Lokale Brücken für Migration

Der Einfluss lokaler Kontakte auf die erfolgreiche Erwerbs- und Bildungsmigration und Integration internationaler Fachkräfte in Sachsen

Abschlussbericht

November 2026

Dr. Friederike Enßle-Reinhardt, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Dr. Hanne Schneider, Technische Universität Chemnitz

Gefördert durch

Robert Bosch Stiftung

Inhalt

Zusammenfassung **3**

1 Einleitung **4**

2 Stand der Forschung: Kontakte als Brücke für Ankommen und Halten **6**

3 Methodik **8**

4 Ergebnisse I: Wege in sächsische Betriebe – Vier Cluster **10**

5.1 Regionale Produktion und Entwicklung 10

5.2 Hochspezialisierte Technologie 13

5.3 Gastronomie, Hotellerie und Pflege 15

5.4 Ortsunabhängige IT-Branche 19

5.5 Zwischenfazit: Persönliche Kontakte im Anwerbeprozess 22

6. Ergebnisse II: Faktoren für langfristige Bleibeperspektiven **23**

7. Fazit **28**

Literatur **31**

Zusammenfassung

Die Studie *Lokale Brücken für Migration* untersucht, wie Kontakte zwischen Betrieben, internationalen Fachkräften & Auszubildenden, Beratungsstellen und Institutionen zu „Brücken“ für eine erfolgreiche und nachhaltige Fachkräftegewinnung in Sachsen werden können. Mit einem explorativ-qualitativen Forschungsansatz wurden dreizehn sächsische Unternehmen, vorwiegend KMU, befragt, wie sie ihre Anwerbestrategien gestalten, welche Faktoren im Bewerbungs- und Einstellungsprozess vertrauensbildend wirken sowie welche Bedingungen aus ihrer Erfahrung das langfristige Bleiben internationaler Mitarbeitender fördern.

Die Studie macht deutlich, dass es nicht den *einen* Weg ausländischer Bewerber*innen in sächsische Betriebe gibt, sondern zwischen Branchen und Wirtschaftszweigen differenziert werden muss. Auf Basis der Studienerkenntnisse lassen sich vier Cluster identifizieren: (1) Regionale Produktion und Entwicklung, (2) hochspezialisierte Technologie, (3) Gastronomie, Hotellerie und Pflege und (4) ortsunabhängige IT-Branche. Die Cluster unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der Fachkräftesituation, in Bezug auf die Notwendigkeit fachspezifischer Berufserfahrung sowie bezüglich (branchenspezifischer) Narrative zu Hürden im internationalen Anwerbeprozess. Diese Faktoren erweisen sich als entscheidend dafür, ob bzw. wie intensiv im Ausland nach Fachkräften und Auszubildenden gesucht wird.

Trotz der clusterspezifischen Unterschiede sind in allen befragten Betrieben Kontakte von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Anwerbe- und Einstellungsprozess:

- Bereits angestellte Mitarbeitende machen über ihre Kontakte internationale Fachkräfte auf Stellenangebote aufmerksam und unterstützen bei der Einarbeitung. Gleichzeitig stärken Mitarbeiterempfehlungen das Vertrauen in spezifische Bewerbungen, was angesichts des hohen Bewerbungsaufkommens in Zeiten von KI besonders relevant ist.
- Persönliche Kontakte zu Beratungsstellen und Institutionen, bspw. zur Ausländerbehörde, erleichtern den als sehr kompliziert und aufwändig geltenden Anwerbeprozess internationaler Fachkräfte. Mit persönlicher Unterstützung wird die Anwerbung zwar als aufwändig, aber durchaus als machbar erlebt.
- Für Unternehmen ohne Erfahrung mit internationalen Anwerbeprozessen sind Kontakte zu erfahrenen Unternehmen besonders wertvoll. Sie helfen dabei, Narrative über Anwerbeprozesse und betriebliche Integration einzuordnen, erfolgreiche Praxisbeispiele sichtbar zu machen und Unsicherheiten abzubauen. Unternehmensnetzwerke können zudem den Austausch über bewährte Ansätze fördern und die Entwicklung von Lösungsstrategien für bestehende Herausforderungen unterstützen.

