



# **„Wir müssen Nischen finden“ Mikropolitik und Mentoring bei der beruflichen Integration hochqualifizierter Migrantinnen**

**Christiane Jüngling**

*Diversity-Netzwerktreffen 2017 „Intersektionalitätsperspektiven in der  
Diversitätsforschung“*

vom 12.-14. September 2017, Georg-August Universität Göttingen

- **DiM ist Diversitypolitik – Diversitypolitik ist Mikropolitik**
- **Mentoring als individualisierte Diversitystrategie**
- **Exemplarisch für Diversitypolitik: langjähriges Mentoring-Programm für hoch qualifizierte Migrantinnen**
- **Qualitative Interviews: Welche Strategien verfolgen die Mentor\*innen als mikropolitische Akteure?**

**Individueller Mikropolitikbegriff** (Neuberger 2006, Blickle 2002): Für den beruflichen Aufstieg von Frauen gibt es aufstiegsrelevante Handlungsfelder und Dimensionen mikropolitischer Kompetenz (Rastetter, Cornils & Mucha 2011, 2014)

**Mentoring-Forschung:** Interkulturelles Cross-Mentoring (Jung 2012, Voigt 2013; Jüngling 2017; Domsch/Ladwig/Weber 2017)

**Erweitertes Diversity-Modell** nach Gardenswartz, L. u. Rowe, A., 2002

**Intersektionalitätstheorie:** (Lutz/ Wenning 2001) Migrantinnen befinden sich an einem Schnittpunkt, an denen sich Dimensionen der Differenz kreuzen.

**Diversität und Berufsverlauf bei hoch qualifizierten Migrantinnen:**  
Nohl/Schittenhelm/Schmidtke/Weiß 2010; Krell/Sieben 2011; Jungwirth 2016

# Definition: Interkulturelles Cross-Mentoring

„Der Begriff *Cross Mentoring* bezeichnet (...) Mentoring-Beziehungen, die über Unternehmensgrenzen (...) und somit auch über unternehmensinterne Hierarchiestrukturen hinweg gehen. Es ist eine besondere Form des Mentorings (externes Mentoring) und ist (...) als erfolgreiches Instrument der organisationsübergreifenden Personalentwicklung anzusehen.“  
(Domsch, Ladwig & Weber 2017, S.4 ff)

**Interkulturelles Cross-Mentoring ist eine individualisierte berufliche Integrations-Strategie bei hoher Diversität der Akteure**





- **Leitfadengestützte Interviews mit Mentor\_innen und Mentees des ältesten Mentoring-Projekts in Deutschland für hoch qualifizierte Migrantinnen, bestehend seit 2005**
- **Projekt „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen – Mentoring für Migrantinnen in Frankfurt am Main“**
- **Träger: berami berufliche Integration e.V.**
- **Zwischen 2005 und 2017 wurden über 200 Mentees aus über 50 Ländern in Tandems von Mentor\*innen ein Jahr lang während ihres beruflichen Einstiegs in Deutschland begleitet. Die Tandems werden nach Homogenität der Berufsfelder gebildet. Der Einstieg in qualifizierte Beschäftigung, qualifizierte Praktika oder Weiterbildung gelingt bei über 50 Prozent der zu meist akademisch qualifizierten Mentees.**

**Leitfadengestützte Interviews mit Mentor\*innen und Mentees des Projekts Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen – Mentoring für Migrantinnen in Frankfurt a. M.**

**Leitfadengestützte Expertinnen-Interviews (Projektleitung, Supervisorin)**

**Dokumentenanalyse:  
Jahresberichte 2010-2015  
Broschüren, Evaluation**

**„Hochqualifiziert sind sie gemessen an anderen Migranten, aber nicht an der deutschen Konkurrenz“. (M-3)**

**„Meine Mentee, die so extrem kompetent und motiviert ist (...), hat es allein nicht geschafft, über die ganz normalen Kanäle, in denen man sich bewirbt, auch nur eine Rückmeldung zu bekommen, um ein unbezahltes Praktikum zu bekommen“. (M-1)**

**„Was ich jetzt mit den Jahren gelernt habe, ist, dass dieses deutsche Bewerbungsprocedere sehr strikt, sehr formalisiert, sehr undurchlässig ist. D.h. wenn man da bestehen möchte in Konkurrenz zu denen, die bei uns von der Uni kommen, die haben ja auch alle im Ausland studiert. (...) Wir müssen gucken, dass wir Nischen finden.“ (PL)**



