



Unfreiwillige Migration und berufliche Integration: Potenziale für Unternehmen

Migration wird gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich vielfältig diskutiert. Für Unternehmen wird sie besonders dann relevant, wenn der Fachkräftemangel neue Wege der Rekrutierung erfordert. Zugleich setzen manche Unternehmen aus Verantwortung, im Rahmen von Diversitätsstrategien oder zur Förderung kultureller Vielfalt im Team auf berufliche Integration von Migrant*innen.

■ Von Sybille Sachs, Tiziana Gaito und Eve Ehrensperger Sharan

Unfreiwillige Migration als wachsende Realität

Aufgrund der geopolitischen Instabilitäten und des Klimawandels werden in Zukunft mit grosser Wahrscheinlichkeit mehr Menschen in der Schweiz leben, die ihr Heimatland aus unfreiwilligen Gründen verlassen haben. In Zeiten globaler sozialer Ungleichheit und lokal akuten Fachkräftemangels lohnt es sich, demzufolge hierzulande auch über die soziale Verantwortung hinaus ein Blick auf diese immer noch oft übersehene Gruppe von unfreiwilligen Migrant*innen zu werfen. Studien^{1,2} zeigen, dass für eine systematische Auseinandersetzung von Unternehmen mit dieser vulnerablen Gruppe der Ansatz der stillen Stakeholder besonders geeignet ist.

Merkmale von stillen Stakeholdern

Stakeholder sind Gruppen, die Unternehmensaktivitäten beeinflussen oder davon betroffen sind, etwa bestehende Mitarbeitende oder Arbeitssuchende. Mit ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Netzwerken tragen sie zum Unternehmenserfolg bei und sind zugleich auf faire Zugangschancen sowie die Anerkennung ihrer Qualifikationen angewiesen. Die beruflichen Chancen hängen stark von Ausbildung, Erfahrung und individuellen Hintergründen ab und damit von der eigenen Position im Arbeitsmarkt.

Stille Stakeholder gehören oft zu vulnerablen Gruppen mit eingeschränktem Zugang zum Arbeitsmarkt, deren Potenziale übersehen werden. Dazu zählen insbesondere unfreiwillige Migrant*innen aufgrund von Sprachbarrieren, nicht anerkannten Abschlüssen oder (unbewussten) Vorurteilen.

Für HR-Verantwortliche ohne Erfahrung im Umgang mit dieser Gruppe ist deren Potenzial oft schwer erkennbar. Gleichzeitig bringen diese Personen wertvolle interkulturelle Kompetenzen und Erfahrungen mit, die die Vielfalt im Team fördern, neue Zielgruppen erschliessen und Innovationen anstossen können, z.B. durch neue Ausbildungsformate, die Fachkräftemangel und Integrationsherausforderungen gleichzeitig adressieren.

Systematische Integration von stillen Stakeholdern

Diese Chancen für die Unternehmen und die Herausforderungen dieser Gruppe können Führungspersonen aufgrund dieser Merkmale von stillen Stakeholdern systematischer erschliessen respektive vermindern. Durch die systematische Integration dieser stillen Stakeholder können folgende Innovationspotenziale, Humankapitalpotenziale und Identitätsentwicklungen erschlossen und gefördert werden.

1. Innovationspotenzial

Studien¹ zeigen, dass qualifizierte Migrant*innen gemeinsame Projekte mit lokalen Kolleg*innen durch Wissenstransfer und -kombination bereichern und neue Ideen entstehen können. Unterstützend dabei sind Unternehmensrichtlinien wie Einstellungspraktiken oder flexible Projektbesetzungen, welche solche neuen Ideen in greifbare Ergebnisse umsetzen lassen.

Migrant*innen sind für einen beachtlichen Anteil an Patenten verantwortlich, sowohl direkt





als Erfinder*innen als auch indirekt, indem sie einheimische Erfinder*innen zu mehr Innovation anspornen. Dieses Innovationspotenzial der stillen Stakeholder kann dann erschlossen werden, wenn ihre Andersartigkeit wertgeschätzt und systematisch durch Zusammenarbeitspraktiken mit lokalen Kolleg*innen gefördert wird.

2. Erfassung und Förderung des Humankapitals innerhalb von Unternehmen

Die Ausbildung der Migrant*innen und ihre vorherige Erfahrung können nicht immer reibungslos über Grenzen hinweg übertragen werden. Dabei ist zu beachten, dass Unternehmen diesen Transfer mit fairen Löhnen, Beförderungsraten und Lernmöglichkeiten unterstützen.

Konkrete Erfahrungen zeigen, dass Migrant*innen in vulnerablen Situationen eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft zeigen und sprachliche Barrieren zunehmend souverän mithilfe digitaler Technologien (z.B. KI-gestützte Anwendungen) kompensieren. Gleichwohl agieren sie im organisationalen Kontext häufig als «stille Stakeholder», die selten explizit auf ihre Bedürfnisse oder Herausforderungen hinweisen. Ihre Handlungsorientierung ist stark von dem Bestreben geprägt, möglichst selbstbestimmt zu leben und als gleichwertiger Teil der Gesellschaft anerkannt zu werden. In der betrieblichen Praxis äussert sich dies unter anderem in einer geringen Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitsumfeld – etwa in Bezug auf Wohlbefinden oder persönliche Entfaltungsmöglichkeiten. Aus diesen Gründen ist es insbesondere für Führungskräfte und HR-Verantwortliche zentral, ihrer Sorgfaltspflicht in besonderem Masse nachzukommen und aktiv Strukturen zu schaffen, die eine faire und nachhaltige Integration dieser Personengruppe ermöglichen.

