. die Schaffung und der Ausbau von Angeboten für Spracherwerb, Bildung, Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigungsförderung. Angesichts der gestiegenen Einwanderung seit 2015 wurden auch in Sachsen-Anhalt viele wichtige Maßnahmen und Angebote entwickelt und ausgebaut. Dies hat dazu geführt, dass die Erwerbsbeteiligung der auf die Städte und Kommunen verteilten Geflüchteten kontinuierlich ansteigt, aber hinter den Erwartungen zurückbleibt (Siegert/Ketzmerick/Buchwald 2018).

Viele Angebote und Maßnahmen richten sich an Migrant*innen mit akademischen Abschlüssen, beispielsweise als Mediziner*innen. Wenn formale Qualifikationen und Arbeitsnachweise fehlen, geht die Vermittlung und Qualifizierung nur langsam voran. Die Feststellung von Kompetenzen erfolgt oft oberflächlich, so dass viele Geflüchtete trotz praktischer Arbeitserfahrungen nur als geeignet für „Helferberufe“ eingestuft werden. Daraus folgt oft die Vermittlung in schlecht bezahlte Tätigkeiten oder in Leiharbeit mit der Gefahr langfristig prekärer Beschäftigungsverhältnisse ohne Aufstiegs- und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten. Dabei ist aufgrund der Altersstruktur der Geflüchteten davon auszugehen, dass sie über praktische Arbeitserfahrungen verfügen, die

sie sich in Lehr- und Lernprozessen angeeignet und über längere Zeiträume von Erwerbstätigkeit ausgeübt haben. Um diese Kompetenzen sichtbar zu machen und ihren Transfer in nachhaltige Erwerbstätigkeit vorzubereiten, sind allerdings oft zeit- und ressourcenintensive Beratungs- und Begleitungsprozesse erforderlich.

Auch die Vermittlung in Branchen, in denen akuter Bedarf an Arbeitskräften besteht, kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn die Tätigkeiten zum Kompetenzprofil der Geflüchteten passen. Insgesamt sollten auch die Möglichkeiten der Arbeitsvermittlung nicht zu hoch eingestuft werden, denn Untersuchungen zeigen, „[...] dass nur 20 Prozent aller Migranten ihre erste Arbeitsstelle in Deutschland über eine öffentliche oder private Arbeitsvermittlung finden [...]“. Eine weitaus größere Unterstützung bei der Arbeitssuche leisten private Netzwerke im sozialen Umfeld, gerade wenn es um Menschen ohne Berufsabschluss geht (Brücker u.a. 2014).

Pilotphase in Dessau-Roßlau

Dessau-Roßlau ist mit 81.998 Einwohner*innen die drittgrößte Stadt in Sachsen-Anhalt (Stand: 31.10.2018). Die sozioökonomischen Transformationsprozesse nach der deutschen Wiedervereinigung bedeuteten einen massiven Abbau von Arbeitsplätzen mit der Folge, dass die Wohnbevölkerung seit 1990 um mehr als ein Viertel zurückgegangen ist (Stadtverwaltung Dessau-Roßlau



2018). Dieser Trend hat sich seit 2014 verlangsamt, jedoch ist die Bevölkerung trotz des Zuzugs von Migrant*innen weiterhin zurückgegangen. Der Altersdurchschnitt der Bevölkerung liegt bei rund 50 Jahren (ebd. 2018, Daten von 2017) und der Anteil von Menschen im Erwerbsalter geht weiter zurück. Gleichzeitig sinken die Arbeitslosenzahlen und den Unternehmen fehlen ausgebildete Fachkräfte ebenso wie an Ausbildung interessierte Jugendliche und junge Erwachsene (ebd. 2018). Hier zeigt sich, dass sozioökonomische Schrumpfungsprozesse die städtische Infrastruktur nachhaltig geschwächt haben, und die Stadt in der Konkurrenz zu nahe gelegenen urbanen Zentren wie z. B. Berlin und Leipzig zu wenig Anziehungskraft für gut ausgebildete Arbeitskräfte hat.

Der Migrant*innenanteil liegt bei 5,6 % (ebd. 2018; Daten von 2017, erhoben als Wohnbevölkerung mit ausländischer Staatsangehörigkeit). Viele von ihnen kamen seit 2015 als Geflüchtete durch Zuweisungen mit Wohnsitzauflage nach Dessau-Roßlau. Dadurch sind viele jüngere Menschen nach Dessau-Roßlau gekommen, etwa 70 % von ihnen sind im Alter zwischen 0 und 39 Jahren. Etwa 29 % der Geflüchteten kommen aus Syrien (Integrationskonzept 2018; Präsentation des Integrationsbüros Dessau-Roßlau).

3.2 Gewinnung von ehrenamtlichen Mentor*innen

Als Mentor*innen wurden berufserfahrene Erwachsene gesucht, die sich freiwillig engagieren möchten. Idealerweise verfügten sie über ähnliche **Erfahrungen** in Bereichen, in denen die Geflüchteten gearbeitet haben bzw. arbeiten möchten. Sie sollten grundlegendes Wissen über die Strukturen des Arbeitsmarktes haben, die Selbstbestimmtheit der Geflüchteten respektieren und zur Kommunikation auf Augenhöhe bereit sein. Zur Vorbereitung der Pilotphase wurden **Vorgespräche** mit den vor Ort aktiven Menschen in verschiedenen Einrichtungen geführt. Dazu gehörten unter anderem die Kontaktstelle für ehrenamtliches Engagement im Mehrgenerationenhaus und die Netzwerkstelle für ehrenamtliches Engagement in der Flüchtlingshilfe, das Integrationsbüro der Stadt Dessau-Roßlau, das Netzwerk Arbeitsmarktintegration und weitere Akteure, die ehrenamtliches Engagement fördern und sich bereits für geflüchtete Menschen und mit ihnen engagieren. Dies waren unter anderem Vereine, lokale Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Unternehmen (z. B. Krankenhäuser) und Unternehmensverbände. Darüber hinaus wurden über die lokalen **Netzwerke** von LAMSA e.V. am Standort Dessau-Roßlau Personen kontaktiert, die entweder direkt als Mentor*innen gewonnen wurden oder aber als Multiplikator*innen weitere



Interessent*innen in ihren jeweiligen Netzwerken in Vereinen und Einrichtungen ansprechen konnten. Zudem wurde eine telefonische Kaltakquise bei Unternehmen durchgeführt, die in Branchen arbeiten, in denen Geflüchtete im Herkunftsland gearbeitet haben wie z. B. Architekturbüros.

Die **Öffentlichkeitsarbeit** zur Gewinnung von Mentor*innen startete mit einer Auftaktveranstaltung im September 2018, an der bereits einige Interessent*innen für die Mitwirkung als Mentor*innen teilgenommen haben. Weitere Aktivitäten waren Beiträge im städtischen Amtsblatt, das an alle Haushalte verteilt wird, ein Aushang mit Abreißzetteln, der in verschiedenen öffentlichen Einrichtungen ausgehängt wurde, Kleinanzeigen in lokalen Wochenzeitungen, ein Infotisch auf einem lokalen Markt an mehreren Tagen, Beiträge in lokalen Newslettern, auf sozialen Plattformen wie Facebook und Xing sowie die Einrichtung einer Projektwebsite. Es wurde eine Postkartenaktion mit einem Aufruf entwickelt, sich als Mentor*innen zu engagieren, die an öffentlich zugänglichen Orten ausgelegt und an Vereine versendet wurde.

Die Gewinnung von ehrenamtlichen Mentor*innen war eine große Herausforderung und hat die Pilotphase kontinuierlich begleitet, da die Zahl der geflüchteten Interessent*innen größer war, als die zur Verfügung stehenden Mentor*innen. Bei der **Auftaktveranstaltung** wurden drei Mentor*innen erreicht, weitere vier Personen über persönliche Kontakte im Netzwerk. Durch Beiträge in den lokalen Zeitungen konnten zwei Mentor*innen gewonnen werden. Die direkte Ansprache von Unternehmen erreichte zwei weitere freiwillig Engagierte und über die Infotische auf einem lokalen Markt kamen ebenfalls zwei interessierte Ehrenamtliche dazu.



Insgesamt wurden durch die dargestellten Aktivitäten 13 Personen erreicht, von denen zehn Personen als Mentor*innen teilgenommen haben. Drei Personen, die Interesse an Mentoring hatten, haben sich nach einem Informationsgespräch dann doch anders entschieden. Dies erfolgte aus Zeitgründen oder unerwartet eintretenden beruflichen Veränderungen.

