

**MIGRANTINNEN
gründen**

Handbuch

Leitfaden und praxisorientierte
Vorschläge aus dem Projekt

„MIGRANTINNEN gründen“



1. Einleitung 3

- 1.1 Weshalb sollten mehr Migrantinnen gründen? 3
- 1.2 Was hemmt Migrantinnen im Schritt zur Selbstständigkeit? 4
- 1.3 Warum ein Modellprojekt zur Unterstützung gründungswilliger Migrantinnen? 5

2. Warum ein Handbuch? 6

- 2.1 Welche Ziele hat das Handbuch? 7
- 2.2 An wen richtet sich das Handbuch? 7

3. Einführung in die Grundlagen des Mentorings 8

- 3.1 Was ist eigentlich Mentoring? 8
- 3.2 Eignet sich Mentoring als Instrument der Gründungsförderung in Programmen für Migrantinnen und welche Vorteile bringt es? 10

4. Welche Instrumente werden zur Durchführung eines Mentorings benötigt? 12

- 4.1 Welche institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen erfordert die Umsetzung eines Mentorings-Projekts? 12
- 4.2 Rekrutierung und Auswahl von Mentees und MentorInnen 18
- 4.3 Mentoring-Beziehung 23
- 4.4 Begleitprogramm 28

5. Handlungsempfehlungen 38

- 5.1 Handlungsempfehlungen für die Gründungsberatung / Förderung 39
- 5.2 Handlungsempfehlungen für die Politik und öffentliche Hand 42
- 5.3 Handlungsempfehlungen für die Kreditvergabe / Finanzierung 44
- 5.4 Handlungsempfehlungen zur Sensibilisierung und Vernetzung von relevanten Akteuren 46



1. Einleitung

1.1 Weshalb sollten mehr Migrantinnen gründen?

1.1.1 Rückläufige Gründungszahl verlangt Ausschöpfung aller Potenziale

Die soziale und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ist in hohem Maße auf eine Mobilisierung des gesamten Arbeitskräftepotenzials angewiesen. Trotz Zuwanderung vergrößert der demographische Wandel nicht nur die Fachkräfte-, sondern auch die Unternehmenslücke. Die gestiegenen Beschäftigungsmöglichkeiten trüben die Gründungslust beträchtlich. Daher bedarf es einer besseren Ausschöpfung des Gründungspotenzials. Dies erfordert eine stärkere Teilhabe von Frauen, aber insbesondere von Migrantinnen, die zum Arbeitsmarkt insgesamt sowie zur beruflichen Selbstständigkeit bislang noch immer einen ungleich schwierigeren Zugang haben.

1.1.2 Selbstständigkeit bietet Migrantinnen höhere Chancen für einen sozialen Aufstieg

Es sind vor allem die Migrantinnen selbst, die von einer autonomen „Arbeit auf eigene Rechnung“ profitieren. Jeweils im Vergleich zu abhängig beschäftigten Frauen mit Migrationshintergrund gelingt es den Selbstständigen

- a) deutlich besser, ihre Qualifikationen zu verwerten. Dies liegt vor allem auch daran, dass sie als Arbeitnehmerinnen bei der Stellenvergabe benachteiligt werden.
- b) Ferner erzielen sie in der beruflichen Selbstständigkeit ein höheres Einkommen: Vor allem unter zugewanderten Frauen liegt der Netto-Verdienst im Durchschnitt rund ein Fünftel höher, wenn sie selbstständig statt abhängig beschäftigt sind.

- c) Hinzu kommt, dass sie in der Position als Unternehmerinnen deutlich mehr gesellschaftliche Anerkennung erfahren. Dies trifft unter Migrantinnen in etwa doppelt so häufig wie bei Frauen deutscher Herkunft zu.
- d) Bei allem kommt hinzu, dass Migrantinnen durch Familien- und Hausarbeit belastet sind, weshalb sie in der Selbstständigkeit dann weit häufiger die Autonomie und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung zu schätzen wissen.

Insgesamt weisen die Forschungsbefunde darauf hin, dass berufliche Selbstständigkeit die Chancen zu sozialem Aufstieg und damit auch zur gesellschaftlichen und beruflichen Integration von Migrantinnen enorm erhöht.

1.1.3 Frauen mit Migrationshintergrund sind in der Selbstständigkeit unterrepräsentiert

Entgegen allen sich bietenden Chancen gründen und führen Frauen mit Migrationshintergrund weit seltener als ihre männlichen Pendanten ein Unternehmen. Die Selbstständigkeitsquote von Migrantinnen ist mit 7,1 % noch weit von derjenigen der migrantischen Männer (11,4 %) entfernt, liegt aber in etwa auf gleichem Niveau wie die von Frauen ohne Migrationshintergrund. Von entscheidender Bedeutung ist, dass sich die Ungleichheit der Geschlechter im Zugang zu beruflicher Selbstständigkeit (Gender-Gap) im Verlauf der letzten zehn Jahre so gut wie nicht verändert hat. Zwar ist die Zahl selbstständiger Migrantinnen prozentual stärker gestiegen als die anderer Gruppen, aber dies ist ein „Nebeneffekt“ des Zustroms von zugewanderten Frauen in den Arbeitsmarkt insgesamt. Der prozentuale Zuwachs an selbstständigen Migrantinnen erfolgt auf vergleichsweise geringem Niveau.

1.2 Was hemmt Migrantinnen im Schritt zur Selbstständigkeit?

1.2.1 Ungenutzte Chancen für gut gebildete Frauen

Mehr als je zuvor wird der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit durch Bildung und Wissen determiniert. So ist unter den unternehmerisch engagierten Migrantinnen der Anteil an Hochqualifizierten mit 36% doppelt so hoch wie unter abhängig Beschäftigten. Erwerbstätige Frauen, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, haben gute Voraussetzungen, um sich selbstständig zu machen, denn sie sind im Durchschnitt nicht nur in der selbstständigen, sondern auch in der abhängigen Beschäftigung besser als ihre männlichen Pendanten qualifiziert. Dennoch sind ihre Selbstständigquoten niedriger. D. h. es mangelt Frauen nicht an formalem Wissen, sondern an anderen gründungsrelevanten Ressourcen und zudem an gleichen Gelegenheiten.

1.2.2 Doppelschichtige Benachteiligung von Migrantinnen

Die Gründungshemmnisse von Migrantinnen werden als „doppelschichtig“ bezeichnet, da sich geschlechts- und herkunftsspezifische Ursachen überlagern und dabei gegenseitig verstärken.

So lässt sich die gegenüber Männern unterschiedliche Gründungsneigung im Wesentlichen auf die Ungleichheit am Arbeitsmarkt, auf tradierte Rollenbilder, eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und damit auf Differenzen im Zugang zu selbstständigkeitsrelevanten Ressourcen zurückführen. Demnach resultiert etwa das Gefälle in puncto Berufs- und Führungserfahrung aus diskontinuierlichen Erwerbsverläufen, da Frauen die Hauptlast der Familienverantwortung tragen. Hierdurch verkürzt sich zudem das für die unternehmerische Tätigkeit notwendige Zeitbudget.

Andererseits eröffnet Selbstständigkeit unter Umständen auch Chancen, Familien- und Erwerbsarbeit durch eine flexible Arbeitsgestaltung unter einen Hut zu bekommen. Vor allem aber greifen Frauen in ihrer Berufswahl auf typische Frauenberufe zurück, die im Vergleich zu Männerberufen nachweislich weniger Gelegenheiten für den Schritt in die Selbstständigkeit bieten.

Ethnische bzw. herkunftsspezifische Hürden sind vor allem in den institutionellen Rahmenbedingungen wie etwa im Aufenthaltsrecht zu sehen und betreffen vor allem Migrantinnen aus Drittstaaten, die in Deutschland kein freies Niederlassungsrecht besitzen. Als hinderlich gelten ferner berufsständische Qualifikationsanforderungen, die mit im Ausland erzielten Abschlüssen schwer zu erfüllen sind. Von zentraler Bedeutung sind aber auch hier fehlende Gründungsressourcen, da die Erwerbsbiographie von Migrantinnen zusätzlich zu geschlechtsspezifischen auch noch von migrationspezifischen Benachteiligungen und Diskriminierungen beeinflusst sind.



1.3 Warum ein Modellprojekt zur Unterstützung gründungswilliger Migrantinnen?

1.3.1 Die Überwindung komplexer Hemmnisse verlangt vielschichtige Lösungen

Die Barrieren, die Migrantinnen bei der Umsetzung ihres Gründungsvorhabens überwinden müssen, sind ein komplexes Gebilde, da sie eng mit den Biographien und den Lebensumständen der Frauen sowie mit ihrer Migrationsgeschichte verbunden sind. Es verlangt einen ganzheitlichen Beratungs- und Qualifizierungsansatz, um Migrantinnen das erforderliche Rüstzeug zu vermitteln, mit welchem sie ihre Pläne verwirklichen können. Dies ist eine Herausforderung, die nur durch eine projektförmige Organisation unter Einsatz ganz verschiedener Instrumente und durch intensiven Wissenstransfer bewältigt werden kann. Die diversen Ausgangslagen und die Vielschichtigkeit der angestrebten Lösungen benötigen trotz allem eine leitende Methode und einen gemeinsamen Rahmen, in welchem Gründungsunterstützung angeboten wird. Im Mittelpunkt des Projekts steht daher ein Mentoring-Programm, um das herum alle weiteren Instrumente zusätzlich Anwendung finden.

1.3.2 Konzepte müssen erprobt und für die Diffusion in die Fläche vorbereitet werden

Wie kaum eine andere Gruppe am Arbeitsmarkt besitzen Frauen mit Migrationshintergrund besondere Motivlagen und Potenziale, die sie für die selbstständige Arbeit prädestinieren. Alle Versuche, diese Potenziale auszuschöpfen, gehen mit enormen Herausforderungen einher. Es bieten sich aber auch außerordentliche Chancen: Sowohl die Zahl zugewanderter Frauen als auch ihre Erwerbsbeteiligung wächst.

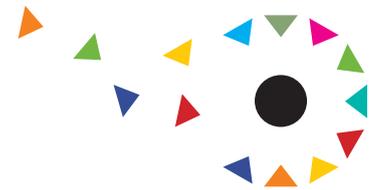
Vor allem jedoch verfügen sie im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten häufiger über hohe Bildung und mit- hin über Ressourcen, die zur Gründung eines Unternehmens immer wichtiger werden.

Mit dem Projekt „MIGRANTINNEN gründen“ wurden diese und weitere Chancen ausgelotet und gleichzeitig ermittelt, welche Unterstützungsbedarfe gründungswillige Migrantinnen haben. Vor allem jedoch sollten die vorgeschlagenen Konzepte erprobt und bewertet werden, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, ob und in welcher Form sie empfohlen und in die Fläche getragen werden können.

2. Warum ein Handbuch?

Die Zahl der dem Arbeitsmarkt potenziell zur Verfügung stehenden Frauen ist seit längerem stark gestiegen. Zwischen 2005 und 2015 wurde die Entwicklung vor allem durch die weiblichen Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund bestimmt, deren Zahl um 660.000 bzw. um 22 % weit stärker gewachsen ist, als die der Männer mit Migrationshintergrund (12 %) oder auch die der deutschen Frauen ohne Migrationshintergrund (4 %). Dies zeigt: Migrantinnen haben sich zu einem wichtigen Faktor am Arbeitsmarkt entwickelt, weshalb sich die Frage stellt, welche beruflichen Positionen sie einnehmen bzw. einnehmen können und welche Rolle sie für die soziale und ökonomische Entwicklung spielen. Einer der entscheidenden Indikatoren für die ungleiche gesellschaftliche Teilhabe von Migrantinnen ist ihre geringe Präsenz in beruflicher Selbstständigkeit. Daher soll das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderte Projekt „MIGRANTINNEN gründen“ dazu beitragen, die Gründungspotenziale von Frauen mit Migrationshintergrund zu erhöhen, um so auch ihre gesellschaftliche und ökonomische Integration zu stärken.

Eine zentrale Aufgabe des Projekts war und ist es, die Öffentlichkeit, relevante Entscheidungsträger und Institutionen für die Belange von Gründerinnen bzw. Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren und sie in ihrer Vorbildfunktion sichtbar zu machen. Dies zählt zu den Zielen dieses Handbuchs. Es soll darüber hinaus vor allem Mittel und Wege aufzeigen, die geeignet sind, Migrantinnen bei der Gründung ihrer Unternehmen zu unterstützen und die wesentlichen Gründungshemmnisse zu identifizieren. Grundlage für das Handbuch sind die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt „MIGRANTINNEN gründen“, das von jumpp, Frauenbetriebe e.V., Frankfurt, durchgeführt und vom Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim wissenschaftlich begleitet wurde.



2.1 Welche Ziele hat das Handbuch?

Mit dem Handbuch werden die Erkenntnisse des Projekts nicht nur systematisch dokumentiert, sie sollen gleichzeitig dazu dienen, das erworbene Know-how anderen Projektträgern zur Verfügung zu stellen. Es bietet damit eine Anregung und gleichzeitig eine Handreichung, um bundesweit gleiche oder ähnliche Projekte zur Unterstützung der Gründungsaktivitäten von Migrantinnen zu initiieren. Aus diesem Grund hatte das durchgeführte Projekt auch Modellcharakter. Im Vordergrund stehen dabei die angewandten Methoden und Instrumente, insbesondere der zielgruppenorientierte Cross-Mentoring-Ansatz, aber auch Anstöße, wie Migrantinnen für ein solches Projekt gewonnen und begeistert werden können, welche Probleme auftauchen und wie diese unter welchen Bedingungen zu lösen sind. In gewissem Sinne ist das Handbuch als eine „Bedienungsanleitung“ zur Implementierung der mentoringgestützten Gründungsförderung von Migrantinnen zu verstehen, wobei einzelne Projektelemente auch modular angewandt werden können. Das Projekt war in zwei Staffeln angelegt, wodurch viele der Erkenntnisse auf Prozessoptimierungen beruhen.

2.2 An wen richtet sich das Handbuch?

Das Handbuch richtet sich an alle Institutionen, die einer zielgruppenorientierten Gründungsunterstützung von Migrantinnen offen gegenüberstehen oder potenziell dafür sensibilisiert werden können. Adressaten des Handbuchs sind in erster Linie Projektträger und Multiplikatoren sowie Politik und öffentliche Institutionen. Das Spektrum an Projektträgern, die sich mit der Gründungsunterstützung von Migrantinnen befassen bzw. befassen können, reicht von Akteuren am Arbeitsmarkt, die bislang Frauen mit Migrationshintergrund beraten, jedoch noch wenig Erfahrung mit den Spezifika beruflicher Selbstständigkeit haben, bis hin zu Stellen, die zwar Gründungsberatung oder -förderung leisten, in deren Fokus bisher jedoch weniger die Zielgruppe der Migrantinnen stand. Zu den Multiplikatoren zählen vor allem die verschiedenen Kammern und Berufsverbände, aber auch Migrantenorganisationen, die sich für Gründungsförderung interessieren. Die Liste der Adressaten im Feld der politischen Akteure und Institutionen reicht von der kommunalen über die Landes- bis hin zur Bundesebene (von Ämtern bis zu Ministerien) und umfasst vor allem die Regelinstitutionen des Arbeitsmarktes.

