



# **Berufliche Integration von qualifizierten Migrant/-innen**

**Reflexionen zum Mentoratsprozess**

Ein Leitfaden für Mentor/-innen

**Whitepaper**

**Katja Müggler**  
MA Management & Innovation

# **Berufliche Integration von qualifizierten Migrant/-innen**

## **Reflexionen zum Mentoratsprozess. Ein Leitfaden für Mentor/-innen**

### **Inhalt**

#### 1 Ausgangslage

##### 1.1 Sequenzierung der Wohnbevölkerung in der Schweiz

#### 2 Arbeitsmöglichkeiten für Migrant/-innen

##### 2.1 Qualifikation – die Faktenlage

#### 3 Das Mentoringprogramm – ein Integrationsinstrument

##### 3.1 Struktur und Inhalte

##### 3.2 Herausforderungen im Arbeitsintegrationsprozess

#### 4 Der Mentoratsprozess bei qualifizierten Migrant/-innen

##### 4.1 Grundlage

##### 4.2 Der Prozess grafisch dargestellt

##### 4.3 Erläuterung der Prozessphasen

#### 5 Reflexion Mentoringprozess

##### 5.1 Herausforderungen und Empfehlungen für Mentor/-innen

#### 6 Ausblick

### **Anhang**

Literatur- und Quellenverzeichnis

Zur Autorin

Impressum

# 1 Ausgangslage

Die Schweiz weist einen hohen Anteil an Arbeitskräften mit Migrationshintergrund auf. Nicht alle finden eine ihrer Qualifikation entsprechende Stelle. Mentoringprogramme können einen Beitrag zur besseren Vermittlung solcher Arbeitskräfte leisten. Um die Dimensionen zu erfassen, im Folgenden ein paar Zahlen.

## 1.1 Sequenzierung der Wohnbevölkerung in der Schweiz

Die folgenden Fakten entstammen statistischen Erhebungen durch das Bundesamt für Statistik, BFS, in den Jahren 2017 bis 2020. Sie geben einen Überblick über und Einblick in die Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz im Hinblick auf ihre Herkunft.

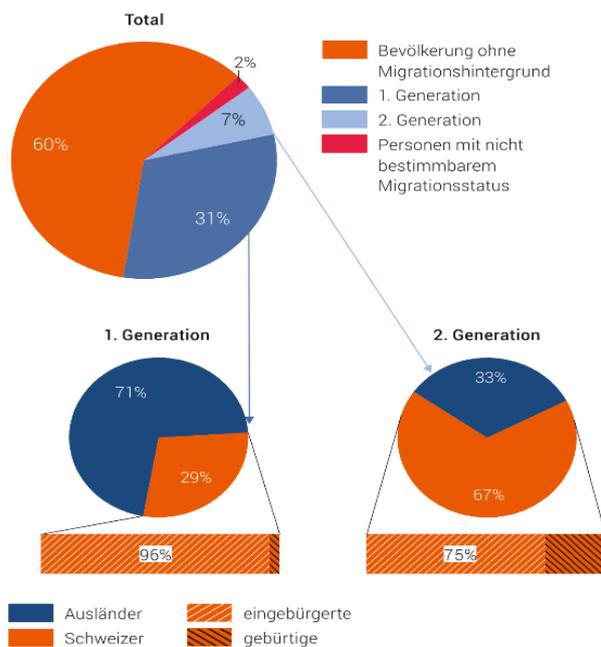
Im Jahr 2019 hatten 2 722 000 Personen bzw. knapp 38 % der ständigen Wohnbevölkerung in der Schweiz ab 15 Jahren Migrationshintergrund. Vier Fünftel davon (2 202 000 Personen) gehören zur ersten Generation, ein Fünftel (520 000 Personen) wurde in der Schweiz geboren.

