



Wolfgang Bautz

Wo kommen all die Fachkräfte her?

Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt zur Beschäftigung
von zugewanderten Fachkräften

SACHSEN-ANHALT

LANDESBÜRO SACHSEN-ANHALT DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Das Landesbüro Sachsen-Anhalt der Friedrich-Ebert-Stiftung veranstaltet seit 1990 Konferenzen und Tagungen, Seminare, Gesprächskreise und Diskussionsforen zu verschiedenen Themenschwerpunkten.

Unsere mehr als 120 Veranstaltungen pro Jahr finden über ganz Sachsen-Anhalt verteilt statt und bieten ein breites Programm zur politischen Bildung, um:

- mehr über die oft komplizierten Abläufe in unserem demokratischen System zu erfahren;
- Möglichkeiten kennenzulernen, um die gesellschaftliche Entwicklung mitzubestimmen;
- Wissen und Kompetenzen zu erwerben, um Veränderungen gemeinsam mit anderen im öffentlichen Dialog voranzutreiben.

Unsere Tagungen, Seminare, Gesprächskreise, Podiumsdiskussionen und Foren stehen allen Bürger_innen offen. Zu den aktuellen Veranstaltungen können Sie sich direkt auf unserer Webseite informieren:

<https://www.fes.de/landesbuero-sachsen-anhalt>

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 gegründet und ist die traditionsreichste politische Stiftung Deutschlands. Dem Vermächtnis ihres Namensgebers ist sie bis heute verpflichtet und setzt sich für die Grundwerte der Sozialen Demokratie ein: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Ideell ist sie der Sozialdemokratie und den freien Gewerkschaften verbunden.

Die FES fördert die Soziale Demokratie vor allem durch:

- Politische Bildungsarbeit zur Stärkung der Zivilgesellschaft
- Politikberatung
- Internationale Zusammenarbeit mit Auslandsbüros in über 100 Ländern
- Begabtenförderung
- das kollektive Gedächtnis der Sozialen Demokratie mit u. a. Archiv und Bibliothek.

ÜBER DEN AUTOR

Dr. Wolfgang Bautz ist langjähriger Geschäftsführer des Fachberatungsdienst Zuwanderung, Integration und Toleranz – FaZIT. Seit fünf Jahren arbeitet er als freiberuflicher Publizist zu den Fragen Migration und Integration.

Wolfgang Bautz

Wo kommen all die Fachkräfte her?

Erfahrungen aus Sachsen-Anhalt zur Beschäftigung
von zugewanderten Fachkräften

VORWORT DES HERAUSGEBERS	2
VORBEMERKUNG DES AUTORS	3
EINWANDERUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE – EINE FAST UNENDLICHE GESCHICHTE	4
ENGPÄSSE, WOHIN MAN SCHAUT	10
WIR GEWINNEN NICHT NUR FACHKRÄFTE, WIR GEWINNEN LANGFRISTIG KOMPETENTE UND ENGAGIERTE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN	14
HAUPTSACHE ARBEIT?	19
Referenzen.....	22
Anhang.....	23

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Inmitten eines tiefgreifenden Wandels steht der Wirtschaftsstandort Sachsen-Anhalt vor neuen Herausforderungen und Chancen. Die Corona-Pandemie hat Lieferketten erschüttert. Russlands Angriff auf die Ukraine hat die globale Friedens- und Sicherheitsordnung erschüttert. Der demografische Wandel trägt zum Fachkräftemangel bei. Und über allem lagert der Klimawandel.

Die Europäische Union, Deutschland und Sachsen-Anhalt haben daraus gelernt und versuchen künftig, Risiken zu minimieren, indem Abhängigkeiten reduziert werden. Das Landesbüro Sachsen-Anhalt der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) begleitet den Wandel des Wirtschaftsstandortes und widmet sich mit Ihnen gemeinsam den zahlreichen Auswirkungen von Neuansiedlungen auf alle Lebensbereiche. Wie wird sich Sachsen-Anhalt entwickeln? Welche Auswirkungen werden Investitionen in der Halbleiterindustrie haben? Welche Art von Beschäftigungen werden entstehen und wie werden sie herkömmliche Arbeitsweisen verändern?

Die FES bietet maßgeschneiderte politische Beratung, die den Wandel aktiv begleitet und Lösungsansätze für die drängendsten Fragen der Zeit liefert. Gemeinsam mit Expert_innen und Interessierten setzen wir uns mit den vielfältigen Auswirkungen dieses Wandels auseinander und suchen nach praxisnahen Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Der Fachkräftemangel und die Herausforderungen des demografischen Wandels erfordern innovative Ansätze, um die Zukunftsfähigkeit des Standorts zu sichern. Wir beleuchten Strategien zur Gewinnung internationaler Fachkräfte und analysieren die Bedürfnisse der Industriezweige der Zukunft sowie die erforderliche digitale Infrastruktur.

Doch nicht nur die Wirtschaft steht im Fokus unserer Betrachtung – auch die Bildungs- und Hochschullandschaft sowie langfristige politische Strategien werden auf den Prüfstand gestellt, um Sachsen-Anhalt international wettbewerbsfähig zu positionieren. Welche Auswirkungen haben Neuansiedlungen auf den lokalen Wohnungsmarkt? Wie können die Bürger_innen bei Großprojekten frühzeitig eingebunden werden, damit deren Akzeptanz steigt?

Das Landesbüro Sachsen-Anhalt der Friedrich-Ebert-Stiftung trägt durch Präsentationen, Moderation, Diskussionsrunden, Publikationen und Workshops zur Lösungsfindung bei. Dabei soll Wissen aus den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft vermittelt werden um zum Erfahrungsaustausch beizutragen.

Herausgeber der Reihe und Verantwortlicher für das Projekt ist Marcel Rauer. Er ist Referent im Landesbüro Sachsen-Anhalt und leitete zuvor ein Kompetenzzentrum der FES in Addis Abeba, Äthiopien. Davor war er unter anderem als Projektassistent für die FES in Tunis, Tunesien tätig.

Nehmen Sie teil an der Debatte über die zukünftige Entwicklung Sachsen-Anhalts, die durch den Austausch von Ideen, die Suche nach Lösungen und die gemeinsame Gestaltung geprägt ist.

VORBEMERKUNG DES AUTORS

Der vorliegende Text basiert im Wesentlichen auf drei Quellen: In die konzeptionelle Vorbereitung und die Redaktion flossen Erkenntnisse und Erfahrungen aus beinahe zwanzig Jahren Arbeit in verantwortlicher Position im Feld der Arbeitsmarktintegration und sozialen Integration von Zugewanderten in Ostdeutschland ein. Daneben wurden neuere Studien zum Thema Fachkräfteengpass und dessen Überwindung durch Zuwanderung ausgewertet. Da sich hinter den nationalen Forschungsergebnissen allzu oft große Unterschiede zwischen westdeutschen und ostdeutschen Bundesländern verbergen, war der Autor bei der Literaturrecherche bemüht, sich auf die Herausforderungen für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) in den ostdeutschen Bundesländern zu fokussieren. Erfreulicherweise werden zunehmend mehr wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema vorgelegt. Wie sich leicht nachvollziehen lässt, können diese in ihrem Umfang und ihrer Vielfalt hier nicht referiert werden, da ein solches Unterfangen am Ziel dieser Broschüre vorbeigeht.

Die dritte Informations- und Datenquelle ergab sich aus dem unmittelbaren Kontakt zu Unternehmen in Sachsen-Anhalt. Für diese Studie wurden insgesamt 37 Unternehmen aus unterschiedlichen Landesteilen sowie mit verschiedenen Betriebsgrößen angeschrieben. Die Auswahl dieser Unternehmen folgte Hinweisen aus Gesprächen mit den Kammern und einschlägigen Beratungseinrichtungen sowie Meldungen der regionalen Medien. Die angeschriebenen Personen wurden von dem Ziel dieser Studie unterrichtet und gefragt, ob in ihrem Unternehmen gegenwärtig ausländische Fachkräfte beschäftigt seien. Falls dies zutraf, wurde um ein Interview gebeten und vorab ein Interviewleitfaden¹ versandt. Insgesamt stimmten 14 Personen einem Gespräch zu. Die telefonisch oder per Videokonferenz durchgeführten Gespräche dauerten zwischen 28 Minuten und 1 Stunde 43 Minuten.

Für den Fall, dass keine ausländischen Fachkräfte im Unternehmen beschäftigt waren, wurde dennoch um Mitwirkung nachgesucht und um Rückmeldung zu den folgenden Fragen gebeten:

- a) Beabsichtigen Sie in absehbarer Zeit ausländische Fachkräfte einzustellen?
- b) Es bestehen keine Pläne, ausländische Fachkräfte einzustellen, weil:
 - die Anwerbung zu schwierig ist und/oder
 - die bürokratischen Hürden zu hoch sind und/oder

¹ Eine Kopie des versandten Leitfadens ist diesem Text angehängt. Dabei ist zu beachten, dass das an die Unternehmen versandte Dokument aufgrund von Vorinformationen möglicherweise leicht angepasst bzw. aktualisiert wurde.

- absehbare Sprachprobleme die Arbeit behindern würden und/oder
- die Eingliederung in die Teams sich schwierig gestalten würde und/oder
- die Kunden möglicherweise »Berührungsängste« hätten.

Die Kontakte zu den Unternehmen in Sachsen-Anhalt können im Sinne der strengen Kriterien der Statistik nicht als repräsentativ gelten, da ihr Umfang zu gering ist und sie die Gesamtmenge der ansässigen Unternehmen nicht genau genug abbildet. Allerdings verfolgte die vorliegende Studie auch nicht diesen Anspruch, da die zur Verfügung stehenden Ressourcen einen sehr engen Rahmen setzten. Für eine statistisch repräsentative Befragung hätten weitere finanzielle, technische und personelle Ressourcen eingesetzt werden müssen.

Dennoch stellen die Gespräche mit den Personen, die bereit waren, schriftliche oder mündliche Auskünfte zu geben, eine Quelle von umfangreichen Informationen und Erkenntnissen dar, die diesen Text einzigartig und lesenswert machen. Den Lesenden wird deutlich werden, dass hinsichtlich des Fachkräfteengpasses vieles in Bewegung geraten ist und in Sachsen-Anhalt entschlossen Maßnahmen ergriffen werden, um den Mangel an qualifiziertem Personal anzugehen. Ansässige Unternehmen finden Wege und passende Lösungen für die Anwerbung, das Onboarding² und die Bindung ausländischer Fachkräfte. Es lohnt sich, diese Beispiele guter Praxis zur Kenntnis zu nehmen, besonders angesichts der Tatsache, dass nicht alle Teile der bundesdeutschen bzw. sachsen-anhaltischen Gesellschaft ihrer »Bringschuld« zur Bewältigung der wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen sowie zur Zukunftssicherung gleichermaßen Genüge tun, wie im Folgenden auch herausgearbeitet wird.

An dieser Stelle erneut ein herzlicher Dank an alle, die ihr Wissen geteilt und ihre Zeit für die Studie zur Verfügung gestellt haben.

² *Onboarding* bezeichnet den komplexen Prozess, jemanden »an Bord zu holen«, d. h. bei Neueinstellungen die hinzugekommene Person rasch zu einem Mitglied der Arbeitnehmerschaft des Unternehmens und des jeweiligen Teams zu entwickeln. Im Mittelpunkt dieses Konzepts des modernen Personalmanagements steht die systematische Einarbeitung und zielgerichtete Integration neuer Mitarbeitender in ein Unternehmen. Diese strukturierte und möglichst begleitete Ankunft im Unternehmen durch eine Ansprechperson oder eine_n Mentor_in schließt neben den engeren fachlichen Aspekten – beispielsweise das schnelle Erlernen zukünftiger Aufgaben oder einen Überblick zur Struktur des Unternehmens und zu wichtigen Prozessen – auch die soziale und kulturelle Seite der Ankunft im Unternehmen ein.

EINWANDERUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE – EINE FAST UNENDLICHE GESCHICHTE

Seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, mahnen Stimmen aus Universitäten und Akademien vor den offenkundigen und dramatischen Folgen des demografischen Wandels für Wirtschaft und Gesellschaft. Dieser Wandel umfasst im Wesentlichen zwei Tendenzen: einen drastischen Geburtenrückgang und die Erhöhung des Lebensalters der einheimischen Bevölkerung. Es liegt auf der Hand, dass diese Veränderungen in einer spürbaren Verschlechterung des Verhältnisses von Erwerbstätigen zu Nichterwerbstätigen mündeten. In Ostdeutschland prägte sich diese Verschiebung besonders stark aus, da die Geburtenraten nach der Wiedervereinigung um zwei Drittel zurückgingen und dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt somit schon seit einiger Zeit weniger jüngere Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Zusätzlich ist die langanhaltende erwerbsorientierte Abwanderung vieler Jüngerer in den Westen in Rechnung zu stellen. Daher steht für einige Fachleute fest, dass ein demografischer Tsunami auf das Bundesland zurollt.

Bereits lange vor der Jahrtausendwende galt es unter Fachleuten als erwiesen, dass die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur zu weit fortgeschritten seien, um mit kurzfristigen Maßnahmen das Ruder herumzureißen. Trotz der Kontroversen und Schwierigkeiten, welche die Ausmaße und Wirkungen der seit einer Generation zu beobachtenden demografischen Entwicklung betreffen, bestand sowohl in der Fachwelt als auch unter politisch Verantwortlichen hinreichende Klarheit darüber, dass ein Gegensteuern mehrere Jahrzehnte in Anspruch nehmen würde. Vielfältige Nebenwirkungen nicht ausgeschlossen!

So resümierte der ausgewiesene Soziologe und Bevölkerungswissenschaftler Franz-Xaver Kaufmann:

Der für Deutschland und weite Teile Europas absehbare Bevölkerungsrückgang und insbesondere der Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter unterschreitet die Erhaltungsbedingungen so massiv, dass an seinem problematischen Charakter nicht zu zweifeln ist. Demographische Wachstums- und Schrumpfungprozesse entfalten unter gleich bleibenden Annahmen eine zunehmende Wucht: je stärker die Entwicklung vom Bevölkerungsgleichgewicht abweicht und je länger die Schrumpfung andauert, desto schwieriger wird es, die Tendenz zu verändern.³

³ Kaufmann, Franz-Xaver (2007): »Der demografische Wandel in Deutschland und seine Folgen«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 116, I/2007, S. 34–41, https://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi116/kumi116_34-41.pdf.

So dramatisch dieser Weckruf auch war, blieb er dennoch hinter der Wirklichkeit in den ostdeutschen Bundesländern zurück. Hier gestaltete sich die demografische Situation noch komplexer und einschneidender, da die tiefgreifenden ökonomischen und sozialen Veränderungen infolge der Wiedervereinigung erhebliche zusätzliche Spuren hinterlassen hatten. Die Abwanderung vor allem junger, qualifizierter Menschen »in den Westen« bestimmte die Landschaften zwischen Stralsund und Chemnitz. Im Ergebnis beschleunigte sich die Schrumpfung der erwerbstätigen Bevölkerung in diesen Regionen zusehends, sodass die sich abzeichnenden demografischen Defizite die Perspektiven der ostdeutschen Bundesländer weiter belasteten.