1 Einleitung

In vielen Betrieben in Sachsen wird es schwieriger, offene Stellen zu besetzen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen spüren die Auswirkungen des demographischen Wandels: Erfahrene Beschäftigte gehen in den Ruhestand, während weniger junge Menschen nachrücken. Zugleich suchen internationale Fachkräfte nach Möglichkeiten, in Deutschland zu arbeiten oder eine Ausbildung zu beginnen:

Wie also finden Betriebe und Fachkräfte zueinander? Was hilft dabei, dass aus einer erfolgreichen Anwerbung eine dauerhafte berufliche und persönliche Perspektive in Sachsen wird?

Die Studie *Lokale Brücken für Migration* richtet daher den Blick auf Menschen und Kontakte, die das Zusammenfinden ermöglichen: Die Migrationsforschung zeigt, dass für (langfristige) Migrationsentscheidungen das persönliche Netzwerk eine ganz besondere Rolle spielt. Die Forschung legt nahe, dass persönliche Netzwerke und verlässliche Ansprechpersonen dabei von großer Bedeutung sind – sowohl für internationale Fachkräfte als auch für Betriebe. Die Studie untersucht daher, welche Kontakte in der Praxis besonders hilfreich sind und wo Unterstützung fehlt. Dabei beschäftigt sie sich insbesondere mit der Perspektive der Betriebe.

Eine Empfehlung durch bereits Beschäftigte, ein Gespräch mit einem Betrieb oder die Unterstützung einer Beratungsstelle kann Orientierung geben und Vertrauen schaffen. Solche Verbindungen können schon vor der Entscheidung für eine Migration wichtig sein und unterstützen konkret im Prozess der Einwanderung. Nach der Ankunft können sie internationalen Fachkräften und Betrieben das gemeinsame Arbeiten erleichtern.

Die **internationale Migration** bzw. die Integration von Ausländer*innen trägt zu einer **moderaten Stabilisierung** der demographischen Situation in Sachsen bei, insbesondere durch Fluchtmigration seit 2015 und Zuzug aus der Ukraine seit 2022: Zwischen 2022 und 2023 stieg die Zahl ausländischer Beschäftigter in Sachsen um 4.923 Personen, während die Zahl deutscher Beschäftigter gleichzeitig um 1.882 sank. Trotz eines Anstiegs der ausländischen Beschäftigten in Sachsen in den letzten Jahren ist das Potenzial noch nicht erschöpft: Etwas weniger als jede*r zehnte Beschäftigte in Sachsen (9,4 %) ist Ausländer*in, womit das Bundesland deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt liegt (vgl. Destatis 2026). Die sächsische Wirtschaftsstruktur ist zudem von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) geprägt: 71 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten in KMU; diese haben jedoch meist nur beschränkte Kapazitäten für die Personalgewinnung (vgl. SMWA 2024, Standortbericht). Die Bundesagentur für Arbeit identifizierte für das Jahr 2024 163 Engpassberufe (vgl. BA 2026, Engpassanalyse). Dabei melden insbesondere mittelständische Unternehmen die größten Herausforderungen (vgl. DIHK-Fachkräftereport 2025/2026).

In **KMU** ist die Gewinnung internationaler Fachkräfte aufgrund **mangelnder Ressourcen für Personalgewinnung** und vergleichsweise **geringer Erfahrung mit internationalen Mitarbeitenden** mit Fragen verbunden: Wie lassen sich geeignete Bewerber*innen erreichen? Wer unterstützt bei Verfahren und Formalitäten? Wie können beide Seiten einschätzen, ob ihre Erwartungen erfüllt werden? Auch wenn der sächsische Arbeitsmarkt aktuell eine wirtschaftliche Schwächephase und eine zurückhaltende Nachfrage nach Arbeitskräften durchlebt (vgl. ifo Institut 2026), sollte diese vorübergehende Entwicklung jedoch nicht mit einer dauerhaften Entspannung in Bezug auf Fachkräftebedarfe gleichgesetzt werden. Die sächsische Wirtschaft ist stark industriell geprägt, insbesondere durch den Automobilbau, den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Mikroelektronik und Elektrotechnik. Angesichts des demographischen Wandels und der anstehenden Transformationsaufgaben ist daher mittel- und langfristig weiterhin ein hoher Bedarf an qualifizierten Fach- und Arbeitskräften zu erwarten. Der Bedarf unterscheidet sich je nach Region und Branche. Während Dresden und Leipzig durch Zuzug vergleichsweise günstige Voraussetzungen haben, sind die Region um Chemnitz und viele ländliche Landkreise stärker von der Alterung der Bevölkerung betroffen. Hier sind in den Bereichen Tourismus, Gastronomie und der Pflege- und Gesundheitsbranche besondere Bedarfe zu konstatieren.