3. Einführung in die Grundlagen des Mentorings

Die Mentoring-Methode war ein zentraler Bestandteil des Projekts „MIGRANTINNEN gründen“ und hat sich als Instrument zur Förderung der Existenzgründungen von Migrantinnen bewährt. Nachfolgend werden einige allgemeine Aspekte des Mentorings und die Cross-Mentoring-Methode vorgestellt. Dabei werden vor allem die Vorteile des Mentoring-Ansatzes im Kontext der Gründungsunterstützung von Frauen mit Migrationshintergrund beleuchtet.

3.1 Was ist eigentlich Mentoring?

Das Prinzip des Mentorings beruht seit der Antike auf einer persönlichen Beziehungsebene zwischen zwei Menschen, die Unterschiede bezüglich ihrer Lebenserfahrung und Lebenssituation aufweisen.

Seit den 1980er Jahren hat sich das Prinzip des Mentorings erst in den USA und dann auch in Europa als Instrument der Persönlichkeits- und Personalentwicklung etabliert. Es wird neben zahlreichen anderen Bereichen, insbesondere im Kontext der beruflichen Frauenförderung eingesetzt, um der strukturellen Benachteiligung von Frauen entgegenzuwirken. Durch die vielfältige Anwendung ist eine begriffliche Unschärfe bzgl. dessen, was Mentoring eigentlich ist, entstanden.¹ Eine weit gefasste Begriffsannäherung beschreibt das Mentoring als „eine zeitlich relativ stabile dyadische Beziehung zwischen einem/einer erfahrenen MentorIn und seinem/r/ihrer/r weniger erfahrenen Mentee. Sie ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, ihr Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des/der Mentees.“ (Ziegler 2009: 11)

Kernstück des Mentorings ist also die Beziehung zwischen einer erfahrenen, erfolgreichen Person (Mentorin/ Mentor) und einer anderen weniger erfahrenen Person (Mentee)². Sie bilden ein Tandem und gehen eine interaktive Lernbeziehung ein, die durch wechselseitige Offenheit für den Austausch und die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen, Wertschätzung und gegenseitigem Nutzen geprägt ist. Während des Mentorings stehen die Beteiligten in einer persönlichen, zeitlich befristeten Beziehung zueinander. Mentorinnen und Mentoren bringen eine Reihe von Ressourcen mit, die in Abhängigkeit von ihrer Tätigkeit, ihrer Persönlichkeit, ihren Interessen, ihren Erfahrungen, ihrem Netzwerk und der verfügbaren Zeit und Energie variieren. Die gezielte Unterstützung erfolgt in Form von Gesprächen, Ratschlägen sowie durch die Erschließung neuer Kontakte.

Das Mentoring kann in unterschiedlichen Formen und für verschiedene Zielgruppen durchgeführt werden. Grundsätzlich können zwei Zielrichtungen des Mentorings unterschieden werden: psychosoziale und karrierebezogene³ Zielsetzungen. Bei der psychosozialen Zielrichtung geht es um die Persönlichkeitsentwicklung des Mentees bzgl. Teamfähigkeit, Führungsqualitäten, Selbstvertrauen, Durchsetzungsfähigkeit, Stressverarbeitung und ähnlichem. Hier hat die Mentorin/der Mentor eher eine beratende und begleitende Funktion. Bei der karrierebezogenen Zielsetzung rückt das Netzwerkpotential der Mentorin/des Mentors stärker in den Mittelpunkt und die oder der Mentee wird eher bzgl. des beruflichen Weiterkommens gecoacht.

¹ Vgl. Höher 2014: 86

² Vgl. hier und im Folgenden bspw. Höher 2014: 86 ff.

³ Vgl. hier und im Folgenden Ziegler 2009: 16



Cross-Mentoring

Verschiedene Formen von berufsbezogenem Mentoring können exemplarisch in den folgenden Gegensatzpaaren dargestellt werden⁴:

Informell versus formell

Informell: Mentee und Mentorin/Mentor bauen die Beziehung aus Eigeninitiative und besonderem gegenseitigem Interesse auf. **Formell:** Die Mentoring-Beziehung wird durch das Unternehmen, die Organisation etc. vermittelt.

Intern versus extern

Intern: Mentee und Mentorin/Mentor arbeiten im gleichen Unternehmen, aber möglichst in unterschiedlichen Abteilungen. **Extern:** Mentee und Mentorin/Mentor kommen aus unterschiedlichen Unternehmen, die Beziehung wird ggf. von einer externen Organisation vermittelt.

Unstrukturiert versus organisiert

Unstrukturiert: Mentoring-Beziehung gestaltet sich ohne äußere Strukturierung, bspw. nicht nach einem Zeitplan. **Organisiert:** Das Mentoring wird „von außen“ organisiert, meist mit einem Begleitprogramm, einem festgelegten Zeitplan und einer abschließenden Evaluation.

Cross-Mentoring

Mentees und Mentorinnen/Mentoren aus verschiedenen Unternehmen werden gegenseitig vermittelt.

Dem Projekt „MIGRANTINNEN gründen“ liegt der Cross-Mentoring-Ansatz zugrunde. Bei den im Projekt entstandenen Tandems handelte sich um formelle und organisierte Mentoring-Beziehungen. Im Kontext der Gründungsförderung wurde der Cross-Mentoring-Ansatz, der sich eigentlich auf den Austausch zwischen verschiedenen Unternehmen oder Organisationen bezieht (siehe links), auf die Zielgruppe bezogen umformuliert. D. h. „Cross“ bezieht sich im Projekt nicht auf unterschiedliche Arbeitgeber, sondern darauf, dass die Mentoring-Tandems nicht innerhalb von Branchen- oder Geschlechtergrenzen gebildet wurden. Zum Teil wurden gemischte Tandems gebildet.

Cross-Mentoring regt intelligentes Wachstum an, fördert die Verbindung verschiedenster Perspektiven sowie die Interaktion, verknüpft Wissen, schafft Synergien und besitzt ein hohes Innovationspotenzial. Damit wird sowohl die Vielfalt der Mentees sichtbar, als auch die Vielfalt an unternehmerischen Ideen gefördert, möglichst viele Wirtschaftsbereiche integriert und Kleinexistenzgründungen ebenso wie ambitionierte größere Vorhaben unterstützt.

Darüber hinaus können durch die Bildung gemischtgeschlechtlicher Tandems Veränderungsprozesse bzgl. Rollenbildern, Vorbildern, interkulturelle Vielfalt und Partizipation bei den Mentees und Mentorinnen/Mentoren angeregt werden.

⁴ Vgl. Roterberg-Steinberg 2009: 41 ff.

Cross-Mentoring

Merkmale des Cross-Mentoring

- Mentoring = berufliche und persönliche Beziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee
- Eins-zu-Eins-Beziehungen zwischen Mentorin/Mentor und Mentee
- Branchenübergreifende Zusammenarbeit
- Cross-Gender bei den Mentoren: Frauen und Männer
- Regelmäßige Gespräche und Austausch über einen begrenzten Zeitraum
- Vertraglich vereinbarte Zielsetzung
- Zielsetzung: Weiterentwicklung der Persönlichkeit und Fähigkeiten, Unterstützung bei der Gründung eines eigenen Unternehmens, Förderung der beruflichen Karriere unter Berücksichtigung der interkulturellen Vielfalt
- Voraussetzung: gegenseitiges Wohlwollen und Respekt
- Basis für die Zusammenarbeit ist Vertrauen
- Geschützter Rahmen für Gespräche: Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden soll möglich sein
- Echtes Interesse für die Person des Mentees und deren Zielsetzung: Gründung eines eigenen Unternehmens

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

3.2 Eignet sich Mentoring als Instrument der Gründungsförderung in Programmen für Migrantinnen und welche Vorteile bringt es?

Berufsbezogenes Mentoring wird häufig als Instrument zur Personalentwicklung innerhalb von Unternehmen eingesetzt. Es ist jedoch genauso für die zielgruppenspezifische Gründungsförderung geeignet, wie wir im Folgenden zeigen. Mentoring bietet einen ganzheitlichen Unterstützungsansatz, der eine tiefergehende Analyse von zielgruppenspezifischen Bedürfnissen und Unterstützungsinstrumenten ermöglicht. Im Rahmen der Evaluierung des Projekts „MIGRANTINNEN gründen“ wurde deutlich, dass Mentoring sich als geeignetes Instrument der Gründungsförderung für Migrantinnen erwies. Bei allem kommt es jedoch darauf an, dass auch Mentoring eine zielgruppenspezifische Ausrichtung erfährt. Den Teilnehmerinnen war dies besonders wichtig, nicht zuletzt, weil sie hierin einen Austausch mit „Gleichgesinnten“ erkannten. Migrantinnen fühlen sich durch frauen- und migrationsspezifische Programme stark angesprochen (und entgegen manchen Befürchtungen nicht positiv diskriminiert).

Migrantinnen erfahren bezüglich ihrer Berufstätigkeit häufig eine doppelte Benachteiligung aufgrund ihrer Rolle als Frau und ihres Migrationshintergrunds. Es besteht eine geschlechts- und herkunftsspezifische Ungleichheit im Zugang zur Selbstständigkeit. Ein übliches Instrument der Gründungsförderung ist die Beratung. Diese wird von Migrantinnen jedoch selten in Anspruch genommen. Das zielgruppenspezifische Programm trägt durch die direkte Ansprache dazu bei, die Beratungsteilnahme der selbstständigen Frauen mit Migrationshintergrund zu steigern.



Vorteile Mentoring

So können unternehmerische Potenziale und Kompetenzen in einem an persönlichen Stärken orientierten Ansatz gemeinsam entdeckt und weiterentwickelt werden. Allerdings können Beratungsangebote aufgrund von begrenzten Ressourcen häufig nur punktuelle Gründungsunterstützung bieten. Das Mentoring erweist sich hier als wichtiges Instrument, um eine kontinuierlichere Begleitung und Beratung auf individueller Ebene gewährleisten zu können. Hierbei spielen in erster Linie der Transfer von unternehmerischem Wissen, von Fach- und Orientierungswissen, die Vermittlung von Rollenmodellen, die Stärkung der Motivation, der Aufbau von Netzwerken sowie die Möglichkeiten des Austausches und der persönlichen Weiterentwicklung der Mentees eine Rolle.

Des Weiteren ermöglicht das Mentoring durch die Beteiligung der meist sehr erfahrenen und gut vernetzten Mentorinnen und Mentoren die Einbindung der Zielgruppe in größere Netzwerke und Unterstützungsstrukturen. Dadurch wird zusätzlich die Sichtbarkeit der migrantischen Gründerinnen erhöht und die relevanten Institutionen und Entscheidungsträger sensibilisiert.

Im Zuge der Evaluation des Projekts „MIGRANTINNEN gründen“ wurde darüber hinaus auch festgestellt, dass die Mentoring-Beziehungen den Wissenstransfer optimiert, so etwa bei der Vermittlung von Soft Skills an die Mentees. Deren Fähigkeiten, Ziele zu setzen und zu erreichen sowie Kompetenzen, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen und Stress zu bewältigen, wurden spürbar erhöht. Ferner konnten die Mentees im Verlauf des Mentoring-Prozesses nicht nur ihre Kompetenzen, sondern auch mehr Selbstbewusstsein entwickeln.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Vorteile Mentoring

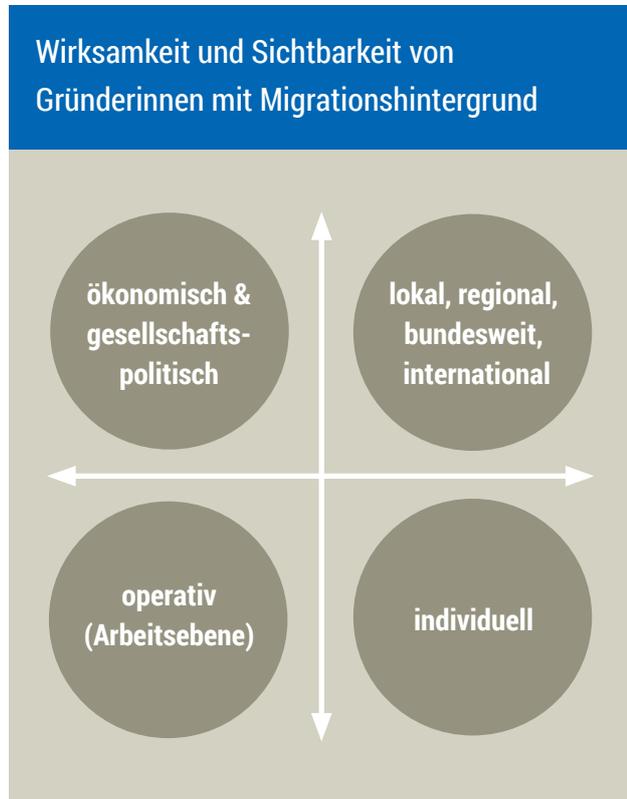
- Entgegenwirkung der Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt
- Abbau von Hindernissen (z. B. Sprachbarrieren)
- Voneinander zu lernen (interkulturell, persönlich, fachlich)
- Austausch in Gruppen → Reflektionsfähigkeit
- Wissenstransfer
- Orientierung und besseres Verständnis für das eigene Geschäftsvorhaben
- Erwerb von gründungsspezifischem Fachwissen, z. B. Gesetzgebung, (internationales) Steuerrecht
- Aufbau von Netzwerken
- Nutzung eigener Potenziale
- Motivation, Anerkennung, Wertschätzung

4. Instrumente zur Durchführung eines Mentoring-Projekts

4.1 Welche institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen erfordert die Umsetzung eines Mentoring-Projekts?

4.1.1 Was sind mögliche Ziele eines Projekts?

Die Ziele eines Projekts sind bereits im Vorfeld klar zu definieren und festzulegen. Sie bilden den „rote Faden“ für alle Beteiligten. Für die Definition der Ziele ist es hilfreich, verschiedene Ebenen einzubeziehen, die nachfolgend aufgeführt sind.



Ebene	Ziele
<p>Ökonomisch & gesellschafts-politisch</p> <p>sowie</p> <p>Lokal, regional, bundesweit, international</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche und ökonomische Integration von Frauen mit Migrationshintergrund • Chancengleichheit für Frauen mit Migrationshintergrund in der Wirtschaft • Teilhabe am Erwerbsleben durch Existenzgründung • Förderung des unternehmerischen Potenzials (Wissensvermittlung, Networking) • Sensibilisierung der Öffentlichkeit, Entscheidungsträgern und Institutionen wie der Gründungsberatung für die Belange von Gründerinnen bzw. Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund • Erhöhung der Sichtbarkeit von migrantischen Gründerinnen als Vorbilder • Abbau von Gründungshemmnissen • Erhöhung der Existenzgründungsquote von Frauen mit Zuwanderungsbiografie • Schaffung neuer Marktzugänge • Erhöhung der Standortattraktivität / Standortpolitik • Bürgerengagement • Aufbau & Kooperation von Netzwerken (u. a. migrantinnen- und migrantenspezifisch) • Zusammenarbeit mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren • Erleichterung des Zugangs zu Krediten und staatlichen Fördermitteln für Gründerinnen mit Migrationshintergrund • Bildung strategischer Allianzen • Transfer der Erkenntnisse der Evaluation und Erarbeitung eines Handbuchs • Abbau Rollenklischees
<p>Operativ (Arbeitsebene)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Konzepts zum Mentoring sowie dessen Umsetzung • Rekrutierung Projektteilnehmerinnen sowie Mentorinnen und Mentoren, Matching, Begleitung und Unterstützung von mindestens 20 Tandems • Erprobung und Evaluation verschiedener Instrumente • Prozessoptimierung • Schaffung von Zugängen zu Förder- und Finanzierungsprodukten • Vermittlung gründungsrelevantes Know-how • Angebot zum Erwerb / Vertiefung von „Soft und Hard Skills“
<p>Individuell</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung Business- und Finanzpläne • Gründung des eigenen Unternehmens • Peer-Learning • Aneignung von „Soft und Hard Skills“ • Aufbau und Erweiterung Netzwerke • Bestreben nach Unabhängigkeit, • Flexible Arbeitsgestaltung • Bessere Qualifikationsverwertung • Bessere Verdienstaussichten • Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zielgruppe / Zeitrahmen

4.1.2 Wer ist die Zielgruppe des Projekts?

Die zu fördernde Zielgruppe sind Frauen mit Migrationshintergrund. Dies umschließt den folgenden Personenkreis:

„Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist.“⁵

Die Definition umfasst im Einzelnen folgende Personen⁶:

- a) zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer;
- b) zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte;
- c) (Spät-)Aussiedler;
- d) mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Nachkommen der drei zuvor genannten Gruppen.