Angesichts der sich abzeichnenden Probleme und des aufziehenden Fachkräftemangels haben es die verschiedenen relevanten politischen Akteure auf Bundes- wie Landesebene nicht verstanden, eine kohärente und attraktive Einwanderungspolitik zu gestalten, mit der eine qualifizierte Migration wirksam hätte stimuliert werden können. Verhaftet in den Mustern der Gastarbeiterpolitik der 1960er- und 1970er-Jahre sowie gelähmt durch den »Flüchtlingschock« infolge des Jugoslawienkrieges weigerten sich die Regierungsparteien jahrzehntelang, die Herausforderungen der Demografie gebührend anzuerkennen, die Probleme der zuwandernden Menschen ernst zu nehmen und ihre Integration gezielt voranzutreiben. Die Steuerung von Einwanderung und Integration (eigentlich der Nicht-Integration) wurde vor allem als Abwehr von Einwanderung begriffen, womit auch der notwendigen Flexibilisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und des Arbeitsmarktes eine Absage erteilt wurde.⁴ Die irrigen, auf Ressentiments zurückgreifenden Parolen wie »Ja zur Integration, Nein zur doppelten Staatsbürgerschaft« (Roland Koch im Hessischen Landtagswahlkampf 1999) oder »Kinder statt Inder« (Jürgen Rüttgers im März 2000) waren dabei eher die Spitze des Eisbergs als verbale Ausrutscher.⁵

⁴ Neben einem allgemeinen Unbehagen in der Bevölkerung wurden durch eine verstärkte Integration ausländischer Fachkräfte vor allem negative Effekte auf das Lohnniveau oder die Beschäftigungssituation der Einheimischen von den politisch Verantwortlichen ins Feld geführt. Vgl. Müller, Eva M. / Ayan, Türkan (2013): »Die Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine hypothesengenerierende Pilotstudie unter Migranten«, in: Ayan, Türkan (Hrsg.): *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor*, Köln, S. 1–40.

⁵ Scheinbar aus der Zeit gefallen und den wissenschaftlichen Aussagen zum Trotz wünschte sich Guido Heuer, CDU-Fraktionsvorsitzende im Landtag von Sachsen-Anhalt, im Juli 2023 die heile Welt von früher zurück: »Wir müssen zusehen, dass wir die 80 Millionen Einwohner, auf

Ein Richtungswechsel auf der bundespolitischen Ebene hinsichtlich Migration und Integration deutete sich mit der Unabhängigen Kommission »Zuwanderung« an, die Bundesinnenminister Otto Schily (SPD) im September 2000 einberufen hatte und in den folgenden Monaten von Rita Süssmuth (CDU) geleitet wurde. Sie brach die eingetretene Verkrustung der politischen Debatten erstmals mit der klaren Feststellung auf: »Deutschland ist faktisch ein Einwanderungsland!« Die 21-köpfige Kommission sprach sich überdies mit aller Deutlichkeit für mehr Zuwanderung aus, um den Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes effektiv und zukunftsfähig zu entsprechen. Nach mehrmonatiger Diskussion legte die Kommission einen umfassenden Bericht vor, der den Titel *Zuwanderung gestalten, Integration fördern* trug. Auf 324 Seiten wurden konkrete Vorschläge für die Ausgestaltung der Zuwanderungsgesetzgebung unterbreitet sowie Reformen in der Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sowie anderen Bereichen benannt, die nach Ansicht der Kommission notwendig gewesen seien, um eine zukunftsfähige Einwanderungspolitik zu gestalten.

Im Januar 2005 trat das »Gesetz zur Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung und zur Regelung des Aufenthalts und der Integration von Unionsbürgern und Ausländern« in Kraft. Erstmals gab sich die Bundesrepublik Deutschland ein Zuwanderungsgesetz. Dennoch blieb der von vielen Expert_innen erhoffte Durchbruch aus. Auch die Stimmen aus der Wirtschaft äußerten sich verhalten oder gar enttäuscht über das Gesetzespaket. Seitdem musste der Bundestag in jeder Legislaturperiode größere Novellierungen vornehmen, um immer wieder »nachzusteuern«, Hemmnisse abzubauen und Erleichterungen zu schaffen. Dennoch hat keine der seither vorgenommenen Veränderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte zu einer radikalen Wende am Arbeitsmarkt geführt, denn:

- a) die Zuzüge aus EU-Staaten, die bis dato den größten Teil der Arbeitsmigration ausmachen, nehmen seit Jahren ab;
- b) die Arbeitskräftegewinnung aus Drittstaaten bleibt weiterhin weit hinter dem realen Bedarf zurück.

Es wundert daher nicht, dass Fachleute – bei allen Schwierigkeiten, die genauen Daten zu ermitteln, und ungeachtet aller Meinungsverschiedenheiten – weiterhin auf einen starken Zuwachs an Einwanderung drängen, so wie es kürzlich die Wirtschaftsweise Monika Schnitzer tat. Ihrer Auffassung nach benötigt Deutschland eine jährliche Zuwanderung von 1,5 Millionen Menschen, um die Zahl der Arbeitskräfte stabil zu halten.⁶

die unser Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ausgelegt ist, auch halten. Und natürlich muss zuallererst das Ziel sein, das wieder ohne Zuwanderung hinzukriegen.« Vgl. Schubert, Leonard (2023): »Koalition setzt bei Fachkräftemangel auf Zuwanderer«, in: *mdr.de*, 26.7.2023, <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/landespolitik/fachkraefte-zuwanderung-arbeit-100.html>.

⁶ Die Ökonomin begründete diese Zahl mit der beträchtlichen Abwanderung aus Deutschland. Das neue Fachkräftegesetz gehe ihrer Meinung nach in die richtige Richtung, allerdings sei noch viel mehr nötig: »Etwa

Zweifellos ist der von der Ampel-Koalition vorgelegte Gesetzentwurf zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung, der am 23. Juni 2023 im Bundestag eine Mehrheit fand und bald darauf auch den Bundesrat passierte, der wohl bisher entschlossenste Schritt in die richtige Richtung. Diese Novellierung schafft bürokratische Hürden aus dem Weg, damit Fachkräfte zur Arbeitssuche den Weg nach Deutschland antreten oder die Unternehmen ihre so dringend benötigten Arbeitskräfte aus dem Ausland holen können, ohne zuvor eine Vielzahl von Anträgen ausgefüllt und Stapel von Dokumenten beigebracht haben zu müssen. Dafür sprechen unter anderem die veränderten Anforderungen in Bezug auf die geforderte Berufserfahrung und die Anerkennung von im Ausland erworbenen beruflichen Qualifikationen sowie die Einführung eines Punktesystems und einer »Chancenkarte«, um die Suche nach einem Arbeitsplatz in Deutschland spürbar zu erleichtern.

Wie notwendig Bürokratieabbau ist, berichten interessierte Unternehmen und betroffene Fachkräfte immer wieder. Eine Befragung im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums von ca. 10.000 hochqualifizierten Fachkräften brachte es im Frühjahr 2023 einmal mehr ans Licht: »In einer ersten Befragungsrunde habe über die Hälfte der überwiegend hochqualifizierten Fachkräfte die feste Absicht geäußert, einen Job in Deutschland anzunehmen. Sechs Monate später seien aber nur vier Prozent angekommen.«

Darüber hinaus kommt das Gesetz den einwandernden Fachkräften in Fragen des sogenannten Familiennachzugs weit entgegen und zieht die sozialen Bindungen und familiären Verpflichtungen vieler Migrant_innen in Betracht: Künftig wird es, über die sogenannte Kernfamilie hinaus, möglich sein, auch Eltern und Schwiegereltern nach Deutschland zu holen.

Die radikalste Veränderung im Gefolge der Weiterentwicklung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes ist jedoch der »Spurwechsel«, der es bereits in Deutschland befindlichen Asylbewerber_innen bei entsprechender Qualifikation und einem nachgewiesenen Arbeitsplatzangebot künftig gestattet, das Asylverfahren zu beenden und eine Aufenthaltserlaubnis als Fachkraft zu beantragen. Dadurch wird mit einem absurden Tatbestand aufgeräumt, den Fachleute, Aktivist_innen der Flüchtlingsarbeit und Arbeitgeber_innen in der Vergangenheit gleichermaßen angeprangert haben: Bisher war eine Beschäftigung dieser Personen nicht ohne Ausreise und ein neues Visaverfahren möglich.

Ausländerämter, die Einwanderer nicht abschrecken, sondern Service bieten«, sagte Schnitzer. »Wir sollten nicht für jeden Job fordern, dass die ausländischen Fachkräfte Deutsch können. Sondern dafür sorgen, dass die Mitarbeiter der Ausländerbehörde Englisch können.« Zitiert nach: Kanter, Olaf (2023): »Wirtschaftsweise empfiehlt Aufnahme von 1,5 Millionen Zuwanderern im Jahr«, in: *Der Spiegel (online)*, 3.7.2023, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-wirtschaftsweise-empfoehlt-aufnahme-von-1-5-millionen-zuwanderern-im-jahr-a-5ad8ab1d-d7ab-4738-9b35-7796c8f2b4d1>.

Im Vorfeld dieser Veröffentlichung wurden mit Verantwortlichen aus kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), die in Sachsen-Anhalt beheimatet sind, offene Interviews geführt. Mehrheitlich haben die Gesprächspartner_innen das im Juni 2023 vom Bundestag beschlossene »Gesetz zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung« als einen wichtigen und überfälligen Schritt in die richtige Richtung begrüßt und sich bezüglich der davon ausgehenden Wirkungen zuversichtlich geäußert. Einige fühlten sich durch die neue Gesetzeslage ausdrücklich motiviert, mit der Suche nach ausländischen Fachkräften zu beginnen oder die Suche nach Fehlschlägen und Enttäuschungen erneut zu starten.

Ob die novellierte Fassung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes die vielen Versprechen hinsichtlich einer vorausschauenden und wachstumsorientierten Einwanderungspolitik halten kann, muss sich allerdings erst erweisen – der Praxistest steht bei Weitem noch aus.⁷ Als sicher kann aber jetzt schon gelten, dass sich Fachkräfte eben nicht importieren lassen wie Bananen oder Computerchips. Attraktive Arbeitsplätze gibt es nicht nur in Deutschland. Vielmehr befindet sich die deutsche Wirtschaft in einem weltweiten Wettbewerb um kluge Köpfe und geschickte Hände. Gegenwärtig haben vor allem Länder wie Australien, Schweden, die Schweiz, Neuseeland und Norwegen die Nase im Rennen vorn, während die Position Deutschlands eher im Mittelfeld angesiedelt ist.⁸ Wie Bundesarbeitsminister Hubertus Heil in diesem Zusammenhang mit aller Deutlichkeit betont, grenzt es an »Arroganz zu glauben, dass alle klugen Köpfe und helfenden Hände nach Deutschland kommen wollen«.⁹

⁷ Eine kürzlich veröffentlichte Einschätzung des Sachverständigenrates für Integration und Migration (SVR) lobt die beschlossene Reform. Die Expert_innen kommen angesichts der Komplexität der Rechtsgrundlagen aber auch zu dem Schluss, dass der »erforderliche behördliche Aufwand nicht geringer [werden wird] ... Dies zeigt sich unter anderem daran, dass den Behörden abverlangt wird, vor der Erteilung einer Folge-Chancenkarte zu überprüfen, ob Inhabern einer Such-Chancenkarte nicht auch ein anderer erwerbsmigrationsspezifischer Aufenthaltstitel erteilt werden kann«. Im Fazit werden somit auch die als Erleichterung gedachten Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen teilweise als zusätzliche Komplikation wahrgenommen. Vgl. Kolb, Holger (2023): »Vom Annex zum eigenständigen System. Zur Aufwertung der Chancenkarte (§ 20a AufenthG) im Zuge der Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung«, in: *SVR-Kurzinformation 2023-2*, S. 6, https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2023/07/SVR-Kurzinformation_Chancenkarte-1.pdf.

⁸ Diese Angaben sind einer kürzlich veröffentlichten Studie der OECD zu entnehmen. Darin stellen die Autor_innen fest, dass sich die Position in der Attraktivitätsliste im Vergleich zur einer vorhergehenden Studie von 2019 nur wenig verändert haben. Sofern »Aufstiege« zu verzeichnen sind, ließen diese sich im Wesentlichen auf Veränderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen zurückführen und/oder auf das verstärkte flankierende Bemühen zur Anwerbung und Bindung bzw. Beheimatung von Migrant_innen. Vgl. OECD (2023a): »What is the best country for global talents in the OECD?«, in: *Migration Policy Debates*, März 2023, <https://www.oecd.org/migration/mig/What-is-the-best-country-for-global-talents-in-the-OECD-Migration-Policy-Debates-March-2023.pdf>.

⁹ Heil, Hubertus (2023): »Arbeitszeiten machen Deutschland zum Einwanderungsziel«, in: *Süddeutsche Zeitung*, 18.7.2023, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wirtschaft-heil-arbeitszeiten-machen-deutschland-zum-einwanderungsziel-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230718-99-440681>.

Für viele Fachkräfte ist die »schreckliche deutsche Sprache« ein Argument, sich gegen einen Job in Deutschland zu entscheiden. Besonders für die Menschen aus Drittstaaten, in denen das Englische die offizielle Landessprache bzw. Verkehrssprache ist oder das Erlernen der englischen Sprache einfach zum »guten Ton« gehört, scheint die Entscheidung auf der Hand zu liegen: Die Bewältigung des Alltags und die erfolgreiche Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, aber auch der Schutz vor Diskriminierung, ist in einem englischsprachigen Land wesentlich einfacher (analog gilt dies auch für das Französische bei der Aufnahme einer Arbeit in Frankreich oder dem französischsprachigen Teil Kanadas).

Der deutsche Arbeitsmarkt – und im weiteren Sinne die deutsche Gesellschaft – hat diesem Standortnachteil wenig entgegenzusetzen. Deutsch lernen und sprechen ist für Fachkräfte, die sich mit der Entscheidung für das Arbeiten und Leben in Deutschland befassen, mit erheblicher Mühe und Frustration verbunden. So berichten die befragten Verantwortlichen aus den sachsen-anhaltischen Unternehmen, wie schwierig es für die im Ausland gewonnenen Mitarbeiter_innen war, einen Deutschkurs zu belegen bzw. die entsprechenden Prüfungen zum Nachweis der Sprachkompetenzen abzulegen.

Nach Jahren deutlicher Ausdünnung ist es somit an der Zeit,¹⁰ auch die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik vom Kopf auf die Füße zu stellen. Dieser Säule der deutschen Außenpolitik kommt bei der Stärkung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Deutschland eine wachsende Bedeutung zu, die sich deutlich aus den Erfordernissen der Fachkräftegewinnung ableitet. In dem breit gefächerten Katalog der Maßnahmen geht es kurz- und mittelfristig darum, den jeweiligen Zielgruppen die Informationen zu den neu geschaffenen Regelungen der Beschäftigungsaufnahme bzw. Ausbildung in Deutschland zugänglich zu machen und die Möglichkeiten des Erlernens der deutschen Sprache im Ausland beschleunigt zu stärken.