Internationale Fachkräfte können dazu beitragen, offene Stellen zu besetzen und mit demographischen Veränderungen umzugehen. Für kleinere Betriebe ist ihre **Anwerbung jedoch oft aufwendig**: Anwerbe- und Einreiseverfahren, die Anerkennung von Qualifikationen sowie sprachliche Fragen müssen geklärt werden. **Verlässliche Kontakte** zu Beratungsstellen, Netzwerken und Menschen vor Ort können KMU **dabei Orientierung** in den vielfältigen Prozessen geben. Die vorliegende explorative Interviewstudie macht die Erfahrungen der Betriebe sichtbar und zeigt, welche Rolle persönliche, berufliche und institutionelle Kontakte in diesen Prozessen übernehmen.

Hierfür wurden im Juni-August 2026 dreizehn qualitative Interviews mit Unternehmen verschiedener Branchen geführt und ausgewertet. Die Studie untersucht, wie Beziehungen entstehen, die internationale Fachkräfte und Betriebe beim Ankommen, Zusammenarbeiten und Bleiben unterstützen. Die Untersuchung fokussiert KMU in allen Regionen Sachsens, insbesondere in Branchen mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Im Mittelpunkt stehen drei zentrale Fragen:

- **Anwerben:** Welche Strategien nutzen sächsische KMU?
- **Vertrauen:** Wie wird Vertrauen im Einstellungsprozess geschaffen?
- **Halten:** Was trägt dazu bei, dass internationale Fachkräfte langfristig bleiben?

Die Studie gibt somit erste Antworten auf die Frage, **wie Kontakte zu ‚Brücken' für eine erfolgreiche und nachhaltige Fachkräftegewinnung in Sachsen werden können.**

2 Stand der Forschung: Kontakte als Brücke für Ankommen und Halten

Die Migrationsentscheidung internationaler Fachkräfte wird maßgeblich durch soziale Netzwerke und vertrauensbasierte Beziehungen beeinflusst (vgl. Massey 1990, Faist 2000). Sowohl enge familiäre und persönliche Kontakte als auch lose Bekanntschaften spielen eine wichtige Rolle, da sie Informationen, Orientierung und Unterstützung im Migrations- und Bewerbungsprozess vermitteln und erste Unterstützung bei der Arbeitsaufnahme bieten. Viele internationale Fachkräfte verfügen zudem bereits vor ihrer Zuwanderung über einen Bezug zum Zielland, z. B. durch ein Studium (vgl. Heß 2025). Für Arbeitgeber*innen sind persönliche Kontakte, Empfehlungen durch Mitarbeitende sowie ein positives und transparentes Arbeitgeberimage daher zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung (vgl. Pierenkemper et al. 2023). Ergänzend gewinnen digitale Rekrutierungswege, etwa mehrsprachige Stellenausschreibungen und eine professionelle Online-Präsenz, zunehmend an Bedeutung (vgl. Oncioiu et al. 2022). Aus quantitativen Befragungen in Unternehmen ist zudem bekannt, dass Möglichkeiten und Erfahrungen bei der internationalen Rekrutierung sich nach Betriebsgröße und Branchenbereich unterscheiden. Insbesondere KMU sowie traditionell geprägte Branchen wie das Handwerk verfügen meist über weniger Erfahrung und Ressourcen (vgl. Heimann 2025).



Abbildung 1 - Zentrale Annahmen aus dem Forschungsstand, eigene Darstellung

Mit der Anwerbung allein ist eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration jedoch noch nicht abgeschlossen. Für einen langfristigen Verbleib sind soziale und berufliche Einbindung entscheidend: Je stärker Menschen eingebunden sind, desto eher bleiben sie (vgl. Job-embeddedness-Theory, vgl. Halvorsen et al., 2010). Kontakte zur Aufnahmegesellschaft verbessern nicht nur Arbeitsmarkt- und Aufstiegschancen, sondern fördern auch die gesellschaftliche Integration. Der langfristige Verbleib hängt zudem davon ab, wie offen das gesellschaftliche Klima ist, bspw. Respekt gegenüber Diversität, und wie gut Regionen mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen umgehen können.