Bei der weiteren Spezifikation dieser Zielgruppe können außerdem verschiedene Parameter individuell, je nach Projektziel, bestimmt werden:

- Gründungsabsicht / Geschäftsidee
- Herkunftsländer
- Altersgruppen
- Branchen
- Gründung im städtischen und / oder ländlichem Raum

4.1.3 Welchen Zeitrahmen sollte das Projekt (mindestens) umfassen?

Der Zeitrahmen richtet sich danach, welche Voraussetzungen die Zielgruppe mitbringt. Haben die Projektteilnehmerinnen bereits eine Geschäftsidee⁷, so ist mindestens eine Laufzeit von einem Jahr notwendig. Hat das Projekt die Sensibilisierung für die Gründung eines eigenen Unternehmens zum Ziel, bedarf es eines längeren Zeitraums von mindestens zwei Jahren. Für allgemeine Vorbereitungsarbeiten ist ein entsprechender Zeitrahmen von mindestens drei Monaten einzukalkulieren.

⁵ **Quelle:** Statistisches Bundesamt: Fachserie 1, Reihe 2.2, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus, Wiesbaden 2017

⁶ Abweichend hiervon werden im Zensus 2011 als Personen mit Migrationshintergrund alle zugewanderten und nicht zugewanderten Ausländer/-innen sowie alle nach 1955 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewanderten Deutschen und alle Deutschen mit zumindest einem nach 1955 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zugewanderten Elternteil definiert.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Zensus 2011: Ausgewählte Ergebnisse, Wiesbaden 2013, S. 26

⁷ D. h. sie haben eine grobe Vorstellung von der Dienstleistung bzw. von dem Produkt und diese besitzt Marktpotenzial.

Zeitraum	Milestones	To do's
2 Monate	1. Gewinnung der TeilnehmerInnen (Mentees, Mentorinnen und Mentoren)	Erarbeitung Werbematerial <ul style="list-style-type: none"> • Informationsblatt • Flyer • Plakat (optional) • Website (Einbindung oder eigene) • Roll-up Erarbeitung Projekt-Präsentation
	2. Informationsveranstaltungen	Entwicklung Einladung, Festlegung der Termine, Versenden und Bewerbung über Netzwerke & Social Media-Kanäle Erstes Kennenlernen → Vorauswahl (Checklisten, Bewerbungsbögen)
	3. Vorbereitung Auswahl der ProjektteilnehmerInnen	Bewerbungsbögen Mentee, Mentorin / Mentor, Erwartungs-Check, Ressourcen-Check Persönliche Gespräche (siehe Leitfragen)
	4. Auswahlverfahren (siehe Auswahlkriterien)	Vorauswahl (in Abhängigkeit der Zielsetzung des Projekts) Tools für das Mentoring
	5. Matching	Zusammenstellen der Tandems: Speed – Matching – Verfahren (Konzept und Durchführung)
Begleitprogramm: Events		
Innerhalb der Projektlaufzeit (9 Monate)	1. Kick-off-Veranstaltung	Start des Programms, Vorstellung aller Tandems
	2. Zwischen-Veranstaltung	Präsentation Ausgangssituation, Status quo, Ausblick
	3. Abschluss-Veranstaltung	Gemeinsam(e) Erfolge feiern!
Begleitprogramm: Qualifizierung & Beratung		
Ab Projektstart (9 Monate)	1. Workshops	Workshop-Themen zur Vorbereitung der Existenzgründung
	2. Beratung (20 Stunden/Mentee)	Vertiefende, individuelle Einzelberatungen, ergänzend zu den Workshop-Themen
	3. Mentee-Erfolgsteam	Mentees bilden ein Erfolgsteam
	4. Events/Networking	Kostenfreie Mitgliedschaft im eigenen Unternehmerinnen-Netzwerk
	Mentorinnen und Mentoren: <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Treffen zur Reflexionen Mentees: <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Mentee-Treffen Projekt-Abschluss-Tagung	Zum Erfahrungsaustausch

Kapazitäten / Projektleitung

4.1.4 Welche Personal- und Raumkapazitäten sind für die Durchführung des Projekts erforderlich?

Für die Durchführung des Projekts werden mindestens folgende Kapazitäten benötigt:

Personal⁸

Projektleitung	0,80 FTE ⁹
Projektsteuerung	0,60 FTE
Beratung	0,30 FTE
Verwaltung	0,30 FTE
Honorarkräfte (extern)	0,50 FTE

Räumlichkeiten

Workshopraum	temporär
Beratungsraum	kontinuierlich

4.1.5 Welche Aufgaben übernimmt die Projektleitung im Rahmen des Projekts?

Die Aufgaben der Projektleitung variieren in Abhängigkeit vom Umfang und der inhaltlichen Ausgestaltung des Gesamtkonzepts. Nachfolgend ist anhand des Modellprojekts „MIGRANTINNEN gründen“ das gesamte Spektrum abgebildet (Mentoring + modulares Begleitprogramm).

⁸ Bezogen auf ein Jahr

⁹ Vollzeitäquivalent = full time equivalent (FTE): Bei der Ermittlung der Vollzeitäquivalente werden Teilzeitbeschäftigte mit deren Anteil an der Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten berücksichtigt (z. B. bilden zwei 50%-Teilzeitbeschäftigte ein Vollzeitäquivalent) im Projekt 1 FTE = 40/h/Woche

Quelle: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Glossar/Vollzeitaequivalent.html>

Aufgaben der Projektleitung

- Projektierung und Planung des Projekts
- Projektmanagement, -controlling und Reporting während der Realisierung
- Kontaktmanagement
- Konzeptentwicklung eines adäquaten Mentoring-Systems
- Entwicklung von Methoden der Ansprache und Instrumenten der Gründungsunterstützung (Mentoring, Hospitationen, Co-Working, spezifische Workshops, Netzwerk- und Kooperationsveranstaltungen)
- Konzeption von Informationsveranstaltungen
- Akquise von Projektteilnehmerinnen
- Durchführung eines Auswahlverfahrens
- Unterstützung bei der gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsideen
- Unterstützung bei der individuellen Gründungsidee und Begleitung bei deren Umsetzung/Heranführung an die berufliche Selbstständigkeit
- Erleichterung des Zugangs zu staatlichen Förderungen und Krediten
- Verstärkung der Sichtbarkeit des Projekts und der Teilnehmerinnen, z. B. in Medien
- Aufbau regionaler Netzwerkstrukturen und Gewinnung von Kooperationspartnern
- Öffentlichkeitsarbeit/Sensibilisierung der Öffentlichkeit u. a. durch eine konzeptionell entwickelte und umzusetzende Zwischenveranstaltung
- Sensibilisierung von Multiplikatoren und Institutionen für die Belange der Zielgruppe
- Beauftragung unterstützender Expertinnen
- Aufbau eines Projektbeirates und Organisation von Treffen und Austausch
- Schnittstellenmanagement mit der wissenschaftlichen Begleitung
- Individuelle Gründungs-, Aufbau- und Fachberatung
- Messebeteiligungen
- Teilnahme an Podiumsdiskussionen und Arbeitskreisen
- Durchführung von Workshops (z. B. zum Thema Businessplan)

Rekrutierung / Auswahl

4.2 Rekrutierung und Auswahl von Mentees und MentorInnen

4.2.1 Wie erfolgt die Rekrutierung von Mentees, Mentorinnen und Mentoren?

Um geeignete Mentees, Mentorinnen und Mentoren für ein Projekt zu gewinnen, sind verschiedene Aufgaben zu realisieren (siehe Abbildung unten).

Bei allen Punkten, kommt der zielgruppenorientierten Ansprache eine sehr große Rolle zu. Denn die Herausforderung besteht zumeist darin, den Zugang zur Zielgruppe zu bekommen. Die damit verbundene Selektivität erhöht die Sichtbarkeit des Angebots.¹⁰

Für die Rekrutierung der Mentees, Mentorinnen und Mentoren ist die Erarbeitung eines Öffentlichkeits- und Pressekonzepts nützlich. Als Instrumente können verschiedene Kommunikationskanäle verwendet werden, wie:

- Verwendung von klassischen Werbematerialien
- Einsatz der neuen Medien (z. B. Facebook, LinkedIn)
- Persönliche Kontakte
- Einbindung von Netzwerkpartnerinnen und -partnern, Migrantinnen- und Migrantenorganisationen sowie Kooperationspartnerinnen und -partnern
- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Vorstellung des Projekts bei Veranstaltungen, z. B. Fachtagungen, Messen u. ä.

Aufgaben und Inhalte zur Gewinnung der Tandems

Werbemittel

Erarbeitung Konzept und Umsetzung: Logo, Projekttitel, Informationsblatt, Projekt-Flyer, Roll-up, ggf. Plakat

Website

Entwicklung Konzept und Umsetzung einer eigenen Website bzw. Integration in die Website der Organisation

Präsentation

Erarbeitung einer Projektpräsentation für Informationsveranstaltungen

Einladung

In Zusammenarbeit mit Netzwerken, großflächige Verteilung der Projektinformationen, Einbindung aller Migrantinnen- und Migrantenorganisationen

¹⁰ Siehe Handlungsempfehlungen für die Gründungsberatung/Förderung, Seite 39, 40, 41



Informationsveranstaltungen und Vorstellungen des Projekts dienen dazu, erste Begegnungen zwischen Mentees und Mentorinnen/Mentoren zu ermöglichen. Hier können alle einen Eindruck erhalten, erste Kontakte knüpfen und sehen ob „die Chemie stimmt“. Außerdem kommt dabei die Expertise des Projektträgers zum Tragen, was für die Entscheidung über eine Projektteilnahme für die Interessentinnen eine wesentliche Rolle spielt, denn Seriosität, Qualität und die Begegnung auf Augenhöhe sind für die Teilnahme essentiell. Gleichzeitig schafft es Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die wesentlich sind, und zum Gelingen einer erfolgreichen Gründung beitragen können.

4.2.2 Was sind die Voraussetzungen und Kriterien für die Auswahl von Mentees und MentorInnen

Bei der Erarbeitung der Kriterien zur Auswahl der Mentees, Mentorinnen und Mentoren fließen verschiedene Komponenten ein. Diese sind von den Projekt-Zielsetzungen abhängig, die zu Beginn definiert wurden. Des Weiteren wirkt sich die Spezifikation des Mentoring-Ansatzes (z. B. Cross-Mentoring) auf die Auswahlkriterien aus. Die Kriterien helfen außerdem, um bei vielen Bewerbungen eine Auswahl treffen zu können.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Auswahlkriterien Mentees

- Besitzt die Geschäftsidee ein Marktpotenzial?
- In welcher Branche ist die Gründung angesiedelt?
(Zielsetzung: Abbildung von Branchenvielfalt)
- Um welche Gründungsart handelt es sich?
(Darstellung verschiedener Gründungsarten:
Einzelunternehmen, Freiberufler, GmbH)
- Aus welchem Land erfolgte die Zuwanderung?
(Aufzeigen von Ländervielfalt)
- Worin liegt die Motivation für die Gründung?
(Arbeitslosigkeit, Vereinbarkeit Familie & Beruf,
Potenzialentwicklung, Chancengleichheit,
Teilhabe am Erwerbsleben)
- Sind genügend zeitliche Ressourcen für
die Teilnahme am Projekt vorhanden?
- Besteht die Bereitschaft, sich gründungsspezi-
fisches Wissen aneignen zu wollen?

Eignung Mentees

Mentees

- verfügen über einen Migrationshintergrund
- gründen ihr Unternehmen in Frankfurt bzw. Kreis Groß-Gerau
- haben eine gute Geschäftsidee und sind bereit, ihr Geschäftskonzept zu modellieren sowie einen Businessplan zu erarbeiten, streben die Gründung eines Unternehmens an
- realisieren die Gründungen in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, von Solo-Selbstständigkeit bis zu größeren ambitionierten Vorhaben (z. B. GmbH)
- sind offen für Neues
- sind initiativ
- sind verlässlich und wollen verbindlich am Mentoring-Programm teilnehmen
- sind offen für externe Unterstützung
- können über ihre Erwartungen, Ideen und Gefühle sprechen
- sind offen für Feedback, konstruktive Kritik, Ratschläge und Anregungen seitens der Mentorinnen und Mentoren
- sind bereit, sich mit der eigenen Situation und ihren Zielen auseinander zu setzen
- betrachten die Partnerschaft mit den Mentorinnen bzw. dem Mentor als eine gleichberechtigte Beziehung
- sind bereit, Verantwortung zu übernehmen für den weiteren Weg
- geben regelmäßig Feedback über ihr Weiterkommen
- wollen ihre Selbstständigkeit mit der Familie vereinbaren

Auswahlkriterien Mentorinnen / Mentoren

Mentorinnen und Mentoren

- können sowohl Frauen als auch Männer sein, mit und ohne Migrationshintergrund
- sind Unternehmerinnen und Unternehmer, die über fünf Jahre Erfahrungen in der Selbstständigkeit haben
- sind sowohl Solo-Selbstständige als auch Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem Mittelstand
- kommen aus unterschiedlichen Branchen, wie beispielsweise Kreativwirtschaft, produzierendes Gewerbe, IT, Gesundheit
- haben Zeit, um sich ehrenamtlich in einen gemeinsamen Mentoring-Prozess zu begeben
- sind empathisch, können sich gut in die Lage der Mentees versetzen
- sind offen für Fragestellungen und Herausforderungen bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und der Existenzgründung
- respektieren die Mentees
- sind offen für andere Kulturen
- verfügen über Lebenserfahrung und Menschenkenntnis
- helfen beim Kontakt- und Netzwerkaufbau (lokal, regional, bundesweit, international) als „Türöffner“
- sind motivierend
- verhelfen den Mentees zu einem höheren Bekanntheitsgrad und zu mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit
- geben Einblicke in die unternehmerische Praxis
- gehen auf das Feedback der Mentees ein
- sind offen für Neues
- begegnen den Mentees auf Augenhöhe
- haben Geduld und Gelassenheit, um die Mentees auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit zu unterstützen



Matching

4.2.3 Wie kann das Matching zwischen Mentees und MentorInnen erfolgen?

Vorab ist unbedingt eine Eignungsfeststellung in Form von Einzelinterviews durchzuführen. Mit den Mentorinnen und Mentoren können sowohl persönliche als auch telefonische Gespräche geführt werden.