Da es sich um eine kleine Gruppe von zehn Personen handelte, können Gemeinsamkeiten und Unterschiede nur bedingt herausgearbeitet werden. Die Altersspanne ist groß und liegt zwischen unter 30 bis über 65 Jahren. Einige sind berufstätig, andere sind im Ruhestand. Es gibt Mentor*innen, die in Dessau-Roßlau geboren sind und schon immer oder wieder hier leben, andere sind seit unterschiedlich langer Zeit in Dessau-Roßlau. In der Regel sind sie aus beruflichen Gründen nach Dessau-Roßlau gezogen. Zwei von ihnen stammen aus Syrien, der eine ist selbst als Geflüchteter nach Dessau-Roßlau gekommen, der andere aus beruflichen Gründen zugezogen. Unter den Mentor*innen sind drei Frauen und sieben Männer. Einige von ihnen waren bereits in der Vergangenheit als Freiwillige für Geflüchtete oder Migrant*innen engagiert, andere haben sich durch den Kontakt und die Informationen zur Beteiligung entschlossen. Gemeinsam ist allen eine Bereitschaft zu Engagement in der Freizeit und die Auffassung, dass durch ihre Aktivitäten dazu beigetragen werden kann, Geflüchtete beim Ankommen in der Stadt zu unterstützen.



Insbesondere der Fokus auf Arbeitssuche war für einige Anlass, sich zu engagieren, da sie erwarteten, ihre Lebenserfahrungen im Beruf dadurch an andere Menschen weitergeben zu können. Gerade für Männer, die sich vorher noch nicht ehrenamtlich für Geflüchtete engagiert hatten, war die Unterstützung der Arbeitssuche ein sehr konkret und gut nachvollziehbarer Auftrag. Ein weiterer Aspekt, der die Gruppe vereint, ist die Haltung, dass die ehrenamtliche Arbeit mit Geflüchteten dazu beiträgt, den weit verbreiteten Vorurteilen gegenüber Geflüchteten durch praktisches Handeln entgegenzutreten. Einige tun dies gerade oder trotz des Desinteresses und der offenen Ablehnung in ihrem Umfeld.

3.3 Geflüchtete als Mentées

Für die Geflüchteten wurden zunächst keine festen Zugangskriterien in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft, Aufenthaltsstatus festgelegt. Sie sollten im erwerbsfähigen Alter sein und über **praktische Arbeitserfahrungen** im Herkunftsland verfügen. Dabei war es nicht relevant, ob sie diese Erfahrungen durch Zertifikate nachweisen können. Sie sollten sich mündlich in deutscher Sprache verständigen können, um mit einem deutschsprachigen Mentor/Mentorin zusammenzuarbeiten. Da der Arbeitsmarktzugang eng mit dem Aufenthaltsstatus verknüpft ist, sollten sie eine Aufenthaltserlaubnis haben, die die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit erlaubt.

Am Standort Dessau-Roßlau verfügt LAMSA e.V. über langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den **Migrantenorganisationen** und migrantischen Communities. Es gibt ein dichtes Netz von Angeboten und Aktivitäten, in die die Mitglieder aktiv einbezogen werden. Veranstaltungen werden gemeinsam organisiert und aktiv

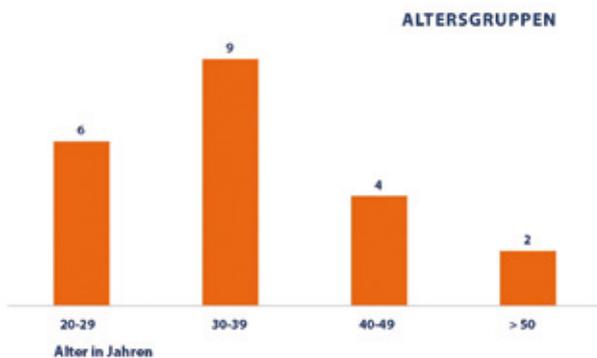
daran mitgewirkt, politische, soziale und kulturelle Teilhabe der Migrant*innen zu verbessern. Die von LAMSA e.V. initiierten Beratungs- und Unterstützungsangebote werden sehr gut angenommen. Die Projekte sind in der Stadt vernetzt und arbeiten eng mit anderen Akteuren zusammen.

Dieser **Erfahrungshintergrund** hat dazu geführt, dass die Mitgliedsvereine für das Angebot von MeMoGA gut erreicht werden konnten. Ihre Vertreter*innen waren schnell überzeugt, dass Geflüchtete von der Begleitung durch Mentor*innen profitieren können und dies eine sinnvolle Erweiterung ihrer ehrenamtlichen Aufgaben ist. Denn viele von ihnen haben insbesondere seit 2015 in ihren Vereinen die Funktion einer ersten Anlaufstelle übernommen, durch die es Geflüchteten möglich war, sich im neuen Umfeld zu orientieren. Sie begleiten Geflüchtete bei Behördenangelegenheiten, sind als Sprachmittler*innen aktiv und unterstützen auch bei der Arbeitssuche. Es wurden Informationsveranstaltungen für die Mitglieder durchgeführt und viele der so erreichten Geflüchteten haben an der Auftaktveranstaltung teilgenommen. Anschließend meldeten sich kontinuierlich weitere interessierte Geflüchtete, oder sie wurden über die Migrantenorganisationen weiter an das Projekt verwiesen, kamen mit Bekannten und Freund*innen gemeinsam zu Terminen oder meldeten sich telefonisch.

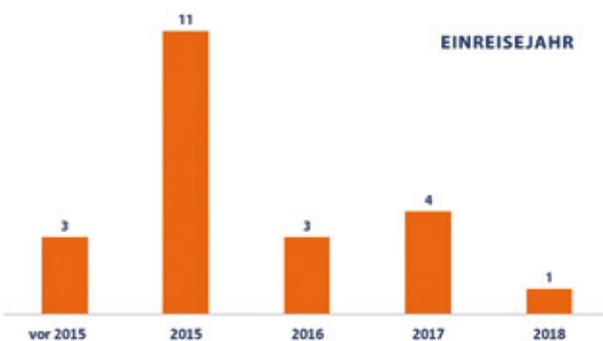




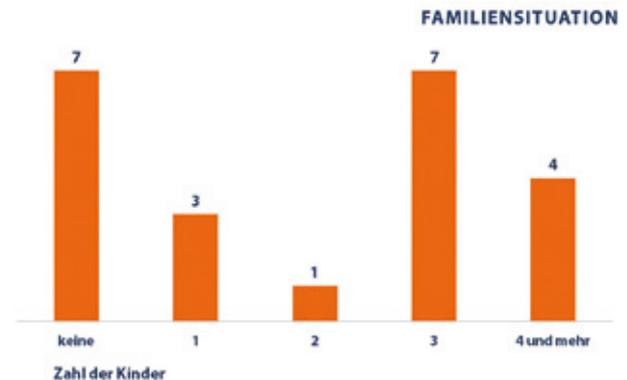
Insgesamt wurden **22 Erstgespräche** mit Geflüchteten/Migrant*innen geführt. In einem Formular wurden wichtige Informationen zur Person, Familiensituation, Aufenthalt sowie Bildungsläufe, Arbeitserfahrungen im Herkunftsland und weitere Informationen wie Deutschkenntnisse und Arbeitswünsche erfasst. Anhand dieser Angaben ist es möglich, die Gruppe der Geflüchteten detaillierter zu beschreiben. Unter den 22 Geflüchteten sind 18 Männer und vier Frauen. Neun Personen sind in der Altersgruppe zwischen 30 und 39 Jahren, sechs Personen sind zwischen 20 und 29 Jahre alt, vier Personen sind zwischen 40 und 49 Jahren und zwei Personen sind älter als 50 Jahre alt. (Von einer Person fehlt die Altersangabe.) Dies bedeutet, dass überwiegend Menschen erreicht wurden, die älter als 30 Jahre sind.



17 Personen kommen aus Syrien, weitere aus Iran, Niger, Benin und Russland. Fast die Hälfte der Geflüchteten/Migrant*innen ist 2015 nach Deutschland gekommen, nur drei sind vor 2015 eingereist und weitere im Zeitraum von 2016 bis 2018.



16 Geflüchtete/Migrant*innen sind verheiratet, jeweils eine Person ist geschieden bzw. lebt in einer Partnerschaft, und vier Personen sind ledig. Elf der Geflüchteten/Migrant*innen haben drei oder mehr Kinder. Sieben Personen haben keine Kinder, drei Personen haben ein, und eine Person hat zwei Kinder.



17 Personen haben einen **Aufenthaltstitel** über einen Flüchtlingsstatus, in der Regel aus humanitären Gründen, zwei Personen haben eine Duldung, zwei Personen sind noch im Asylverfahren und eine Person hat einen Aufenthalt über einen Nachzug zum Ehegatten. 18 Personen verfügen über eine uneingeschränkte **Arbeitserlaubnis**, die zwei Personen im Asylverfahren dürfen arbeiten und die beiden Personen mit Duldung benötigen eine Zustimmung der Ausländerbehörde, wenn sie eine Arbeit finden.