	In Tausend	In %
<b>Total</b>	<b>7 214</b>	<b>100,0</b>
Bevölkerung ohne Migrationshintergrund	4 352	60,3
Bevölkerung mit Migrationshintergrund	2 722	37,7
1. Generation	2 202	30,5
2. Generation	520	7,2
Personen mit nicht bestimmtem Migrationsstatus	140	1,9

Abb. 1: BFS, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung, SAKE 2019

### Bevölkerung nach Migrationsstatus, 2019

Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahren



Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2020

Abb. 2: Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahren nach Migrationsstatus: SAKE, 2020

## 2 Arbeitsmöglichkeiten für Migrant/-innen

### 2.1 Qualifikation – Faktenlage

Bildungsstand und Bildungsbeteiligung haben eine zentrale Bedeutung für den Integrationsprozess. Bildung ist nicht nur bestimmend für die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, sie hat darüber hinaus auch entscheidenden Einfluss auf die gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten. Bildung muss dabei unter einem strukturellen Aspekt, also der Bildungs- und Qualifikationsstruktur der Bevölkerung mit Migrationshintergrund, betrachtet werden, unabhängig davon, ob diese Qualifikationen im In- oder im Ausland erworben wurden. Andererseits können auch Integrationserfolge der zugewanderten Bevölkerung, die das Bildungssystem zumindest teilweise in der Schweiz durchlaufen (haben), ausgewiesen werden (vgl. BFS 2021).

Wie Erhebungen des Bundesamts für Statistik zeigen, besteht in der Schweiz das Problem, dass die erworbene Ausbildung und der aktuell ausgeübte Beruf insbesondere bei Migrantinnen oft auseinanderklaffen. Dazu ein paar Zahlen: Fast 19 % von Arbeitnehmenden mit Migrationshintergrund der ersten Generation, die über einen schweizerischen oder ausländischen Tertiärabschluss verfügen, üben einen Beruf aus, für den sie überqualifiziert sind (gegenüber 15 % der Gesamtbevölkerung). Die Schere gegenüber Schweizer/-innen klafft umso mehr auseinander, je älter die Arbeitnehmenden sind. In der zweiten und höheren Generationen sind noch 11 % betroffen (genauso viele wie SchweizerInnen ohne Migrationshintergrund). Am deutlichsten fallen die Unterschiede in der Zentralschweiz, am geringsten in der Ostschweiz auf.

Migrantinnen und Migranten gelten in Bezug auf Bildungsbeteiligung und Bildungserfolg ebenso wie auf Erwerbsbeteiligung und Erwerbserfolg als vulnerable Gruppe.  
*Engelage 2018*

Vom Phänomen der Überqualifikation am stärksten betroffen sind einerseits Frauen, insbesondere Migrant/-innen der ersten Generation (24 %, gegenüber 15 % in der zweiten Generation und 13 % unter Schweizerinnen); andererseits Migrant/-innen aus nicht-europäischen Ländern (27 %, gegenüber 16 % bei Herkunft aus EU-/EFTA-Staaten). Seit 2012 ist der Anteil der Überqualifizierten in jeder Gruppe tendenziell angestiegen, aufgrund der Vertrauensintervalle kann von einer realen Erhöhung aber noch nicht gesichert gesprochen werden.

## **3 Das Mentoringprogramm – ein Integrationsinstrument**

### **3.1 Struktur und Inhalte**

In der Nordwestschweiz bieten verschiedene Institutionen Migrant/-innen Integrationshilfen an. In diesem Beitrag wird das Mentoringprogramm einer NGO bzw. Nonprofit-Organisation für qualifizierte Migrant/-innen näher betrachtet und reflektiert. Das Programm erstreckt sich über sechs Monate, mit dem Ziel, den Einstieg ins Erwerbsleben in der Schweiz zu erleichtern. Die Kandidat/-innen werden in der Regel aus dem Pool der Teilnehmenden des in der Institution angebotenen Deutschkurses rekrutiert.

Betreut werden die Mentees von Mentor/-innen, die im Auftrag der Institution unentgeltliche Freiwilligenhilfe leisten. Ihr beruflicher Hintergrund und ihr Ausbildungsabschluss sind unterschiedlich. Das verbindende Element ist das gemeinsame Interesse, qualifizierte Migrant/-innen bei den Arbeitsintegrationsbemühungen zu unterstützen.