Schwerpunktthemen der Studie

Aufbauend auf bestehender Forschung (siehe Bericht zum Forschungsstand der Studie, Juni 2026) wurden folgende Schwerpunktthemen für die Studie identifiziert:

Schwerpunktthema 1: Anwerbestrategien für internationale Fachkräfte in KMU

Persönliche Kontakte spielen im Rekrutierungsprozess besonders bei KMU eine große Rolle. Schwerpunktthema 1 geht der Frage nach, welche Anwerbestrategien für internationale Fachkräfte in KMU bereits genutzt werden und welche Strategien als besonders wirkungsvoll bzw. wenig zielführend erlebt wurden. Hierfür wird das konkrete Vorgehen im Bewerbungsprozess betrachtet und wiederkehrende Hürden identifiziert. Ein Fokus wird auf die Rolle von persönlichen Kontakten gelegt und der Frage nachgegangen, welche Kontakte (privat, institutionell, berufsspezifisch) in den Anwerbestrategien genutzt werden.

Schwerpunktthema 2: Was schafft Vertrauen in einem unübersichtlichen Feld?

Das zweite Schwerpunktthema konzentriert sich auf die Funktion der Kontakte im Anwerbeprozess. Angesichts zunehmend flexibler und dadurch komplexerer rechtlicher Rahmenbedingungen ist es für zahlreiche KMU eine Herausforderung, den Überblick zu behalten. Schwerpunktthema 2 blickt darauf, inwiefern Kontakte in der Lage sind, Unsicherheiten zu reduzieren und Vertrauen zu stärken – sowohl in die Fachkräfte als auch in Prozesse und Institutionen. Leitfragen sind: Wie können KMU angesichts der flexibleren rechtlichen Rahmenbedingungen informiert bleiben und Sicherheit über die Qualifikationen und Kompetenzen internationaler Fachkräfte erlangen? Welche Bedeutung haben Kontakte für die Vertrauensbildung, sowohl in Bezug auf den Anwerbeprozess als auch zwischen Arbeitgebenden und internationalen Fachkräften?

Schwerpunktthema 3: Anwerbestrategien etablieren und Fachkräfte halten

Schwerpunktthema 3 stellt das langfristige Halten der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Hier steht im Fokus, inwiefern sich Betriebe der Bedeutung von sozialer Einbettung für Mitarbeiterbindung bewusst sind, sowohl im Arbeitskontext als auch in der lokalen Gemeinschaft. Unter dem Stichwort der Kettenmigration wird weiterführend untersucht, inwiefern der Zusammenhang zwischen der Bindung internationaler Mitarbeitenden und zukünftigen Anwerbeprozessen von Betrieben gesehen wird und ein positives Arbeitsklima aktiv als Instrument in der künftigen Fachkräftesicherung genutzt wird. Auf einer übergeordneten Ebene sollen Einblicke gewonnen werden in den Zusammenhang zwischen dem Aufbau von Erfahrungen in der nachhaltigen Rekrutierung von Fachkräften und der Zukunftsfähigkeit von Regionen, die mit grundlegenden demographischen, demokratischen und strukturellen Transformationen konfrontiert sind.

3 Methodik

Die vorliegende Untersuchung wurde als **qualitative explorative Studie** konzipiert. Hierfür wurden qualitative Interviews mit Unternehmen in Sachsen geführt. Im Mittelpunkt der Interviews standen drei Themenbereiche: (1) die von den Unternehmen genutzten **Anwerbestrategien**, (2) das **Entstehen von Vertrauen** im Rekrutierungsprozess sowie (3) **Bedingungen für das langfristige Halten** internationaler Fachkräfte. Der qualitative Zugang wurde gewählt, um ausführliche Gespräche zur Wirkungsweise lokaler Kontakte und von Netzwerken führen zu können. Bislang liegt nur wenig Forschung vor, die das Zusammenspiel von Anwerbung, betrieblicher Integration, Bleibeperspektiven und der Rolle von Kontakten tiefergehend untersucht.