Da nur vier Frauen an der Pilotphase teilgenommen haben, können daraus keine Schlussfolgerungen über die Besonderheiten im Vergleich mit den Männern gezogen werden. Alle sind verheiratet und leben mit ihren Ehemännern in Dessau-Roßlau. Eine Frau hat keine Kinder und einen akademischen Abschluss, ist aber aufgrund des laufenden Asylverfahrens in ihrer beruflichen Mobilität stärker eingeschränkt als die anderen Frauen. Die Frauen mit Kindern waren seit der Geburt des ersten Kindes nicht mehr erwerbstätig.



Sie haben sechs bis zehn Jahre die Schule besucht, können dies aber nicht durch Zeugnisse nachweisen. Eine Frau hat eine Ausbildung als Religionslehrerin, war aber nur eine kurze Phase erwerbstätig.

Von den Personen, die zu einem Erstgespräch gekommen sind, konnten zehn Personen in ein Tandem mit einem Mentor/einer Mentorin vermittelt werden. In einem Fall hat ein Mentor für einen kurzen Zeitraum einen zweiten Mentée begleitet, der dringend eine Arbeit benötigte.

Schulbesuchszeiten und **Bildungsabschlüsse** sind überaus unterschiedlich. Es haben sich Personen gemeldet, die nie eine Schule besucht haben, aber mehr als zehn Jahre in Syrien ein Unternehmen geführt haben. Ebenso haben sich Geflüchtete/Migrant*innen mit einem akademischen Abschluss für eine Begleitung interessiert, die Schwierigkeiten beim Erreichen der erforderlichen Sprachniveaus haben oder trotz ausreichender Sprachkenntnisse mit eigenständigen Bewerbungen bisher keine Arbeit gefunden hatten.

Die Arbeitserfahrungen der Geflüchteten sind ebenso heterogen wie ihre Biographien. Sie haben unterschiedlich lange gearbeitet, Ausbildungswege begonnen und abgeschlossen, waren selbständige Unternehmer*innen oder aber in staatlichen Einrichtungen beschäftigt. Viele Geflüchtete, vor allem die Männer, haben nach einer sechs- bis neunjährigen Schulzeit einen Beruf erlernt, in der Regel durch Mitarbeit in einem Betrieb wie z. B. einer Schneiderei. Nach einer unterschiedlich langen Lehrzeit haben sie als ausgebildete Fachkräfte gearbeitet, eröffneten ein eigenes Geschäft oder arbeiteten in Familienbetrieben bzw. im Auftrag von größeren Unternehmen. Gerade die Männer erzählen von beruflichen Wechseln in ganz unter-

schiedliche Branchen, z. B. vom Schneiderhandwerk in den Verkauf von Haushaltswaren, haben als LKW-Fahrer gearbeitet, aber auch einige Jahre als Maler. Ein Fotograf hat Arbeitserfahrungen in einer Druckerei vorzuweisen.

Aus der Perspektive der in Deutschland dominanten Auffassung wird eine erfolgreiche berufliche Laufbahn linear in Richtung Spezialisierung und damit einhergehender Karriere im Anschluss an eine handwerkliche, schulische oder akademische Ausbildung gedacht. Brüche, Umorientierungen und Branchenwechsel werden als Zeichen von Misserfolg und Scheitern betrachtet. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Arbeitsbiographien der Geflüchteten als ungeordnet, gebrochen und kaum an die hohen deutschen Anforderungen anzupassen. Angesichts der Deregulierungen, wachsender Prekarisierungen und dem überall zu verzeichnenden Fachkräftemangel kann aber in positiver Deutung dieser Biographien davon gesprochen werden, dass die Arbeitsbiographien zeigen, wie flexibel und dynamisch sich Menschen im Interesse eines beruflichen Aufstiegs anpassen oder aber den ökonomischen Unsicherheiten mit individuellen Strategien begegnen und im Herkunftsland damit durchaus erfolgreich waren.





Berufe und Tätigkeitsfelder der Geflüchteten und Migrant*innen

Taxifahrer, Busfahrer, Chauffeur, LKW-Fahrer, Fotograf, Tierzucht, Wertstoffgewinnung, Gebrauchsgüterhandel, Innenausbau, Bau und Renovierung von Gebäuden, Eisenflechter, Zimmermann, Friseur, Textilbranche (Herstellung und Verkauf), Automechaniker, Religionslehrerin, Verwaltungsangestellter, Abteilungsleiter, Maschinenbau, Ölförderung, Kellner, Sportlehrer, Rohrleitungsbau, Gemüseanbau, Schlosser, Opernsänger, Agrarwissenschaft

Arbeitserfahrung zu haben bedeutet aber nicht unbedingt, dass sie in diesem Beruf weiter arbeiten möchten oder es sich auch zutrauen. Einige haben gesundheitliche Beeinträchtigungen, und aufgrund fehlender Zertifikate und formaler Anforderungen ist ein Übergang in einen vergleichbaren Beruf in Deutschland nicht möglich oder zeitlich sehr aufwendig. Trotzdem sind diese Erfahrungen und Kompetenzen eine Grundlage für die Entwicklung von Plänen und Ideen, in welchen Bereichen Arbeit vorstellbar ist.

Darüber hinaus geben die weiteren **Interessen** und Talente, Hobbies und besonderen Fähigkeiten einen Hinweis darauf, wohin die berufliche Neuorientierung gehen kann. Sie interessieren sich für handwerkliche Arbeiten, können Fahrräder reparieren, zeichnen oder nähen gern. Sie sind Rettungsschwimmer oder schwimmen einfach gern. Sie können gut fotografieren, kennen sich mit Layout und Grafikprogrammen aus. Sie haben einen (deutschen) Angelschein oder bewirtschaften einen Kleingarten. Sie machen gern Musik, möchten im Chor singen oder in einer Theatergruppe mitmachen. Sie backen und kochen gern, können Käse herstellen oder kennen sich mit der Zubereitung von argentinischen Grillspezialitäten aus. Sie spielen Fußball, haben einen Taekwondo-Grad oder möchten gern wieder Handball oder Basketball spielen. Weitere Sportarten, in denen

sie Erfahrungen haben, sind Kickboxen, Joggen, Gehen, Radfahren und Fitness.

Auch bei den **Deutschkenntnissen** gibt es große Unterschiede. Insgesamt ist zu betonen, dass viele Geflüchtete Schwierigkeiten haben, die für einen Einstieg in die Erwerbsarbeit erforderlichen Sprachzertifikate zu erreichen. Alle äußern gleichermaßen, dass ihnen die Sprachpraxis im Alltag fehlt und sie im Anschluss an die Integrationskurse ohne Kontakt zu deutschsprachigen Menschen schnell verlernen, was sie sich in den Kursen oft mühsam erarbeitet haben. Zudem erzählen viele, dass es sehr unbefriedigend ist, nach Abschluss der Kurse mehrere Monate warten zu müssen, bis ein nächster Kurs anfängt. Bereits die Wartezeit auf die Prüfungsergebnisse beträgt sechs Wochen. In dieser Zeit kann kein weiterführender Kurs besucht oder geplant werden, solange das Ergebnis nicht vorliegt. Selbst diejenigen, die sich mündlich besser ausdrücken können, sehen in der Schriftsprache und dem flüssigen Lesen und Erfassen z. B. von Stellenanzeigen im Internet eine Herausforderung.

Arbeitswünsche und neue berufliche Ziele orientieren sich an den erlernten Berufen und den bisher ausgeführten Tätigkeiten. Viele signalisieren eine realistische Einschätzung ihrer Möglichkeiten, gerade wenn sie keine Zeugnisse über erreichte Abschlüsse vorweisen können. Die im



Herkunftskontext praktizierten flexiblen beruflichen Ausrichtungen an dem, was möglich war oder die erforderliche ökonomische Sicherheit brachte, erleichtert eine pragmatische Neuorientierung. Bei Arbeitswünschen geben sie eine Reihe von Berufen und Tätigkeiten an, die sie für vorstellbar halten, ohne die eigenen Möglichkeiten zu überschätzen. Insgesamt kann gesagt werden, dass alle Geflüchteten einen Plan A als Wunsch formulieren können, aber bereits über weitere Optionen als Plan B, C usw. nachgedacht und dazu Ideen entwickelt haben.