Das Programm wird mittels Zusammenarbeitsvereinbarung initiiert und durch die Mentees dokumentiert. Sie bezahlen für die Dienstleistung einen einmaligen symbolischen Beitrag, der bei finanziellen Schwierigkeiten erlassen werden kann.

### **3.2 Herausforderungen im Arbeitsintegrationsprozess**

Qualifizierte Migrant/-innen bringen viele Kompetenzen und in der Regel breite Erfahrung mit. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese in der Schweiz nur bedingt gefragt sind. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Die Überprüfbarkeit der Zertifikate ist nicht gegeben oder die Anerkennung nicht erlaubt.
- Das im Herkunftsland erworbene Wissen entspricht nicht den Anforderungen in der Schweiz.
- Das im Herkunftsland erworbene Wissen ist in der Schweiz nicht anwendbar; zum Beispiel als Juristin.
- Die Sprachkenntnisse sind für den Arbeitsprozess nicht ausreichend fundiert.

## 4 Der Mentoratsprozess bei qualifizierten Migrant/-innen

### 4.1 Grundlage

Die Begleitung von Mentees durch Mentor/-innen verläuft in Phasen. Die Anforderung an die Mentor/-innen ist, auf der Grundlage der Zielvereinbarung die Mentees zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen.

Dieser Prozess wird grafisch abgebildet. Er stellt einen idealtypischen Verlauf dar und leistet einen Beitrag zur Vermittlung von Sicherheit und Orientierung und damit eine Grundlage für einen weiterführenden Diskurs.

### 4.2 Das Prozessmodell

Zielsetzung und Absicht der Mentees bilden die Grundlage für die Beratung und Begleitung. Der folgende Prozess ist aus einer systemischen Beratungsperspektive dargestellt. (Vgl. Schweitzer und Schlippe 2007) Der Prozess der Identitätssuche, gekennzeichnet mit einer rot gepunkteten Linie, ist absichtlich kaum erkennbar. Er ist Teil des gesamten Mentorats, jedoch nur punktuell wahrnehmbar.