Der nicht wegzudiskutierende Standortnachteil »Deutsche Sprache« erfordert daher in der gegenwärtigen Situation einen flexiblen Umgang mit den Sprachkompetenzen der zuwandernden Fachkräfte (und deren Familien). Zweifellos ist das Erlernen der deutschen Sprache nach wie vor der »Schlüssel zur Integration«, aber auf dem Weg dahin wird es darauf ankommen, Kompromisse bei allen Beteiligten

¹⁰ Ellen Tichy, Deutsch-Lektorin des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD), sieht in den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Zuwanderung von Fachkräften besondere Herausforderungen: »Die aktuell größte Veränderung im Hinblick auf das Interesse an der deutschen Sprache ist bedingt durch die Novellierung des Fachkräftezuwanderungsgesetzes; es wird nicht nur den Kreis der Zielgruppen erweitern, sondern auch den Fokus stärker als bisher auf Deutsch als Berufs- und Fachsprache legen.« Zitiert nach: Tichy, Ellen (2023): »Förderung der deutschen Sprache durch die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Deutschland: ein Triple-Win-Modell?«, in: *Germanistische Beiträge* 48, S. 262, https://www.researchgate.net/publication/370207054_Forderung_der_deutschen_Sprache_durch_die_Auswaertige_Kultur_und_Bildungspolitik_Deutschland_ein_Tripel-Win-Modell.

auszuloten und die angekündigten Veränderungen konsequent umzusetzen.¹¹

So fordern Fachleute beispielsweise wiederholt, dass die kommunalen Ausländerbehörden sich stärker als Einrichtungen einer Willkommenskultur profilieren sollten, um das Ankommen der Migrant_innen zu erleichtern.¹² Es sollte immer möglich sein, ein Beratungsgespräch in der Ausländerbehörde auch in englischer Sprache zu führen. Der vereinzelt vortragene Verweis, Deutsch sei Amtssprache, und die daraus folgende Verweigerung, sich in Englisch zu verständigen, muss der Vergangenheit angehören. Einige Unternehmen, insbesondere in der Informatikbranche, leben dagegen vor, was möglich und angesichts der Personalengpässe notwendig ist: Sie verlangen von ihren Bewerber_innen keine Deutschkenntnisse und etablieren Englisch als firmeninterne Umgangssprache.

Für viele Sachverständige im Bereich der Migration liegt auf der Hand, dass die Attraktivität des Standortes Deutschland sich nur weiter erhöhen kann, wenn nicht nur die Gesetzgebung mit den Herausforderungen beständig Schritt hält, sondern eine ganze Reihe wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Faktoren stärker darauf ausgerichtet wird, die Anziehungskraft für ausländische Fachkräfte zu erhöhen und deren Wunsch nach einem langfristigen Verbleib zu stärken. Daher sind zunächst die Arbeitgeber_innen aufgefordert, ihre Hausaufgaben zu machen, wenn es um die Anwerbung von Fachkräften, deren Integration in die jeweiligen Teams und die Bindung an das Unternehmen geht. An vielen Stellen dieses vielfältigen und komplexen Prozesses besteht nichtsdestotrotz eine gleichermaßen hohe Mitverantwortung bei den Behörden auf Landes- und kommunaler Ebene sowie bei der lokalen Zivilgesellschaft.

Mit Blick auf diese Herausforderungen betonen prominente Politiker_innen in jüngster Zeit den gesamtgesellschaftlichen Charakter dieser Aufgabe. In seiner Rede auf dem Ostdeutschen Wirtschaftsforum am 11. Juni 2023 rief Bundeskanz-

ler Olaf Scholz eindringlich zu einem Bewusstseinswandel auf. Es brauche die Einsicht, dass ausländische Fachkräfte nicht nur gebraucht werden, sondern wirklich in Deutschland willkommen sind. Er wandte sich an die Teilnehmenden des Forums: »Als Arbeitgeber können Sie vor Ort zu diesem weltoffenen Deutschland beitragen. Und darum bitte ich Sie heute.«¹³ Brandenburgs Ministerpräsident Dietmar Woidke warb im Verlauf einer Anfang Juli 2023 abgehaltenen Tagung mit Vertreter_innen der regionalen Wirtschaft energisch für Veränderungen: »Es kann unser größter Hemmschuh bei der weiteren Wirtschaftsentwicklung Brandenburgs werden. Deshalb brauchen wir eine Willkommenskultur in der Gesellschaft wie auch den Behörden.«¹⁴ Diese eindringliche Feststellung aus Brandenburg gilt für viele Bundesländer, auch für Sachsen-Anhalt. Entscheidend für die Attraktivität der ostdeutschen Bundesländer, die Stärkung der Bleibeperspektiven und die Verringerung der Ost-West-Wanderung¹⁵ bereits nach Deutschland eingereister Fachkräfte ist ein aufgeschlossenes gesellschaftliches Klima und eine verbreitete Willkommenskultur in den Städten und Gemeinden des Landes. Lokal sind bereits einige Erfolge zu verzeichnen,¹⁶ jedoch werden der Landespolitik, den Unternehmen und der Zivilgesellschaft künftig noch größere Anstrengungen abverlangt werden.

Dabei sind noch sehr dicke Bretter zu bohren, wie ein Blick auf die Facetten der öffentlichen Meinung Sachsen-Anhalts in puncto Zuwanderung offenbart. Noch im zweiten Halbjahr 2021 gaben 21 Prozent der in Sachsen-Anhalt befragten Personen zu Protokoll, dass Deutschland sich weniger um ausländische Fachkräfte bemühen sollte (höchster Anteil

¹¹ So stellt beispielsweise die wissenschaftliche Begleitung der Zentralen Servicestelle Berufsanerkennung (ZSBA) fest, dass aufgrund der unzureichenden Möglichkeiten, sich mit dieser wichtigen Servicestelle in der Muttersprache zu verständigen, wahrscheinlich eine größere Anzahl von Personen sich gar nicht über eine Beschäftigungsaufnahme und Berufsanerkennung in Deutschland informiert habe. Angekündigt war ein Serviceangebot in 14 Sprachen. Vgl. Erbe, Jessica / Zorner, Jonathan / Bushanska, Vira (2023): *Evaluation der Zentralen Servicestelle Berufsanerkennung: Evaluationsbericht*, Fachbeiträge zur beruflichen Bildung, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, S. 86, <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19212>.

¹² Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) hatte bereits 2013 bundesweit an zehn Standorten, darunter auch Magdeburg, das zweijährige Modellprojekt »Ausländerbehörden – Willkommensbehörden« gestartet. Zu den Ergebnissen dieses Vorhabens gehörte ein Werkzeugkoffer mit Instrumenten und Anleitungen zur Strategie- und Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Vernetzung, um die Kommunen und Länder dabei zu unterstützen, selbstständig eine Willkommens- und Dienstleistungskultur in ihren Ausländerbehörden zu etablieren. Die Ergebnisse einer im Jahr 2022 durchgeführten Befragung legen jedoch den Schluss nahe, dass dieser Umgestaltungsprozess in der Fläche des Landes zu keinen tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderungen geführt hat. Vgl. Ketzmerick, Thomas (2022): *Online-Befragung von migrantischen Beschäftigten in Sachsen-Anhalt*, Zentrum für Sozialforschung Halle e. V., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, S. 4.

¹³ Micks, Vivian (2023): »Deutliche Worte in Brandenburg. Scholz: Ausländische Arbeitskräfte müssen willkommen sein«, in: *ntv.de*, 11.6.2023, <https://www.n-tv.de/politik/Scholz-Auslaendische-Arbeitskraefte-muessen-willkommen-sein-article24183822.html>.

¹⁴ Die Zeit (2023): »Woidke wirbt für Willkommenskultur bei Fachkräftesuche«, in: *Zeit Online*, 4.7.2023, https://www.zeit.de/news/2023-07/04/woidke-wirbt-fuer-willkommenskultur-bei-fachkraeftesuche?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.

¹⁵ Die Abwanderung von ausländischen Fachkräften in westliche Bundesländer wurde in den Gesprächen immer wieder erwähnt und von den Gesprächspartner_innen beklagt, da die Unternehmen sich um die Integration der zugewanderten Mitarbeiter_innen bemüht haben und zum Teil erhebliche Leistungen erbracht wurden. In diesem Zusammenhang ist aufschlussreich, dass an den ostdeutschen Universitäten und Hochschulen der Anteil an ausländischen Studierenden relativ hoch ist und in einigen Studienfächern sogar über dem entsprechenden Wert an westdeutschen Hochschuleinrichtungen liegt. Die Zahl derjenigen, die nach erfolgreichem Abschluss in der Region verbleiben, ist hingegen gering. Vgl. Gerards Iglecias, Simon / Maaßen, Lennhardt (2023): »Fachkräftelücke und Großinvestitionen: Der Osten braucht mehr Zuwanderung«, in: *IW-Kurzbericht* 59/2023, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, S. 2, <https://www.iwkoeln.de/studien/simon-gerards-iglesias-der-osten-braucht-mehr-zuwanderung.html>.

¹⁶ Eine Studie, die sich den Ingenieurberufen widmet, gelangt zu folgendem Ergebnis: »Die Zunahme bei den Ausländeranteilen in den Ingenieurberufen fällt in den drei ostdeutschen Leuchttürmen relativ groß aus. Der Ilm-Kreis steigerte innerhalb von zehn Jahren den Ausländeranteil von 4,8 auf 22,3 Prozent. Verantwortlich dafür sind hohe Absolvtenzahlen der TU Ilmenau und die Ansiedlung ausländischer Unternehmen. In Frankfurt (Oder) stieg der Ausländeranteil von 6,8 Prozent auf 21,2 Prozent, in Berlin von 5,9 Prozent auf 19,0 Prozent.« Zitiert nach: Anger, Christina / Plünnecke, Axel (2023): »MINT-Zuwanderung – erste Leuchttürme auch im Osten«, in: *IW-Kurzbericht* 56/2023, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, S. 3, <https://www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-axel-pluennecke-mint-zuwanderung-erste-leuchttuerme-auch-im-osten.html>.

im Vergleich der Bundesländer). Den Ergebnissen dieser repräsentativen Umfrage im Auftrag der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zufolge sprachen sich gleichzeitig nur 39 Prozent der Befragten für stärkere Bemühungen um ausländische Fachkräfte aus (zweitgeringster Anteil im Vergleich der Bundesländer). Die Antworten auf die Frage, wie stark sollte sich Deutschland in den nächsten Jahren um ausländische Fachkräfte bemühen (»stärker«, »gleich« oder »weniger als bisher«), bestätigen eindringlich die oben zitierten Äußerungen von Olaf Scholz und Dietmar Woidke.

Zu lange haben sich die deutsche Gesellschaft, insbesondere die Bundesregierung und die sie stützenden Parteien, der Illusion hingegeben, dass die tiefgreifenden und alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft erfassenden Wirkungen des demografischen Wandels abgemildert werden könnten, ohne Einwanderung zu befördern. Zu lange wurde in der öffentlichen Debatte und im politischen Raum darüber gestritten, ob Deutschland wirklich ein Einwanderungsland sei. Zu lange wurden die Anstrengungen darauf ausgerichtet, die »Einwanderung in die Sozialsysteme« um jeden

Dimensionen der Attraktivität des Einwanderungslandes

Der individuellen Auswanderungsentscheidung gehen viele Abwägungen voraus und das Zielland wird nach Kriterien bewertet, die hier zusammengefasst werden. Nach Ankunft im Zielland wird die einmal getroffene Entscheidung noch lange immer wieder auf den Prüfstand gestellt. In einigen Fällen entscheiden sich Personen für eine Weiterwanderung.

Qualität der beruflichen Chancen: Arbeitslosenquote von im Ausland geborenen Fachkräften; Überqualifizierungsrate von im Ausland geborenen Fachkräften; Anteil von im Ausland geborenen Fachkräften mit befristeten Verträgen.

Einkommen und Steuern: Einkommen von Fachkräften; Preisniveauindex; Steuerbelastung.

Zukunftsaussichten: Erwerb der Staatsangehörigkeit; Einfachheit des Statuswechsels von temporär zu permanent.

Möglichkeiten für Familienmitglieder: Nachzugsrecht von Ehepartner_innen; Möglichkeit für diese, zu arbeiten; Einfachheit für Kinder von Zugewanderten, die Staatsbürgerschaft zu erhalten; PISA-Mathematik-Testergebnisse; öffentliche Ausgaben für Familienleistungen.

Kompetenzumfeld: Internetzugang (Breitbandzugang und Glasfaserausbau); Englischkenntnisse.

Diversität: Anteil der im Ausland geborenen Personen im erwerbsfähigen Alter mit akademischer Bildung; Einstellungen gegenüber Zugewanderten; Gleichberechtigung der Geschlechter.

Lebensqualität: Ranking in zehn Themenfeldern gemäß OECD Better Life Index.

Gesundheitssystem: Nicht erstattungsfähige Gesundheitskosten; Zufriedenheit mit der Qualität der verfügbaren Gesundheitsversorgung; vermeidbare Sterblichkeit.

Diese Aufstellung übernimmt die Indikatoren aus dem OECD Indicators of Talent Attractiveness und passt diese für den Gegenstand dieser Veröffentlichung an. Vgl. OECD (2023b): »Talent Attractiveness 2023«, <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness>

Stimmen der Betroffenen

Aussagen von Teilnehmenden einer im Herbst 2022 durchgeführten Umfrage

» Ich empfinde die Deutschen als sehr abweisend. «

» Es ist sehr schwer, hier Freundschaften zu schließen. Sogar nach drei Jahren hier ist es so gut wie unmöglich, in Kontakt mit den Einheimischen zu kommen. Einen internationalen Freundeskreis zu haben ist okay, zumindest, bis jedes halbe Jahr oder so jemand wieder wegzieht. Das Leben hier kann sehr einsam sein. «

» Ich finde die Diskriminierung hier wirklich schlimm. Ich werde als Person an meinen Sprachkenntnissen gemessen und scheine als eine Art Bürger zweiter Klasse zu gelten, obwohl ich eine sehr erfolgreiche Karriere habe und mit einer EU Blue Card ins Land gekommen bin. «

» Die Deutschen sind voreingenommen, wenn man nicht gut genug Deutsch spricht, besonders auf den Ämtern. «

Quelle: Töpper, Verena (2023): »Ausländische Fachkräfte über Deutschland. ›Die Leute hier sind mir zu unterkühlt, direkt und unfreundlich‹, in: Der Spiegel (online), 11.7.2023, <https://www.spiegel.de/karriere/warum-deutschland-auslaendische-fachkraefte-ungluecklich-macht-umfrage-unter-expat-a-2951872a-0505-4a0a-85aa-55bbc4475420>

Preis zu verhindern. Dabei wurden mahnende Stimmen nicht wahrgenommen und den erheblichen »kollateralen Schäden«, die eine solche Ausrichtung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf die Anwerbung und Integration von ausländischen Fachkräften haben würde, keine Beachtung geschenkt. Die politisch Verantwortlichen wogen sich in dem Glauben, dass das »Eine« nicht mit dem »Anderen« in Beziehung stehen würde.

Die lange vorherrschende abwehrende Haltung bzw. das von Ambivalenz bestimmte Auftreten der politischen Parteien des rechten Spektrums in Bezug auf Einwanderung, die wiederum ihre Entsprechung in den CDU-geführten Bundesregierungen¹⁷ fand, trug keinesfalls dazu bei, dass sich der seit Jahrzehnten über Deutschland liegende Schleier aus Überheblichkeit, Diskriminierung und mangelnder Bereitschaft zur Integration der Einwandernden auflöste – im Gegenteil.

Es wundert daher nicht, dass Umfragen unter ausländischen Fachkräften immer wieder erschreckende Resultate zutage fördern: Einer im Herbst 2022 durchgeführten Umfrage zufolge finden 30 Prozent, dass die Deutschen generell nicht freundlich zu ausländischen Mitbürger_innen sind. Ähnliche Befragungen in anderen, von Einwanderung geprägten Ländern vermerken lediglich einen Wert um 18 Prozent. Die vom Autor dieser Studie durchgeführten Interviews mit leitendem Personal von in Sachsen-Anhalt ansässigen Unternehmen bestätigen diese ernstzunehmenden Einschätzungen und Befindlichkeiten. Sie sind in fast allen Fällen der Grund dafür, dass ausländische Fachkräfte sich gegen Sachsen-Anhalt entscheiden.¹⁸ Die Etablierung einer Willkommenskultur, die sich auch jenseits von Sonntagsreden im Alltag bewährt, ist daher eine gesamtgesellschaftliche Angelegenheit, die nicht nur von Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft Anstrengungen verlangt, sondern einen deutlichen Ruck einfordert, der alle Bereiche der Gesellschaft erfassen muss.