3. Berufliche Identitätsentwicklungen

Psychologisch können Migrant*innen verschiedene Zustände erreichen von Integration bis hin zur Marginalisierung, die sich darin zeigen kann, dass Personen sowohl den Bezug zu ihrer ursprünglichen Kultur wie auch zu derjenigen der Aufnahmegesellschaft verlieren. Ob die berufliche Identitätsentwick-

lung positiv verläuft, hängt mehr von externen Einflüssen wie dem Aufbau von neuen Beziehungen als von internen Einflüssen wie z.B. der reinen Leistungsfähigkeit einer Person ab. Diejenigen, die ihre Leistungen bereits vor der Migration mit externen Rahmenbedingungen in Verbindung gebracht haben, neigen eher dazu, auch im Ankunftsland Praktiken anzuwenden, die ermöglichen, berufliche Netzwerke mit Einheimischen oder Freundschaften ausserhalb ihrer ethnischen Gruppe aufzubauen. Diese Praktiken führen zu erfolgreicherer beruflicher Integration. Stille Stakeholder sollten dabei unterstützt werden durch Peer-Coaching von ehemaligen Migrant*innen oder Einheimischen mit Erfahrungen in diesen Formen von beruflicher Identitätsentwicklung.

Praktiken zur Integration stiller Stakeholder

Damit Unternehmen das Innovations- und Humankapital sowie die berufliche Entwicklung stiller Stakeholder gezielt fördern können, sind folgende Ansätze wirksam:

- Unterschiedliche Lebenserfahrungen wertschätzen, um Vorurteile abzubauen und Vielfalt zu stärken.
- Rekrutierung und Mentoring gezielt auf Migrant*innen ausrichten.
- Sprachbarrieren mithilfe von KI überwinden.
- Interkulturelle Kompetenzen im gesamten Team fördern.
- Fördermittel zur strukturierten Einarbeitung nutzen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Die meisten Studien zur Integration von Migrant*innen betrachten gesellschaftliche Ergebnisse. Dennoch finden entscheidende Momente des kulturellen Lernens am Arbeitsplatz statt durch Einarbeitung, Leistungsbeurteilungen, informelles Mentoring. Wir schlagen folgende Handlungsempfehlungen für HR-Verantwortliche vor:

- 1. Versteckte Ressourcen erkennen:** Sprachkenntnisse, Auslandserfahrung und Netzwerke in der Belegschaft identifizieren und gezielt nutzen.
- 2. In stille Talente investieren:** Inklusive Kultur mit Weiterbildung, Mentoring und klaren Entwicklungspfaden verbinden.

- 3. Partnerschaften aufbauen:** Mit Hochschulen, Behörden und NGOs kooperieren, um Migrationserfahrungen in Innovationen zu übersetzen.

Unser Appell an HR-Verantwortliche: Überdenken Sie traditionelle Kriterien. Sprachzertifikate und Diplome sollten nicht allein über Chancen entscheiden. Wer Potenziale erkennt, gewinnt engagierte Mitarbeitende und stärkt die gesellschaftliche Integration.

FUSSNOTEN

- 1 Hernandez, E.; Choudhury, P.; Kulchina, E.; Wang, D.; Shaver, J. M.; Zellmer-Bruhn, M.; & Khanna, T. (2025). Why Should Organizational Scholars Study Migration? Organization Science, 36(3): 1021–1046.
- 2 Gaito, T.; Sachs, S.; Ehrensperger, E.; & Schneeberger, L. (2024). Ergebnisbericht – Wie können vulnerable Gruppen mehr Selbstwirksamkeit erreichen? Ein Projekt der HWZ Hochschule für Wirtschaft und des SRK Kanton Zürich.

AUTORINNEN



Sybille Sachs ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft und Professorin für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Sie hat zahlreiche Bücher und Publikationen in Leadership, strategischem Management und Stakeholder-Engagement veröffentlicht. Sie begleitet Führungs- und Fachpersonen, Unternehmungen und Organisationen als Moderatorin und Coach bei der Entwicklung und Umsetzung eines zukunftsfähigen Strategie- und Führungsverständnisses. Kontakt: sybille.sachs@fh-hwz.ch



Tiziana Gaito ist Projekt- und Studiengangsleiterin an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie ist an der Hochschule für das Themengebiet Sustainability zuständig und leitet den CAS Sustainability Transformation HWZ. In Forschung, Lehre und Publikationen beschäftigt sie sich insbesondere mit nachhaltiger Transformation sowie mit Fragen des Stakeholder-Engagements und Konfliktmanagements. Kontakt: tiziana.gaito@fh-hwz.ch



Eve Ehrensperger Sharan hat an der Universität Zürich Ethnologie, Publizistikwissenschaften und Pädagogische Psychologie studiert. Ihre ethnologische Feldforschung hat sie 1992 in Frauenorganisationen in Calcutta durchgeführt. Ihren beruflichen Schwerpunkt hatte sie immer im Asyl- und Integrationsbereich. Seit 2006 leitet sie beim Schweizerischen Roten Kreuz Kanton Zürich den Bereich Migration und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Sie hat verschiedene Weiterbildungen absolviert, u. a. den MAS Sozialmanagement an der ZHAW. Kontakt: eve.ehrensperger@srk-zuerich.ch