# Ebenen von Diversity-Politik im Mentoring-Projekt

## Makroebene

„Es ist alles immer personenbezogen. Firmen wollen sich nicht verpflichten, das ist alles informell. (...) Der Kontakt zu Unternehmen ist ein mühsames Geschäft.“ (PL)

- Strategisches Projektmanagement: Finanzierung und Weiterentwicklung des Projektes EUA, Öffentlichkeitsarbeit, Kontakte zu Unternehmen, strategische Anwerbung von Mentor\*innen als Gatekeeper

## Mesoebene

„Ein sicherer Rahmen ist für die Förderung notwendig, sonst wird das nicht ernst genommen.“ (M-2)

- Institutionalisierung und Organisation des Projektes EUA, Weiterbildungsprogramm, Vernetzung der Mentor\*innen und Mentees, Mentoring-Konzept, Mentoring-Reflexion, Netzwerktreffen, Alumni-Treffen

## Mikroebene

„Wir sind nur Begleiter auf dem Weg, gehen müssen sie selbst.“

(M-1)

- Gestaltung der Mentoring-Beziehung, berufliche Beratung, Fokussierung mikropolitische Felder (Sprache, Arbeitskultur, Selbstpräsentation, Kontakte, Vernetzung) Mentor\*in als mikropolitische Lernmodell

**Zentrale  
Strategie:  
Networking!**



- 1. Wie gestalten die Mentor\*innen ihre Rolle?**
- 2. Welche Strategien verfolgen die Mentor\*innen bei der Unterstützung ihrer Mentees?**
- 3. Mit welchen Strategien eröffnen die Mentor\*innen den Mentees Zugang zum Arbeitsmarkt?**
- 4. Welche Felder von Mikropolitik werden in den Interviews beschrieben und für die berufliche Integration von Migrant\*innen als relevant eingeschätzt?**

## 1. Die Rolle der Mentor\*innen



Das Idealbild für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung ist die Vorstellung eines Tandems. Die Mentees sitzen vorne, treten und steuern, die Mentor\*innen sitzen hinten und beschleunigen die Fahrt.

*„Also am Anfang war ich immer am Treten – einmal Lehrerin, immer Lehrerin – ich habe zu sehr gepusht. Ich habe gelernt, zuzuhören.“*

*(M-2)*

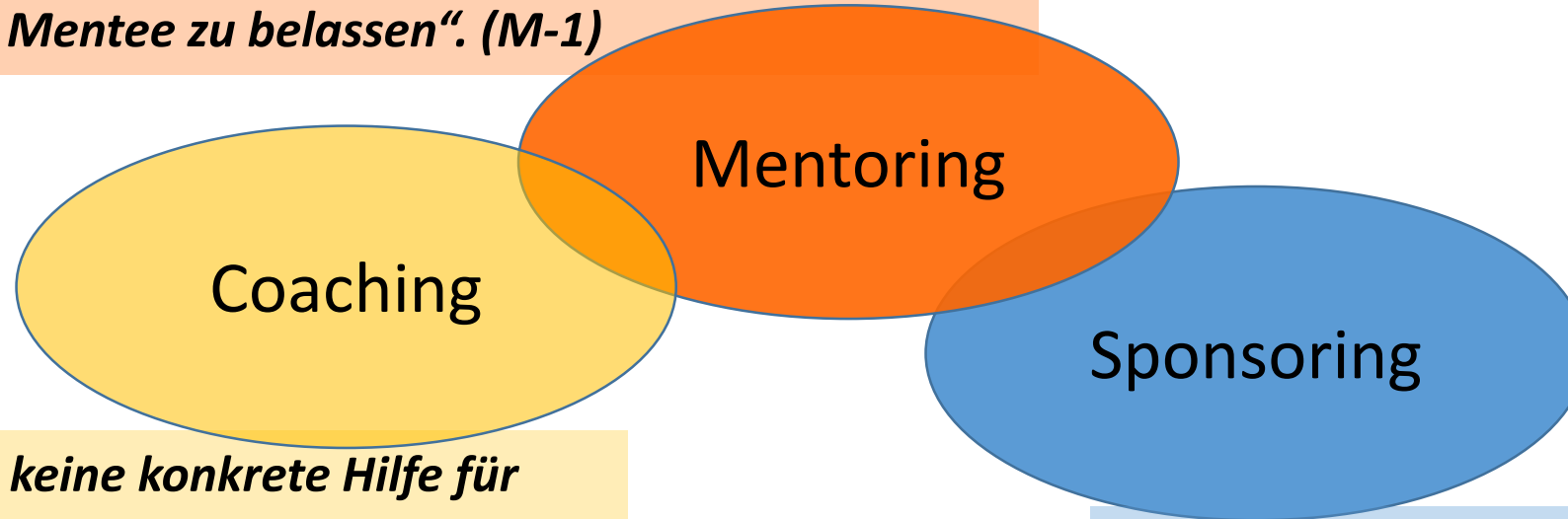
## 2. Strategisches Vorgehen der Mentor\*innen