¹⁷ Die rot-grüne Bundesregierung unter Gerhard Schröder (1998–2005) verdient eine andere Einschätzung, weil in diesen Jahren durchaus Versuche unternommen wurden, die verkrustete Situation aufzubrechen.

¹⁸ Eine Umfrage, die im Jahr 2022 unter Beschäftigten ausländischer Herkunft mit Wohnsitz in Sachsen-Anhalt durchgeführt wurde, ergab, dass sich lediglich 40 Prozent als in Deutschland integriert einschätzen. Befragt zu den Perspektiven, gaben 43 Prozent an, für immer in Deutschland bleiben zu wollen. Vgl. Ketzmerick (2022), S. 4.

ENGPÄSSE, WOHIN MAN SCHAUT

Die Bundesagentur für Arbeit bewertet einmal jährlich die Fachkräftesituation am Arbeitsmarkt. Anhand von statistischen Indikatoren wird für alle Berufsgruppen ein Punktewert ermittelt, der Auskunft darüber gibt, ob ein Fachkräftemangel vorliegt. Im Juni 2023 wurden anhand der Daten des Vorjahres für Sachsen-Anhalt mindestens elf Berufe bzw. Berufsgruppen als sogenannte Engpassberufe ausgewiesen. Entsprechend der einschlägigen Statistik wurden von den in Sachsen-Anhalt beheimateten Unternehmen besonders dringend Fachkräfte aus den folgenden Berufsgruppen gesucht:

- a) Pflegefachkräfte;
- b) Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik;
- c) Hochbau;
- d) Gastronomie;
- e) Fahrzeug-, Luft-, Raumfahrt- und Schiffbautechnik,
- f) Energietechnik;
- g) Metallbearbeitung.

In diesen Berufsgruppen vergehen bis zur Wiederbesetzung einer offenen Stelle über hundert Tage, in der Berufsgruppe Klempnerei, Sanitär, Heizung, Klimatechnik weist die statistische Berechnung sogar einen Maximalwert von 155 Tagen aus.¹⁹

Wenn die »traditionellen« Maßnahmen der Arbeitskräftegewinnung sowie der verstärkte bzw. beschleunigte Einsatz von Automatisierung und Digitalisierung die zunehmenden Fachkräfteengpässe nicht genügend ausgleichen oder kompensieren können, setzt eine steigende Zahl von Unternehmen, unabhängig von ihrer Betriebsgröße, auf die Beschäftigung von Fachkräften aus der EU und den sogenannten Drittstaaten als einen möglichen Ausweg bei der Besetzung offener Stellen. Für Steve Glaubauf, Geschäftsführer des Pflegedienstes im Universitätsklinikum Halle (Saale), werden

¹⁹ Dabei sind die Erfahrungen aus der Praxis zu berücksichtigen, die bei einer Suchdauer von über 90 Tagen zu einem sehr wahrscheinlichen Abbruch der Wiederbesetzung führen. Offene Stellen »verschwinden« auf diese Weise aus der Arbeitsmarktstatistik. Einschlägigen Untersuchungen zufolge dürfte sich der Fachkräftemangel in Deutschland und Sachsen-Anhalt künftig weiter verstärken. Für Sachsen-Anhalt machen einige Projektionen sogar Engpässe aus, die weit über den Werten in den restlichen Bundesländern liegen. Vgl. Hummel et al. (2021): »Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040 nach Bundesländern – Demografie und Strukturwandel prägen weiterhin die regionale Entwicklung der Arbeitsmärkte«, in: *IAB-Kurzbericht 1/2021*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb0121.pdf>.

diese Personalentscheidungen sogar zu einem Faktor, der über den Erfolg des gesamten Unternehmens entscheidet:

Wir haben normative Vorgaben ..., die festlegen, in welchem zahlenmäßigen Verhältnis Pflegefachkräfte zu Patienten stehen sollen ... und wir wissen, die Bindung internationaler Fachkräfte ist und wird zunehmend ein kritischer Erfolgsfaktor.²⁰

Auch die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit sprechen diesbezüglich eine klare Sprache. In allen Berufsgruppen, die in Sachsen-Anhalt als Engpassberuf klassifiziert werden, ist ein jährlicher Zuwachs von ausländischen Beschäftigten zu verzeichnen. Je nach Berufsgruppe schwanken die Zuwachsraten dabei zwischen ein und fünf Prozent (s. Abb. 1).

Ungeachtet des kontinuierlichen Anstiegs von ausländischen Beschäftigten, wie sie die obige Grafik ausweist, bleibt Sachsen-Anhalt im Vergleich der Bundesländer weit abgeschlagen und bildet das Schlusslicht. Nur 3,5 Prozent der Beschäftigten haben eine ausländische Herkunft, während in Baden-Württemberg 15,1 Prozent der Arbeitnehmer_innen aus dem Ausland zugewandert sind (s. Abb. 2.). Das bundesweite Ranking in dieser Frage wäre zu vernachlässigen, ständen nicht harte wirtschaftliche Erfordernisse und damit letztlich auch der gesellschaftliche Wohlstand sowie die erreichte Lebensqualität auf dem Spiel.

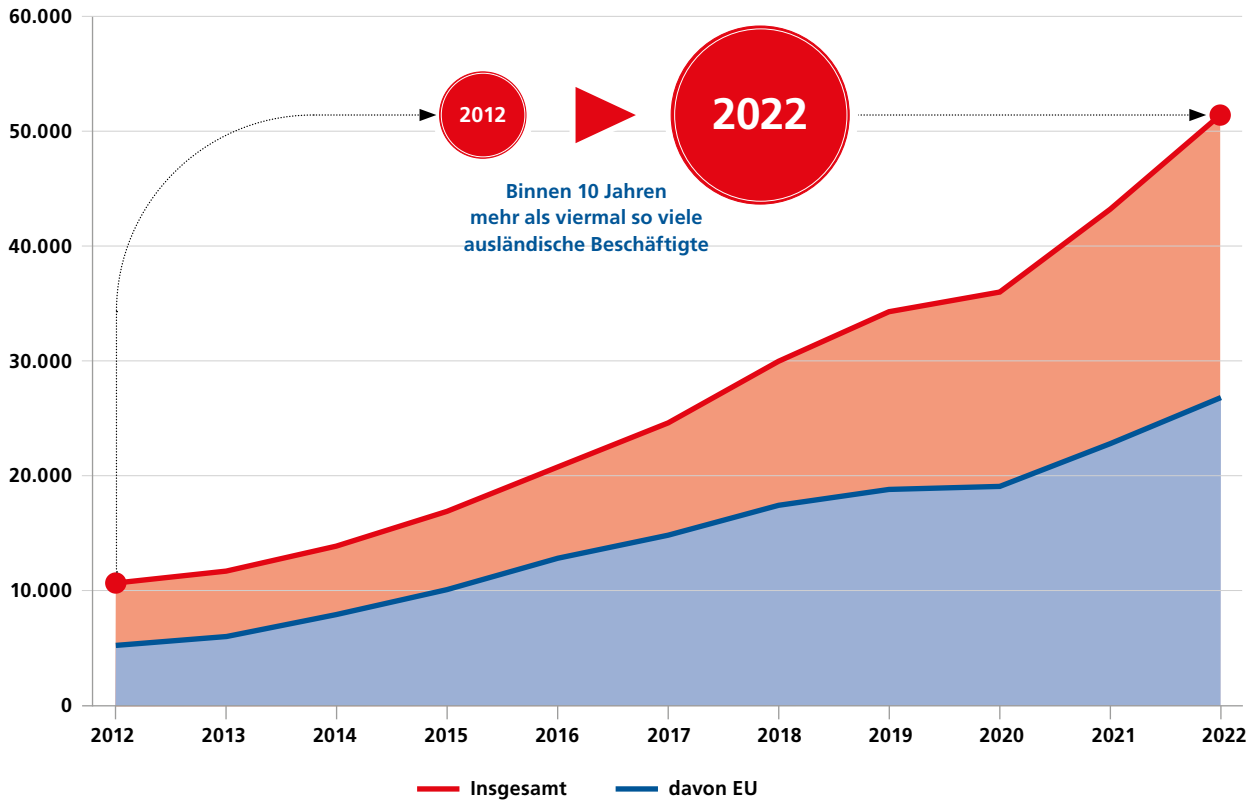
Die durchgeführten Interviews ebenso wie die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit bestätigen zwei zurzeit noch vorherrschende Trends:

- die Mehrzahl der in Sachsen-Anhalt beschäftigten ausländischen Fachkräfte kommt gegenwärtig aus den EU-Staaten;
- die Mehrheit der Unternehmen greift auf ausländische Arbeitskräfte zurück, die bereits in Sachsen-Anhalt wohnen, nur größere Unternehmen werben Fachkräfte unmittelbar oder mithilfe von Dienstleistern in Drittstaaten an.

Die Datenlage erlaubt zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine konkreten, gesicherten Aussagen, wie sich die hohe, vornehmlich weiblich geprägte Fluchtmigration aus der Ukrai-

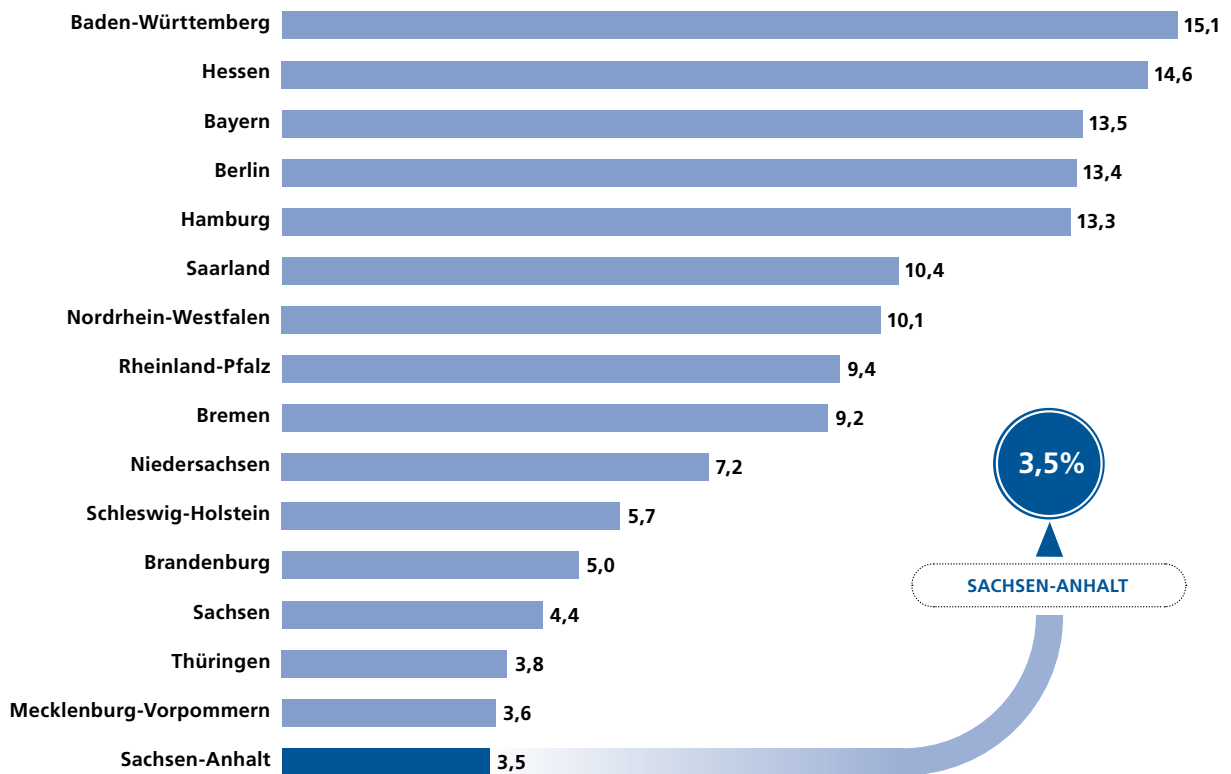
²⁰ Interview mit Steve Glaubauf, Geschäftsführer der UKH Pflege GmbH.

Abbildung 1
Ausländische sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in Sachsen-Anhalt



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Stand: Juni 2023)

Abbildung 2
Anteil von Zugewanderten und Geflüchteten an allen Beschäftigten in Fachkräfteberufen



Quelle: Berechnungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft auf Basis von Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit, 2021.

ne auf den Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt auswirken wird. In drei Gesprächen wurde davon berichtet, dass in der jüngsten Vergangenheit Versuche unternommen wurden, Geflüchtete aus der Ukraine einzustellen. Dies scheiterte jedoch aufgrund der mangelnden Deutschkenntnisse bzw. aus bürokratischen Gründen. In einem Fall war zum Zeitpunkt der Gesprächsführung das Einstellungsverfahren noch im Gange.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Aufnahme der Geflüchteten aus der Ukraine und ihre rechtliche Stellung dem regionalen Arbeitsmarkt einen größeren Zugang ermöglichen wird. Aus den Ergebnissen einer zwischen August und Oktober 2022 deutschlandweit durchgeführten Befragung, an der sich 10.818 Ukrainer_innen beteiligten, geht unter anderem hervor, dass:

- 17 Prozent der Geflüchteten im erwerbsfähigen Alter zum Befragungszeitpunkt bereits erwerbstätig waren, von denen 80 Prozent eine Fachkraft-, Spezialisten- oder Expertentätigkeit ausübten;
- 26 Prozent der ukrainischen Geflüchteten für immer, also auch über das Kriegsende hinaus, in Deutschland verbleiben möchten.²¹

In jüngster Zeit sind aus dem politischen Raum immer wieder und mit zunehmender Deutlichkeit Stimmen zu vernehmen, welche die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften nach Sachsen-Anhalt als strategische Zukunftsfrage bezeichnen und es nun, da weitgehende Reformen auf den Weg gebracht und entsprechende Hilfestellungen geschaffen wurden,²² gewissermaßen als Aufgabe des Tages ansehen, ans Werk zu gehen. So wichtig und passend diese eindringlichen Aufrufe seien mögen, treffen sie doch auf ein widerspenstiges Beharrungsvermögen, das sich im Alltag eingerichtet hat und besonders die KMU betrifft. Dieses Amalgam setzt sich aus fehlenden Informationen, mangelnden Erfahrungen und schwer zugänglichen unterstützenden Beratungseinrichtungen zusammen. Diese sind oft nicht in der Lage, passgenaue Antworten für die Unternehmen zur Verfügung zu stellen, und/oder in den Firmen fehlen die personellen und zeitlichen Ressourcen, um die Herausforderungen der Personalakquise angehen zu können.

Eine zwischen November 2022 und Januar 2023 durchgeführte bundesweite Online-Befragung hebt hervor, dass es den Verantwortlichen in den Unternehmen schwerfällt, einen Überblick über die unterschiedlichen Regelungen und ihre Zielgruppen zu gewinnen und sich durch den Paragrafen-Dschungel zu kämpfen:

²¹ Brücker, Herbert et al. (2023): *Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland: Ergebnisse der ersten Welle der IAB-BiB/IFReDA-BAMF-SOEP-Befragung*, Forschungsbericht 41, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, S. 56 ff, https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb41-ukr-gefluechtete.pdf?__blob=publicationFile&v=15.

²² Die SPD-Fraktionsvorsitzende Katja Pähle brachte am 26. Juli 2023 in der Landtagsdebatte zum Ausdruck: »Wir werden den Bedarf an Arbeitskräften ohne Zuwanderung nicht decken können ... Wir brauchen genauso Zuwanderung in die Pflege, ins Handwerk, in unsere Kinder-Tageseinrichtungen.« Zitiert nach: Schubert (2023).