3.4 Der Mentoringprozess

Die **Vorbereitung und Qualifizierung** der Mentor*innen erfolgte in Form eines zweistündigen Workshops, der jeweils für eine kleinere Gruppe von bis zu drei Mentor*innen durchgeführt wurde. Das Curriculum bestand aus einer Einstiegsübung zum Kennenlernen mit biographischen Elementen, einem Austausch über die Rolle als Mentor und Mentorin, um zu klären, welche Aufgaben die Mentor*innen haben und welche nicht. Es wurden gemeinsam Kriterien festgelegt, was ein guter Mentor/eine gute Mentorin ist und welche Aufgaben die Projektkoordination übernimmt. Zum Abschluss wurde über die nächsten Schritte gesprochen, und die Mentor*innen erhielten eine Mappe mit wichtigen Informationen als Zusammenfassung des Workshops.

Die Entscheidung zum **Matching**, d. h. welche Mentor*innen und Mentées zusammengebracht werden, wurde vom Projektteam getroffen, sobald die geeigneten Ehrenamtlichen gefunden und vorbereitet waren. Matchingkriterien waren die bisherigen Arbeitserfahrungen der Geflüchteten und die beruflichen Erfahrungen der Mentor*innen sowie ihre Wünsche, z. B. als Frau mit einer Frau ein Tandem zu bilden. Während des Zeitraums der Pilotphase wurden insgesamt zehn Mentoringtandems gebildet. Sieben Tandems waren über unterschiedlich lange Zeiträume aktiv. Bei einigen lief das Mentoring über einen kurzen Zeitraum von bis zu drei Monaten, in dem sehr gezielt und konkret nach einer Arbeit gesucht wurde. Andere Tandems haben sich auf längerfristig angelegte Ziele wie z. B. die Verbesserung von Sprachkompetenzen, eine berufliche Neuorientierung oder Ausbildungsplatzsuche festgelegt und arbeiten inzwischen länger als sechs Monate zusammen.

Die gemeinsamen Aktivitäten der Tandems erfordern zunächst einen Prozess des Kennenlernens, um **Vertrauen** zwischen einander unbekanntem Menschen herzustellen. Dies kann unterschiedlich lange dauern. Sprachbarrieren, kulturelle Unterschiede und die jeweiligen Lebenssituationen beeinflussen diesen Prozess. Wenn die Mentées schon klare Vorstellungen haben, in welchen Branchen sie arbeiten möchten, bereits Lebensläufe erstellt haben und ein Sprachzertifikat auf



dem Niveau von B2 erreicht haben, ist eine zielgerichtete Stellensuche mit Bewerbungen ein guter Weg. Bei anderen Mentées geht es zunächst darum, eine sprachlich fundierte Vorbereitung auf den Arbeitsalltag zu erreichen. Dies hat mehr alltägliche Interaktionen zur Folge, die auch im Bereich Freizeit erfolgen können, wenn Mentor und Mentée dies wünschen und auch so umsetzen.

In der Praxis haben die Tandems je nach Zielsetzung festgelegt, wie oft, wo und wie sie sich treffen werden. Drei Tandems sind nach erfolgtem Matching nicht in einen regelmäßigen Austausch gekommen. Es kamen auf Initiative von Mentor/Mentorin und Mentée keine Treffen zustande, oder nach einem ersten Treffen brach der Kontakt wieder ab. Auch eine Erinnerung durch das Projektteam war nicht erfolgreich, so dass beide Seiten schließlich das Interesse verloren. Ein Tandem konnte wegen sprachlichen Schwierigkeiten und trotz eines einbezogenen Sprachmittlers nicht miteinander arbeiten. Ein drittes Tandem scheiterte daran, dass der Mentor kurz nach dem Matching aus beruflichen Gründen umgezogen ist. Nachdem die ersten Mentoringtandems gebildet wurden, hat das Projektteam in regelmäßigen Abständen Mentor*innen und Mentées zum Zweck des Monitoring kontaktiert. Dazu wurde mit einem Leitfaden gearbeitet, der den Verlauf des jeweiligen Mentoringprozesses erfasst und den Stand der Zielerreichung dokumentiert hat. Telefonisch oder bei einem persönlichen Kontakt wurde danach gefragt

- wie die Zusammenarbeit läuft,
- an welchen Themen sie gerade gemeinsam arbeiten,
- ob sie mit dem Verlauf der Treffen und Aktivitäten zufrieden sind, und
- ob sie Unterstützung vom Projektteam brauchen.

Es wurde in freier Form dokumentiert und bei Unterstützungsbedarf eine Vereinbarung getroffen, ob z. B. ein persönliches Gespräch gewünscht wird, Informationen zugeschickt werden sollen oder aber andere Formen der Zuarbeit durch das Projektteam erforderlich sind. In der Regel hat der telefonische Kontakt monatlich stattgefunden, wenn nicht vorher die Mentor*innen oder Mentées sich eigenständig wegen konkreter Anliegen beim Projektteam gemeldet haben.

Um die Rahmenbedingungen für einen gut laufenden Mentoringprozess sicherzustellen, übernahm das Projektteam die Koordination. Dazu gehörte die Steuerung der Pilotphase durch Recherche und Weiterleitung von relevanten Informationen zu Arbeitsmarktthemen an die Tandems, Netzwerkarbeit, Erstellung eines Expert*innenpools, Moderation bei interkulturellen Missverständnissen oder in Konfliktkonstellationen sowie die Organisation von zwei begleitenden Veranstaltungen für die Mentor*innen. Der erste Workshop hat über die aktuellen Anforderungen in Bewerbungsprozessen informiert und wie eine gute Vorbereitung der Geflüchteten auf Vorstellungsgespräche erfolgen kann. Ein weiterer Workshop wurde ebenfalls für Mentor*innen angeboten, um interkulturelle Irritationen und transkulturelle Dimensionen im Mentoringprozess zu reflektieren.

Wenn der Mentoringprozess von den Tandems abgeschlossen wurde, weil die Mentées die Ziele erreicht hatten oder andere Gründe eine Beendigung erforderten, erfolgte eine Auswertung und Bilanzierung der Aktivitäten des Tandems in einem Abschlussgespräch. Es wurde gemeinsam reflektiert, wie der Prozess gelaufen ist, wie die Beteiligten die Zusammenarbeit wahrgenommen haben, welche nächsten Schritte für den Mentée anstehen und ob und wie der Mentor/die Mentorin weiter im Projekt tätig sein wird.



4. Auswertung der Pilotphase

Im September 2019 wurden mit den Mentor*innen und Mentées der noch aktiven Tandems getrennt voneinander Zwischengespräche zur Evaluation der bisherigen Arbeit geführt. Dazu wurde ein Leitfaden verwendet, der die unternommenen Aktivitäten, Lernerfahrungen und Veränderungsprozesse erfasst. Außerdem bestand die Möglichkeit für Rückmeldungen zur Begleitung durch das Projektteam.

4.1 Aktivitäten und Erfahrungen der Mentoringtandems

Einige Tandems haben ihre Aktivitäten an den Anforderungen von Bewerbungsprozessen und Stellensuchen orientiert. Sie haben sich nach Bedarf zu gemeinsamen Recherchen nach offenen Stellen getroffen und gemeinsam Bewerbungen, Lebensläufe und Onlinebewerbungen vorbereitet. Vorstellungsgespräche wurden vorbereitet und umgesetzt. Sie haben konkrete Vereinbarungen und Zeitpläne den Bewerbungsfristen entsprechend umgesetzt und festgelegt, welche Aufgaben Mentor/Mentorin und Mentée übernehmen. Es wurde nach Ausbildungsplätzen, Praktikumsmöglichkeiten, Stellen im Bundesfreiwilligendienst und Weiterbildungen gesucht. In den Gesprächen der Tandems ging es um berufliche Möglichkeiten, Vor- und Nachteile von Ausbildung und ungelernter Arbeit, Verdienst- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die unterschiedlichen Anforderungen der Stellenangebote.

„Es gab immer mal wieder Gespräche, ob auch ungelernte Tätigkeiten gesucht werden sollten, wegen der schlechteren Verdienstmöglichkeiten ist das aber nicht weiter verfolgt worden.“

Mentor Herr K.

Persönlich vorbeigehen

Die persönliche Ansprache der Unternehmen durch die Mentor*innen wurde mehrfach umgesetzt und ist häufig gut gelaufen. Die Mentor*innen haben teilweise direkt bei den Personalverantwortlichen nach offenen Stellen gefragt bzw. sich erkundigt, ob Interesse oder Offenheit besteht, den Mentée kennenzulernen. Ein Mentor berichtet davon, dass er die Bewerbungsunterlagen persönlich abgegeben hat.

„Es ist wichtig, Personen zu erreichen, die vor Ort über eine Einstellung entscheiden können. Dann haben sie schon einmal ein Gesicht und merken sich besser, um wen es geht.“

Mentor Herr K.