- Standortbestimmung
- Klärung persönlicher Erwartungen und beruflicher Ziele
- Ermittlung von Qualifikationen, Kompetenzen und Lernbedarfen
- Motivationsreflexion und Priorisierung
- Vereinbarkeit beruflicher und persönlicher Perspektiven
- Work-Life-Balance
- Realitäts-Check: was ist möglich?



## 2. Selbstverständnis der Mentor\*innen

*„Das ist das Wichtigste: die Verantwortung für das, was passiert oder nicht passiert, bei der Mentee zu belassen“. (M-1)*



*„Ich kann keine konkrete Hilfe für den Beruf anbieten, sondern verstehe mich als Vermittler von lebenspraktischen Strategien“ (M-4)*

*„Ich bin doch relativ nützlich, weil ich immer noch viele Leute kenne, (...) die mich mögen oder die mir was schulden.(...) Die Mentees stehen noch draußen und klopfen an. Wir müssen die Tür aufmachen.“(M-3)*



# 3. Mikropolitische Strategien der Mentor\*innen

## Macht-Taktiken in Organisationen

- Assertivität (Anweisungen geben, Forderungen stellen etc.)
- Blockieren
- Sanktionieren
- Tauschangebote machen
- Einschmeicheln (Loben, Zustimmung zeigen, Gefälligkeiten)
- Rationalität (Argumentieren, Informationen geben)
- Koalitionen bilden
- Höhere Instanzen einschalten
- Inspirierende oder persönliche Appelle
- Konsultation
- Legitimation (auf die eigene Autorität oder Regeln pochen)
- Eigenwerbung

**„Schulden eintreiben“**

**Austausch**

**Höhere Instanzen einschalten**

**Persönliche Appelle**

(Blickle, 2004)

### 3. Mikropolitische Strategien der Mentor\*innen

- **Persönliche Appelle:** „Mach es um meinetwillen bzw. mach es als Engagement. Du willst doch auch, dass qualifizierte Leute hier in unserer Gesellschaft integriert werden (...). Also dann tu mal was dafür, rede nicht nur. Das kostet dich wenig. Und ich konfrontiere. Also die meisten Leute, die ich kenne, sind ja gesellschaftspolitisch ein bisschen wie ich selber, deshalb sind wir ja auch befreundet.“ (M-3)
- **Austausch:** „Zu einem Unternehmen habe ich jetzt auch schon seit Jahren Kontakt, das ist hauptsächlich eine Person in der Personalentwicklungsabteilung. Und die schaut jeweils, wer würde in das Projekt passen, für wen wär's auch gut, also gerade auch so Nachwuchskräfte, damit die sich dadurch auch noch ein bisschen soziale Kompetenz aneignen können. Oder wer wäre für uns als Mentor oder Mentorin gut, strategisch gesehen. (...) Also es gibt beide Richtungen.“ (PL)
- **Höhere Instanzen einschalten:** Was ich jetzt überlege, ob ich mal mit dem Personalvorstand rede, (...), ob das Unternehmen ein CSA-Paket macht, die nehmen dann eben drei von den Leuten. Und das ist dann ein besonderes Programm, da gibt es ein besonderes Budget aus der (...) Stiftung für. Und dann können die Abteilungen, die grundsätzlich dazu bereit sind, darauf zugreifen und dann läuft das durch. Aber bis ich das hinkriege, ist es auch mit viel Aufwand verbunden.“ (M-3)