Die empirische Grundlage bilden **13 qualitative Interviews**, die im Juli und August 2026 geführt wurden (siehe Abb. 2). Voraussetzung für die Aufnahme in das Sample war bereits vorhandene betriebliche Erfahrungen mit der Beschäftigung internationaler Fachkräfte und/oder Auszubildender und insbesondere Erfahrungen mit der Rekrutierung oder Einstellung von Personen aus dem Ausland. Damit wurden gezielt Betriebe einbezogen, die auf konkrete Anwerbeprozesse und Integrationsverläufe im Betrieb zurückblicken und damit verbundene Chancen, Herausforderungen und

Unterstützungsbedarfe Auskunft geben konnten. Die Akquise der Interviewpartner*innen erfolgte über Berater*innen der Fachinformationszentren Zuwanderung, weitere Kontaktpartner*innen in Kommunen, z. B. Welcome Centern, sowie über Recherche der Forschenden, um das Sample möglichst zu diversifizieren.

Das Sample setzt sich aus **elf kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)** mit einer Betriebsgröße zwischen sieben und 220 Mitarbeitenden sowie **ergänzend einem größeren Betrieb** aus dem Gesundheitswesen und **einem Bildungsanbieter** für Ausbildungen zusammen. Diese wurden

Befragungsmethode	13 qualitative Interviews
Zeitraum	Juli & August 2026
Betriebsgrößen	11 klassische KMU (7-220 Mitarbeitende) 1 größerer Betrieb, 1 Ausbildunganbieter
Branchen	Fokus auf Branchen mit Mangelberufen: Pflege/Soziales, Chemie/Wassertechnik, Hotellerie/Gastronomie, Verpackungsindustrie, IT/Software, Elektronik/Mikroelektronik, Biotechnologie und Krankenhaus/Gesundheitswesen.
Gesprächspartner*innen	Personalverantwortliche, Geschäftsführungen, Pflegedienstleitende, Integrationsbeauftrage
Regionen	Sachsenweite Auswahl (Leipzig, Dresden, Chemnitz, Landkreis Bautzen, Vogtlandkreis, Landkreis Zwickau)

Abbildung 2 - Überblick über das Sample der Studie, *eigene Darstellung*

hinzugezogen, da sie über eine lange Erfahrung mit der Einstellung von Auszubildenden und Fachkräften aus dem Ausland verfügen.

Bei der Zusammenstellung der Interviewten wurde auf eine möglichst breite Abdeckung unterschiedlicher **Branchen mit Fachkräfteengpässen** geachtet. Vertreten sind Pflege und Soziales bzw. das Gesundheitswesen, Hotellerie und Gastronomie, Chemie und Wassertechnik, Verpackungsindustrie, IT/Software, Mikroelektronik sowie Biotechnologie. Dadurch konnten sowohl Branchen mit großen (künftigen) Personalbedarfen als auch hochspezialisierte Bereiche berücksichtigt werden, in denen Unternehmen teilweise um einen kleinen Pool spezifisch qualifizierter Fachkräfte konkurrieren.

Auch in regionaler Hinsicht wurde eine möglichst breite Streuung angestrebt. Das Sample umfasst Unternehmen aus den drei sächsischen Großstädten **Leipzig, Dresden und Chemnitz sowie aus ländlich geprägten Regionen**, darunter die Landkreise Bautzen und Zwickau sowie der Vogtlandkreis. Hiermit sollten unterschiedliche regionale Rahmenbedingungen (und mit ihnen unterschiedliche Zukunftsbedarfe) der Fachkräftegewinnung in Sachsen Berücksichtigung finden. Als Gesprächspartner*innen wurden Personen ausgewählt, die in ihren Organisationen **unmittelbar mit Personalgewinnung, Beschäftigung und Integration internationaler Mitarbeitender befasst** sind. Hierzu zählen Personalverantwortliche, Geschäftsführungen, Pflegedienstleitungen und Integrationsbeauftragte des Betriebs. Für die Darstellung der Forschungsergebnisse in diesem Bericht werden keine Unternehmensnamen oder Namen der Interviewten benannt, um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten.

Die qualitativen Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt. Die Gespräche wurden entlang der zentralen Forschungsfragen gestaltet und gleichzeitig, im Sinne des explorativen Forschungsdesigns, wurde im Gesprächsverlauf auf betriebsspezifische Erfahrungen und im Gespräch neu auftretende Aspekte eingegangen. Die **Auswertung des Interviewmaterials** orientierte sich an der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018).