Haupthemmnisse scheinen hier insbesondere zu komplizierte oder nicht ausreichend bekannte rechtliche Regelungen zu sein. 71,1 Prozent aller Unternehmen sehen diese Herausforderung. Die bestehenden rechtlichen Regelungen stellen für alle Unternehmensgrößen gleichermaßen das größte Beschäftigungshemmnis dar ... Alle anderen genannten Hemmnisse werden insbesondere von kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten als relevanter eingeschätzt als von mittleren und großen Unternehmen. So wissen kleine Unternehmen deutlich seltener als große Unternehmen, wo sie nach geeigneten internationalen Fachkräften suchen können. Deutlich größer ist bei ihnen auch die Unwissenheit darüber, wo sie Unterstützung bei der betrieblichen Integration erhalten können.²³

Die im Juni und Juli 2023 für die vorliegende Studie durchgeführten Interviews bestätigen diese Aussagen auch für die in Sachsen-Anhalt ansässigen Unternehmen. Im Verlauf dieser Gespräche wurde immer wieder zum Ausdruck gebracht, dass der Aufwand zur Gewinnung von ausländischen Fachkräften sehr hoch und diese zusätzliche Arbeit für viele Firmen nicht zu bewältigen sei:

Die bürokratischen Hürden und der Aufwand zur Gewinnung von ausländischen Fachkräften sind sehr hoch. Es bedarf im Unternehmen mindestens einer Person, die alle Bestimmungen ständig auf dem »Bildschirm« hat und diese Vorgänge in einer Hand behält, um allen rechtlichen Bestimmungen genüge zutun und Fristen einzuhalten. Das bindet Kräfte.²⁴

Daneben wurden in den Gesprächen noch weitere Gründe genannt, die Unternehmen daran hindern, sich auf die schwierige Suche nach Fachkräften im Ausland zu machen. Mehrfach wurde erwähnt, dass die Informationen bzw. das Wissen um potenzielle Mitarbeitende nicht oder nur unzureichend vorhanden seien, weil es keine Beziehungen zu lokalen Partnern gebe, die Tipps und Anregungen geben können oder Kontakte vermitteln. Darüber hinaus sind die Erfahrungen mit ausländischen oder deutschen Personaldienstleistern bei der Anwerbung von Fachkräften häufig sehr »durchwachsen«. Hierzu gibt der Leiter des Pflegedienstes im Universitätsklinikum Halle (Saale) zu Protokoll:

²³ Pierenkemper, Sarah / Jansen, Anika / Orange, Fritz (2023): *Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte*, KOFA-Studie 3/2023, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, S. 11 f., <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-pierenkemper-anika-jansen-internationale-fachkraefte-in-kmu-weniger-buerokratie-mehr-fachkraefte.html>. Insgesamt wurden in der Befragung folgende Fragen zu den Hürden gestellt (sortiert nach abfallender Zustimmung):

- Die rechtlichen Regelungen sind zu kompliziert oder unzureichend bekannt.
- Die Hürden der Anerkennung ausländischer Qualifikationen sind zu hoch.
- Die Rekrutierung aus dem Ausland dauert zu lange.
- Ich kann die ausländischen Qualifikationen nicht gut einschätzen.
- Ich weiß nicht, wo ich Unterstützung bei der Integration in den Betrieb erhalte.
- Ich habe Sorge vor unseriösen Vermittlungspraktiken.
- Ich bin bezüglich der Dauer der Aufenthaltserlaubnis unsicher.
- Ich weiß nicht, wo ich suchen kann.

²⁴ Interview mit Uta Berghäuser, Head of Recruiting & People Development, GISA GmbH, Halle.

Wir möchten den gesamten Akquise- und Anerkennungsprozess inscourcen, um den Ablauf umfassend zu steuern und an den Bedürfnissen unserer Einrichtung auszurichten. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Personalienstleister ein Interesse haben, ein größtmögliches Dienstleistungsvolumen anzubieten. Dabei ist das Ergebnis nicht besser, als wenn wir die Umsetzung eigenständig durchführen.²⁵

Unter den Verantwortlichen der Unternehmen machen zudem Befürchtungen über mangelnde Sprachkenntnisse, unzureichende Qualifikationen sowie die Belastbarkeit der potenziellen Mitarbeitenden die Runde. Daher wird nach einer Einstellung ein unverhältnismäßiger Betreuungsaufwand erwartet und nicht allen aufnehmenden Teams wird die abzuverlangende Geduld, Flexibilität und Toleranz zugetraut.

Von diesen Befürchtungen, skeptischen Erwartungen und Schwierigkeiten zeugen auch die Aussagen von Marina Weidner, Integrationsmanagerin des Klinikums Magdeburg:

Wir reden hier über Integration auf beiden Seiten. Auch das Krankenhaus spürt die Veränderung. Das bestehende Personal muss sich unter anderem darauf einstellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zukünftiges Fachpersonal aus dem Ausland kommen. In den Teams auf den Stationen muss für die nötige Klarheit gesorgt werden: Diese neuen Pflegefachkräfte befinden sich zuerst ›in Anerkennung‹ von deren beruflicher Qualifikation zur Pflegefachfrau/-mann. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in Deutschland so noch keine Praxiserfahrung und sie brauchen eine intensive Betreuung, Anleitung und Unterstützung in der Einarbeitungs- bzw. Qualifizierungszeit. Hier wird Geduld von beiden Seiten verlangt. Hinzu kommt, dass die Beherrschung der deutschen Fachsprache sich erst noch entwickeln muss: das B2-Niveau in der Praxis entspricht nicht dem B2-Niveau auf dem Zertifikat. Oft fehlt den Pflegefachkräften neben dem Fachdeutsch die einfache Alltagssprache. Wir alle wissen, dass das Gesagte nicht das ist, was verstanden wird. Die deutsche Sprache ist gerade am Anfang ein Stolperstein, der einige Konflikte auslösen und persönliche Empfindungen verletzen kann. Geduld und interkulturelle Kompetenz sind nicht überall vorhanden, bei den deutschen wie ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen. Es ist in beide Richtungen zu arbeiten.²⁶

In wenigen Fällen werden auch Schwierigkeiten mit Kunden des Unternehmens befürchtet.

Die Autor_innen der oben bereits erwähnten Online-Befragung verweisen auf den erstaunlichen Wert von Vorerfahrungen, wenn es um die Bewertung der Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ausländischen Fachkräften geht:

Unterscheidet man die befragten Unternehmen nach ihrer Erfahrung mit der Rekrutierung und Beschäftigung internationaler Fachkräfte, so zeigt sich, dass Unternehmen, die keine Erfahrung mit der Beschäftigung internationaler Fachkräfte haben, einen Teil der Hemmnisse als relevanter einschätzen als solche Unternehmen, die aktuell oder in den letzten Jahren bereits internationale Fachkräfte beschäftigt bzw. beschäftigt haben. Hierzu gehören beispielsweise die Einschätzung ausländischer Berufsqualifikationen und die Sorge vor unseriösen Vermittlungspraktiken. Auch zeigt sich, dass Unternehmen mit Erfahrung deutlich häufiger wissen, wo sie nach internationalen Fachkräften suchen können.²⁷

Daher erscheinen der Wissenstransfer und der Erfahrungsaustausch zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften als bisher zu wenig genutzte Ressourcen, um Unsicherheiten und fehlende Informationen zu überwinden sowie entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Austauschforen unterschiedlichsten Formats sowie lokalen bzw. regionalen Netzwerken kommt daher eine wachsende Bedeutung zu.

Gegen die vorgetragenen Befürchtungen gibt es keine einfachen Rezepte, aber es gibt durchaus Lösungen, wie die Anstrengungen von Unternehmen in Sachsen-Anhalt belegen. Dort, wo sich positive Beispiele zeigen, haben die Unternehmen proaktiv und gemeinsam mit lokalen Partnern nach Wegen aus der angespannten Situation gesucht. Bei aller Vielfalt der Lösungsansätze bei Personalengpässen, um die sich die Unternehmen bemüht haben, fällt dennoch eine Gemeinsamkeit ins Auge: Beharrlichkeit im Umgang mit den bürokratischen Prozeduren. Somit lässt sich als eine Erkenntnis aus den zahlreichen Gespräche festhalten, dass die noch unzureichende Arbeitskräftegewinnung aus Drittstaaten einer Modernisierung der Verwaltungsverfahren und deren spürbarer Vereinfachung bedarf, um diese auf ein Niveau zu heben, das wirksame Lösungen für die dringenden Fachkräfteengpässe in Aussicht stellt. Dieser dringende Ruf richtet sich sowohl an die Bundesregierung²⁸ als auch an die Landesregierungen²⁹ und die kommunalen Verwaltungen: Ohne zusätzliche Ressourcen für Verwaltungsverfahren, Sprachausbildung und Unterstützung bzw. Beratung werden auch künftig nur verhaltene Ergebnisse zu erwarten sein.

²⁵ Interview mit Steve Glaubauf, Geschäftsführer UKH Pflege GmbH.

²⁶ Interview mit Marina Weidner, Integrationsmanagerin im Klinikum Magdeburg gemeinnützige GmbH.

²⁷ Pierenkemper / Jansen / Orange (2023), S. 13.

²⁸ So wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass die Terminvergabe bei den deutschen Botschaften zum Teil außerordentlich schwierig sei und Wartezeiten von 20 Monaten bei der Visa-Vergabe bereits vorgekommen seien. Um diesen vielfach beanstandeten Bearbeitungsstau abzubauen, ist eine spürbare Aufstockung des Personals in den Konsularabteilungen der deutschen Botschaften sowie eine Straffung der Verwaltungsabläufe erforderlich.

²⁹ In den Gesprächen mit Verantwortlichen aus den Unternehmen wurde auch auf lange Bearbeitungszeiten des Landesverwaltungsamts für die Defizitfeststellung im Zusammenhang mit der Anerkennung der beruflichen Qualifikationen aufmerksam gemacht.

WIR GEWINNEN NICHT NUR FACHKRÄFTE, WIR GEWINNEN LANGFRISTIG KOMPETENTE UND ENGAGIERTE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN³⁰

In Sachsen-Anhalt haben bereits viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, unter ihnen auch KMU, die Einstellung ausländischer Fachkräfte zu ihrem Thema gemacht. Ihre Zahl hat in den letzten fünf Jahren deutlich zugenommen.³¹ Dabei gestaltet sich der Weg aus dem Fachkräftemangel nicht immer geradlinig, sodass die Unternehmen – Leitungen wie Teams – lernen mussten, mit Schwierigkeiten und Rückschlägen umzugehen. Wie die geführten Interviews belegen, wurden auf diesem Weg wertvolle Erfahrungen gesammelt, Erfolgsfaktoren entdeckt und Strategien der Personalarbeit entwickelt, die in die Zukunft weisen. Diese Strategien sind so einzigartig, wie die Unternehmen selbst, und daher nur schwer miteinander zu vergleichen. Dennoch können sie Anregungen vermitteln.

Wenn etwa die Akademie Überlingen am Standort Wernigerode in der Lage war, 20 Auszubildende aus Vietnam nach erfolgreicher Deutschausbildung im Heimatland im August bzw. Oktober 2021 in die Berufsausbildung zu vermitteln, um in verschiedenen Betrieben der »bunten Stadt am Harz« den Beruf der Hotel-/Restaurantfachkraft, der Pflegefachkraft oder der Tourismusfachkraft zu erlernen, so ist dieses beachtliche Vorhaben zweifellos nur möglich gewesen, weil seit Jahren eine lebendige Städtepartnerschaft zwischen Wernigerode und Hôj An (Vietnam) existiert. Nur ganz wenige Unternehmen können solch einen Erfolgsfaktor für sich in Anspruch nehmen. Allerdings belegt das Wernigeroder Projekt auch, dass der rege Austausch im Rahmen einer Städtepartnerschaft allein nicht ausreicht. Mindestens ebenso wichtig für den Verlauf dieses Ausbildungsprojekts mit vietnamesischen Jugendlichen und die weitere Integration dieser jungen Menschen – also letztlich für ihre Beheimatung im Harz – war die intensive Zusammenarbeit mit örtlichen und regionalen Partnern. Diese mit ins Boot zu holen und ein stabiles Netzwerk aufzubauen, das verlässlich über das gesamte Vorhaben hinweg ar-

beitete und sich auch über das Betriebliche hinaus kümmerte, war nach Aussagen von Katja Feldmer, Koordinatorin des Projekts, der ausschlaggebende Faktor für das Gelingen:

Die Betriebe möchten ja, dass die Auszubildenden auch nach der Ausbildung bei ihnen bleiben. Das funktioniert nur, wenn die jungen Leute nicht nur in der Arbeit und in der Berufsschule betreut werden, sondern auch im Freizeitbereich. Neben dem weiterführenden Sprachunterricht, den Stütz- und Förderunterricht haben wir zum Beispiel Patenschaften arrangiert, monatlich kulturelle Ausflüge organisiert oder die Vorstellung und Anmeldung im Fußballverein, sodass sie mit Deutschen in den Austausch kommen, mal in ein Museum gehen, ins Kino oder in die Natur und sich etwas mehr zuhause fühlen ... Ausschlaggebend für das Bleiben ist, wie die jungen Leute hier ankommen, wie sie sich wohlfühlen und wie sie in der Region verankert sind. Daraus leitet sich ab, dass es um mehr geht als die berufliche Integration am Arbeitsplatz. Entscheidend sind persönliche Beziehungen und die soziale Integration.³²

In diesem Sinne werden im Folgenden einige Erfolgsfaktoren für die Anwerbung, das Onboarding und die Bindung von ausländischen Fachkräften anhand von Beispielen guter Praxis und Erfolgsgeschichten aus Sachsen-Anhalt aufgezeigt. Dabei handelt es sich nicht um einfache Gebrauchsanleitungen, denn dafür sind die befragten Unternehmen zu individuell und die jeweiligen Ressourcen, die für das Onboarding zur Verfügung gestellt werden können, nicht gleichmäßig genug verteilt. Vielfach entscheidet schlechthin die Betriebsgröße darüber, was möglich ist und was nicht. Dabei sind kleinere Unternehmen nicht nur im Hintertreffen, sondern können durchaus einiges an Förderlichem in die Waagschale werfen:

Natürlich haben große Unternehmen gewisse Vorteile, aber wir haben bereits in vorherigen Projekten festgestellt, dass kleinere Unternehmen, wenn sie sich dann öffnen, eine viel engere Beziehung zu den jungen Menschen aus dem Ausland aufbauen können. Oft ist es dann so, dass sich die Leitungen, die Geschäftsführungen oder die Inhaber kümmern und daraus entsteht ein viel persönlicherer Kontakt, der in großen Unternehmen kaum möglich ist.³³

³⁰ Interview mit Steve Glaubauf, Geschäftsführer UKH Pflege GmbH.

³¹ Diese Tendenz wurde durch die Corona-Pandemie unterbrochen, setzte sich aber mit dem Abflachen der Pandemie und der schrittweisen Aufhebung der Schutzmaßnahmen mit großem Schwung fort, wie die einschlägigen Länderstatistiken der Bundesagentur für Arbeit sowie die Auswertungen der Visa-Statistiken belegen. Die geführten Interviews unterstützen ebenfalls diese Aussage. Vgl. Becker, Eugenie / Graf, Johannes / Heß, Barbara / Huber, Matthias (2023): *Entwicklung der Fachkräftemigration und Auswirkungen des beschleunigten Fachkräfteverfahrens. Begleitforschung zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz*, Forschungsbericht 45, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, S. 122, <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb45-feg.html?nn=403976>.