Unter Berücksichtigung der Bewerbungsfrist (Projektplanung) erfolgt anschließend der Übergang zum Matching-Prozess. Hierbei gibt es unterschiedliche Herangehensweisen. Somit kann auf verschiedenen Methoden zurückgegriffen werden, wie z. B. das Matching durch Vorselektion und das Kennenlernen im direkten Gespräch. Alternativ kann die Methode „Speed-Matching“ (angelehnt an „Speed-Dating“) zum Einsatz kommen. Nachfolgend ist das gesamte Verfahren dargestellt.

Durchführung einer gemeinsamen Speed-Matching-Veranstaltung

Nach einer kurzen und intensiven, zeitlich begrenzten Kennenlern-Sequenz (ca. zehn Minuten) wählen die Mentees ihre/ihren Wunsch-Mentorin/Mentor aus sowie die Mentorinnen und Mentoren ihre Wunsch-Mentee. Für einen funktionierenden Matching-Prozess ist eine Auswahl von drei Präferenzen eine geeignete Anzahl. Anschließend erfolgen die Auswertung und die Zusammenstellung der Tandems (Matching). Mit der Verkündung und dem anschließenden „Get-together“ wird der Grundstein für die gemeinsame Zusammenarbeit gelegt und die Matching-Phase abgeschlossen.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Auswahl- / Matching-Verfahren

Definition der Auswahlkriterien der Mentees, Mentorinnen und Mentoren

Rekrutierung

- Festlegung des Bewerbungsverfahrens
- Durchführung von Einzelinterviews
- Auswahl anhand der Auswahlkriterien

Speed-Matching

- Auswahl: Festlegung von drei „Wunsch“-Mentees, Mentorinnen/Mentoren

Zusammenstellen (Matching) der Tandems durch Projektträger

- Verkündung der Tandems
- Ende Matching-Verfahren

Zusätzliche Kriterien für das Matching

- Mentorin/Mentor und Mentee müssen sich sympathisch sein
- Mentorin/Mentor muss deutlich mehr Wissen und Erfahrungen mitbringen als die Mentees
- Die Beteiligten der Tandems sollten nicht allzu weit voneinander entfernt wohnen (Berücksichtigung Stadt und Land)
- Die Mentee muss ernsthaft an der Beziehung interessiert sein, da sie eine aktive Rolle einnimmt und sie muss bereit sein, in die Beziehung zu investieren
- Mentorin/Mentor und Mentee begegnen sich auf Augenhöhe und sind keine Wettbewerber oder Konkurrenten
- Alle Beteiligten haben ein interkulturelles Interesse

Mentoring-Prozess

4.2.4 Wie kann mit dem Ausstieg von Mentees, Mentorinnen und Mentoren aus dem Projekt umgegangen werden?

Erst im Projektverlauf zeigt sich, inwieweit der „Match“ zwischen Mentee und Mentorinnen und Mentoren funktioniert, deshalb gehört auch ein Wechsel des Mentors oder der Mentorin zur Projektrealität. In diesem Zusammenhang spielt die Lebenswirklichkeit der Mentees eine Rolle (z. B. Schwangerschaft, Lebensunterhalt). Einerseits kann dies zu Veränderungen in der Tandem-Beziehung führen, aber andererseits ebenso das Gründungsvorhaben beeinflussen.

Auch ein geeignetes und erprobtes Auswahlverfahren kann den Projektausstieg (des Mentees oder Mentor / Mentorin) nicht vollständig ausschließen. Oftmals spielen dahingehend persönliche Gründe bzw. Veränderungen im Umfeld der Mentee eine Rolle, auf die die Projektorganisation / -leitung keinen Einfluss hat.

Eine wichtige Implikation hinsichtlich des Verbesserungspotentials ist eine flexible Projektorganisation. Ebenso wie die Kommunikation und Einbindung in den Veränderungsprozess mit beiden Beteiligten.

4.3 Mentoring-Beziehung

Nachfolgend wird die Mentoring-Beziehung näher erläutert. Die grafische Darstellung (siehe rechts) zeigt auf, wie diese insgesamt in das Projekt eingebettet ist. Zudem wird deutlich, dass sicherzustellen ist, die Projektziele in die Mentoring-Beziehungsebene einfließen zu lassen. Insgesamt trägt Zusammenarbeit der Tandems dazu bei, sich ebenso auf der Persönlichkeitsebene weiterzuentwickeln, z. B. Zugewinn an Selbstbewusstsein, insbesondere bezüglich der eigenen Kompetenzen, wie: eigene Ziele setzen und erreichen, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit.

4.3.1 Welche grundlegenden Bedingungen tragen zu einem gelingenden Mentoring-Prozess bei?

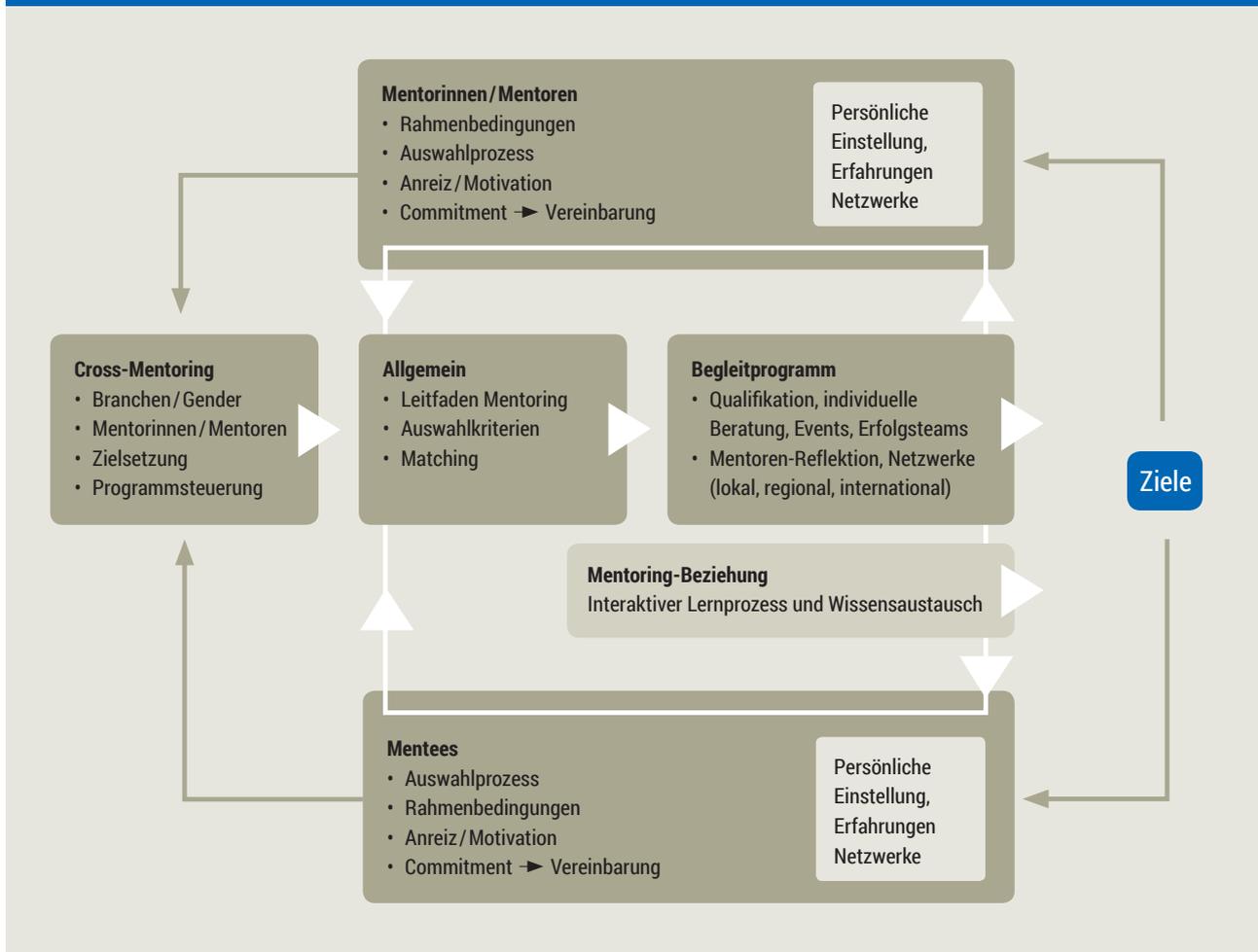
Bei der Initiierung des Prozesses ist zu berücksichtigen, dass für die meisten Mentees Mentoring eine neue Erfahrung ist. Sie haben oft nur vage Vorstellungen darüber, was ihnen das Ganze bringen kann. Das Gleiche gilt für die Mentorinnen und Mentoren. Aus dem Grund sollten alle Projektbeteiligten einen Leitfaden zum Mentoring-Prozess mit folgenden Punkten erhalten:

Kurzbeschreibung des Mentoring

- Erklärungen zum Mentoring-Ansatz im Projekt (z. B. Cross-Mentoring)
- Erläuterungen Rolle als Mentorin bzw. Mentor und zusätzlicher Mehrwert
- Grundsätze des Mentorings
- Kontaktdaten Projektträger und -leitung
- ggf. Verweis auf eigene Projekt-Website



Mentoring-Prozess, Ablauf und Inhalte



Außerdem sind für einen erfolgreichen und gelingenden Mentoring-Prozess grundlegende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Klare gemeinsame Regeln und Abstimmungen zwischen den Tandems (Ressourcen und Inhalte)
- Erwartungshaltungen gemeinsam ermitteln und kommunizieren
- Verantwortlichkeiten definieren und festlegen
- Klärung von Rollen
- Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Differenzen anzusprechen und sich ggf. Unterstützung holen
- Gemeinsame Planung der Termine des gesamten Mentoring-Zeitraums

Mentoring-Beziehung

4.3.2 Was ist die Zielstellung der Mentoring-Beziehung?

Die Zielstellungen der Mentoring-Beziehungen sind vielschichtig und individuell (siehe Abbildung S. 21), denn persönliche und berufliche Erfahrungen sind unterschiedlich stark ausgeprägt. Diverse Gründungsvorhaben, die sich sowohl inhaltlich als auch zeitlich in einem ungleichen Status befinden, führen zu komplexen Fragestellungen. Aus dem Grund können Haupt- und Nebenziele auf verschiedenen Ebenen erarbeitet werden. Die Tandems entwickeln am besten gemeinsam eine Strategie für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten. Zielvereinbarungen¹¹ helfen, die Wünsche zu berücksichtigen und verbindlich festzuhalten. Somit erlangen beide Seiten Klarheit und können im Prozess lösungsorientiert agieren.

Zum reibungslosen Ablauf des Mentorings werden zudem „Spielregeln“ zwischen Mentee und Mentorin/Mentor vereinbart. Die Grundsätze der Zusammenarbeit legen fest, wie die Austauschbeziehung erfolgt. Regelungsbedürftig sind beispielsweise die Themen der Gespräche (geschäftliches und/oder auch privates), wie oft sich beide treffen bzw. gesprochen wird und welche Kommunikationswege erlaubt sind (Telefon, E-Mail, persönliche Treffen – geschäftlich oder auch privat). Alle Vereinbarungen sind in den Rahmen eines formellen Mentoring-Vertrages zwischen Mentee und Mentorin/Mentor eingebettet.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Erwartungen an das Mentoring

- Unternehmerisches Wissen, Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren, Weitergabe des Wissens
- Fachspezifische Kenntnisse und Erfahrungen mit Konzepten/Methoden, wie z. B. Kenntnisse über den Markt, Coachingerfahrungen
- Einbeziehung der persönlichen Lebensumstände und damit verbundene Herausforderungen der Mentees, wie z. B. Vereinbarkeit, Selbstständigkeit und Familie
- Begleitung des Gründungsvorhabens und Unterstützung hinsichtlich Strukturierung
- Vermittlung von Kontakten
- „Blick von außen“ auf das Gründungsvorhaben
- Weitere Ideen und Impulse
- Persönliche Eigenschaften der Mentorin bzw. des Mentors: u. a. Offenheit, Toleranz, Einfühlungsvermögen und Führungskompetenzen
- Wichtig ist, mit der Mentorin bzw. dem Mentor auf „einer Wellenlänge zu sein“
- Zudem wurde von den Mentees geäußert, dass sie das Gefühl haben wollen, von der Mentorin bzw. dem Mentor ernst genommen zu werden.

¹¹ Anwendung der SMART-Ziel-Methode zur Definition konkreter Ziele



4.3.3 Wie läuft die Mentoring-Beziehung ab?

Die Gestaltung der Mentoring-Beziehung liegt weitestgehend in den Händen der einzelnen Mentoring-Tandems. Sie umfasst die organisatorischen, aber auch inhaltlichen Aspekte, wie Unterstützungsleistungen oder Hilfestellungen. Die aktive Ausgestaltung des Prozesses dient gleichfalls als sogenanntes „Übungsfeld“ zur Vorbereitung auf den Alltag als Gründerin. Hier können sich die Mentees wesentliche Kompetenzen aneignen bzw. vertiefen. Dadurch haben sie die Möglichkeit, von den Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren zu partizipieren. So lernen sie beispielsweise, wie man mit Zeit- und Selbstmanagement umgeht. Empfehlenswert sind regelmäßige Treffen (mindestens einmal im Monat). Die Projektleitung nimmt in der Mentoring-Beziehung eher eine passivere Rolle ein. Natürlich steht sie den Beteiligten immer mit Rat und Tat zur Seite, gibt Tipps und Handlungsempfehlungen. In Konfliktsituationen ist sie unbedingt einzubeziehen. Wichtig ist ebenfalls, immer über den aktuellen Stand informiert zu sein. Dies kann über regelmäßige Mentee-Treffen bzw. Mentorinnen- / Mentoren-Reflexion erreicht werden.

4.3.4 Welche Rolle, Aufgaben und Rechte hat der Mentor/ die MentorIn in der Mentoring-Beziehung?

Wie jeder Übergang in einen neuen Lebensabschnitt ist auch die Existenzgründung von Unsicherheiten geprägt. Vorbilder und Sparringspartner können diese auffangen und entgegenwirken. Zu der Vorbildfunktion kommt die psychosoziale Unterstützung hinzu, indem die Mentorinnen und Mentoren als Beraterinnen und Berater den Mentees in herausfordernden Situationen beistehen. Als Diskussionspartner geben sie Feedback über Ideen, Ansichten, den Gründungsprozess, Marktgegebenheiten u. v. m. der Mentees. Damit erfüllen sie ebenso aktiv die Funktion der neutralen Ratgeber, Wissensvermittler und „Türöffner“. Je mehr sie während des Mentorings in den gesamten Prozess einbezogen werden, umso größer ist der Nutzen für die Mentees. Indem sie Einblicke in die Praxis geben und ihre Erfahrungen weitergeben, vermitteln sie den Mentees „unternehmerisches“ Denken und Handeln. Das heißt jedoch nicht, dass sie immer und jederzeit verfügbar und abrufbar sind. Deshalb helfen klar definierte Rollen in der Mentoring-Beziehung allen Beteiligten, ihre Erwartungen und Ansprüche an den jeweils anderen realistisch einzuschätzen. Um die Zielsetzung erfolgreich zu realisieren, ist es unerlässlich, dass für beide Partner der Rahmen und die Grenzen eindeutig geklärt sind.