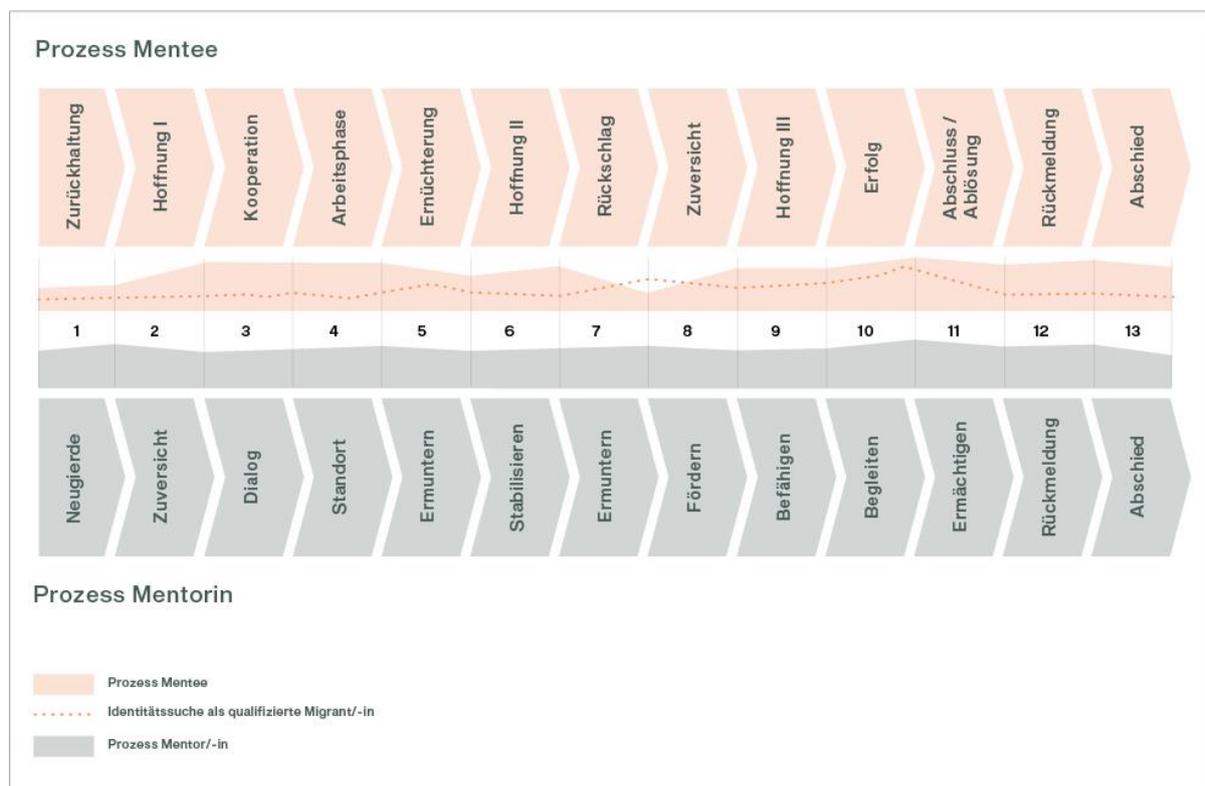


Abb. 3: Mentoratsprozess für qualifizierte Migrant/-innen – Das Prozessmodell (2021) – Katja Müggler

Die Erläuterung der Phasen 1 bis 13 verdeutlicht den Prozess und die Inhalte. Die Ausführungen basieren auf persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen im Verlauf durchgeführter Mentoringprogramme durch die Autorin.

### 4.3 Beschreibung der Prozessphasen

Die einzelnen Prozessschritte werden stichwortartig beschrieben. Die Reihenfolge der Themen kann sich situativ verändern sowie wiederholen.

Nicht einbezogen wird die Tatsache, dass sich im Laufe des Prozesses zeigen kann, dass auch der/die Lebenspartner/-in der Mentees Unterstützung braucht, um das Gesamtsystem zu entlasten und die Weiterentwicklung des/der Mentee zu ermöglichen. Optional ist die Möglichkeit eines zweiten, separat gestalteten und durchgeführten Mentorats für den/die Partner/-in in Erwägung zu ziehen.

<b>Mentee</b>	<b>Phasen</b>	<b>Mentor/-in</b>
<b>Zurückhaltung</b>	<b>1</b>	<b>Neugierde</b>
Abwartende Haltung, geprägt von Unsicherheit  Fragen: «Kann ich mich ausdrücken und verständlich machen in Deutsch?»  Ist ein Mentoring das Richtige für mich?	Auftragsklärung  Rollenklärung  Matching  Zielvereinbarung  Absichtserklärung	Gegenseitiges Abtasten  Sich vorstellen  Kontext erklären
<b>Hoffnung I</b>	<b>2</b>	<b>Zuversicht</b>
Ideen zur Gestaltung des beruflichen Einstiegs entwickeln  Endlich kommt Bewegung in die berufliche Laufbahn	Erste Aktion: Lebenslauf bearbeiten  Kulturelle Informationen	CV-Arbeit begleiten und unterstützen  Informationen zur Präsentation in der Schweiz
<b>Kooperation</b>	<b>3</b>	<b>Dialog</b>
Fragen und verstehen, wie man sich in der Schweiz als qualifizierte Arbeitskraft bewirbt	Persönliche Annäherung  Lebenslauf fertigstellen  Erste Bewerbung verschicken	Vertieften Eindruck von Mentee gewinnen:  Wo liegen die Fähigkeiten, das Potential?  Wie gross ist die Bereitschaft, Arbeit zu suchen?  Was braucht er/sie generell?
<b>Arbeitsphase</b>	<b>4</b>	<b>Standort</b>
Stellensuche im Zentrum  Ideen entwickeln: Was will ich, was kann ich, welche Möglichkeiten gibt es?  Ev. Laufbahnberatung beim Berufsinformationszentrum (BIZ)	Stellensuche  Erste Telefonate üben	Bewerbungsprozess reflektieren  Bisherigen Prozess überprüfen Zielsetzung aus erster Besprechung überprüfen  Hilfe beim Entwickeln von Ideen, um Arbeit zu finden  Mentee bei der Umsetzung eigener Ideen begleiten
<b>Ernüchterung</b>	<b>5</b>	<b>Ermunterung I</b>
Erste Rückschläge durch Bewerbungsabsagen  Persönliche Auseinandersetzung: Was mache ich hier in der Schweiz?  Thema Herkunftsfamilie pflegen; Schuldgefühle	Identitätssuche als Migrant/-in in der Schweiz	Umgang mit Niederlagen üben; relativieren und aufzeigen, dass es in der Schweiz ein breites Feld und viele Optionen gibt  Thema Verlieren und Verlust – auch bezüglich Herkunftsland und -Familie – besprechen
<b>Hoffnung II</b>	<b>6</b>	<b>Stabilisierung I</b>
Durchhalten, Erkenntnis, dass Deutschkenntnisse nicht ausreichen für qualifizierte Arbeit und möglicherweise	Durchhalten	Realistische Einschätzung konstruktiv begleiten und beraten