³² Interview mit Katja Feldmer, Koordinatorin des Projektes »WiSo Partner Harz – Hôj An«, Akademie Überlingen, Standort Wernigerode.

³³ Ebd.

Auch wenn sich ein deckungsgleiches Übertragen von angesammeltem Erfahrungswissen verbietet, sind die von sachsen-anhaltischen Unternehmen in den letzten Jahren entwickelten Lösungen im Kern vielversprechend, da es sich um angepasste Lösungen handelt, die dort geboren und vor Ort mit den vorhandenen Ressourcen wirksam umgesetzt wurden. Für Daniel Daehn, Geschäftsführer der Gebäude- und Hygiene-Service Halle GmbH & Co. KG, die seit fast zehn Jahren ausländische Fachkräfte beschäftigt, steht fest, dass es immer nur um Lösungen gehen kann, die sich an den eigenen Erfahrungen orientieren und die vorhandenen Ressourcen zum Maßstab nehmen. Er äußert sich ganz unspektakulär dazu, wie die Unternehmensführung die Schwierigkeiten bei der Anwerbung, dem Onboarding und der Bindung von Fachkräften gemeistert hat:

Wir haben ca. 80 Mitarbeiter, darunter Personen aus Syrien, Bulgarien, der Türkei, dem Irak und so weiter, also so gesehen sind wir eine einigermaßen vielfältige Truppe ... Bezüglich möglicher Förderungen oder unterstützender Beratung habe ich als Unternehmer eigentlich keine großen Erwartungen, dass mir jemand hilfreich zur Seite steht. Ich bin es gewohnt, die Dinge selber in die Hand zu nehmen.³⁴

Die durchgeführten Interviews geben ein handfestes Fazit ab: Das Wissen und die Erfahrungen zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte sind in Sachsen-Anhalt durchaus vorhanden. Angesichts des immer wieder konstatierten und beklagten Umstandes, dass Informations- und Unterstützungsangebote vor allem in den Großstädten des Landes – Magdeburg, Halle und Dessau – zugänglich sind, kommt es darauf an, diese Einsichten in den lokalen bzw. regionalen Netzwerken der Unternehmen zugänglich zu machen, zu teilen sowie die Erfolgsgeschichten in Belegschaften und darüber hinaus unter Kunden und der ortsansässigen Bevölkerung zu verbreiten. Angesichts der neu geschaffenen rechtlichen Möglichkeiten verspricht die ebenso pragmatische wie flexible Nutzung von Erfahrungen aus der Region einen Weg, der mittelfristig Personalengpässe aufzulösen und die Unternehmen Sachsen-Anhalts in Verbindung mit weiteren Maßnahmen zukunftsfähig aufzustellen vermag.

PERSONALMANAGEMENT MIT BLICK IN DIE ZUKUNFT

Gegenwärtig erleben Wirtschaft und Gesellschaft die Wirkungsmacht verschiedener Trends und der durch sie ausgelösten (Poly-)Krisen: Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, geopolitische Machtverschiebungen, demografischer Wandel, Migration. Nicht jeder dieser Trends trifft jedes Unternehmen gleichermaßen. Dennoch greifen diese fundamentalen Umbrüche tief in die Art und Weise des Wirtschaftens ein, verändern Lebensstile grundlegend und lassen neue Bedürfnisse und Verhaltensmuster entstehen. In dieser komplexen Situation, die den Druck gerade für klei-

nere Firmen besonders erhöht und zu erheblichen Einschränkungen führen kann, genügt es nicht, lediglich zu beobachten, was außerhalb Sachsen-Anhalts, Deutschlands oder Europas vorgeht, und sich einzureden, man wäre offen für alle Veränderungen. Vielmehr ist eine wirkungsvolle, vorurteilsfreie Überprüfung der bisherigen Grundannahmen, Strategien und Kompetenzen geboten, um Unternehmen und Belegschaften erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Nirgendswo zeigt sich dieser Zukunftsimperativ handfester als beim Thema Fachkräftesicherung.

Die Anwerbung, das Onboarding und die Bindung von ausländischen Fachkräften sind Bestandteile einer proaktiven, vorausschauenden Personalarbeit. Das mag eine Binsenweisheit sein, ist aber angesichts der Tatsache, dass sich Unternehmen immer noch von realen oder vermeintlichen bürokratischen Hürden oder schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit abschrecken lassen,³⁵ eine unerlässliche Feststellung.

Eine Personalarbeit, die das Ziel verfolgt, Fachkräfteengpässe mit der Einstellung von Personen aus der EU oder sogenannten Drittstaaten zu verringern und die für die Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Mitarbeiter_innen zur Verfügung zu stellen, muss jedoch als Glied einer umfänglicheren Kette verstanden werden. Geschieht dies nicht in ausreichendem Maße, bleiben die erreichten Resultate hinter den Erwartungen zurück. Angesichts der Tatsache, dass verschiedene Wandlungstreiber lautstark an die Türen der Betriebe klopfen, ist der Ausweg aus dem Fachkräftemangel eingebettet in weitergehende strategische Umbauten des Unternehmens und seine umfassende Dynamisierung. Durchweg alle Interviewpartner_innen, die erfolgreich mit ausländischen Fachkräften arbeiten, bestätigen die Notwendigkeit, in puncto Personalmanagement neue Wege zu beschreiten, um die komplexeren und aufwendigeren Aufgaben zu bewältigen. Damit drängen sich auch für KMU bisher unbekannte Herausforderungen in den betrieblichen Alltag.

Aus den berichteten Erfahrungen kann eine zentrale Bedingung für die erfolgreiche Arbeit mit ausländischen Fachkräften abgeleitet werden: Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn die Personalplanung und das Personalmanagement in Resonanz mit den unterschiedlichen Strategien zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens stehen und mit diesen verzahnt werden. Bei aller Individualität der Berichte aus den Unternehmen lassen sich modellhaft folgende Aspekte aufzeigen:

- strategische Überlegungen zum zukünftigen Unternehmensprofil und Abgleich mit den absehbaren Marktbedingungen bzw. gesetzlichen Vorgaben zu Personalschlüsseln, Qualifikationen und/oder Zertifizierungen einschließlich entsprechender Umbauten und Anpassungen;

³⁴ Interview mit Daniel Daehn, Geschäftsführer der Gebäude- und Hygiene-Service Halle GmbH & Co. KG.

³⁵ So wird in einem Gespräch mit der Winzervereinigung Freyburg-Unstrut eG versichert, dass mehrfach Anläufe unternommen wurden, aber sich das Verfahren als zu bürokratisch herausstellte, sodass man lieber die »Finger davon lasse«.

- Definition adäquater Wege der Anwerbung von passendem Personal ausländischer Herkunft, die zum jeweiligen Unternehmen und seinen Möglichkeiten passen; dabei kann die Lösung der Engpässe darin liegen, bereits qualifiziertes Personal direkt im Ausland anzuwerben, Personen aus dem Ausland zur Ausbildung in Deutschland zu gewinnen oder bereits in Sachsen-Anhalt lebende Ausländer_innen bzw. Geflüchtete einzustellen;
- Qualifizierungsangebote für die bereits vorhandenen Belegschaften sowie für die einzustellenden ausländischen Fachkräfte, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern;
- umsichtige und transparente Vorbereitung der Belegschaften und Teams auf die personellen Veränderungen und langfristige Begleitung der gemischt nationalen Belegschaften und Teams;
- technische Innovationen, einschließlich Augmented- und Mixed-Reality-Technologien sowie Anwendungen der künstlichen Intelligenz, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und das Onboarding der einzustellenden ausländischen Fachkräfte zu unterstützen;
- Aufbau von lokalen bzw. regionalen Netzwerken und passenden Partnerschaften zum Transfer von Know-how in Bezug auf die Anwerbung, das Onboarding und die Bindung von ausländischen Fachkräften, für Pool-Lösungen in Bezug auf (Sprach-)Ausbildung, Anpassungsqualifikationen und Anerkennungsprüfungen bzw. Zertifizierungen sowie zur Unterstützung der sozialen Integration von ausländischen Fachkräften. Solche Netzwerke können sich darüber hinaus als ein wirksames Mittel erweisen, um eventuell übersteigerte Erwartungen bzw. Enttäuschungen und Überforderungen angesichts der teils langwierigen und komplizierten Verfahren aufzufangen.

WER MUSS MIT INS BOOT, WENN ES IN NEUE FAHRWASSER GEHT?

Bei den geführten Interviews stand eine Frage häufig im Mittelpunkt des Gesprächs: die Höhen und Tiefen des Onboardings von ausländischen Fachkräften. Im Verlauf der mehrjährigen Arbeit hat sich bei den Gesprächspartner_innen die Überzeugung herausgebildet, dass es sich dabei um eine Medaille mit zwei Gesichtern handelt: Nicht nur die neu angekommenen, ausländischen Mitarbeiter_innen sind mit ins Boot zu holen, sondern auch die bestehenden Belegschaften und Teams.

Die Einstellung von ausländischen Fachkräften ist zweifellos mit Veränderungen im Arbeitsalltag verbunden und fordert insofern auch die »alten« Belegschaften. So funktionieren bis dato gewohnte und eingespielte Muster der Kommunikation und Zusammenarbeit in den Teams möglicherweise nicht mehr wie bisher, während für neue und/oder ungewohnte Ansprüche seitens der hinzugekommenen Kolleg_

innen sensibilisiert werden muss. Damit dies funktioniert, muss in den Belegschaften der Unternehmen die Bereitschaft gestärkt werden, Veränderungen im Arbeitsalltag zuzulassen. Ausgangspunkt ist dabei die notwendige Einsicht, die in einem Interview mit aller Deutlichkeit formuliert wurde:

In der Handwerksbranche ist die Situation ganz offensichtlich und auch für die deutschen Kollegen kein Geheimnis mehr: Es ist schwierig Arbeitskräfte zu bekommen, weil es kaum Handwerker auf dem Markt gibt.³⁶

Für die Unternehmensleitung erwächst daraus auch die Verpflichtung, die Bedürfnisse der alteingesessenen Kolleg_innen zu erkunden, zu verstehen und mit der neu eingetretenen Situation zu verbinden, damit die Stammbesellschaft begreifen kann, dass die ausländischen Fachkräfte dem Unternehmen und somit letztlich auch den angestammten Mitarbeitenden nutzen. Die Belegschaft auf diese Weise mit ins Boot zu holen und sie auf einer Reise voller Veränderungen zu begleiten, schafft ein deutliches Mehr an Akzeptanz, sichert die Aufnahme der neuen Kolleg_innen in die Teams und etabliert Normalität, die in einem Interview wie folgt ausgedrückt wird:

Für alle ist es einleuchtend, dass die neuen Kollegen aus dem Ausland etwas länger brauchen. Meine Erfahrung ist, es hängt sehr stark von den betreffenden Personen ab ... Aber im Wesentlichen liegen die Dinge auf der Hand, gerade für die Stammbesellschaft. Strengt sich der neue Kollege an, gibt er sich Mühe hier anzukommen, dann läuft es. Da sind die Teams recht fair, wie bei jedem anderen, der neu zu uns kommt. Wenn sie merken, dass sich jemand reinhängt und seine Sache gut machen will, dann akzeptieren sie den auch.³⁷

Aus einer Station des Universitätsklinikums Halle wird hierzu die Bedeutung von klarer Kommunikation unterstrichen:

Die Vorbereitung der Teams setzte relativ früh ein. Es ging vor allem darum, ausführlich zu informieren, was auf die vor Ort tätigen Kolleginnen und Kollegen zukommt. Kommunikation und Transparenz waren hier außerordentlich wichtig. Wir kennen den Prozess und wissen daher auch, zu welchem Zeitpunkt unsere Teamkolleginnen und -kollegen die notwendigen Informationen zur jeweiligen internationalen Fachkraft benötigen. Wir legen für die jeweilige Integrationsphase, wie die Anerkennung oder die Einarbeitung, konkrete Ziele fest und kommunizieren diese auch in die Teams hinein. Somit weiß jeder, was die aktuellen Aufgaben sind, und es besteht kein Raum für unrealistische Erwartungen.³⁸

In der akademischen Debatte wird dieses verantwortungsvolle und umsichtige Einbeziehen der Belegschaft und ihrer unterschiedlichen Werte, Denk- und Verhaltensmuster als

³⁶ Interview mit Daniel Daehn, Geschäftsführer der Gebäude- und Hygiene-Service Halle GmbH & Co. KG.

³⁷ Ebd.

³⁸ Interview mit Katharina Bauer, Universitätsklinikum Halle.

eines der Handlungsfelder des *Diversity Management* bezeichnet. Dieses Vorgehen kann dazu beitragen, das Potenzial der Beschäftigung von ausländischen Fachkräften umfassender auszuschöpfen und stabile Bindungen der neuen Mitarbeitenden zum Unternehmen zu sichern, weil auf diese Weise der nötige Raum für eine nach innen gerichtete, betriebseigene Willkommenskultur und Sinnorientierung geschaffen wird. Gleichzeitig trägt es dazu bei, eine für alle Beschäftigten, sowohl für die bereits länger im Unternehmen Beschäftigten als auch für die neu Hinzugekommenen, eine attraktive Unternehmenskultur zu etablieren.³⁹

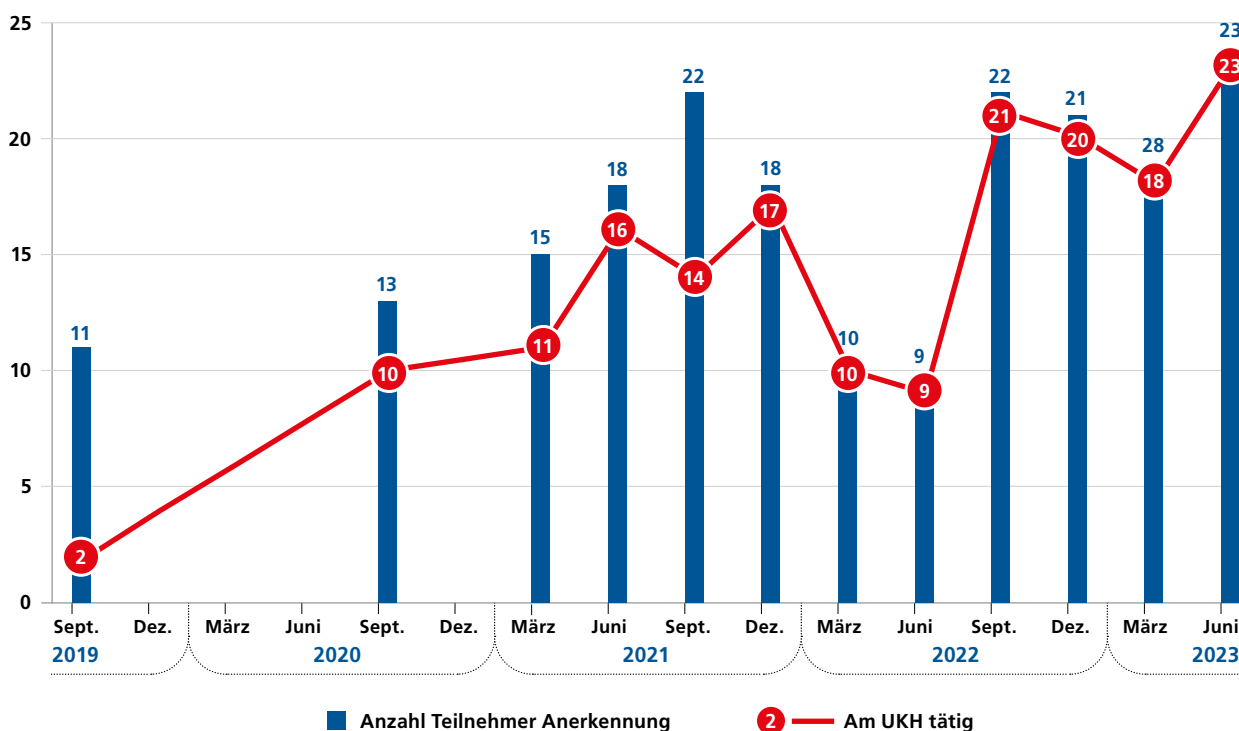
Das eigentliche Onboarding ausländischer Fachkräfte ist ein verzweigter Vorgang, der bereits lange vor dem Eintreffen der Fachkraft im Unternehmen beginnen sollte. In fast allen Interviews wurde bestätigt, dass in den Unternehmen in der Vergangenheit ein Lernprozess stattfand, Erfahrungen gesammelt, Ergebnisse evaluiert und in den meisten Fällen institutionelle Veränderungen wie zum Beispiel die Bestellung eines/r betriebsinternen Integrationsbeauftragten sowie Prozessanpassungen vorgenommen wurden.