Vorteile, Rollen, Schwierigkeiten

4.3.5 Was sind die Vorteile des Mentorings für Mentorinnen und Mentoren?

Das Mentoring bedeutet für die Mentorinnen und Mentoren nicht nur eine Investition von Zeit und die Weitergabe von Know-how, sondern es bringt sehr viele positive Effekte mit sich, wie

- neue Impulse durch die Mentees für die eigene Weiterentwicklung
- die Reflexion der beruflichen Tätigkeit, welche die bisher erreichten Erfolge ins Bewusstsein bringt, motiviert und für mehr Zufriedenheit sorgen kann
- den Blick zu weiten, über den Tellerrand hinaus zu schauen, innovatives Potenzial zu nutzen
- die interkulturelle Kompetenz zu erweitern
- Synergien zu schaffen und zu nutzen
- das eigene Netzwerk zu erweitern
- neue Geschäfts- und Kooperationspartner erschließen sowie neue Marktzugänge zu schaffen
- Mentoring-Kompetenz zu erlangen, die vielfältig einsetzbar ist – z. B. im Alltag als Führungsperson

4.3.6 Welche Rolle, Aufgaben und Rechte hat die Mentee in der Mentoring-Beziehung?

Gut ist, wenn die Mentee sich darüber im Klaren ist, dass sie die zentrale Person ist, um die es im gesamten Prozess geht. Sie hat die Möglichkeit, die Gründung ihres eigenen Unternehmens selbst zu gestalten. Der Erfolg hängt von ihr ab. Aus diesem Grund nimmt sie eine aktive Rolle im Mentoring ein. Indem sie sowohl für den regelmäßigen Austausch, als auch für den Ablauf und die Inhalte zuständig ist. Es hängt von ihr ab, inwieweit sie sich über Probleme, Änderungen sowie aktuelle Entwicklungen mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor austauscht. Hierbei sind Offenheit und Transparenz förderlich. Die Mentoring-Beziehung ist keine Schüler-Lehrer-Beziehung, sondern sie basiert auf einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe und die Bereitschaft, voneinander zu lernen.

4.3.7 Welche Schwierigkeiten können im Verlauf der Mentoring-Beziehung auftreten?

Es kann bei den Mentoring-Tandems zu Veränderungen hinsichtlich der zeitlichen Ressourcen kommen. Daher ist empfehlenswert, darauf zu achten, dies unbedingt offen zu kommunizieren und nicht einfach „abzutauchen“.

Des Weiteren sind persönliche Bewertungen und Beurteilungen auf beiden Seiten zu vermeiden, da sie die Mentoring-Beziehung negativ beeinflussen. Wenn in einer solchen Situation eine Klärung innerhalb des Tandems – und auch durch Vermittlung der Projektleitung – nicht möglich ist, kann durchaus eine andere Lösung in Erwägung gezogen werden, wie z. B. Beendigung der Mentoring-Beziehung oder Wechsel des Mentors/Mentorin.



4.3.8 Was passiert, wenn ein Mentee oder MentorIn während der Mentoring-Beziehung aussteigt?

Es gibt verschiedene Beweggründe, weshalb eine Mentoring-Beziehung nicht fortgeführt werden kann, wie

- Konflikte, die zwischen den Beteiligten nicht zu klären sind

- der Ausstieg aus dem Prozess aufgrund familiärer Themen

- die Geschäftsidee hat kein wirtschaftliches Potenzial, die Mentee ist für Änderungen nicht offen

- die Mentee hat eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung angetreten

- Veränderung im privaten/familiären Umfeld

- das Geschäftsmodell muss angepasst werden, von „think big“ auf „step by step“, die Bereitschaft dafür ist nicht vorhanden

Ein Ausstieg kann nie ausgeschlossen werden. Deshalb ist diese Option bereits in der Planung mit zu berücksichtigen. Bei einer klaren Vorgabe der Anzahl der Tandems ist eine Nachbesetzung in Betracht zu ziehen. Der Zeitpunkt kann individuell vereinbart werden und ist durchaus auch in einer fortgeschrittenen Projektphase möglich.

4.3.9 Was passiert, wenn ein Mentee oder MentorIn (aufgrund persönlicher Gründe) eine Pause beim Mentoring einlegt?

Kurzfristig können sich innerhalb des Mentorings Veränderungen ergeben, die eine Pause erforderlich machen, wie Weiterbildungen, gesundheitliche Gründe, Familienplanungsphasen, Auftragsspitzen, in Form von unvorhergesehenen Aufträgen oder höhere Auslastung u. v. m. Solche Situationen müssen nicht dazu führen, das Mentoring zu beenden. Hier können bilateral Sondervereinbarungen getroffen werden.

Begleitprogramm / Workshops

4.4 Begleitprogramm

4.4.1 Was gehört zu einem Begleitprogramm?

Ein absoluter Mehrwert für die Mentees ist, wenn der Projektträger¹² über Erfahrungen in der zielgruppenorientierten Beratung verfügt und einen sozio-ökonomischen Beratungsansatz¹³ anwendet. Sie sind Bestandteil der Kompetenz und fließen in die gesamte Arbeit im Programm ein. Denn es hat sich als gründungsfördernd erwiesen, flankierend zum Mentoring ein modulares Begleitprogramm anzubieten. Nachfolgend werden die einzelnen Instrumente erläutert. Somit kann überprüft werden, inwieweit die verschiedenen Bausteine in ein Projekt übernommen werden können.

Mit individuellen Einzelberatungen, Qualifizierungen in Form von Workshops, die Zusammenarbeit in Erfolgsteams und die Unterstützung im Networking durch Veranstaltungen (Events) können die Mentees gründungsrelevantes Wissen praxisnah erwerben. Dabei liefern die Angebote wichtige Orientierungs- und Entscheidungshilfen für den künftigen Entwicklungsprozess, sowohl auf geschäftlicher als auch auf persönlicher Ebene. Somit eröffnen sich die Mentees neue Perspektiven als Gründerinnen und künftige Unternehmerinnen unter professioneller Anleitung von Expertinnen und Experten – mit hoher Sensibilität für die Belange der Projektbeteiligten.

Modulare Bausteine des Begleitprogramms

Workshops

Individuelle
Einzelberatung

Erfolgsteam

Events/
Networking

¹² Siehe Handlungsempfehlungen für die Gründungsberatung/Förderung, Seite 39, 40, 41

¹³ Siehe Handlungsempfehlungen für die Gründungsberatung/Förderung, Seite 39, 40, 41: Ein „sozioökonomischer Beratungs- und Qualifizierungsansatz“ ist bei der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe besonders erfolgversprechend. Als ganzheitliche Methode zielt er nicht nur auf die Vermittlung fachlichen Wissens, sondern berücksichtigt die persönlichen Lebensumstände der Migrantinnen, wie etwa deren soziales Umfeld, individuelle Fähigkeiten, interkulturelle und kommunikative Kompetenzen und vieles mehr. Ein lösungsorientiertes Vorgehen baut Hemmnisse ab und bildet die Basis für eine nachhaltige Gründung.



4.4.2 Qualifizierungsmaßnahmen – Workshops

Als Qualifizierungsmaßnahmen sind für Mentees die Workshops besonders wichtig, um theoretisches Wissen praxisnah vermittelt zu bekommen. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, ihre erworbenen Kenntnisse auf ihr eigenes Gründungsvorhaben zu transferieren. Ähnlich wie in einem Gründungs-Lab¹⁴, sollte genug Raum sein, um Geschäftsmodelle auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen und Änderungen durchführen zu können.

Die Planung ist am Bedarf der Zielgruppe sowie an den Projektzielen orientiert. Eine konkrete Planung (Zeitpunkt, Themen, Inhalte) ist nicht nur für den Projektträger vorteilhaft, sondern auch für die Projektteilnehmerinnen.

Da es sich um ein Modell-Projekt gehandelt hat, wurde bei der Projekt-Konzeption berücksichtigt, individuelle Bedarfe der Mentees innerhalb der Projektlaufzeit zu ermitteln. Dafür standen drei Workshops von insgesamt 12 zur Verfügung. Es bestand beispielsweise ein sehr großes Interesse, zu lernen, wie man selbst eine Website erstellen kann. Und so wurde ein spezieller Workshop zu diesem Thema angeboten. Alle anderen neun Workshops wurden bereits im Vorfeld inhaltlich und zeitlich geplant. Hierbei wurde nicht nur gründungsrelevantes Wissen („Hard Skills“), sondern auch Kompetenzen im Bereiche der „Soft Skills“ miteinander kombiniert.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Workshop – Themenbereiche

- Entgegenwirkung bei Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt
- SMART-Ziel-Methode
- Pitch/Präsentation der Geschäftsideen
- Grundlagen des Businessplans
- Grundlagen des Marketings
- Marktpositionierung, Alleinstellungsmerkmal (Cross-Culture)
- Finanzierung (u. a. Fördermittel, Darlehen, Crowdfunding & -investing)
- Erstellen einer Website mit Wordpress
- Social Media
- Verhandlungsstrategien
- Akquise
- Public Relation, Pressearbeit
- Bloggen
- Networking, Aufbau von Netzwerken, Do's & Dont's

¹⁴ In der Start-up-Szene gibt es ähnliche moderne, erfolgreiche Modelle: spezielle technologieorientierte Acceleratoren- bzw. Inkubatoren-Modelle, aber auch Gründungs-Labs (Labore), die den Gründungsprozess beschleunigen. Wobei hier zusätzlich noch Räumlichkeiten (Co-Working) zur Verfügung gestellt werden.

Individuelle Einzelberatung

4.4.3 Baustein: Individuelle Einzelberatungen

Bereits bei der Erarbeitung des Konzepts ist ein Beratungskontingent einzuplanen. Unterschieden werden kann, ob die Mentees

- ausschließlich gründungsrelevantes Wissen oder
- eine Kombination aus gründungsrelevantem Wissen und Beratungen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung zur Weiterentwicklung ihrer „Soft und Hard Skills“ benötigen.

Das Angebot umfasste die gesamte Themenbandbreite: von der Persönlichkeitsentwicklung über die Entfaltung der Geschäftsidee, der Erarbeitung des Business- und Finanzplans bis hin zur strategischen Ausrichtung und Marktpositionierung. Hierfür konnten die Mentees je nach Bedarf auswählen. Über ein Kontingent von 20 Beratungsstunden konnte jede Projektteilnehmerin frei verfügen. Eine Abstimmung erfolgte mit der Projektleitung.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Beratungsangebot





Verbesserung von „Hard und Soft Skills“

Persönlichkeit

- Persönlichkeitsentwicklung
- Work-Life-Balance
- Vereinbarkeit Familie und Selbstständigkeit
- Zeit- und Selbstmanagement
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Kommunikation
- Interkulturelle Kompetenz

Unternehmensführung

- Buchführung
- Steuern
- Controlling
- Preisfindung
- Strategische Planung/ Business Development
- Gewerberaum
- Recht, Medien- und IT-Recht

Marketing

- Social Media – Neue Medien (z. B. Facebook)
- Corporate Design/ Geschäftsausstattung
- Internetauftritt
- Unternehmenskommunikation und Text
- Marketingstrategie

- Aufbau einer Marke
- 4 P's - Marketing - Mix
(Product, Price, Place, Promotion)
- Selbstpräsentation
- Verkaufsgespräche

Finanzierung

- Bankgespräche
- Fördermittel – Zugang zu Krediten und staatlichen Fördermitteln
- Versicherungen

Team-Gründungen

- Als Team zum Erfolg

Vernetzung

- Grundsätze
- Unterstützung Aufbau von lokaler, regionaler und internationaler Vernetzung

EDV und Projektmanagement

- Digitale Tools: Informationen sowie Nutzung
- Verknüpfung Planung

Erfolgsteams

4.4.4 Baustein: Erfolgsteams

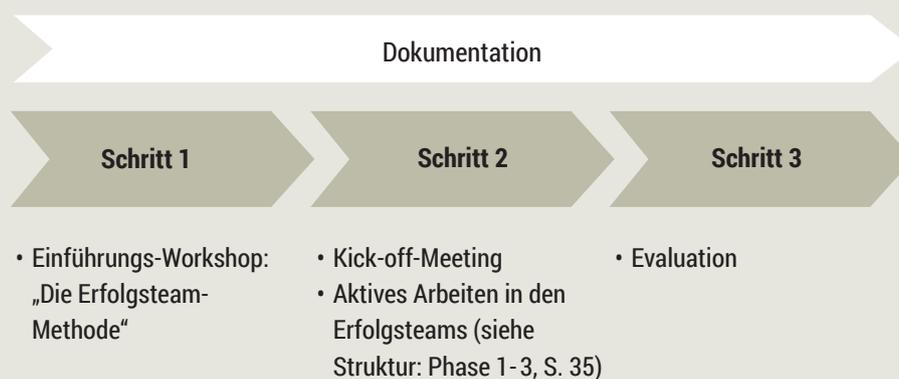
Die Erfolgsteam-Methode ist ein Instrument, das aus den USA stammt. Es wird seit über 20 Jahren erfolgreich in sogenannten „Success Teams“ angewendet. Die Arbeit in der Gruppe ist einfach und zugleich wirkungsvoll. Effekt des „Peer-to-Peer-Learning“ (kollegiales Lernen) ist, zu lernen, wie man problem- und ziellösungsorientiert agieren kann. Dabei kommen Kenntnisse, Fähigkeiten und das Wissen jeder Einzelnen zum Einsatz, um gemeinsam in einem dialogischen Prozess Erfahrungshorizonte zu erweitern sowie Kommunikationskompetenzen weiterzuentwickeln. Davon können alle Beteiligten profitieren. Eine Zielsetzung ist, „Soft Skills“ zu verbessern bzw. sich diese anzueignen. Hierbei kommen Gleichgesinnte zusammen, die lernen, unternehmerische und persönliche Ziele systematisch anzugehen, voranzubringen und zu verwirklichen.

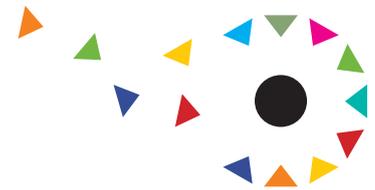
Zudem bietet es allen Teammitgliedern die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und das eigene Netzwerk weiter auszubauen. Regelmäßige Treffen dienen zusätzlich dazu, sich gegenseitig zu motivieren und zu unterstützen, im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“. So kann beispielsweise eine Mentee mit einer sprachlichen Barriere im Erfolgsteam um Unterstützung bitten und ihre Sprachkompetenz verbessern. Außerdem trägt die Arbeitsweise dazu bei, sich im Bereich des Selbstmanagements zu professionalisieren. Des Weiteren haben die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, neben dem Ausprobieren und Üben, sich über die Entwicklung ihrer eigenen Produkte und Dienstleistungen auszutauschen, sie zu testen und zu erproben.

Der Prozess ist so gestaltet, dass die Mentees mit einem Einführungsworkshop mit allem Wissenswerten rund um das Thema vertraut gemacht werden. Idealerweise bilden drei bis vier Mentees ein Erfolgsteam.