Aufgrund des explorativen Forschungsdesigns erhebt die Untersuchung **keinen Anspruch auf Repräsentativität** für alle sächsischen KMU. Ziel der Studie ist es vielmehr, **wiederkehrende Muster, unterschiedliche betriebliche Strategien und relevante Wirkmechanismen** von Beratungsstrukturen zu identifizieren und daraus Ansatzpunkte für die weitere Forschung sowie für die Gestaltung der internationalen Fachkräftegewinnung und damit verbundener Beratungspraxis in Sachsen abzuleiten. Der Bericht berücksichtigt zudem keine Unternehmen, die (aus verschiedenen Gründen) bislang keine Erfahrungen mit der Einstellung ausländischer Arbeitskräfte haben.

4 Ergebnisse I: Wege in sächsische Betriebe – Vier Cluster

Im Folgenden werden empirische Ergebnisse aus den qualitativen Interviews vorgestellt, wie ausländische Bewerber*innen den Weg in sächsische Betriebe finden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Zugangswege und Anwerbestrategien der befragten Unternehmen deutlich unterscheiden. Um diese Vielfalt abzubilden und bestehende Muster herauszuarbeiten, werden die Ergebnisse in vier Clustern dargestellt: **(1) Regionale Produktion und Entwicklung, (2) hochspezialisierte Technologie, (3) Gastronomie, Hotellerie und Pflege und (4) ortsunabhängige IT-Branche**.
Die Ergebnisse zeigen, dass neben branchenspezifischen Besonderheiten entscheidend für die genutzten Anwerbestrategien ist, wie der Fachkräftemangel in der jeweiligen Branche wahrgenommen wird und welche Handlungsnotwendigkeiten daraus abgeleitet werden (Abb. 3).



Abbildung 3 - *Perspektiven auf Fachkräftemangel, eigene Darstellung*

4.1 Regionale Produktion und Entwicklung

Das erste Cluster der befragten Unternehmen stellt vier mittelgroße KMU mit 50 bis 150 Mitarbeiter*innen dar, die im produzierenden Gewerbe oder in der Produktentwicklung tätig sind, u.a. in der Verpackungsindustrie (I5, I6) und in der IT- und Mikroelektronik-Entwicklung (I8, I10). Sie stehen exemplarisch für einen großen Teil sächsischer KMU, die stark von der allgemeinen Wirtschaftslage abhängig sind. Als beachtenswertes Ergebnis lässt sich dabei feststellen, dass die Unternehmen aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage **derzeit keine langfristigen Strategien für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen** oder gar ausländischer Arbeitskräfte einsetzen, besonders wenn es um längerfristige Arbeitsfelder wie Entwicklung geht:

„Aber eben im Entwicklungsbereich, gerade im Schaltkreisentwicklungsbereich, fehlen uns aktuell schon die großen Nachfolgeaufträge. Da sind wir am Arbeiten, aber das braucht auch in der Akquisephase ein ganzes Stück Zeit.“ (Interview 8, Mikroelektronik)

„Auf Sicht fahren“ statt Langzeitstrategie

Durch die angespannte wirtschaftliche Lage und die mittlere Größe bestehen derzeit bei den befragten Unternehmen überschaubare Vakanzen im Arbeits- und Fachkräftebereich, wodurch offene Stellen zunächst akut besetzt und nur nach konkreter Auftragslage neu ausgeschrieben werden. Hierdurch steht auch die Suche nach internationalen Arbeitskräften weniger im Fokus als der Blick auf die langfristige demographische Lage in Sachsen vermuten ließe. Die **Suche nach Fach- und Arbeitskräften erfolgt primär im Inland**, durch Ausschreibungen auf der eigenen Webseite oder in großen Stellenportalen. Zwar haben die befragten Unternehmen weniger Personalkapazitäten für die Suche und Einstellung von Fachkräften, aber gleichzeitig selten viele gleichzeitige Vakanzen:

*„Aktuell ist die Lage halt so, dass halt genug Fachkräfte am Markt sind, wo man jetzt nicht unbedingt gleich aufs Ausland zurückgreifen muss. (…) Kann sein, dass sich die Zeiten dann nochmal ändern.“ (*Interview 10, Unternehmen Software/IT)

Dieses Zitat zeigt sehr anschaulich: Solange noch geeignete Personen auf dem heimischen Arbeitsmarkt gefunden werden, erscheint der zusätzliche Aufwand einer internationalen Rekrutierung – etwa durch Visa- und Anerkennungsverfahren – für diese Unternehmen weniger attraktiv und notwendig (insb. I8, I10).