Bewerbungen auf persönlichem Weg zogen oft eine positive Rückmeldung der Arbeitgeber nach sich, so dass dadurch einige Vorstellungsgespräche zustande kamen. Teilweise kannte der Mentor das Unternehmen oder konnte sich auf ein gemeinsames Umfeld beziehen. Auch das hat sich positiv auf die Bereitschaft der Unternehmen ausgewirkt, den Mentée kennenzulernen. In einem Fall gab es aber auch eine direkte Ablehnung durch das Unternehmen, einen Menschen aus einem „afrikanischen Land“ (Zitat aus dem Telefonat) einzustellen. Enttäuschend waren auch Bewerbungen bei Unternehmen mit Filialen vor Ort, da die Angestellten nur an die Zentrale verweisen konnten. Der fehlende persönliche Kontakt zu den Personalverantwortlichen war dann nach Einschätzung des Mentoren Grund für die ausbleibende Rückmeldung.

Einige Mentées hatten bereits in Kursen gelernt, Bewerbungen zu schreiben. Sie bewarben sich regelmäßig auf offene Stellen ohne vorherigen Kontakt zum Unternehmen. Während der Pilotphase haben wir von keinem Mentée erfahren, dass eine dieser Bewerbungen zu einem Vorstellungsgespräch geführt hat. In der Regel kam keine Rückantwort auf die Bewerbung. Auch Onlinebewerbungen wurden nicht beantwortet und haben keine Einladung oder weiteres Interesse der Unternehmen zur Folge gehabt.

Erfolgreich verlaufen ist der gemeinsame Besuch von Mentor und Mentée bei einer lokalen Jobmesse. Vorab wurden gemeinsam Bewerbungsmappen vorbereitet und die ausstellenden Unternehmen im Internet angesehen. Bei der Messe wurden sie gezielt an ihren Messeständen aufgesucht, und es ergaben sich im Nachhinein zwei Vorstellungstermine für den Mentée.

Gemeinsam zu besonderen Terminen

Die meisten der Mentées erledigen ihre Behördengänge allein, bei Terminen im Jobcenter wurde aber im Einzelfall eine Begleitung durch den Mentor/die Mentorin gewünscht, wenn konkrete Fragen geklärt werden sollten. Die Erfahrungen sind sehr unterschiedlich. Ein Mentor hat berichtet, dass er am Datenschutz scheiterte, während andere bei persönlichen Gesprächen mitgegangen und die Mentées dadurch weitergekommen sind.

„Im Jobcenter war die Kommunikation am Anfang sehr formell, seit einem persönlichen Kontakt mit der Sachbearbeiterin hat es sich verbessert.“

Mentor Herr F.

Passend zu den Zielen der Mentées

Die Vereinbarung, sich regelmäßig zu treffen, war für einige Tandems ein guter Weg, Vertrauen aufzubauen und einen Einstieg in Alltagskommunikation zu finden.

Dies erfolgte durch das gemeinsame Lesen von Texten, Schreibübungen, Alltagskonversation und gemeinsamen Freizeitaktivitäten. In der Regel wurden die Treffen in den Wohnungen der Mentées durchgeführt, so dass die Mentor*innen in das Familienleben der Mentées teilweise einbezogen wurden. Daraus ergaben sich in einzelnen Fällen weitere Unterstützungen wie z. B. Vermittlung von Arztterminen oder die Begleitung zum Einschulungsgespräch.



Es funktioniert nicht einfach so

Die Phasen des Kennenlernens und Vertrauensaufbaus dauern unterschiedlich lange, und nicht immer waren sie erfolgreich. Einige Mentor*innen finden nicht in ihre Rolle, fühlen sich nicht wirklich zuständig für die Initiierung des Kennenlernens, warten ab oder sind nach dem ersten Termin, der nicht zustande kommt, demotiviert. Einige der Mentées verstehen nicht wirklich, was Mentoring bedeutet und welchen Anteil sie am Gelingen des Prozesses haben. Sie erwarten schnelle und professionelle Unterstützung wie sie sie von den Beratungsstellen kennen und sind überfordert, wenn sie realisieren, dass sie selbst zum erfolgreichen Beziehungsaufbau beitragen müssen.

„Erst mal gucken und zuhören, und nicht so von der eigenen Weisheit ausgehen, sondern abwarten, was sich durch die andere Person ergibt.“

Mentorin Frau Z.

Gut gemeinte Ratschläge

Einige Mentor*innen berichten, dass sie zu Beginn des Mentorings viele Ideen und Anregungen gegeben haben, was der Mentée machen kann, um z. B. besser Deutsch zu lernen. Viele dieser gut gemeinten Ratschläge werden von den Mentées aber erstmal nicht umgesetzt.

„Ich habe Vorschläge zu Spracherwerb und Freizeit gemacht, die aber zu 90 % nicht angenommen wurden. Eigenständiges Sprachenlernen, Zeitungen ansehen hat nicht geklappt.“

Mentor Herr F.

Hier zeigt sich erneut, wie wichtig der Faktor Zeit und Geduld für den Vertrauensaufbau ist, damit im Laufe des Prozesses die Vorschläge und Angebote so gemacht werden, dass die Mentées sie annehmen können, weil sie zu ihnen und ihren Bedürfnissen passen.

Vertrauensaufbau braucht Kommunikation und Zeit

Der Mentoringprozess bringt zwei Menschen zusammen, die einander noch nicht kennen, unterschiedliche Herkunftssprachen haben und deren Lebensläufe auf den ersten Blick nur wenige Gemeinsamkeiten aufweisen. Sie vereinbaren eine gemeinsame Zeit mit festgelegten Zielen, Treffen und Aktivitäten. Auch wenn zunächst klar ist, dass es darum geht, die Mentées bei der Arbeitssuche zu unterstützen und der Mentor/die Mentorin bereit ist, dies zu tun, ist Zeit erforderlich, um einander kennenzulernen. Beide tragen dazu bei, dass im Laufe der ersten Wochen und manchmal Monate eine gemeinsame Basis für Vertrauen entsteht. Der Mentor Herr F. berichtet davon, dass sich der Mentée erst nach mehreren Monaten zum ersten Mal selbst gemeldet hat. Sonst war es immer der Mentor, der die Initiative ergriffen und die Treffen organisiert hat.

Die Mentées haben zu wenige Erfahrungen mit Alltagskommunikation in deutscher Sprache. Die Mentor*innen sind ehrenamtlich engagiert und übernehmen eine neue Aufgabe mit einer ihnen unbekannt Person. So kommt es im Laufe der Mentoringprozesse zu Missverständnissen und Irritationen. Beide Seiten haben Schwierigkeiten zu verstehen, was der andere meint. Ein Beispiel: Der Mentor Herr L. teilt dem Mentée mit, dass er zwischen 10 und 11 Uhr Zeit hat. Als der Mentée erst um 10.45 Uhr kommt, nachdem der Mentor ihn angerufen hat, klärt sich das Missverständnis auf.



Der Mentée hatte verstanden, dass er zwischen 10 und 11 Uhr zum Treffen kommen kann, nicht aber, dass der Mentor um 11 Uhr gehen muss. Wichtig ist es, diese Erfahrungen aufmerksam zu reflektieren und nicht gleich aufzugeben, wenn es beim ersten Mal nicht perfekt läuft. Es braucht auf beiden Seiten eine hohe Frustrationstoleranz. Auch die Mentées berichten, dass die Mentor*innen nicht immer Zeit für sie haben, wenn es spontan etwas zu besprechen gibt. Mit der Zeit erleben sie aber, wie der Alltag der Mentor*innen aussieht und verstehen, dass auch sie ein Teil davon sind.

„Meine Mentorin hat nicht mehr Zeit als einmal in der Woche. [...] Wir sprechen offen über die Zeit, wann es passt und wann nicht.“

Mentée Frau T.

4.2 Veränderungen bei den Mentées

Die **Sprachkompetenzen** verbessern sich durch den regelmäßigen Kontakt zu den Mentor*innen. Dies betrifft vor allem die mündliche Kommunikation. Die persönlichen Begegnungen, gemeinsamen Termine, Aktivitäten in der Freizeit und die erforderlichen telefonischen Absprachen, um z. B. Treffpunkte und Zeiten festzulegen, bewirken eine Erweiterung des Wortschatzes und der aktiven mündlichen Sprachkompetenzen. Ein Mentor sagt in der Auswertung sogar, dass der Mentée doppelt so gut Deutsch spricht wie am Anfang (Zeitraum etwa sechs Monate). Besonders erfolgreiche Ansätze waren hier das gemeinsame Lesen

von Texten und das Sprechen über diese Texte. Dies wurde von zwei Tandems umgesetzt. Sie haben sich bei den regelmäßigen Treffen über den Text unterhalten und damit mündliche Sprachkenntnisse verbessert. Dennoch ist es so, dass ein Mentée, der bereits ein Sprachniveau auf dem Niveau von B2 erreicht hat, seine mündlichen Sprachkenntnisse schlechter einschätzt als zu Beginn des Mentoring. Den Grund dafür sieht er vor allem darin, dass er während der letzten sieben Monate keinen Deutschkurs besucht hat, nicht erwerbstätig ist und deshalb trotz regelmäßiger Treffen mit dem Mentor zu wenig Gelegenheiten hatte, Deutsch zu sprechen.