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Ablauf des Erfolgsteam-Prozesses





Vorteile der Erfolgsteam-Methode

Ein Erfolgsteam bietet die Möglichkeit, konsequent an den eigenen Zielen zu arbeiten, dafür Rat, Empfehlungen, Anregungen und Feedback – mit dem Blick von außen – von den anderen zu bekommen und anhand der verschiedenen individuellen Vorgehensweisen zu lernen. Allein durch die Teilnahme am Team wird die Selbstdisziplin gefördert, tatsächlich an den eigenen Zielen zu arbeiten.

Ein Erfolgsteam bedeutet Networking – also Kontakte knüpfen, Menschen kennenlernen.

Ein Erfolgsteam bringt vielerlei Austauschmöglichkeiten mit Personen, die aus ganz anderen Branchen kommen und damit die Möglichkeit, viel dazu zu lernen.

Ein Erfolgsteam bedeutet eine echte „Win-Win“-Situation“, also alle haben davon Nutzen: Informationen und Ressourcen für die Gründung der eigenen Firma zu erhalten und zu nutzen.

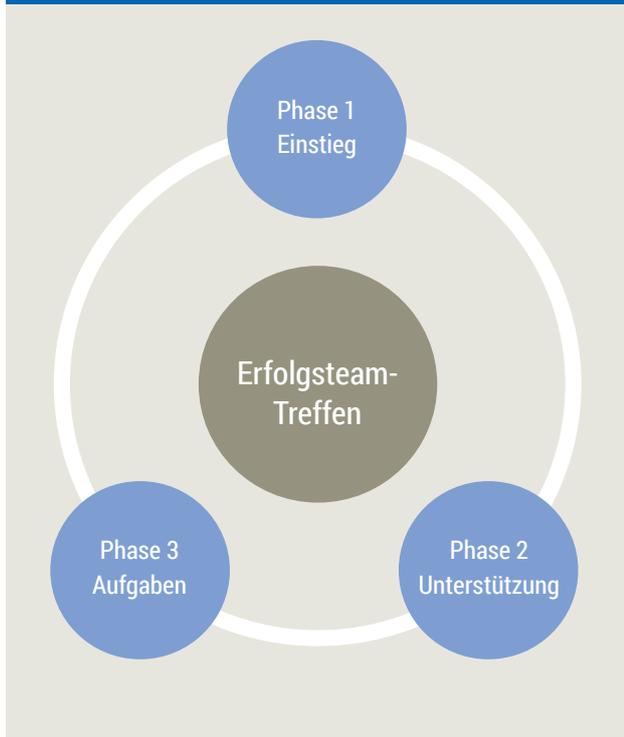
Peer-Learning führt zur Verbesserung von „Soft Skills“ sowie zum Zugewinn sozialer und kommunikativer Kompetenzen.

Um ein effektives Vorgehen zu gewährleisten, gibt es bestimmte Regeln für die Zusammenarbeit. Die Mentees müssen bereit sein, sich für die Zeit des Bestehens des Erfolgsteams aufeinander einzulassen und vor allem auch mit Engagement dabeizubleiben.

In jedem Erfolgsteam geht es darum, Ziele zu erreichen. Ideal ist es, wenn jeder nur ein Ziel für die Arbeit im Erfolgsteam einbringt. Damit wird verhindert, dass sie sich überfordern. Natürlich kann ein großes Ziel sehr viele Teilziele beinhalten, aber jede sollte eine grundsätzliche Marschrichtung bestimmen. Das macht es auch für alle leichter, den Überblick über die Ziele, die im Team verfolgt werden, zu behalten. Ein solches Ziel zu finden, ist schon die erste große Aufgabe für die Mitglieder eines Erfolgsteams. Für manche Teilnehmerin ist es gar nicht so einfach, ein Ziel zu finden und den Mut aufzubringen, sich diesem Ziel konsequent zu widmen. Dafür brauchen sie Entschlossenheit und Energie. Die Teammitglieder legen gemeinsam fest, wie oft sie sich treffen wollen. Sehr gute Erfahrungen wurden damit gemacht, sich in einem zwei- oder dreiwöchigen Rhythmus zu treffen. Deshalb ist es wichtig, dass die Mentees den Abstand der Termine nicht zu weit auseinander legen, da die Gefahr besteht, zu leicht den Kontakt zu ihren Zielen zu verlieren. Zur Vereinfachung des Prozesses werden die Treffen am besten immer nach einem gleichen Ablauf gestaltet.

Erfolgsteams

Ablauf der Erfolgsteam-Treffen



Die Erfolgsteams arbeiten in einem zeitlichen Rahmen innerhalb des definierten Projektzeitraums. Somit haben die Mentees einen klar definierten Zeithorizont, um ihre Ziele zu realisieren. Das ist einerseits ein Ansporn und andererseits sind viele kleine Erfolgserlebnisse sehr motivierend, was zu mehr Selbstbewusstsein führt. Die Mentees können dann nach Ablauf dieses Zeitraums entscheiden, inwieweit sie sich weiterhin in ihrem „kleinen Netzwerk“ treffen.

Regeln der Erfolgsteams

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Vertrauen und Stimmung in der Gruppe

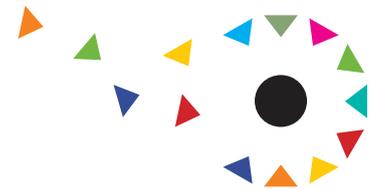
Es ist sehr wichtig, dass die Teammitglieder sich gegenseitig vertrauen und eine positive, konstruktive Grundstimmung herrscht. Nur so können alle offen genug sein, um etwas von sich selbst mitzuteilen und auch um Rat von anderen zuzulassen und anzunehmen oder über Misserfolge und Probleme zu berichten. Verständnis füreinander und ein respektvoller Umgang sind deshalb ganz wichtig. Selbstverständlich können sich die Teammitglieder wenn nötig auch kritisieren, aber immer mit einer konstruktiven Ausrichtung.

Engagement und Commitment

Für die Arbeit in den Erfolgsteams ist es unerlässlich, dass sich jede im Vorfeld über den Mehrwert klar ist und sich dazu bereit erklärt, Zeit, Energie und Engagement aufzubringen. Denn Zielerreichung geschieht fast nie „so nebenbei“. Es bedeutet oft viel Arbeit und Durchhaltevermögen, in einem Erfolgsteam mitzuarbeiten. Genau diese Softs Skills benötigen sie als Existenzgründerinnen. Halbherzig zu agieren schadet dem Team mehr, als dass es etwas nutzt.

Die Bereitschaft jeder Mentee, etwas Neues dazuzulernen

Die Erfolgsteams bieten die Möglichkeit, sehr viel zu lernen – über sich selbst, über den Umgang mit Zielen, darüber, wie andere vorgehen, welche Methoden und Möglichkeiten es gibt, sich seinem Ziel zu nähern, über menschliches Verhalten ganz allgemein u. v. m. Je offener die Teammitglieder sind, desto interessanter wird es.



Ablauf Erfolgsteam

Phase 1: Einstieg

Die Sitzung beginnt damit, dass sich alle Mitglieder gegenseitig über den Stand der Dinge informieren und darüber berichten, was aus den vorgenommenen Schritten geworden ist. Leitfragen:

- Wo stehe ich heute auf dem Weg zum Erreichen meines Zieles?
- Was ist seit dem letzten Treffen passiert? Welche Schritte habe ich getan?
- Was wurde von außen an mich herangetragen?
- Was habe ich erreicht? Welche Erfolge kann ich verbuchen? Wo bin ich noch nicht weitergekommen? Wo bin ich zufrieden und wo nicht?

Hier geht es vor allem darum, sich selbst Rede und Antwort zu stehen und Klarheit darüber zu bekommen, wie effektiv man an seinem Ziel gearbeitet hat. Ein Zeitfenster von ca. fünf Minuten pro Mentee ist sinnvoll. Ein positiver Effekt ist der Ausbau der Kommunikationskompetenz.

Phase 2: Unterstützung

Diese Phase bildet die Hauptarbeit eines jeden Treffens. In dieser Phase können alle Teilnehmer um Unterstützung bitten. Leitfragen:

- Bin ich ins Stocken geraten? An welchen Punkten und warum?
- Welche Informationen oder welche Unterstützung brauche ich, damit ich weiterkomme?
- Was kann mir in dieser Situation am besten helfen?

Im Team kann entschieden werden, ob hier auch Rat und Feedback von den anderen gegeben werden soll oder ob jedes Teammitglied tatsächlich nur von sich aus um Hilfe bitten soll. Für diese Phase sind ca. 15 bis 20 Minuten pro Person vorgesehen.

Phase 3: Aufgaben festlegen

Im dritten Teil werden die nächsten Schritte festgelegt, die sich jede für die nächste Zeit auf dem Weg zu seinem Ziel vornimmt. Alle Vorhaben sollten schriftlich fixiert werden und allen vorliegen. Am besten ist, wenn eine der Teammitglieder ein Protokoll führt. Das Mitteilen der nächsten Schritte dauert ca. zwei Minuten pro Person.

Events

Praxisbeispiel Projekt
„MIGRANTINNEN gründen“

Konzept Events

1. Kick-off-Veranstaltung (extern)

Teilnahme Beirat, Geschäftsführung, MultiplikatorInnen-NetzwerkvertreterInnen und Kooperationspartner

- Einführung Projekt
- Präsentation der Tandems
- Alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren lernen sich gegenseitig kennen
- Erfahrene Mentees und Mentorinnen aus anderen Mentoring-Projekten berichten über ihre Erfahrungen

2. Zwischen-Veranstaltung (intern)

- Alle Mentees, Mentorinnen und Mentoren berichten über Status quo / Entwicklungsstand, Ziele und Zusammenarbeit
- Präsentation Gründungsideen / -konzept
- Austausch
- Feedback

3. Staffel-Abschluss-Veranstaltung (intern)

Teilnahme Mentees, Mentorinnen und Mentoren, Projektleitung

- Status quo und Resümee

4. Zwischen-Veranstaltung Fachtagung (extern, öffentlich)

Teilnahme Projektbeirat, Geschäftsführung, MultiplikatorInnen-NetzwerkvertreterInnen, Kooperationspartner, Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Gesellschaft, Wissenschaft und Bildung

- Thematische Einbindung von Expertinnen und Experten
- Vorstellung Ergebnisse Projekt
- Präsentation der Tandems
- Podiumsgesprächsrunden
- Best Practice-Präsentation einer Gründung

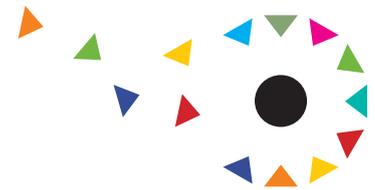
5. Abschlusstagung (extern, öffentlich)

- Präsentation Best Practice
- Im Gespräch mit erfolgreichen Tandems: Erfahrungen der Mentees, Mentorinnen und Mentoren
- Themenspezifische Keynote Speakerin
- Vorstellung Ergebnisse Projekt
- Podium Expertinnen und Experten aus Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft

4.4.5 Baustein: Events

Die Events sind nicht nur ein Marketing-Tool, sondern erzielen sehr vielschichtige Wirkungen. Sie fördern das Kennenlernen untereinander, die interkulturellen und kommunikativen Kompetenzen, den Austausch und die Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen und schaffen dadurch neue Zugänge zu internationalen, regionalen und lokalen Märkten. Sie verbessern die Sichtbarkeit der Migrantinnen, machen Mut, stärken das Selbstbewusstsein, unterstützen den Gründungsprozess, sensibilisieren für die Belange der Mentees und tragen zu einem „gründerinnenfreundlichen Klima“ bei.

In Abhängigkeit der Zielsetzungen des Projekts erfolgt die Konzeption eines Begleitprogramms. Bei der Bedarfsermittlung fließen spezifische Aspekte der Zielgruppe ein. Damit lässt sich ableiten, welche Instrumente verwandt und welche Inhalte vermittelt werden sollen. Ebenso kann im Vorfeld festgelegt werden, auf welchem Wissensniveau (Anfänger, Fortgeschrittene) das Angebot ansetzt.



Wissenschaftliche Begleitung/ Evaluation

4.4.6 Welchen Beitrag kann die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation leisten?

Eine wissenschaftliche Begleitung und Evaluation kann eine unterstützende Funktion im Projekt übernehmen und stellt einen wichtigen Faktor zur Erreichung der Projektziele und der Qualitätssicherung dar.

Eine prozessbegleitende Evaluation über die gesamte Projektlaufzeit ist sinnvoll, damit konzeptionelle Fragen aufgegriffen und Schwierigkeiten in der Durchführung zeitnah identifiziert werden können. So lassen sich auch erforderliche Lern- und Veränderungsprozesse rechtzeitig initiieren.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung sollten dokumentiert werden. Ein kontinuierlicher und intensiver persönlicher Austausch zwischen Evaluation und Projektleitung ist sinnvoll, um die Erfahrungen aus dem Projektverlauf gemeinsam zu reflektieren.

5. Handlungsempfehlungen

Die Entfaltung der Gründungspotenziale von Migrantinnen sowie die Stärkung der Nachhaltigkeit ihrer Unternehmen verlangt vielfältige Unterstützung. Im Rahmen des Projekts erarbeiteten das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim sowie jump, Frauenbetriebe e.V., nachfolgende Handlungsempfehlungen.

Hierzu müssen zahlreiche Hebel in Gang gesetzt und mehrere Institutionen einbezogen werden. Daher wenden sich nachfolgende Vorschläge an verschiedene Adressaten.

Bei allem ist zu berücksichtigen, dass die Chancengleichheit der Geschlechter nicht erst bei der Umsetzung unternehmerischer Ambitionen, sondern bereits in der frühen Phase der (beruflichen) Sozialisation beginnt. Der Wunsch und die Neigung, ein Unternehmen zu gründen, ist bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt. Insofern richten sich die Handlungsempfehlungen zum einen an Institutionen, die über Mittel und Wege verfügen, Migrantinnen bei der Realisierung vorhandener Gründungsabsichten zu unterstützen. Zum anderen muss über die Wurzeln von Rollenbildern und daher über Initiativen nachgedacht werden, die geeignet sind, fehlende unternehmerische Ambitionen zu erwecken. Die lange Reihe der nachfolgend aufgelisteten Instrumente zeigt, dass Migrantinnen in ganz verschiedenen Phasen „abgeholt“ und etwaige Gründungsabsichten sowohl generiert als auch weiterentwickelt werden können.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die von allen Akteuren getragene Einsicht, dass die geschlechts- und herkunftsspezifischen Ungleichheiten im Zugang zu beruflicher Selbstständigkeit auf der Ungleichheit von Chancen beruhen. Dies erfordert eine geschlechter- und migrations-sensible Öffnung der Institutionen und letztlich die Überzeugung, dass Angebote zur Stärkung und Förderung der Gründungen von Migrantinnen zielgruppenspezifisch ausgerichtet werden müssen. Nur dadurch können Migrantinnen auch erfolgsversprechend in der notwendigen Breite erreicht werden.

Das Modellprojekt „MIGRANTINNEN gründen“ war daher auch bestrebt, die Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsbedarfe der Zielgruppe zu identifizieren. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an diesen Bedarfen, aber genauso an den Hürden, die Frauen mit Zuwanderungsgeschichte erfahren.