wenig/keine Nachfrage nach qualifizierten Migrant/-innen besteht Suche nach Alternativen	«Fuss in die Türe bekommen»	Weiterbildung als Kontakt und zusätzliche Integrationsoption sowie Nähe zum angestammten Beruf herstellen
<b>Rückschlag</b>	<b>7</b>	<b>Ermunterung II</b>
Mutlosigkeit, aus eigenen Kräften weiterzukommen Heimweh	Hilferuf Netzwerkarbeit	Stützen und Zuversicht vermitteln Gefahr, zu sehr involviert zu werden Befähigen, anstatt selbst zu übernehmen; aber auch signalisieren, dass man da ist
<b>Zuversicht</b>	<b>8</b>	<b>Fördern</b>
Interesse, das Schweizer Bildungssystem mit seinen vielen Möglichkeiten kennenzulernen Zugehörigkeit in der Schweiz wird hinterfragt und Ideen für Netzwerke werden gesammelt	Alternative Ideen, neue Optionen Private Situation	Realistische Einschätzung der Situation vermitteln Unterstützung von Partner/-in und Freund/-innen besprechen «Heimat» thematisieren Bewerbungsgespräch üben
<b>Hoffnung III</b>	<b>9</b>	<b>Befähigung</b>
Es gibt Möglichkeiten: «Ich bekomme eine Chance.» Positive Signale an Herkunftsfamilie	Bewegung Positive Signale aus Erwerbswelt	Zuversicht teilen Realistische Einschätzung vermitteln
<b>Erfolg</b>	<b>10</b>	<b>Begleitung</b>
Freude über das eigene Engagement Eigenes Potential erkennen	Abschluss vorbereiten	Weitere Bedürfnisse abfragen Abschluss besprechen
<b>Abschluss/Ablösung</b>	<b>11</b>	<b>Ermächtigung (Empowerment)</b>
Erkenntnisse aus Prozess Entwicklungsfelder Zukunftsszenarien Kontaktpflege	Grundlagen und System bekannt	Reagieren auf Bedürfnisse und Wünsche Künftige Kontakte und Anlaufstellen Umgang mit Heimat und «sich heimisch fühlen»
<b>Rückmeldung</b>	<b>12</b>	<b>Rückmeldung</b>
Abschlussformalitäten ans Kurszentrum Feedback an Mentorin	Formalitäten	Meldung an Kurszentrum Administration
<b>Abschied</b>	<b>12</b>	<b>Abschied</b>
Ablösung Eigene Pläne entwickeln oder weiterverfolgen	Ritual	Ablösung als Teil des Prozesses Angebot, bei Fragen zur Verfügung zu stehen

## 5 Reflexion Mentoringprozess

Ein Schwebestand zwischen Dazugehören und Fremdbleiben, der vielleicht die Grundstimmung jeder Auswanderung darstellt.