³⁹ Steve Glaubauf, Geschäftsführer der UKH Pflege GmbH, führte dazu aus: »Auch das Unternehmen lernt anhand des Umgangs mit den speziellen Bedürfnislagen internationaler Kolleginnen und Kollegen und entwickelt sich mit der Vielzahl der Kulturen weiter. Und auch die internationalen Kolleginnen und Kollegen lernen viel. Dabei helfen natürlich jene internationalen Kolleginnen und Kollegen, die schon seit drei oder vier Jahren bei uns arbeiten. Ich würde diesen Prozess mit einer Kupplung im Auto vergleichen: Motor und Getriebe werden über die Kupplung zusammengeführt und ergeben schließlich eine feste Verbindung. Nach anfänglichen Herausforderungen haben wir unseren Teil gelernt und es funktioniert inzwischen in nahezu allen Bereichen ausgesprochen gut.«

Besonders erwähnenswert, weil außerordentlich erfolgreich, ist in dieser Hinsicht der Pflegebereich des Universitätsklinikums Halle. Hier gelang es, in den vergangenen vier Jahren 200 Fachkräfte für die Pflege aus dem Ausland, vornehmlich aus Tunesien und dem Kosovo, zu rekrutieren. Durch die Konzentration der Nachqualifikationen und der Sprachausbildung am Universitätsklinikum Halle bzw. den Partnereinrichtungen verbesserten sich auch die Anerkennungsquoten in den praktischen und theoretischen Prüfungen erheblich, sodass de facto alle zur Prüfung angetretenen Personen diese (oder die Nachprüfung) bestanden. Von den ursprünglich im Ausland angeworbenen Personen sind gegenwärtig noch 171 Fachkräfte am Universitätsklinikum Halle beschäftigt, d. h. 89 Prozent aller Teilnehmenden der Nachqualifikation und Sprachausbildung sind in Halle verblieben. Zudem hat sich der Anteil der am Universitätsklinikum verbleibenden Pflegekräfte über die letzten Jahre erhöht. Dieser augenscheinliche Erfolg lässt sich auf eine Reihe von Faktoren zurückführen. Der Gesprächspartner aus dem Universitätsklinikum Halle verwies beispielsweise auf die veränderten Rekrutierungsbedingungen und die verbesserte Auswahl vor Ort. Dennoch muss eingeräumt werden, dass die wesentliche Bedingung für diesen Erfolg in der individuell angepassten Begleitung der ausländischen Fachkräfte und der alle Akteure einschließenden, immer wieder feinjustierten Integrationsarbeit zu suchen ist.

Die folgende Grafik verdeutlicht diesen Prozess, den man – den Äußerungen des Interviewpartners folgend – als innerbetrieblichen Lernprozess bezeichnen kann. Im Verlauf des dargestellten Zeitraums zeigten sich die Leitungen des Universitätsklinikums und des Pflegebereichs sowie die Teams

Abbildung 3
Anzahl der Teilnehmenden an der Anerkennungsprüfung und Verbleib am UKH



Quelle: Steve Glaubauf, Internationale Personalakquise am UKH, Projektvorstellung, unveröffentlicht.

auf den Stationen in der Lage, die institutionellen Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und entsprechend den Erfordernissen des Onboardings anzupassen und zu optimieren.

An dieser Stelle können die Maßnahmen, die diesen außerordentlichen Erfolg im Universitätsklinikum Halle möglich machten, nicht im Einzelnen referiert werden. Das Paket von Maßnahmen ist umfangreich und hat Voraussetzungen, die nicht in allen, insbesondere den kleineren Unternehmen gegeben sind. Diese Einschränkung mag folgendes Beispiel verdeutlichen: Zusätzlich zu den benannten betrieblichen Pat_innen für die fachliche Einarbeitung und die deutsche (Fach-)Sprache werden am Universitätsklinikum Halle auch sogenannte internationale Pat_innen aus dem Kreis der bereits im Unternehmen tätigen ausländischen Fachkräfte ausgewählt.

Aus dem umfangreichen Maßnahmenpaket des Universitätsklinikums Halle zum Onboarding der ausländischen Pflegefachkräfte wurden in den Gesprächen unter anderem erwähnt:

- interne Integrationsbeauftragte in den Stationen, die hauptsächlich als fachliche Praxisanleiter_innen und mühelos zugängliche Ansprechpersonen wirken. Im Verlauf der bis zu sechs Monate dauernden Anerkennungs- und Einarbeitungsphase organisieren diese Personen auch spezielle Gruppenanleitungen für die ausländischen Pflegefachkräfte. Diese Anleitungen bilden einen geschützten Rahmen für den Austausch in fachlichen und persönlichen Fragen;
- festgelegte Patenschaften zum Kennenlernen der Stadt Halle sowie zur Begleitung bzw. Hilfeleistung bei den notwendigen Behördengängen, Unterstützung bei der Vertiefung der Kenntnisse der deutschen Fach- und Alltagssprache, Anschubhilfe bei der sozialen Integration (etwa beim Aufbau eines neuen Freundeskreises, der Freizeitgestaltung, Hobbyfindung und/oder Vereinsmitgliedschaft);
- Übergabe eines Einarbeitungshefters (deutsch, französisch, englisch, erweiterbar auf andere Sprachen), der alle institutionellen, organisatorischen und fachlichen Aspekte der Einarbeitung in verständlicher Form zusammenfasst sowie eines *Pocket Guide*, der als Applikation für das Mobiltelefon dem Inhalt des Einarbeitungshefters folgt und zum »Überleben« im Stationsalltag für die Kitteltasche konzipiert wurde;
- Vereinbarung einer Agenda der Gespräche und Zusammenkünfte mit den Verantwortlichen des Universitätsklinikums Halle und der infrage kommenden Stationen, bestehend aus Erstgespräch, Zwischengespräch, wöchentlichen Treffen mit den Pflegeleitungen und Abschlussgespräch mit jeweils spezifischen Zielsetzungen, sowohl fachlicher Natur (etwa Planung von Anleitungen anhand der Defizitbescheide oder Vorbereitung auf die Anerkennungsprüfung) als auch privater und/oder sozialer Natur;
- Teilnahme an internen Schulungen des Universitätsklinikums Halle.

Die hohe Zahl der erfolgreich bestandenen Anerkennungsprüfungen der Pflegefachkräfte aus Tunesien und dem Kosovo sowie die hohe Bindung dieser Fachkräfte an das Unternehmen rechtfertigt den zweifellos hohen Aufwand, den die Maßnahmen des Onboardings am Universitätsklinikum Halle mit sich brachten.

HAUPTSACHE ARBEIT?

Es liegt auf der Hand, dass ein derartig umfangreicher Katalog von Maßnahmen und Unterstützungsangeboten im Verlauf des Onboardings in der Regel nicht ohne Partner und Kooperationen umsetzbar ist. Sowohl große Unternehmen als auch Unternehmen geringerer Größe sind bestrebt, Partner mit ins Boot zu holen. Dabei gehen kleinere Unternehmen offensichtlich pragmatischer vor und suchen – den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen geschuldet – vor allem im näheren Umfeld nach Partnern für unterstützende Angebote. Ein diesbezügliches Netzwerk aufzubauen oder bereits bestehende Netzwerkstrukturen dahingehend »umzufunktionieren« und für das Onboarding zu nutzen, scheint für die interviewten Unternehmen aus Sachsen-Anhalt das A und O des Erfolgs zu sein. Egal ob es sich um die Beschleunigung der Aufenthaltsrechtlichen Fragen, die Wohnungssuche, die Vertiefung der Deutschkenntnisse, die Nachqualifizierung der ausländischen Fachkräfte, die interkulturellen Trainings der Belegschaft oder den Zugang zu Freizeitmöglichkeiten handelt, immer sind Partner und deren Wissen und Erfahrungen mit im Spiel, um gute Ideen zu entwickeln und sich über Lösungsansätze auszutauschen. Für die Integrationsmanagerin des Klinikums Magdeburg liegt die Bedeutung des Netzwerks und der Kooperationspartner daher auf der Hand:

Ich nutze das Netzwerk, das wir in der Stadt haben, vollumfänglich. Der Kontakt zu den Verbänden und Vereinen ist auch wichtig. Ich kann mich in allen Angelegenheiten an das Landesverwaltungsamt, die Bundesagentur für Arbeit oder die Ausländerbehörde wenden, um ein Beispiel zu nennen, und ich bekomme die Unterstützung, die ich benötige.⁴⁰

Richten wir den Blick hingegen etwas weiter auf die allgemeinen Fragen der Integration, dann kommen häufig Stolpersteine und Hürden in Sicht. Nicht auf allen Ebenen des Landes oder Kreises, nicht in allen Ämtern und Fachabteilungen werden die Fragen der Fachkräftesicherung mit der nötigen Dringlichkeit bedacht und behandelt. In der mühsamen und langwierigen Überzeugungsarbeit, um substantielle Verbesserungen herbeizuführen, muss die Netzwerkarbeit oftmals sehr »dicke Bretter bohren«. Nicht überall geht die Verwaltungsspitze voran, wie im Fall der Stadt Wernige-

rode, wo der damalige Oberbürgermeister Peter Gaffert zu den entschlossensten öffentlichen Befürwortern des bereits erwähnten WiSo-Projektes gehörte.

Neben den Aufenthaltsrechtlichen Hürden ist in vielen Unternehmen die Beherrschung der deutschen Sprache ein Nadelöhr, das große Kopfschmerzen bereitet. Die bereits oben zitierte Online-Befragung von 850 Unternehmen gelangte zu folgendem Ergebnis:

Über alle Unternehmensgrößen hinweg ist die Angst vor Sprachbarrieren die größte Sorge bei der Einstellung internationaler Fachkräfte (79,9 %). Dabei sind große (88,9 %) und mittlere Unternehmen (83,1 %) noch etwas kritischer als kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.⁴¹

Dort, wo hoher und intensiver Kundenkontakt ein Teil der Tätigkeit ist, sind die sprachlichen Vorsetzungen sehr hoch und verringern die Chancen der Einstellung von ausländischen Fachkräften, wie von einigen Interviewpartner_innen ausgeführt, oder machen die Einstellung ganz unmöglich, wie beispielsweise aus der CvM – Praxis für Logopädie & Ergotherapie in Naumburg (Saale) berichtet wurde.⁴²

REICH MIR MAL NE BEMME RÜBER! VON DER DEFIZITDISKUSSION ZUM BETRIEB ALS LERNORT

Von den interviewten Geschäftsführer_innen, Personalverantwortlichen und betrieblichen Integrationsmanager_innen wurde berichtet, dass in den Betrieben – auf Netzwerk- und andere Kooperationspartner gestützt – nach Lösungen gesucht wurde, um die Kompetenzen der ausländischen Mitarbeitenden sowohl in der Fachsprache als auch in der Alltagssprache anzuheben. Wie berichtet wird, war dies angesichts des offenkundigen Mangels von Sprachschulungsangeboten keine leichte Aufgabe. Selbst in den

⁴¹ Pierenkemper / Jansen / Orange (2023), S. 13.

⁴² Die Inhaberin der CvM – Praxis für Logopädie & Ergotherapie in Naumburg (Saale), Catrin von Mersewsky, berichtet von der Absicht, eine ausländische Mitarbeiterin einzustellen: »Im Herbst kann ich frühestens darüber berichten, welche Mühen es gemacht hat bzw. welche Hilfen ich erhalten habe, um einzustellen. Die Hürden wurden vereinfacht ... Momentan ist es [die Einstellung] aufgrund von Sprachbarrieren leider noch nicht möglich.«

⁴⁰ Interview mit Marina Weidner, Integrationsmanagerin im Klinikum Magdeburg gemeinnützige GmbH.

großen Zentren Sachsen-Anhalts wie Magdeburg, Halle und Dessau sind zeitnahe Angebote rar bzw. ist es schwer oder gar unmöglich, die Schulungen mit den betrieblichen Arbeitszeiten und/oder den familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen. In den kleinen und mittleren Städten des Landes scheint eine Lösung oftmals aussichtslos. Dennoch wurde die Suche nicht auf die lange Bank geschoben und Lösungen wurden gefunden. Festzustellen ist, dass es nicht nur *die* eine Lösung gab, sondern verschiedene Wege, die jeweils an die Situation vor Ort und die infrage kommenden Mitarbeitenden angepasst wurden.

Bei der Suche nach Lösungen konnten sich die Betriebe, wie vielfach berichtet wurde, auf die Lernbereitschaft der eingestellten bzw. neu einzustellenden Fachkräfte verlassen:

Das Wichtigste ist die Sprache ... Nicht nur im Interesse der Firma oder der Kollegen, sondern vor allem auch in ihrem eigenen Interesse. Eine echte Integration in die Belegschaft funktioniert nur, wenn die Kommunikation funktioniert, sonst bleiben sie Außenseiter. Nur durch diese Integration gelingt in der Regel eine dauerhafte Bindung der neuen Mitarbeiter ans Unternehmen. Wenn ich Mitarbeiter einstelle, dann doch nicht nur für ein halbes Jahr und dann kommt der Nächste. Mein Interesse ist es, die Neueingestellten möglichst lange im Unternehmen zu halten. Wenn sich die Menschen nicht richtig verständigen können, kommt es leicht zu Missverständnissen. Ich kenne so Situationen, da stehen die Kollegen zusammen auf dem Betriebshof und da reicht schon ein falsch verstandener Blick oder ein Lachen und das Arbeitsklima ist belastet.

Wir unterstützen, im Rahmen unserer Möglichkeiten, ... auch beim Finden von Sprachkursangeboten, die eben umsetzbar sind. Aber ehrlich gesagt, es ist schwer, denn unsere Kollegen haben in der Regel Familie, Kleinkinder und das grenzt häufig die Möglichkeiten stark ein ... Ich würde mich über jedes Angebot freuen, das einen niedrigschwelligen Zugang ermöglicht und mit den familiären Belastungen vereinbar ist.⁴³

Während der Corona-Pandemie mussten virtuelle Möglichkeiten des Spracherwerbs genutzt werden. Die damals gemachten Erfahrungen und Kompetenzen im Umgang mit den elektronischen, internetgestützten Tools sind eine wertvolle Ressource, die vielfach auch nach der Beendigung der Einschränkungen weiter genutzt wird. Zumal die Möglichkeiten, mithilfe moderner Technologien Sprachen zu lernen bzw. die Kompetenzen zu verbessern, sich ständig weiterentwickeln, Zugangsbarrieren sich verringern und die Nutzerfreundlichkeit zum Teil in einem atemberaubenden Tempo steigt. Bundesweit werden in vielen Unternehmen bereits elektronische, internetbasierte Lösungen zur gezielten Sprachförderung und mobiles Sprachtraining für neue Mitarbeitende mit geringen Deutschkenntnissen eingesetzt. Das Universitätsklinikum Halle nutzt ebenfalls die Smartpho-

nes der neu eingestellten Pflegekräfte, um mit interaktiven Übungen und Videos zu typischen Szenen aus ihrem beruflichen Alltag sowohl das Fachwissen zu vertiefen als auch die beruflichen Deutschkenntnisse zu trainieren.