Gründungsberatung/ Förderung

5.1 Handlungsempfehlungen für die Gründungsberatung/Förderung

Das bislang am längsten praktizierte und am weitesten verbreitete Instrument der Gründungsförderung ist die Gründungsberatung. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Beratung wird dann erforderlich, wenn bestimmte Gruppen nicht nur geringere Selbstständigenquoten, sondern auch eine geringere Teilnahme an Beratung aufweisen. Die Handlungsempfehlungen zielen vor allem darauf, die Angebotsstruktur insgesamt zu verbessern und die Beratungsstellen für die Bedarfe von Migrantinnen zu sensibilisieren. In institutioneller Hinsicht muss zwischen zwei Kontextbedingungen, in welchen Gründungsberatung angeboten wird, unterschieden werden: In den meisten Fällen erfolgt sie durch die Regelinstitutionen am Arbeitsmarkt (z. B. Kammern, kommunale Wirtschaftsförderung, Jobcenter, Arbeitsagenturen usw.), die von Beratungssuchenden eher spontan und zeitlich befristet konsultiert werden. D. h. die Beratung erfolgt in gewissem Sinne „punktuell“. Seltener, aber in zeitlicher Hinsicht aufwändiger und intensiver, sind hingegen Beratungsleistungen, die im Rahmen von Projekten erfolgen. Diese haben es sich explizit zur Aufgabe gemacht, bestimmte Gruppen bei der Gründung zu unterstützen.



Gründungsberatung/ Förderung

Maßnahmen für die Gründungsberatung (punktuelle Beratung)

Spezifisches Wissen über die Zielgruppe sowie Kenntnisse über deren Bedarfe sind für Beratungsstellen essentiell. Mit dem Wissenstransfer in die Institutionen wachsen die Kompetenzen bei der Unterstützung von Migrantinnen, was gleichzeitig das Vertrauen in die Beratungsstellen und damit die Erreichbarkeit der Zielgruppe erhöht. Ein solcher Informations- und Akzeptanzgewinn erfordert einen kontinuierlichen Austausch mit Expertinnen und Experten, Entscheidungsträgern, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auf kommunaler, regionaler und bundesweiter Ebene sowie unter Umständen die Einrichtung bzw. Verstärkung von Fach-Arbeitsgruppen. Dadurch kann flexibel und zeitnah auf neue Erkenntnisse und Erfahrungen reagiert werden.

Ergänzend bedarf es einer Sensibilisierung des Beratungspersonals, um den Mehrwert zielgruppenspezifischer Beratung zu verdeutlichen. Eine Sensibilisierung schärft das Bewusstsein für die Belange der Zielgruppe und belebt zudem den Diskurs über tradierte Rollen- und Geschlechterbilder. In diesem Zusammenhang ist über kontinuierliche Fortbildungsangebote nachzudenken.

Beratungsstellen, die keine zielgruppenspezifische Beratung durchführen (können), wird empfohlen, durch Verweisberatung eine Lotsenfunktion zu übernehmen und zu diesem Zweck Kooperationen mit Partnern einzugehen, die über die adäquate Expertise verfügen.

Wissen und Sensibilisierung auf Anbieterseite nützen nur dann, wenn auch gleichzeitig die Nachfrage nach Gründungsberatung wächst. Mit Blick auf die geringere Beratungsteilnahme und das gleichzeitig überdurchschnittlich hohe Bildungs- und Gründungspotenzial von Frauen mit Migrationshintergrund empfiehlt sich vielerorts eine direkte Ansprache durch eine zielgruppenorientierte Kommunikation. Die damit einhergehende Selektivität erhöht gleichzeitig die Sichtbarkeit der Angebote, so etwa in den neuen Medien (Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing etc.).

Grundlegend für das Erreichen und die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe ist die Überwindung von Zugangshürden. Dies erfordert Respekt und Wertschätzung und damit eine „Beratung auf Augenhöhe“.

Die Wirkung bzw. Nachhaltigkeit von Gründungsberatung wird wesentlich verstärkt, wenn Migrantinnen „Hilfe zur Selbsthilfe“ und dabei eine Stärkung ihrer Selbstkompetenzen („Empowerment“) erfahren.

Nicht nur die Lebensentwürfe von Frauen, auch die Gründungsmotive und -formen sind in zunehmendem Maße pluralisiert. Eine gender- und migrationssensible Gründungsberatung erfordert die spürbare Akzeptanz normabweichender Ideen und Konzepte (Gründungen im Nebenerwerb, Restarting usw.).



Maßnahmen für die Gründungsberatung und das Coaching durch Projektträger

Die gewünschte Omnipräsenz von Beratungsangeboten ist mit Aufwand und Kosten verbunden, weshalb Gründungsberatung meist nur in begrenztem Umfang und daher „punktuell“ erfolgen kann. So bleibt politisch abzuwägen, in welchen Fällen einer kontinuierlich und intensiver angelegten Unterstützung von Gründungsvorhaben der Vorzug einzuräumen ist; etwa dann, wenn die Zielgruppe besser erreicht und eine nachhaltige, qualitativ hochwertige sowie bedarfsgerechte Beratung und Begleitung angeboten werden soll. Dies lässt sich i. d. R. nur durch Projektarbeit erreichen.

In diesen Fällen erweist sich Mentoring nachweislich als geeignetes Instrument. Vor allem sind der Transfer von unternehmerischem Wissen, von Fach- und Orientierungswissen, die Vermittlung von Rollenmodellen, die Stärkung der Motivation, der Aufbau von Netzwerken sowie die Möglichkeiten des Austausches und der persönlichen Weiterentwicklung der Mentees hervorzuheben. Dies sind allerdings Elemente der Mentoring-Beziehung, deren Nutzung eine gezielte Steuerung und Moderation durch darauf ausgerichtete Projekte verlangt.

Ein „sozioökonomischer Beratungs- und Qualifizierungsansatz“ ist bei der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe besonders erfolgversprechend. Als ganzheitliche Methode zielt er nicht nur auf die Vermittlung fachlichen Wissens, sondern berücksichtigt die persönlichen Lebensumstände der Migrantinnen, wie etwa deren soziales Umfeld, individuelle Fähigkeiten, interkulturelle und kommunikative Kompetenzen und vieles mehr.

Ein lösungsorientiertes Vorgehen baut Hemmnisse ab und bildet die Basis für eine nachhaltige Gründung.

Der Erfolg von Projekten und der von ihnen unterstützten Gründungen hängt in hohem Maße von der Qualität der Projektarbeit und der Expertise der Projektträger ab. Entscheidend ist nicht nur das unternehmerische Know-how der Beraterinnen und Berater, sondern auch Programmkompetenz. Hierbei spielt die Frage eine Rolle, inwieweit diese in der Lage (oder zertifiziert) sind, bestimmte lokale, regionale oder bundesweite Förderprogramme und -produkte weiter zu vermitteln (etwa durch Erfüllung der Anforderungen der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung der Bundesagentur für Arbeit: AZAV und einem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001:2008).

Eine umfassende Gründungsunterstützung, insbesondere mit dem Anspruch eines „One-Stop-Shops“, sollte über ein breites Methodenspektrum verfügen (z. B. Mentoring, Erfolgsteam, eigenes Netzwerk). Soweit die Träger nicht das gesamte Portfolio abdecken, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit entsprechenden Expertinnen und Experten.

Im Übrigen muss auch die projektförmig organisierte Gründungsunterstützung alle Anforderungen der zielgruppenorientierten Beratung (siehe oben) erfüllen oder diese durch Kooperation und Netzwerke garantieren.

Politik / öffentliche Hand

5.2 Handlungsempfehlungen für die Politik und öffentliche Hand

Die Handlungsoptionen öffentlicher Institutionen liegen auf zwei Ebenen: Zum einen geht es darum, die Gründungsneigung von Migrantinnen bereits im Vorfeld und während der beruflichen Orientierung durch gender- und integrationspolitische Maßnahmen zu erhöhen. Hier sind sämtliche Institutionen des Erziehungswesens, der Berufsbildung sowie familienpolitische Einrichtungen angesprochen. Zum anderen kommt es darauf an, Ungleichheiten im Zugang zu Selbstständigkeit entgegenzuwirken bzw. die Umsetzung von Gründungsvorhaben zu fördern. Handlungsempfehlungen sind hier an die Regelinstitutionen und Akteure am Arbeitsmarkt, aber auch an die Zuwanderungspolitik zu adressieren. Bei allem erscheint es zudem sinnvoll, die vom BMFSFJ und BMWi getragene Initiative „FRAUEN gründen“ weiterzuentwickeln und um Maßnahmen zu erweitern, die noch stärker auf das Gründungspotenzial von Migrantinnen zielen.



Maßnahmen zur Verringerung des Gender-Gap in der Selbstständigkeit müssen in der frühen Phase der Sozialisation ansetzen. Den größten Effekt zur Erhöhung der Selbstständigenquote von Frauen mit Migrationshintergrund hätte eine Erweiterung des Berufswahlspektrums, da junge Frauen überproportional häufig Berufe und Studienfächer wählen, die per se in die abhängige Beschäftigung führen. Hilfreich ist die Etablierung und ggf. Erweiterung speziell an Migrantinnen gerichteter Angebote (so mit Blick auf den „Girls‘Day“ oder „MINT-Migrantinnen“ sowie bei Projekten mit Schülerinnenfirmen).

Hierbei kommt der Sichtbarmachung von unternehmerisch aktiven Migrantinnen eine hohe Bedeutung zu, da sie als Rollenvorbilder Mut machen und zur Nachahmung anregen. Dies kann u. a. über den Aufbau von spezifischen Netzwerken erfolgen, wobei z. B. Erfahrungen aus der Initiative „FRAUEN unternehmen“ nutzbar gemacht werden können.

Notwendig sind ferner Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Migrantinnen oder zum Wiedereinstieg in den Beruf, denn Berufserfahrung ist eine grundlegende Voraussetzung für den Pfad in die Selbstständigkeit. Dies erfordert eine Intensivierung von Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und betrifft v. a. Maßnahmen zur besseren Qualifizierung von zugewanderten Frauen sowie zur Verhinderung der Diskriminierung am Arbeitsmarkt.

In diesem Zusammenhang sind bisherige Initiativen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf das Feld beruflicher Selbstständigkeit zu erweitern, wozu auch niedrigschwellige Qualifizierungsangebote für berufstätige Mütter zählen (analog zu E-Training: Gründerinnen). Hier bietet es sich zudem an, die „Lokalen Bündnisse für Familie“ mit Migrantenorganisationen zu vernetzen.

Die Reform des Aufenthaltsrechts hat den Nicht-EU-Angehörigen den Zugang in die berufliche Selbstständigkeit rechtlich erleichtert. Diese Erleichterungen werden in der Praxis noch nicht ausreichend genutzt, u. a., da es bislang an praktikablen Handreichungen für Gründungswillige fehlt. Daher sollten Gründungs- und Zuwanderungspolitik besser aufeinander abgestimmt und die Verwaltungsvorschriften des Aufenthaltsrechts sollten in einem verständlichen Wegweiser erläutert werden.

Insgesamt sollten Migrantinnen auch in Gründungsförderprogrammen stärker als Zielgruppe sichtbar werden. Die Förderdatenbank des BMWi enthält kaum Programme, welche sich explizit an gründungswillige Migrantinnen richten.

Jobcenter und Arbeitsagenturen vermitteln vorrangig in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Die Instrumente zur Vorbereitung und Unterstützung einer selbstständigen Tätigkeit sollten stärker genutzt und als gleichwertiges Mittel der Arbeitsmarktintegration akzeptiert werden. Im Interesse einer besseren finanziellen Absicherung der Zielgruppe sollten Gründungszuschuss und Einstiegs geld häufiger gewährt werden.

Nach wie vor sind Migrantinnen in öffentlichen Einrichtungen mit Stigmatisierungen konfrontiert. Dies wird von Migrantinnen auch über Gründungsberatungsstellen berichtet, weshalb der Prozess der interkulturellen Öffnung über Weiterbildungsmaßnahmen beschleunigt werden sollte.

Die Gründungsvorhaben von Migrantinnen konzentrieren sich stark auf Dienstleistungsmetropolen mit einem angespannten und häufig diskriminierenden Immobilienmarkt. Bei der Suche nach bezahlbaren Gewerberäumen kann daher die Unterstützung durch kommunale Wirtschaftsförder- oder Immobiliengesellschaften hilfreich sein.

Kreditvergabe / Finanzierung

5.3 Handlungsempfehlungen für die Kreditvergabe / Finanzierung

In aller Regel verlangt eine Unternehmensgründung eine geeignete und verlässliche Finanzierung. Allerdings stoßen Migrantinnen auf vergleichsweise höhere Hürden im Zugang zu Fremdkapital. Soweit die Gründungsfinanzierung nicht über öffentliche Fördergelder, sondern über die Kreditvergabe durch private Banken erfolgt, sind die Möglichkeiten politischer Intervention begrenzt. Insofern erörtern nachfolgende Handlungsempfehlungen „alternative“ Finanzierungsquellen.





Maßnahmen für die Kreditvergabe/Finanzierung

Prinzipiell sollte Gründungsunterstützung entweder darauf abzielen, die Zielgruppe zu befähigen, sich das erforderliche Finanzwissen anzueignen oder ihr als Lotse zur Seite stehen, um adäquate Finanzmittel zu akquirieren. In jedem Fall sollte eine Stärkung der Verhandlungskompetenz, des Selbstbewusstseins und der Kommunikationskompetenz den Zugang zu Fördermitteln erleichtern.

Bei der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe kommt es zudem darauf an, individuelle Finanzierungsstrategien zu entwickeln. Hierbei spielen nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen eine Rolle. Es sind zudem sozioökonomische (Umfeld) und kulturelle Faktoren (Zinsverbot) zu berücksichtigen.

Mit einem ganzheitlichen Ansatz (Methoden-Mix, bestehend aus Unterstützungsleistung, Mentoring, Workshops, Erfolgsteam-Methode, Networking) wird sichergestellt, dass alle notwendigen Informationen vorhanden sind und die Voraussetzungen geschaffen werden, um geeignete Finanzierungsquellen zu finden. Dieses spezifische Wissen fließt dann praxisnah und direkt in die Erarbeitung der Business- und Finanzpläne ein, die zu den Grundvoraussetzungen für die Beantragung von Fördermitteln gehören.

Soweit die geforderten Sicherheiten nicht erbracht werden können, bietet sich die Schaffung von regionalen und zielgruppenspezifischen Haftungsfonds an. Weitere „alternative Finanzierungsformen“ zielen auf Crowdfunding oder Crowdinvesting sowie auf Beteiligungskapital.

Dies erfordert umfassendes spezifisches Know-how, was Migrantinnen ggf. in Einzelberatungen oder speziell konzipierten Workshops über Finanzierungsinstrumente vermittelt werden kann.