## 4. Neue mikropolitische Felder: Sprache, Sprache, Sprache

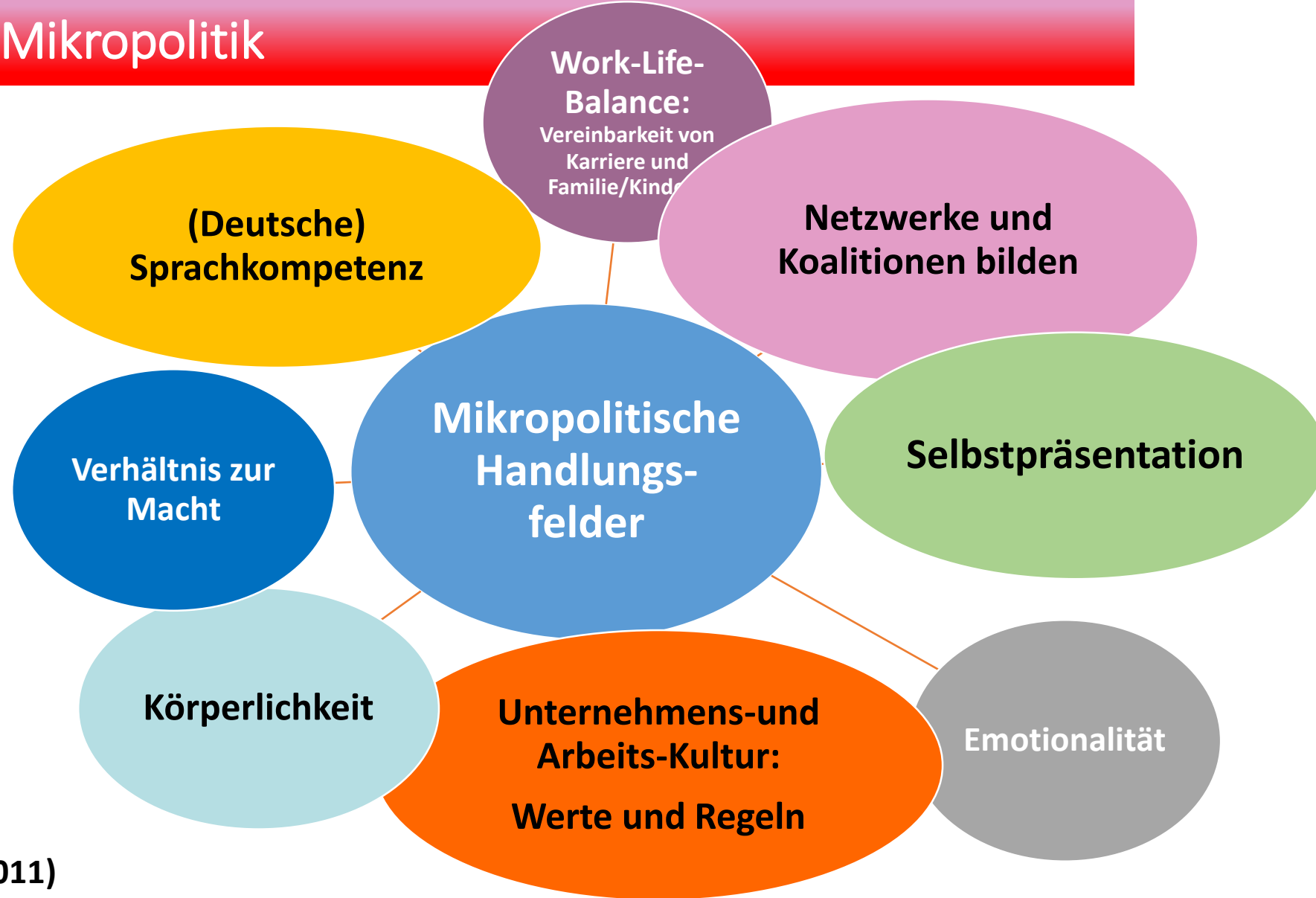
**„Das Entscheidende ist immer die Sprache. Alles, was da ´rumgegaukelt wird, ist falsch. Das ist etwas anderes, wenn jemand in einer amerikanischen Firma arbeitet. Da muss er Englisch reden. Aber hier deutsch.“ (M-4)**

**„Die allererste, eine Ukrainerin, konnte noch ziemlich schlecht Deutsch, also objektiv. Die war erst ein Jahr in Deutschland, dafür konnte sie sehr gut Deutsch. Aber mit der hab ich auch solche Dinge gemacht, dass sie jeden Tag hr info (...) hören musste. Dann musste sie mir jede Woche einen Aufsatz schreiben.“ (M-3)**

**„Die sprechen ja auch oft schon 3, 4 Sprachen, die jungen Leute. Und top ausgebildet. Und in diese Konkurrenz kommen dann Frauen, die vielleicht Mitte 30, Ende 30 sind, mit 10 Jahren Berufserfahrung, die nicht perfekt Deutsch können. Und da überhaupt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, ist ganz schwierig.“ (PL)**