Hinsichtlich der schriftlichen Sprachkenntnisse ist der Fortschritt wesentlich geringer und die allgemeine Einschätzung geht dahin, dass gerade durch die Unterschiedlichkeit der Alphabete der Lernprozess länger dauert. Obwohl die Mentées in Integrationskursen mit Einführung in das lateinische Alphabet waren, haben sie teilweise große Schwierigkeiten im Lesen und Schreiben und machen hier auch durch eine ergänzende Förderung im Mentoringtandem nur wenig Fortschritte. Dies betrifft vor allem Mentées mit geringeren Schulbesuchszeiten im Herkunftsland. Demgegenüber haben Mentées mit einem Hochschulabschluss oder mit B2-Sprachzertifikat weniger Schwierigkeiten und lernen schneller, auch im Internet z. B. mit Suchmaschinen umzugehen und können Lebensläufe und Bewerbungen mit geringer Hilfe vorbereiten. Aber auch hier wirkt sich die Begleitung positiv auf den Lernfortschritt aus.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die regelmäßige Begleitung durch einen Mentor/eine Mentorin das persönliche **Selbstbewusstsein** erhöht. Viele Mentées erzählen frei und bringen sich



aktiver in Gespräche in deutscher Sprache ein. Dies wirkt sich im Kontakt mit Außenstehenden positiv aus, die Geflüchteten nehmen wahr, dass sie selbstsicherer auftreten und die Interaktionen besser gestalten können.

„Ich kann besser lesen und auch besser sprechen. Ich bin mutiger geworden und nicht mehr so schüchtern.“

Mentée Frau T.

In beruflicher Hinsicht zeigen sich aber keine Verbesserungen. Bei offiziellen Interaktionen mit Arbeitgebern ist der Mentor/die Mentorin ein sicherer Rückhalt. Die Präsentation nach Außen soll gern übernommen werden, da die Mentor*innen als sprachlich souveräner und erfahrener betrachtet werden.

„Am besten ist es zusammen mit meinem Mentor. Da bin ich sicherer.“

Mentée Herr M.

Denn auch Mentées, die bereits ein B2-Sprachzertifikat erreicht haben, stehen der großen Herausforderung gegenüber, den direkten Kontakt zu den Unternehmen telefonisch und persönlich herzustellen. Ihnen fehlen oft noch Sprachpraxis und Erfahrung für diese besonderen und wichtigen Situationen, da ja gerade der erste Eindruck entscheidend sein kann. Telefonate ohne Blickkontakt sind in der Fremdsprache schwerer als Kommunikation in persönlicher Begegnung und vergrößern die Unsicherheit. Die praktische Anwendung des formalen „Sie“ und der Wechsel zwischen den verschiedenen Sprechstilen in den jeweiligen Kommunikationssituationen brauchen Übung und häufigere Praxis als dies im Alltag vieler Geflüchteter der Fall ist. Zusammen mit dem Mentor/der Mentorin wird daran gearbeitet, sowohl sprachlich als auch beim Aufbau von Selbstbewusstsein, um diese Aufgaben irgendwann eigenständig zu übernehmen.

Die Mentées bekommen durch das Mentoring mehr **Informationen** über den Arbeitsmarkt, die Stadt und die Arbeitsweise von wichtigen Institutionen. Sie verbessern ihren Wissensstand darüber, wie sie noch besser nach geeigneten Stellen suchen können. Sie lernen die Bedeutung von Begriffen kennen, z. B. was „Zeitarbeit“ in der Praxis bedeutet und welche Internetsuchmaschinen sie benutzen können. Dies hat auch zur Folge, dass sie Anforderungen der Arbeitgeber besser einschätzen und ihre Bewerbungen daran anpassen



können. Sie verfolgen das Geschehen in der Stadt aufmerksamer, stellen Fragen über Strukturen, Institutionen und erfahren mehr über Veranstaltungen und öffentlich zugängliche Angebote.

„In kleinen Schritten geht es voran, durch jede Bewerbung und jedes Gespräch ist es ein Stück weitergegangen. Das Wissen über den Arbeitsmarkt ist stetig angewachsen.“

Mentor Herr K.

Motivation und Eigeninitiative der Mentées werden angeregt, indem die Mentor*innen Angebote machen, sich Zeit für den Lebensalltag der Mentées nehmen und ihre persönliche Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck bringen. Im Verlauf des Mentoring werden die Mentées aktiver, äußern sich offener und ziehen die Mentor*innen bei anstehenden Entscheidungen ins Vertrauen. Sie positionieren sich klarer in dem, was sie sich wünschen oder nicht wünschen, erkennen ihre Bedürfnisse und teilen mit, wo sie mehr Unterstützung brauchen.

Die sozialen und beruflichen **Netzwerke** werden durch das Mentoring nicht wesentlich vergrößert. Die Alltagskontakte der meisten Mentées erfolgen in der Familie, den Migrantenorganisationen und Communities. Durch die Mentor*innen haben sich hier noch keine weiteren Kontakte zu deutschsprachigen Menschen in der Stadt ergeben. Es ist zunächst die Zweierbeziehung, in der Interaktion und Begegnung stattfinden und eine Vertrauensebene geschaffen wird. Auch bezogen auf berufliche Netzwerke sind es in erster Linie die



Mentor*innen, die Außenkontakte zu Unternehmen übernehmen, und dies ist von den Mentées so gewünscht. Dadurch ergibt sich durch das Mentoring zunächst kein Transfer von vorhandenen Kontakten an die Mentées.

4.3 Veränderungen bei den Mentor*innen

Die Mentor*innen werden realistischer in ihren Einschätzungen, wie schnell sie die Mentées erfolgreich in Arbeit vermitteln können. Sie lernen die strukturellen Barrieren kennen und erfahren auf der persönlichen Ebene davon, wie sich dies auf die Lebensplanung der Mentées praktisch auswirkt.

„Wir waren zusammen beim Jobcenter, um den richtigen Sprachkurs zu finden. Es wurde immer wieder ein Kurs am Nachmittag angeboten, und das geht nicht wegen der Kinder. In der Zeit hat der Ehemann ein Praktikum gemacht und war auch den ganzen Tag nicht da. Leider gab es erst langsam Verständnis beim Jobcenter und seit September ist Frau T. im Vormittagskurs.“

Mentorin Frau Z.



Sie erleben bei ihren Aktivitäten auch die Ablehnung, wenn sie für die Geflüchteten eine Arbeit suchen und realisieren die diskriminierenden Auswirkungen von Rassismus, wie sie die Mentées im Alltag erfahren.

„Der Mentée wurde abgelehnt, weil es Ängste gibt und zu wenig Erfahrungen mit Migranten.“

Mentor Herr B.

Sie werden geduldiger und zeigen mehr Verständnis für die Schwierigkeiten, sich in dem neuen Umfeld zu orientieren. Sie lernen, die besondere Situation des Mentées in den Vordergrund zu stellen, um die passenden Angebote machen zu können. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass beide Personen im Tandem verschiedene Ausgangssituationen haben und die Mentées ganz spezifische Hürden überwinden müssen.

„Wir können dabei nicht von uns selbst ausgehen und müssen die Ist-Situation aufnehmen und davon ausgehend gemeinsam arbeiten.“

Mentor Herr F.