Wenn sich im Herbst 2015 für die Flüchtlinge aus Syrien und anderen Ländern des Nahen und Mittleren Ostens das Mobiltelefon als wichtigstes, ja lebenswichtiges Hilfsmittel erwies, so kann gegenwärtig ebenso festgestellt werden, dass das Handy in einigen Fällen ein unschätzbbares Lernmittel und Instrument des Onboardings ist. Dieses Potenzial des telefongestützten Lernens ist noch erheblich ausbaubar, um die Fachkräfte auf ihre Tätigkeit vorzubereiten bzw. die Einarbeitung zu unterstützen.

Daneben hat sich eine weitere Strategie als überaus erfolgreich erwiesen: Das Unternehmen, neben der gemeinsamen Arbeit, in einen gemeinsamen Lernort zu verwandeln. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen, abhängig von den konkreten Möglichkeiten vor Ort, den personellen Ressourcen, den internen Strukturen oder Organisationsabläufen. So wird aus mehreren Unternehmen berichtet, dass:

- den ausländischen Fachkräften für eine begrenzte Zeit Sprachmentor_innen zur Seite gestellt werden;
- regelmäßig (Sprach-)Stammtische organisiert werden;
- den ausländischen Fachkräften frühzeitig Verantwortung für bestimmte Arbeitsabläufe übertragen wird und/oder sie zu fachlichen Fortbildungen eingeladen werden, um sie gezielt sprachlich zu fordern und zu fördern;
- die schnelle und möglichst konkrete Klärung der beruflichen Perspektive im Unternehmen die ausländischen Fachkräfte zu weiteren Anstrengungen bei der Verbesserung der sprachlichen Kompetenzen motiviert;
- konkrete Maßnahmen, die das Gefühl des Angekommenseins stärken und als Mitglied des Teams geschätzt zu werden, sich förderlich auf das Lernverhalten auswirken.

Der Prozess des Onboardings ausländischer Fachkräfte muss vom Ende her gedacht werden und die einleuchtende Maxime zum Kompass wählen:

Wer willkommen geheißen wird, wer sich wohl fühlt und integriert ist, hat gute Gründe zu bleiben.

Aus den qualitativen sowie quantitativen Befragungen⁴⁴ ergibt sich, dass KMU bei der Bewältigung der Herausforderungen zur Einstellung ausländischer Fachkräfte eine Reihe von Nachteilen aufweisen können. Dies gilt insbesondere in den Regionen außerhalb der großen städtischen Zentren, wo

⁴³ Interview mit Daniel Daehn, Geschäftsführer der Gebäude- und Hygiene-Service Halle GmbH & Co. KG.

⁴⁴ Schon relativ früh haben die Autor_innen einer wissenschaftlichen Studie auf die Integrationspotenziale von KMU verwiesen, die auch in späteren Analysen bestätigt wurden. Vgl. Ekert, Stefan / Grebe, Tim / Wallau, Frank / Werner, Jennifer / Will, Anne-Kathrin (2014): *Werdengang internationaler Fachkräfte und ihr Mehrwert für KMU: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*, Berlin, S. 57 ff.

es an unterstützenden Informations- und Beratungsstrukturen mangelt, das Angebot an Sprachkursen ausgedünnt oder schwer zugänglich ist sowie Kontakte – und damit Erfahrungsaustausch und Hilfe – zu Personen aus den jeweiligen Herkunftsländern oder anderen Migrant_innen nicht selbstverständlich ist. Kompensierend zu diesem Mangel können KMU hingegen einiges in die Waagschale werfen:

- Die Arbeitsatmosphäre in diesen Unternehmen ist vielfach persönlicher, weil flache Hierarchien und kürzere Kommunikationswege den relativ einfachen Zugang zur Unternehmensführung sicherstellen, sodass die Integration der neuen Mitarbeitenden fast selbstverständlich »Chefsache« ist, der Chef sich um Fragen der sozialen Integration jenseits der Betriebstore kümmert und dafür seine Netzwerke nutzt, während die neue Mitarbeitenden sich durch den direkten, alltäglichen Zugang zur Geschäftsführung geschätzt fühlen.
- Gewissermaßen aus der Not eine Tugend machend, bieten die Unternehmen verschiedene Unterstützungsleistungen an, etwa bei der Wohnungssuche, der Kommunikation mit der Ausländerbehörde, bei der Suche nach geeigneten Deutschkursen oder, wenn dies erforderlich ist, bei der Kinderbetreuung.
- In den kleineren und mittleren Unternehmen werden die Fachkräfte häufig sehr in Entscheidungsprozesse einbezogen und ihnen wird Verantwortung übertragen.

REFERENZEN

- Anger, Christina / Plünnecke, Axel** (2023): »MINT-Zuwanderung – erste Leuchttürme auch im Osten«, in: *IW-Kurzbericht* 56/2023, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, S. 3, <https://www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-axel-pluenecke-mint-zuwanderung-erste-leuchttuerme-auch-im-osten.html>.
- Becker, Eugenie / Graf, Johannes / Heß, Barbara / Huber, Matthias** (2023): *Entwicklung der Fachkräftemigration und Auswirkungen des beschleunigten Fachkräfteverfahrens. Begleitforschung zum zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz*, Forschungsbericht 45, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, S. 122, <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb45-feg.html?nn=403976>.
- Brücker, Herbert et al.** (2023): *Geflüchtete aus der Ukraine in Deutschland: Ergebnisse der ersten Welle der IAB-BiB/FRoDA-BAMF-SOEP-Befragung*, Forschungsbericht 41, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, S. 56 ff, https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb41-ukr-gefluechtete.pdf?__blob=publicationFile&v=15.
- Die Zeit** (2023): »Woidke wirbt für Willkommenskultur bei Fachkräftesuche«, in: *Zeit Online*, 4.7.2023, https://www.zeit.de/news/2023-07/04/woidke-wirbt-fuer-willkommenskultur-bei-fachkraeftesuche?utm_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F.
- Ekert, Stefan / Grebe, Tim / Wallau, Frank / Werner, Jennifer / Will, Anne-Kathrin** (2014): *Werdegang internationaler Fachkräfte und ihr Mehrwert für KMU: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*, Berlin, S. 57 ff.
- Erbe, Jessica / Zorner, Jonathan / Bushanska, Vira** (2023): *Evaluation der Zentralen Servicestelle Berufsankennung: Evaluationsbericht*, Fachbeiträge zur beruflichen Bildung, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, S. 86, <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19212>.
- Gerards Iglesias, Simon / Maaßen, Lennhardt** (2023): »Fachkräftelücke und Großinvestitionen: Der Osten braucht mehr Zuwanderung«, in: *IW-Kurzbericht* 59/2023, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, S. 2, <https://www.iwkoeln.de/studien/simon-gerards-iglesias-der-osten-braucht-mehr-zuwanderung.html>.
- Heil, Hubertus** (2023): »Arbeitszeiten machen Deutschland zum Einwanderungsziel«, in: *Süddeutsche Zeitung*, 18.7.2023, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wirtschaft-heil-arbeitszeiten-machen-deutschland-zum-einwanderungsziel-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230718-99-440681>.
- Hummel et al.** (2021): »Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040 nach Bundesländern – Demografie und Strukturwandel prägen weiterhin die regionale Entwicklung der Arbeitsmärkte«, in: *IAB-Kurzbericht* 1/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb0121.pdf>.
- Kanter, Olaf** (2023): »Wirtschaftsweise empfiehlt Aufnahme von 1,5 Millionen Zuwanderern im Jahr«, in: *Der Spiegel (online)*, 3.7.2023, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-wirtschaftsweise-empfoehlt-aufnahme-von-1-5-millionen-zuwanderern-im-jahr-a-5ad8ab1d-d7ab-4738-9b35-7796c8f2b4d1>.
- Kaufmann, Franz-Xaver** (2007): »Der demografische Wandel in Deutschland und seine Folgen«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Nr. 116, I/2007, S. 34–41, https://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi116/kumi116_34-41.pdf.
- Ketzmerick, Thomas** (2022): Online-Befragung von migrantischen Beschäftigten in Sachsen-Anhalt, Zentrum für Sozialforschung Halle e. V., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, S. 4.
- Kolb, Holger** (2023): »Vom Annex zum eigenständigen System. Zur Aufwertung der Chancenkarte (§ 20a AufenthG) im Zuge der Weiterentwicklung der Fachkräftemigration«, in: *SVR-Kurzinformation* 2023-2, S. 6, https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2023/07/SVR-Kurzinformation_Chancenkarte-1.pdf.
- Micks, Vivian** (2023): »Deutliche Worte in Brandenburg. Scholz: Ausländische Arbeitskräfte müssen willkommen sein«, in: *ntv.de*, 11.6.2023, <https://www.n-tv.de/politik/Scholz-Auslaendische-Arbeitskraefte-muessen-willkommen-sein-article24183822.html>.
- Müller, Eva M. / Ayan, Türkan** (2013): »Die Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine hypothesengenerierende Pilotstudie unter Migranten«, in: Ayan, Türkan (Hrsg.): *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor*, Köln, S. 1–40.
- OECD** (2023a): »What is the best country for global talents in the OECD?«, in: *Migration Policy Debates*, März 2023, <https://www.oecd.org/migration/mig/What-is-the-best-country-for-global-talents-in-the-OECD-Migration-Policy-Debates-March-2023.pdf>.
- OECD** (2023b): »Talent Attractiveness 2023«, <https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness>.
- Pierenkemper, Sarah / Jansen, Anika / Orange, Fritz** (2023): *Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte*, KOFA-Studie 3/2023, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, S. 11 f., <https://www.iwkoeln.de/studien/sarah-pierenkemper-anika-jansen-internationale-fachkraefte-in-kmu-weniger-buerokratie-mehr-fachkraefte.html>.
- Schubert, Leonard** (2023): »Koalition setzt bei Fachkräftemangel auf Zuwanderer«, in: *mdr.de*, 26.7.2023, <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/landespolitik/fachkraefte-zuwanderung-arbeit-100.html>.
- Tichy, Ellen** (2023): »Förderung der deutschen Sprache durch die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Deutschland: ein Triple-Win-Modell?«, in: *Germanistische Beiträge* 48, S. 262, https://www.researchgate.net/publication/370207054_Forderung_der_deutschen_Sprache_durch_die_Auswaertige_Kultur_und_Bildungspolitik_Deutschland_ein_Triple-Win-Modell.
- Töpfer, Verena** (2023): »Ausländische Fachkräfte über Deutschland. »Die Leute hier sind mir zu unterkühlt, direkt und unfreundlich««, in: *Der Spiegel (online)*, 11.7.2023, <https://www.spiegel.de/karriere/warum-deutschland-auslaendische-fachkraefte-ungluecklich-macht-umfrage-unter-expat-a-2951872a-0505-4a0a-85aa-55bbc4475420>.

Anhang

Interviewleitfaden – »Gewinnung und Bindung von Fachkräften aus der EU und Drittstaaten«

Welchen hauptsächlichen Aktionsradius hat das Unternehmen bzw. wo kommt mehrheitlich die Kundschaft her?

- national – landesweit – regional begrenzt

Wie hoch war Anzahl der Beschäftigten zum Jahresbeginn?

Wie hoch war die Anzahl der Beschäftigten mit ausländischer Herkunft bzw. Fluchterfahrung?

- hauptsächliche Herkunftsländer, EU oder Drittstaaten

Wie wurden die ausländischen Fachkräfte, die bereits in Ihrem Unternehmen arbeiten, gewonnen bzw. welche Wege nutzt das Unternehmen gegenwärtig, um Arbeitnehmerinnen bzw. -nehmer aus dem Ausland einzustellen?

- direkter Kontakt zu potenziellen Arbeitnehmerinnen bzw. -nehmern
- mithilfe von Dienstleistern in den jeweiligen Herkunftsländern

Was hat sich bei der Gewinnung von Fachkräften besonders bewährt?

Wo lagen die hauptsächlichen Probleme bzw. welche Probleme zeigen sich gegenwärtig bei den Anstrengungen zur Gewinnung von Fachkräften?

- aufenthaltsrechtlicher Art
- fehlende Qualifikation bzw. Anerkennung von Qualifikationen
- ungenügende oder keine Sprachkenntnisse
- Kultur/Soziales
- Widerstände in den Teams

**Wird das Team auf die Einstellung von Personen aus dem Ausland vorbereitet?
Wenn ja, in welcher Weise geschieht dies?**

Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Arbeitnehmerinnen bzw. -nehmern aus dem Ausland gemacht? Wo lagen die größten Herausforderungen? Wie haben Kundinnen und Kunden auf das Personal aus dem Ausland reagiert?

Das Unternehmen hat bei der Gewinnung ausländischer Fachkräfte ausreichend Unterstützung bzw. Förderung erhalten, um anzuwerben, einzustellen und zu binden? Ist mehr Unterstützung erforderlich, welcher Art sollte die Unterstützung sein und wer sollte diese erbringen?

Könnten Ad-hoc-Zusammenschlüsse von Unternehmen auf lokaler oder regionaler Ebene die Probleme und Herausforderungen verringern, die bei der Anwerbung und Beschäftigung von ausländischen Fachkräften aufkommen könnten? Welche Rolle könnten digitale Tools dabei spielen?

In diesen Tagen betonen Personen aus der Wissenschaft wie aus der Politik gleichermaßen, dass zu einer spürbaren Erhöhung der Beschäftigung von ausländischen Fachkräften vor allem zwei Dinge erforderlich sind:

- Abbau der Bürokratie
- Stärkung der Willkommenskultur

Welche Rolle messen Sie der Zivilgesellschaft in Sachsen-Anhalt bei der Bewältigung dieser gesellschaftlichen Herausforderung zu?

Ungeachtet des offensichtlichen Mangels an Fachkräften äußern sich, laut einer Studie, fast zwei Drittel der Unternehmerinnen und Unternehmer in Sachsen-Anhalt skeptisch zum Einsatz von ausländischen Fachkräften und sehen für ihren Betrieb auf absehbare Zeit keine Einstellung ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Welches könnten die hauptsächlichen Ursachen für diese Haltung sein?

IMPRESSUM

© 2024

Friedrich-Ebert-Stiftung e. V.

Godesberger Allee 149

53175 Bonn

Deutschland

E-Mail: info@fes.de

Herausgebende Abteilung:

Landesbüro Sachsen-Anhalt

Otto-von-Guericke-Str. 65

39104 Magdeburg

Inhaltliche Verantwortung und Redaktion:

Marcel Rauer, Referent, FES-Landesbüro Sachsen-Anhalt

Bestellungen/Kontakt: info.magdeburg@fes.de

Lektorat: [pertext, Berlin | www.pertext.de](http://pertext.de)

Gestaltung/Layout/Infografiken: [pertext, Berlin | www.pertext.de](http://pertext.de)

Coverfoto: [iStock.com/Peopleimages](https://www.istock.com/Peopleimages)

Druck: Druckerei Brandt, Bonn

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e. V. (FES). Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der FES dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

ISBN 978-3-98628-557-9