*Schindhelm 2021*

Die im Zitat angesprochene Zerrissenheit ist während eines Mentoringprozesses zeitweise spürbar. Darauf ist ein spezielles Augenmerk zu werfen. Sie zeigt sich zum Beispiel bei einer jungen qualifizierten Mentee, die schlussendlich lieber als Schuhverkäuferin arbeitet, weil die Familienplanung auf Druck der Herkunftsfamilie bedeutsamer ist als eine Nachqualifizierung im angestammten Beruf. Sie zeigt sich auch bei einer Frau, welche die Anschaffung eines Hundes gegenüber einer Weiterbildung bevorzugt, weil sie darin eine sinnstiftende Aufgabe sieht und sich erhofft, dadurch die Einsamkeit zu überwinden.

### 5.1 Herausforderungen und Empfehlungen für Mentor/-innen

Was die Beratungs- und Begleitungstätigkeit als Mentor/-in betrifft, zeigen sich drei grundsätzliche Herausforderungen: die Reflexion der persönlichen Haltung gegenüber Mentees, die Wahrung der professionellen Distanz und die Sicherstellung von Vertraulichkeit und Datenschutz.

#### ***Persönliche Haltung gegenüber Mentees***

Ein Mentorat gibt einen tiefen Einblick in eine Lebenswelt mit grosser Komplexität. Sie gründet in der Herkunft der Mentees aus einer zum Teil sehr anderen Kultur, die bei Mentor/-innen situatives Unverständnis und eine Art Fremdsein innerhalb der Thematik auslösen kann. Gleichzeitig entsteht in solchen Momenten eine Gleichwertigkeit zwischen Beratenden und Klient/-innen. Wenn Mentor/-innen die Mentees nach einem Sachverhalt in deren Herkunftsland fragen, wird den Mentees ein Rollentausch ermöglicht, der ihnen eine Stück Selbstsicherheit und Autonomie zurückgeben kann. Beispielsweise: «Wie findet man bei Ihnen zuhause eine Stelle? Bewirbt man sich auch mit einem schriftlichen Lebenslauf?» Folgende persönliche Klärungsfragen können im Vorfeld eines Mentorats hilfreich sein:

- Was ist mein persönlicher Zugang und meine Haltung zum Thema Migration?
- Habe ich mich mit dem Thema Integration und Inklusion auseinandergesetzt?
- Weshalb möchte ich Migrant/-innen begleiten?
- Welche Erwartungen habe ich an die Mentees?
- Wann ist der Mentoratsprozess für mich persönlich gelungen?
- Möchte ich mich über den Prozess hinaus für die Mentees engagieren? Und wenn ja, in welcher Rolle? (Freud/-in, Vertraute, Beiständin/Beistand, Problemlöser/-in, Sozialarbeiter/-in)
- Wen kenne ich in meinem Umfeld mit Migrationshintergrund, um mich auszutauschen?

#### ***Professionelle Distanz***

Während des Prozesses ist das Thema Nähe und Distanz immer wieder zu reflektieren. Empathie ist ein wesentlicher Teil in einem erfolgreichen Beratungsprozess. Sie wird begleitet durch einen bewussten Wechsel zwischen Nähe und Distanz.

Insbesondere in den Phasen 5–7 entwickeln die Mentees das Bedürfnis, sich durch die Mentor/-innen leiten zu lassen, um Sicherheit zu erlangen. Diesem Bedürfnis ist Rechnung zu tragen und mit Empathie und Verständnis zu begegnen. Gleichzeitig ist wichtig, die professionelle Distanz anschliessend wieder zurückzugewinnen und die Mentees erneut in die Autonomie zu führen.