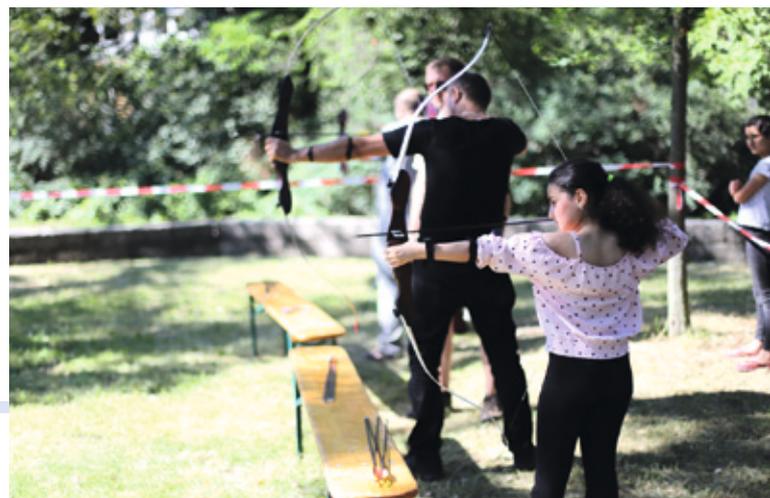
Sie achten mehr auf die eigene Kommunikation und ihre Art zu sprechen, um sicherzustellen, dass sie vom Mentée verstanden werden und sind auf-

merksamer, ob sie wirklich verstanden wurden. Besonders wichtig ist auch der Effekt, den biographische Informationen der Mentées z. B. über politische Verfolgung und Fluchterfahrungen auf die Mentor*innen haben. Sie sind emotional bewegt und erkennen, wie viele Schwierigkeiten die Mentées bereits überwunden haben und welche Anpassungsleistungen sie im Alltag vollbringen.

„Frau T. klagt nicht oder beschwert sich über gesundheitliche Probleme. Sie ist humorvoll und interessiert. Dadurch merke ich auch manchmal, dass es gut ist, alles nicht ganz so ernst zu nehmen. Es relativieren sich dadurch auch die eigenen Probleme ein Stück weit.“

Mentorin Frau Z.

Sie setzen sich mit den eigenen Haltungen und Vorannahmen auseinander und erkennen die Unterschiede zwischen Geflüchteten, die sie zuvor oft medial als vermeintlich homogene Gruppe präsentiert bekommen haben. Die Mentées leisten dabei durch ihre Biographien und den persönlichen Einblick in ihren Alltag einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen.





4.4 Ergebnisse und Wirkung von Mentoring

Während der Pilotphase haben vier der 22 Geflüchteten/Migrant*innen eine sozialversicherungspflichtige Erwerbstätigkeit begonnen (Stand 01.11.2019). Zwei von ihnen haben mit einem Mentor eine Arbeit gesucht und wurden im Ergebnis erfolgreich vermittelt. Die anderen beiden Personen haben eigenständig eine Arbeit gefunden und wurden dabei vom Projektteam an ein bis zwei Terminen bei der Vorbereitung von Bewerbungen unterstützt. Alle anderen waren zum Befragungszeitpunkt im November 2019 arbeitslos gemeldet oder arbeitssuchend.

Durch das Mentoring wurden auf vier Ebenen Veränderungsprozesse in Gang gebracht, die sich positiv auf die Arbeitsmarktintegration der Geflüchteten auswirken.

Sprachkenntnisse: Die Mentées verbessern ihre Kommunikationskompetenzen in der deutschen Alltagssprache und erweitern ihren Wortschatz. Sie machen kleine Fortschritte beim Lesen und Schreiben, wenn sie mit den Mentor*innen gemeinsam Texte lesen und Schreibübungen machen. Sie haben die Gelegenheit, den Mentor/die Mentorin in der Interaktion mit Arbeitgebern zu beobachten. Dadurch machen sie oft zum ersten Mal praktische Erfahrungen, welche Kommunikationsformen in Bewerbungsgesprächen erwartet werden, auch wenn sie sich selbst die eigenständige Anwendung noch nicht zutrauen.

Informationen: Die Mentées erweitern ihr Wissen über den Arbeitsmarkt, worauf es bei Stellensuchen ankommt, welche Tätigkeiten Weiterentwicklungspotenziale haben und wie die Einkommensmöglichkeiten sind. Sie lernen damit aus der praktischen Kommunikation und der ge-

meinsamen Interaktion mit dem Mentor/der Mentorin, wie der Arbeitsmarkt und der Arbeitsalltag in Deutschland funktionieren und wie sie selbst, ausgehend von diesem Wissen, eigenständig nächste Schritte unternehmen können.

Selbstbewusstsein: Durch die Verbesserung der Sprachkompetenzen und des Wissenszuwachs gewinnen die Mentées an Selbstbewusstsein, Sicherheit im Sprechen und Agieren sowie in der Begegnung mit anderen deutschsprechenden Menschen. Dies bedeutet einen Gewinn an Handlungssicherheit und kann sich langfristig positiv auf die Kompetenz zur eigenständigen Arbeitssuche auswirken.

Motivation: Die Mentées werden in ihrer Lebensplanung insgesamt gestärkt und zeigen sich motivierter im Hinblick auf die nächsten anstehenden Entscheidungen und Handlungen. Dadurch wird ihr Durchhaltevermögen bei der Arbeitssuche gefördert.

Hinsichtlich des Aufbaus von Netzwerken für die Unterstützung der Arbeitssuche hat sich durch das Mentoring wenig verändert. Der Schwerpunkt des Beziehungsaufbaus und der unternommenen Aktivitäten liegt in der Eins-zu-Eins-Beziehung der Mentoringtandems. Die Vernetzung nach Außen erfolgt über die persönliche Beziehung der Mentor*innen, die die zentrale Schnittstelle zu weiteren Akteur*innen wie z. B. Arbeitgebern sind.

„Die Integration in die Gesellschaft ist noch nicht gelungen.“

Mentor Herr K.



5. Mentoring als Instrument der Unterstützung von Geflüchteten bei der Arbeitssuche - Handlungsempfehlungen

Mentoring eignet sich als Instrument zur Ergänzung von Vermittlungs- und Beratungsangeboten im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. Es werden gerade diejenigen Geflüchteten erreicht, die trotz Vermittlung und Beratung bei der Arbeitssuche nur langsam vorankommen. Dies betrifft viele, die keine Nachweise über Bildungsabschlüsse und Arbeitserfahrungen vorlegen können. Mentoring kann sie dabei unterstützen, sich im großen Angebot von Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten besser zu orientieren. Sie werden bei ihrer Suche nach passenden Arbeitsangeboten engmaschiger begleitet, als dies durch bestehende Angebote bisher erfolgt. Die Geflüchteten erhalten einen Zugang zu den für sie wichtigen Informationen und vertiefenden Einblick in die Funktionsweise der Strukturen von Vermittlung und Beratung.

Mentoring hat den Vorteil, dass es **flexibel** auf die individuelle Ausgangssituation zugeschnitten werden kann. Durch die Eins-zu-Eins-Beziehung mit einem Mentor/einer Mentorin können die Geflüchteten bedarfsorientiert und individuell auf die Erwerbsarbeit vorbereitet werden und erhalten eine Unterstützung in Bewerbungsprozessen. Wenn es sinnvoll und umsetzbar ist, kann das Mentoring auch nach erfolgreicher Vermittlung in Erwerbstätigkeit fortgesetzt werden, um den Übergang in diese neue Lebenssituation mit allen praktischen Folgen gut vorzubereiten.

Mentoring kann je nach Zielen inhaltlich und zeitlich spezifisch ausgerichtet werden. So eignet es sich für kurzfristig angelegte Begleitungen im Bewerbungsprozess ebenso wie für langfristig angelegte Ziele, also z. B. die sprachliche Vorbereitung auf den Arbeitsalltag.

Mentoring basiert auf **Freiwilligkeit** der beteiligten Mentor*innen und Mentées. Dies eröffnet Raum für die individuelle Ausgestaltung und die Arbeit an der Zielerreichung, erfordert aber von beiden Seiten Verbindlichkeit der Absprachen und Vereinbarungen über die Zusammenarbeit. Für die Geflüchteten besteht die Motivation vor allem darin, durch die Eins-zu-Eins-Begleitung eine Chance auf mehr Kontakt in ihrem sozialen Umfeld zu bekommen und von den Erfahrungen des Mentors/der Mentorin zu profitieren. Die Mentor*innen erweitern ihren interkulturellen Horizont und bekommen einen Einblick in die Realität von Integrationsprozessen mit all ihren Chancen und Schwierigkeiten.

Mentoring als freiwillige Vereinbarung zwischen Mentor/Mentorin und Mentée bedeutet darüber hinaus, dass die Geflüchteten von Beginn an die Richtung des gemeinsamen Vorgehens mitbestimmen und ihre Ziele festlegen. Sie haben die Verantwortung für ihre **Entscheidungen** und für die Ausgestaltung der Mentoringbeziehung. Sie legen fest, welche Rolle der Mentor/die Men-



torin in ihrem Alltag übernehmen darf und welche nicht. Auf der anderen Seite legen auch die Mentor*innen fest, wieviel Zeit und Ressourcen sie zur Verfügung stellen können und wie sie sich persönlich einbringen wollen.