Passgenaue Berufserfahrung als zentrales Matching-Kriterium

Die Erfahrungen der Unternehmen des ersten Clusters mit der Gewinnung ausländischer Fachkräfte sind durch sehr spezifische und bedarfsbezogene Rekrutierungswege von Einzelpersonen geprägt. Teilweise hat sich durch diese **fallbezogenen, guten Erfahrungen** eine besondere **regionalisierte Rekrutierungspräferenz** entwickelt. Ein Beispiel dafür sind Drucktechniker*innen und Maschinenführer*innen aus der Region des Westbalkans (I5, I6), da die dortigen Ausbildungen sehr passfähig zu den in den Unternehmen benötigten Qualifikationen sind. Formalisierte Abschlüsse sind hierbei allerdings weniger wichtig als die konkreten fertigungspraktischen Fähigkeiten. Die berufspraktische Erfahrung ist wesentlich, da die Einstellung von neuen Arbeitskräften v.a. zu Zeiten hoher Auftragslagen geschieht und somit die Kapazitäten für umfangreiche Einarbeitungen minimiert werden können. Bei den Unternehmen in der Entwicklung spielen Deutschkenntnisse eine wichtige Rolle (I8, I10), daher setzen die Firmen vorwiegend auf die Einstellung von ausländischen Mitarbeiter*innen, die bereits einen Bezug zur Region haben (z. B. internationale Studierende bzw. Absolvent*innen oder Fachkräfte aus der Grenzregion zu Tschechien). Mit Rekrutierungsdienstleistern arbeitet keines der Unternehmen regelmäßig zusammen. Sie werden oft als nicht-zielgerichtet und passgenau beschrieben. Vielmehr berichten Unternehmen von zu vielen Kontaktversuchen ohne relevantes Ergebnis:

„Das ist, ja, ich will jetzt nicht sagen, es ist eine Plage, aber es geht schon in die Richtung, dass man teilweise richtig drangsaliert wird.“ (Interview 8, Mikroelektronik)

Mitarbeiter*innen als Brücken: „Kennt ihr jemanden?“

Passende Bewerber*innen werden in vielen Fällen durch Mund-zu-Mund-Propaganda, eigene Ausschreibungen auf Stellenportalen und **Weiterempfehlungen** gefunden. Um die Passfähigkeit der Bewerber*innen einzuschätzen, wird auf die Erfahrung bereits eingestellter Mitarbeiter*innen zurückgegriffen, die auch im Rahmen der Einarbeitung muttersprachlich unterstützen. Internationale Fachkräftegewinnung erfolgt damit weniger im Rahmen einer systematischen, langfristig angelegten Auslandsrekrutierung, sondern vielfach anlassbezogen bei akuter Vakanz und entlang konkreter fachlicher oder regionaler Anknüpfungspunkte:

„Und unser Vorteil ist, hier in [Stadt] zu sitzen. Dadurch, dass wir ja auf dem Campus sitzen, sitzen wir auch sehr nahe zur Universität und in der Akquise neuer, junger Mitarbeiter ist das natürlich schon ein Standortvorteil, den wir haben. Also so, dass die Verbindung halt zur Universität nach wie vor da ist. (I8, Mikroelektronik)

Oft wird zudem auf eine persönliche Vorerfahrung aufgebaut (z. B. als Werkstudent*in) oder über persönliche Mitarbeiterempfehlungen nach Fachkräften gesucht:

„Und wir [sagen] dann immer ‚Ist da nicht noch jemand, der auch gerne nach Deutschland kommen möchte? Mach doch mal ein bisschen Werbung für uns.‘ Wir haben hier auch ein entsprechendes Programm für Mitarbeiterempfehlungen.“ (Interview 6, Verpackungsindustrie)

Die Möglichkeiten von Kettenmigration – also die Rekrutierung neuer Mitarbeitender aufgrund bereits beschäftigter, zufriedener internationaler Fachkräfte – werden in diesem Fall vom Betrieb aktiv genutzt und als wichtige Ressource in der Personalgewinnung gesehen.