# 4. Felder für Mikropolitik



**Aufstiegsrelevante  
Handlungsfelder  
(nach Rastetter,  
Cornils & Mucha 2011)**



**Mikropolitik ist die Kunst, im eigenen Interesse eigensinnig und strategisch zu handeln. Mentoring soll hochqualifizierten Migrantinnen den Wiedereinstieg in qualifizierte Berufstätigkeiten ermöglichen. In dem untersuchten Mentoring-Projekt werden dazu vielfältige Strategien genutzt. Das Projekt verfolgt auf mehreren Ebenen die Strategie des *Networkings*. Die Mentor\*innen nutzen ihren Einfluss u.a. durch Strategien wie „Schulden eintreiben“, „Appellieren“, „Austausch“. Als ein zentrales mikropolitisches Feld erweist sich der Umgang mit Sprachkompetenz. Die Vermittlung von Möglichkeiten, wie auch Nicht-Muttersprachlerinnen Handlungsspielräume für sich nutzen können, erscheint für die langfristige Aufstiegs-Förderung der Migrantinnen besonders wichtig.**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**



**„Wir müssen Nischen finden“  
Mikropolitik und Mentoring bei der beruflichen Integration  
hoch qualifizierter Migrantinnen**

**Kontakt:**

**Dipl. Psych. Dr. Christiane Jüngling -  
Praxis für Forschung, Beratung und Supervision**

**[Innocentiastraße 34 - 20144 Hamburg](#)**

**Email: [christiane.juengling@web.de](mailto:christiane.juengling@web.de)**

# Literatur (Auswahl)

- Domsch, M.E.; Ladwig D.H.; Weber F. C. (2017): Cross Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. In: dies. (Hrsg.) Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung. Springer Gabler Deutschland. 3-23.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work: Capitalizing on the power of diversity. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Grigoleit, Grit (2012): „In Deutschland muss man sich seine Position noch erkämpfen“ – Hochqualifizierte Migrantinnen in Unternehmen im Technologiesektor. In: BMBF (Hrsg.): Arbeitsmarktintegration hochqualifizierter Migrantinnen. Berufsverläufe in Naturwissenschaft und Technik. Bonn/Berlin: BMBF, 25-33.
- Gaibrois, C. (2017): „Die Sprache ist ‚broken English‘“: Wie sich Beschäftigte trotz limitierter Sprachkenntnisse Handlungsspielräume schaffen. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und –management 1/17, 7-21.
- Gläser K.M.; Afflerbach, T. Rastetter D. (2017): Power dynamics and linguistic diversity in multicultural teams. Paper presented at the 32th EGOS Colloquium, Naples, July 7-9, 2016.
- Jüngling; C. (2017): „Als Migrantin muss man sich immer mehr Mühe geben und die Sprache wirklich beherrschen“ – Mikropolitik und Diversität bei der beruflichen Integration hochqualifizierter Migrantinnen. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und –management 1/17, 64-70.
- Jung, D. (2012): "Ich habe einen großen Sprung in meiner beruflichen Entwicklung gemacht". Online-Befragung von Teilnehmerinnen aus fünf Lehrgängen (2006-2010) des Mentoringprojekts "Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen. Mentoring für Migrantinnen", Frankfurt/Main 2012
- Jungwirth, I. (2016). Geschlechtliche Konfigurationen in grenzüberschreitenden Berufsverläufen von Migrantinnen. In: Sandra Smykalla & Dagmar Vinz. Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit. Münster Verlag Westfälisches Dampfboot, 4. Auflage, 181-200
- Krell, G. (2013). Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. In: S.-F. Bender, M. Schmidbaur, A. Wolde (Hrsg.). Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 61-78
- Lutz, H; Wenning, N. (2001): Differenzen über Differenz - Einführung in die Debatten. in: dies. (Hg.): Unterschiedlich verschieden. Differenz in der Erziehungswissenschaft. Opladen, 11–24
- Neuberger O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Nohl, A.-M., Schittenhelm, K., Schmidtke, O., Weiß, A. (Hrsg.) (2010): Kulturelles Kapital in der Migration. Hochqualifizierte Einwanderer und Einwanderinnen auf dem Arbeitsmarkt. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Riedmüller, B., Vinz, D. (2007). Diversity Politics. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben, D. Vinz (Hg.). Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a. M.: Campus, 143-162
- Voigt, V. (2013): Interkulturelles Mentoring made in Germany – Zum Cultural Diversity Management in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Springer.