Die Mentor*innen übernehmen als ehrenamtlich Engagierte die Aufgabe von Fürsprecher*innen und wirken als „Türöffner“ in den Arbeitsmarkt. Sie verfügen über Erfahrungen, Wissen, Ortskenntnisse und Kontakte, die den Mentées noch fehlen. Sie haben eine begleitende und motivierende Rolle, in der sie für Fragen und Anliegen zur Verfügung stehen. Sie können dabei von den Mentées in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Um eine Überforderung der Mentor*innen zu vermeiden, ist eine klare **Abgrenzung** der Aufgaben erforderlich. Die übertragene Verantwortung muss zur Person und zum freiwilligen Engagement passen. Mentor*innen brauchen eine vorbereitende Qualifizierung, Begleitung und eine gut auf ihre Bedürfnisse und Kompetenzen abgestimmte professionell arbeitende Koordination.

Die Geflüchteten müssen ebenfalls gut auf das Mentoring vorbereitet werden. Sie brauchen Informationen über die **Chancen** und Grenzen von Mentoring und müssen verstehen, wie die Tandems arbeiten und welchen Anteil beide Seiten am Gelingen des Prozesses haben. Die Erfassung von vorhanden Kompetenzen, Vorerfahrungen und Arbeitswünschen ist eine zentrale Vorbereitung für das erfolgreiche Matching und die Zielformulierung.

Die Pilotphase hat gezeigt, dass das **Interesse** von Geflüchteten an Begleitung groß ist und viele nach ersten Maßnahmen wie Sprachkursen und Bewerbungstraining in einer Lebensphase sind, in



der es primär darum geht, in die Erwerbsarbeit einzusteigen. Hier leistet Mentoring einen wichtigen Beitrag, um diesen Übergang erfolgreich zu gestalten.

Mentoring als Eins-zu-Eins-Beziehung durch ehrenamtliche Mentor*innen braucht Zeit und **Ressourcen**. Je nach Ausgangslage, Lebenssituation und Zielen der Mentées dauert der Prozess der Arbeitsmarktintegration unterschiedlich lange. Bei der zeitlichen Planung sollte dies berücksichtigt und im Einzelfall festgelegt werden. Gerade bei Geflüchteten, die keine Abschlüsse vorlegen können, sind keine schnellen Erfolge zu erwarten.

Für den Aufbau einer Mentoringbeziehung ist es von Bedeutung, dass die Geflüchteten über grundlegende **Kommunikationskompetenzen** verfügen, wenn sie mit deutschstämmigen Mentor*innen zusammengebracht werden möchten. Sie müssen sich zutrauen, in die Kommunikation einzusteigen, auch wenn sie einen geringen Wortschatz haben. Beide Seiten brauchen Motivation, Geduld und Durchhaltevermögen, um mit sprachlichen Missverständnissen und interkulturell bedingten Irritationen zurechtzukommen. Alternativ besteht die Option, durch die Einbeziehung von Mentor*innen mit Migrationshintergrund Tandems mit Geflüchteten in ihren Herkunftssprachen zu bilden.



Eine parallele **interkulturelle Öffnung** der Institutionen und Unternehmen ist unabdingbar. Die Arbeitgeber müssen bereit sein, Geflüchtete einzustellen, und dabei sollten sie organisatorisch unterstützt und begleitet werden. Die Mentor*innen können diese Bereitschaft erhöhen, indem sie als persönliche Fürsprecher*innen auftreten und im Einstellungsprozess sowie im Übergang in die Erwerbsarbeit mitwirken. Die Praxis zeigt jedoch, dass viele Unternehmen durch den angenommenen höheren bürokratischen Aufwand und den größeren Unterstützungsbedarf aufgrund von sprachlichen Defiziten bei der Einstellung von Geflüchteten zurückhaltend sind. Hinzu kommen hohe Erwartungen an die potenziell neuen Arbeitskräfte, die möglichst genau auf die Stellenprofile passen sollen und formale Anforderungen an Abschlüsse und Zeugnisse in vielen Branchen. Oft fehlen Zeit und Ressourcen für eine individuelle Vorbereitung und Unterstützung bei der Einarbeitung. Dies wirkt zusammen mit weit verbreiteten Vorurteilen über die fachlichen Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft von Geflüchteten. Um dem entgegenzuwirken und die Bereitschaft an der Einstellung von Geflüchteten zu verbessern, sind unterstützende Angebote erforderlich, die über den individuellen Einsatz von Mentor*innen hinausgehen, damit organisatorische Hürden abgebaut und die betriebliche Integration verbessert werden können.

Bei der Konzeption und **Koordination** von Mentoring-Angeboten sollte darauf geachtet werden, bei der Akquise von Mentées mit den Migrant*innenorganisationen auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten und die Arbeitsverwaltungen sowie andere Angebote für Geflüchtete strukturiert einzubeziehen. Darüber hinaus erfordert die Akquise von Mentor*innen zielgerichtete Aktivitäten, die in

Kooperation z. B. mit Freiwilligenagenturen oder Ehrenamtsbörsen erfolgen kann. Grundlage des abgestimmten Vorgehens in einem Netzwerk sind einheitliche Beratungsstandards und Qualitätskontrolle sowie eine personell und fachlich gut ausgestattete Koordination. Zur konkreten Umsetzung von Mentoring-Programmen kann die **Self-Assessment Checkliste** verwendet werden, die im Rahmen des transnationalen Projekts Memore von den Partnerprojekten gemeinsam entwickelt wurde (De Cuyper, Peter/Purkayastha, Damini 2019).

Vor dem Hintergrund der strukturellen Probleme in Sachsen-Anhalt kann Mentoring gemeinsam mit anderen Maßnahmen dazu beitragen, die **Abwanderung** von potenziellen Arbeitskräften zu verringern. Es setzt da an, wo Menschen eine Arbeit suchen, die bereits in den Städten und Kommunen leben und motiviert sind, in der Region zu bleiben. Dies ist bei vielen Geflüchteten der Fall, wenn sichergestellt werden kann, dass sie langfristig ökonomisch eigenständig werden und damit die Grundlage für soziale Teilhabe gelegt ist. Ein erfolgreicher Verlauf der Arbeitssuche mit all seinen Herausforderungen und Lernerfahrungen erhöht das subjektive Gefühl von Zugehörigkeit zum neuen sozialen Umfeld. Mentoring unterstützt Begegnungen und Interaktionen von Geflüchteten und Personen der Mehrheitsgesellschaft im Alltag und trägt dazu bei, Vorurteile abzubauen. Es fördert den interkulturellen Austausch und die soziale und kulturelle **Teilhabe** von neu dazukommenden Menschen in den Städten und Kommunen.



6. Literatur und Quellen

Stadtverwaltung Dessau-Roßlau 2018: Bericht zur demografischen Entwicklung. Bevölkerungsprognose der Stadt Dessau-Roßlau 2018 – 2023. Dessau-Roßlau.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2016: Integriertes Flüchtlingsmanagement. Nürnberg.

Brücker, Herbert/ Liebau, Elisabeth/ Romiti, Agnes/ Vallizadeh, Ehsan 2014: Arbeitsmarktintegration von Migranten in Deutschland. Anerkannte Abschlüsse und Deutschkenntnisse lohnen sich. IAB-Kurzbericht 21.3/2014. Nürnberg.

De Cuyper, Peter/Vandermeersch, Hanne/Purkayastha, Damini 2018: Migrant mentoring to work: defining an old but-innovative instrument; HIVA, Research Institute for Work and Society, University of Leuven, Belgium. <https://www.memore.be/mentoring-to-work/definition-1/> (abgerufen am 23.12.2019)

De Cuyper, Peter/Purkayastha, Damini 2019: Self-Assessment checklist for Mentoring to work programs for migrants and refugees. <https://www.memore.be/mentoring-to-work/success-factors/> (abgerufen am 23.12.2019)

Integrationskonzept 2018: Präsentation des Integrationsbüros Dessau-Roßlau im Mai 2018.

Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen 2017: Markt und Integration U25 Stand 21.07.2017. Das Modell für die duale Ausbildung. Spracherwerb, Arbeiten und Qualifizieren (Anlage 1).

Siegert, Andreas/Ketzmerick, Thomas/Buchwald, Christina 2018: „anKommen – willKommen“ Kleine und mittlere Unternehmen fördern: Demografisch bedingten Arbeits- und Fachkräftemangel durch Kompetenz- und Strukturentwicklung lindern. Halle (Saale).

Kontakt

Carina Großer-Kaya

Landesnetzwerk Migrantenorganisationen Sachsen-Anhalt (LAMSA) e.V.

Bernburger Str. 4

06108 Halle

Telefon: 0345/51720288

Email: carina.grosser-kaya@lamsa.de

Web: www.lamsa.de

www.lamsa.de