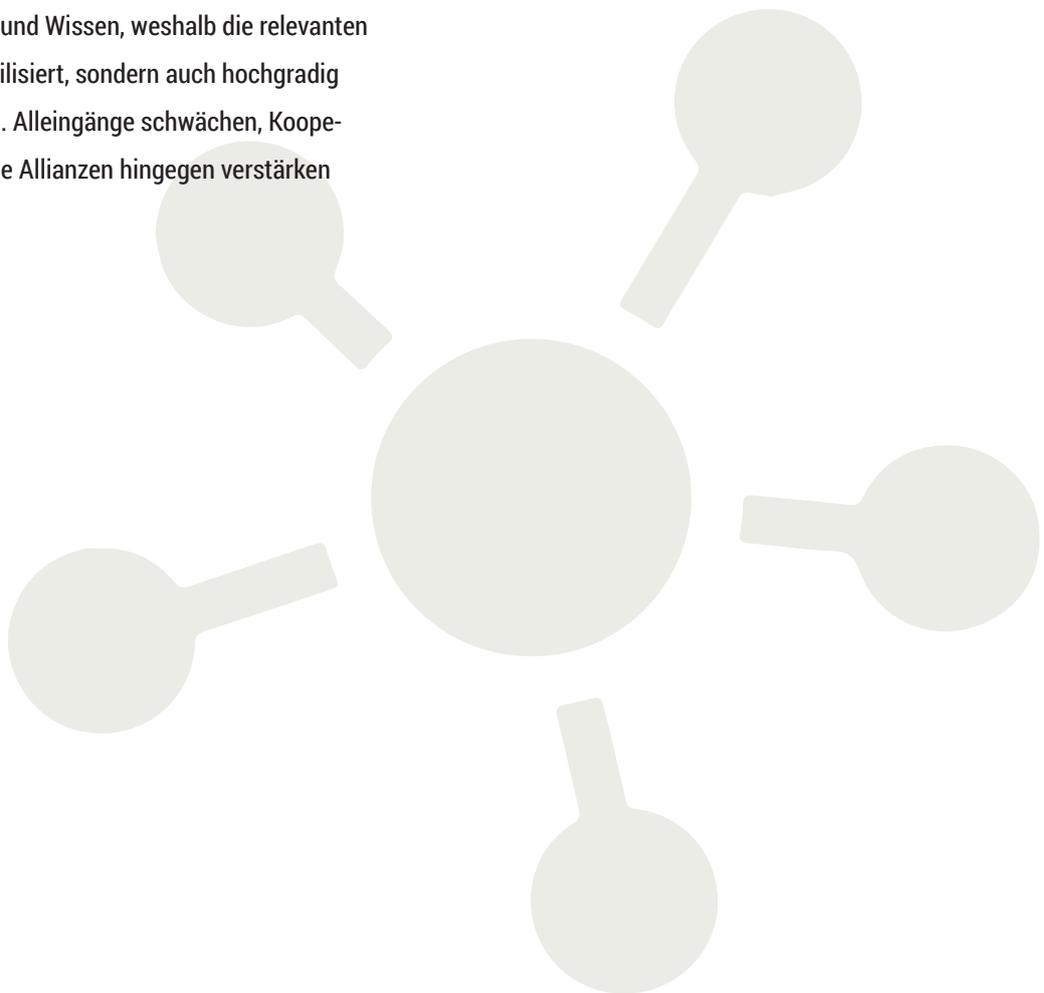
Die Gründungsprojekte von Migrantinnen sind meist kleinstbetrieblich strukturiert und Kreditzugangsprobleme resultieren häufig daraus, dass Banken die Vergabe kleiner Kreditsummen scheuen. Daher müssen die bestehenden Mikrokreditprogramme erweitert und zudem auf ihre Zielgruppenfreundlichkeit, Transparenz und Verständlichkeit überprüft werden.

Das „Hessen-Mikrodarlehen“ hat sich als sehr geeignet erwiesen. Hierdurch kann ein Kapitalbedarf zwischen 3.000 und 25.000 € gedeckt werden. Sowohl der Zugang als auch der Beantragungsprozess ist sehr benutzerfreundlich und findet eine hohe Akzeptanz. Allerdings ist auch hier eine Unterstützung des Prozesses notwendig, weshalb die Beratungsleistung weiterhin förderfähig sein sollte. Auf dieser Basis kann ein flächendeckendes bundesweites Angebot empfohlen werden. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Anbieter des jeweiligen Förderprodukts erscheint unverzichtbar (z. B. mit der Bürgschaftsbank bei höherem Kapitalbedarf).

Sensibilisierung/ Vernetzung

5.4 Handlungsempfehlungen zur Sensibilisierung und Vernetzung von relevanten Akteuren

Eine zentrale Voraussetzung für die Hebung der Gründungspotenziale von Migrantinnen sind nachhaltige Unterstützungsstrukturen. Diese sind umso wirksamer, je größer und kompetenter der Kreis an Akteuren ist und je besser es diesen gelingt, sowohl die Institutionen der Gründungsförderung als auch die Migrantinnen selbst für ihre Ziele zu sensibilisieren. Die Nachhaltigkeit sowie die Diffusion der Maßnahmen in die Breite verlangen den intensiven Austausch von Argumenten und Wissen, weshalb die relevanten Akteure nicht nur sensibilisiert, sondern auch hochgradig vernetzt werden müssen. Alleingänge schwächen, Kooperationen und strategische Allianzen hingegen verstärken diesen Prozess.





Sensibilisierung und Vernetzung

Um Migrantinnen zu erreichen, sind interkulturelle Kompetenzen sowie eine zielgruppenspezifische Expertise seitens des Projektträgers unverzichtbar. Die Mitarbeit von Frauen mit eigener Migrationserfahrung ist hierfür nicht unbedingt maßgeblich, aber insgesamt mehr als förderlich.

Ebenso ist eine aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit empfehlenswert. Denn praxisnahe Beispiele tragen dazu bei, mehr Verständnis für die Zielgruppe und Kenntnisse über diese zu erhalten.

Neben dem Transfer von gründungsrelevantem Wissen kommt der Fähigkeit zur Vernetzung aller relevanten Akteure eine entscheidende Bedeutung zu. Dies betrifft sowohl Akteure, die direkt im Handlungsfeld der Gründungsförderung aufgestellt sind als auch diejenigen, die in einer diesem Feld vor- oder nachgeordneten Position (Politik, Bildungs- und Arbeitsmarktinstitutionen, Kammern etc.) Verantwortung tragen. Dabei sind Zugänge zu regionalen und internationalen Netzwerken von Vorteil (online, offline; digital, analog).

Maßnahmen zur Sensibilisierung von Akteuren erfordern sowohl Erfahrungswissen aus der Praxis als auch wissenschaftliche Erkenntnisse. Empfehlenswert ist daher die Zusammenarbeit mit Projektträgern und projektkoordinierenden Einrichtungen, wie etwa mit der Fachstelle „Migrantenökonomie“ (IQ-Netzwerk) oder wissenschaftlichen Einrichtungen im Bereich der Female/Ethnic Entrepreneurship-Forschung.

Unabdingbar ist ferner die Einbindung in kommunale bzw. lokale Strukturen bzw. die Kooperation mit Gründungsinitiativen sowie mit Migrantinnen- und Migrantenorganisationen sowie mit einschlägigen Interessensverbänden (Gründerinnen- und Unternehmerinnen-Netzwerke).

Literaturverzeichnis Projekt

Apitzsch, Ursula, und Maria Kontos, Hrsg. 2008. *Self-employment activities of women and minorities: their success or failure in relation to social citizenship policies*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.

bga – Bundesweite Gründerinnenagentur. 2010. „Unternehmerische Selbstständigkeit von Frauen mit Migrationshintergrund“. bga – Bundesweite Gründerinnenagentur.

Bijedić.; Welter; Halabisky. 2016. „Supporting Women Entrepreneurs in Germany. Rapid Policy Assessments of Inclusive Entrepreneurship Policies and Programmes. Gutachten im Auftrag der OECD“. OECD.

Brandstädter, Jochen. 1990. „Entwicklung im Lebenslauf. Ansätze und Probleme der Lebensspannen-Entwicklungspsychologie“. In *Lebensverläufe und Sozialer Wandel*, herausgegeben von Karl Ulrich Mayer. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Brüderl, Josef, Peter Preisendörfer, und Rolf Ziegler. 1996. *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. Duncker & Humblot.

———. 2009. *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. 3., Aufl. *Betriebswirtschaftliche Schriften* 140. Berlin: Duncker & Humblot.

Bühmann, Andrea D., Ute Luise Fischer und Gerda Jasper, Hrsg. 2010. *Migrantinnen gründen Unternehmen: empirische Analysen und innovative Beratungskonzepte*. 1. Aufl. München: Hampp.

Dierks, Benjamin, und Armando García Schmidt. 2016. „Neue Gründer hat das Land! Sieben gute Beispiele zur Förderung von Migrantengrüdern“. Bertelsmann Stiftung.

Evers, Marc. 2015. „Existenzgründer mit Migrationshintergrund beleben die Wirtschaft. Sonderauswertung DIHK-Gründerreport 2015“. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.

Hillmann, Felicitas. 1998. *Türkische Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe*. Bd. 98–107. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-126237>.

Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring: eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer VS.

Höher, Friederike (2014): *Vernetztes Lernen im Mentoring – Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer VS., S. 86.

Idik, Ercan, und Meike Schnetger. 2004. „Barrieren einer Migrantenökonomie und Bedingungen einer geeigneten Förderstruktur“. In *Lokale Beschäftigung und Ökonomie: Herausforderung für die „Soziale Stadt“*, herausgegeben von Walter Hanesch und Kirsten Krüger-Conrad, 163–183. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi:10.1007/978-3-322-80586-7_7.

Kay, Rosemarie, und Brigitte Günterberg. 2015. „Existenzgründungen von ausländischen Staatsbürgern, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 15, Bonn.“ IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 15.

Kranzusch, Peter, und Suprinovič. 2015. „Freiberufliche Existenzgründungen in Deutschland und seinen Regionen im Jahr 2014“. 14. Daten und Fakten. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.



Leicht, René et al. 2017. „Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln: Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse“.

Leicht, René, Jessica Di Bella, Stefan Berwing, Marc Langhauser, Markus Leiß, Ralf Philipp, Marieke Volkert und Lena Werner. 2012. „Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland)“.

Leicht, René, Andreas Humpert, Markus Leiss, Michael Zimmer-Müller, Maria Lauxen-Ulbrich und Maria Fehrenbach. 2004. „Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland“, 1–28.

Leicht, René, Robert Strohmeyer, Markus Leiß, Ralf Philipp, Friedericke Welter und Susanne Kolb. 2009. „Selbstständig integriert? Studie zum Gründungsverhalten von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Nordrhein-Westfalen“.

Mugler, und Lampe. 1987. „Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben.“ Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 39 (6): 477–93.

Neuffer, Stefanie. 2015. „Unternehmerische Selbstständigkeit als Karriereoption für Frauen“, U, Statistisches Monatsheft, Baden-Württemberg, Nr. 03: 23–28.

Pohl, Michael. 2017. „Basel III“. Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/basel-iii.html>.
Roscher, Sabine und Peter Spohr. 2015. „Kreismonitor. Sozialdaten 2015“. Kreis Groß-Gerau, Fachbereich Soziale Sicherung.

Rotering-Steinberg, S. (2009): Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring. In: Stöger et al., 31-51.

Stockmann, Reinhard. 2002. „Was ist eine gute Evaluation“. 9. CEval-Arbeitspapiere. Saarbrücken: Centrum für Evaluation.

Stöger, H., Ziegler, A. & Schimke, D. (Hrsg.). (2009). Mentoring: theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich, Westf.: Pabst Science Publ.

Strohmeyer, Robert, und René Leicht. 2000. „Small Training Firms: A Breeding Ground for Self-Employment?“ International Journal of Sociology 4, Self-Employment in Advanced Economies (II) (30).

Vogel, Christian, und Marieke Volkert. 2014. „Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten. Ein Forschungsüberblick zum Zugang und zur Nutzung öffentlicher Gründungsberatung in Baden-Württemberg.“ ifm, 1–16.

Volkert, Marieke. 2014. „Die Nutzung von Gründungsberatung durch Migrantinnen und Migranten in Deutschland“. Mannheim: Institut für Mittelstandsforschung.

Der „bunten“ Projekt- Community ein herzliches Dankeschön

Ein besonderer Dank gebührt den engagierten Mentorinnen und Mentoren, die ehrenamtlich, mit großer Begeisterung, Engagement und Professionalität zum Gelingen der Gründungen ihrer Mentees beigetragen haben.

Ebenso möchten wir uns ganz herzlich für die Unterstützung bei den Mitgliedern des Projektbeirats bedanken sowie bei allen Kooperations- und Netzwerkpartnern.

Mit ihrer Expertise aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Bildung haben sie tatkräftig an der erfolgreichen Abwicklung dieses Modell-Projekts mitgewirkt.

Über „MIGRANTINNEN gründen“ hinaus haben sie vor allem das Thema der Existenzgründung als Chance zur sozialen und ökonomischen Integration von Migrantinnen vorangebracht.

IMPRESSUM

Herausgeber:

jumpp – *Ihr* Sprungbrett in
die Selbständigkeit,
Frauenbetriebe e.V.

Christiane Stapp-Osterod,
(Geschäftsführung)

Hamburger Allee 96
60486 Frankfurt am Main

Autorinnen/Autoren:

Nora Block und Dr. René Leicht,
Institut für Mittelstandsforschung (ifm),
Universität Mannheim

Ramona Lange,
jumpp – *Ihr* Sprungbrett in die
Selbständigkeit e.V.

Gestaltung:

Copyright-Schmid Grafikdesign
Dreieich

Alle Rechte vorbehalten

© Mai 2017



Abbildungen

Abbildung 1: Merkmale des Cross-Mentorings	10	Abbildung 15: Workshop – Themenbereiche	29
Abbildung 2: Vorteile Mentoring	11	Abbildung 16: Beratungsangebot	30
Abbildung 3: Wirksamkeit und Sichtbarkeit von Gründerinnen mit Migrationshintergrund	12	Abbildung 17: Verbesserung von „Hard und Soft Skills“	31
Abbildung 4: Übersicht der Ebenen und Ziele eines Mentoring-Projekts	13	Abbildung 18: Ablauf des Erfolgsteam-Prozesses	32
Abbildung 5: Zeitrahmen eines Mentoring-Projekts – Zeitraum, Milestones, To do's	15	Abbildung 19: Vorteile der Erfolgsteam-Methode	33
Abbildung 6: Aufgaben der Projektleitung	17	Abbildung 20: Ablauf der Erfolgsteam-Treffen	34
Abbildung 7: Aufgaben und Inhalte zur Gewinnung der Tandems	18	Abbildung 21: Regeln der Erfolgsteams	34
Abbildung 8: Auswahlkriterien Mentees	19	Abbildung 22: Ablauf Erfolgsteam	35
Abbildung 9: Eignung Mentees	20	Abbildung 23: Konzept Events	36
Abbildung 10: Auswahlkriterien Mentorinnen/Mentoren	20	Abbildung 24: Maßnahmen für die Gründungsberatung (punktuelle Beratung)	40
Abbildung 11: Auswahl- / Matching-Verfahren	21	Abbildung 25: Maßnahmen für die Gründungsberatung und das Coaching durch Projektträger	41
Abbildung 12: Mentoring-Prozess, Ablauf und Inhalte	23	Abbildung 26: Maßnahmen für die Politik und öffentliche Hand	43
Abbildung 13: Erwartungen an das Mentoring	24	Abbildung 27: Maßnahmen für die Kreditvergabe / Finanzierung	45
Abbildung 14: Modulare Bausteine des Begleitprogramm	28	Abbildung 28: Sensibilisierung und Vernetzung	47

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Herausgeber:

jumpp – *Ihr* Sprungbrett in die Selbständigkeit,
Frauenbetriebe e.V.

Christiane Stapp-Osterod (Geschäftsführung)

Hamburger Allee 96

60486 Frankfurt am Main

Autorinnen/Autoren:

Nora Block und Dr. René Leicht

Institut für Mittelstandsforschung (ifm),

Universität Mannheim

Ramona Lange

jumpp – *Ihr* Sprungbrett in die Selbständigkeit e.V.