Hinweis: Um den Mentees gegenüber eine professionelle Haltung einzunehmen und zu signalisieren, dass die Begleitung befristet ist, empfiehlt sich der Umgang per Sie. Die Höflichkeitsform im Dialog anzuwenden, ist gleichzeitig hilfreich, um den sprachlichen Umgang in der Schweizer Arbeitswelt im Vorfeld des Bewerbungsprozesses zu üben.

## **Vertraulichkeit und Datenschutz**

Die Basis eines konstruktiven Beratungsprozesses ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Dadurch wird ein offener Dialog ermöglicht, der zuweilen den Fokus Arbeit verlässt und vorübergehend den Themenschwerpunkt auf andere Bereiche verlagert, zum Beispiel Familie, Krankheit, finanzielle Probleme oder partnerschaftliche Konflikte. Im Sinne des Postulates «Störungen haben Vorrang» (vgl. Scharer 2020) ist diesem erweiterten Kreis an Themen Aufmerksamkeit zu schenken, da sie einen Einfluss auf die Resilienz bezüglich Arbeitssuche haben.

Durch den Einbezug unterschiedlicher Lebensbereiche der Mentees erhalten die Mentor/-innen viele Informationen, die belastend sein können. Deshalb ist der Vertraulichkeit und dem Datenschutz ein hoher Stellenwert beizumessen. Eine institutionelle Intervision oder Supervision ermöglicht eine Entlastung und einen konstruktiven Umgang mit den Themen.

## **6 Ausblick**

Der Mentoringprozess ist komplex, interessant und anspruchsvoll. Wird er in Respekt, mit Professionalität und Offenheit gegenüber anderen Kulturkreisen angegangen, entsteht ein gegenseitiger Gewinn und eine Bereicherung, die in gemeinsamem Lernen und gemeinsamer Weiterentwicklung mündet – ein Brückenschlag.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Alice, Hasters (2020): Was weisse Menschen nicht über Rassismus hören wollen, aber wissen sollten. Berlin: Hanserblau.

Engelage, Sonja (2018): Migration und Berufsbildung in der Schweiz, Zürich: Seismo.

Friese, Paul (2019): Kultur- und migrationssensible Beratung, Weinheim: Beltz Juventa.

Scharer, Matthias (2020): Cohn, Ruth, eine Therapeutin gegen totalitäres Denken, Ostfildern: Patmos.

Schindhelm, Michael (2021): Wie mir das Tessin zur Heimat wurde, Tages Anzeiger Magazin, 7.8. S.21.

Schweizer, Jochen und von Schlippe, Arist (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Statistischer Bericht zur Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund (2017): Bundesamt für Statistik, BFS, Neuchâtel.

Zito, Dima und Martin, Ernest (2016): Umgang mit traumatisierten Flüchtlingen, Weinheim: Beltz Juventa.

[www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/integrationindikatoren/alle-indikatoren/bildung/abgeschlossene-ausbildung.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/integrationindikatoren/alle-indikatoren/bildung/abgeschlossene-ausbildung.html).

## Zur Autorin



Katja Mügglers, geboren 1960, ist langjährige, zertifizierte Organisationsberaterin bso mit MA in Management & Innovation. Im Ursprung Sozialarbeiterin BSc, verfügt sie über breite Erfahrungen in Krisenmanagement, gruppendynamischen Prozessbegleitungen und systemischen Organisationsberatungen. 1999 hat sie das Beratungsunternehmen Proitera gegründet und 20 Jahre später als national tätige Firma verkauft. Heute liegen ihre Schwerpunkte wieder im Coaching von Führungskräften und qualifizierten Migrant/-innen und in der Lehre.

[www.katja-mueggler.ch](http://www.katja-mueggler.ch)

## Impressum

Publikation, Nov. 2021

Redaktion und Text: Katja Mügglers – [www.katja-mueggler.ch](http://www.katja-mueggler.ch)

Grafik, Abb. 3 Gestaltung Howald – Biberstein, Basel

Titelbild: Taminabrücke, GR