Weitere vertrauensbildende Faktoren

Neben den beschriebenen persönlichen Kontakten sind **Kriterien für eine Auswahl** von Bewerber*innen die fachlich-praktische Arbeitserfahrung und insbesondere eine Auseinandersetzung mit der konkreten Tätigkeit und dem Unternehmen selbst. So beschreibt es auch ein*e Befragte*r eines Mikroelektronik-Unternehmens, das regional tätig ist und von sich berichtet, wenig Fluktuation im Mitarbeiterfeld aufzuweisen:

„Also ich wünsche mir schon, wenn sich jemand bei uns bewirbt, dass er sich auch ein Stück weit mit uns als Unternehmen auseinandersetzt.“ (Interview 8, Mikroelektronik)

Insgesamt wird es von allen Unternehmen geschätzt, wenn Bewerber*innen einen Bezug zum Unternehmen in ihrer Bewerbung sichtbar machen können. Auch bei einem hohen Bewerbungsaufkommen werden diese Personen dann meistens kontaktiert. Zudem gibt es Fälle (I5, I8, I10), bei denen die Motivation und Vorerfahrung durch Helfertätigkeit oder Praktikum wichtiger für das Vertrauen in

den*die Bewerber*in ist als die formale Qualifikation. Hier berichten Unternehmen auch von erhöhten bürokratischen Bemühungen ihrerseits für eine Einstellung (z. B. bei den Ausländerbehörden).

Während die Berufsanerkennung für die Unternehmen eher als Blackbox mit unsicherem Ausgang erscheint, werden aufenthaltsrechtliche Herausforderungen nur selten als ein Einstellungshindernis gesehen. In Unternehmen mit besonderen regionalen Schwerpunkten, wie die o.g. Westbalkan-Rekrutierung, haben sich die Personalverantwortlichen daher auch ein breites **Erfahrungswissen zu aufenthaltsrechtlichen Themen** einer speziellen Herkunftsregion erarbeitet – entweder durch Recherche in Eigenregie (I5) oder mit Unterstützung von Beratungsstellen (I6). Die Beratungsstellen werden besonders geschätzt, um bei rechtlichen Änderungen für Aufklärung zu sorgen, die für die Unternehmen nicht immer nachvollziehbar sind, z.B. in der sog. Westbalkanregelung. Im Kontakt mit Behörden schaffen konkrete Ansprechpartner*innen und eine direkte telefonische Erreichbarkeit Vertrauen in die Prozesse der Arbeitsgenehmigungen bzw. Aufenthaltserlaubnis.

4.2 Hochspezialisierte Technologie

Das zweite Cluster umfasst Unternehmen aus der hochspezialisierten Technologienbranche, konkret die Wasser- und Biochemie (I3, I9); darunter ein Kleinstunternehmen und ein mittelgroßes Unternehmen.

Konkurrenz um einen kleinen Fachkräftepool

Für ihr besonderes Profil benötigen die Unternehmen Kandidat*innen mit einer **sehr spezifischen Passung**. Somit konkurrieren sie mit anderen Arbeitgeber*innen um einen sehr kleinen Fachkräftepool, teilweise sogar international. Die besondere Ausrichtung bedeutet auch, dass – zumindest in der hier befragten Studie – die aktuelle Wirtschaftslage weniger negativ bewertet wird als im ersten Cluster. Vielmehr spielen für beide Unternehmen (I3, I9) die demographischen mittel- und langfristigen Aussichten eine Rolle in der Personalplanung. Ein befragtes Kleinstunternehmen (I3) beschreibt die Herausforderung bei der Auslandsrekrutierung zwischen seltenen Vakanzen und gleichzeitiger hoher Spezialisierung folgendermaßen:

> *„Grundsätzlich haben wir jetzt nicht den riesigen Personalbedarf. Das heißt, wir sind momentan gut aufgestellt. (…) die größte Herausforderung für uns war die letzten Jahre so diesen Personalwechsel altersbedingt zu begleiten. (…) da wir in einem sehr spezialisierten Bereich unterwegs sind und auch mit vielen anderen Firmen, sagen wir mal, um den gleichen Fachkräftepool kämpfen.“* (Interview 3, Wasser-/Wärmetechnik)

Ein Kleinstunternehmen mit sehr spezifischem Fachkräftebedarf und einer speziellen Altersstruktur muss also die Demographie der Belegschaft frühzeitig in den Blick nehmen, damit auch langfristig gut eingearbeitete Mitarbeiter*innen Teil des Betriebs sind. Die Ausschreibungen erfolgen auf Bewerbungsportalen, aber werden vor allem über persönliche Netzwerke weiterverbreitet. Das mittelgroße Unternehmen (I9) berichtet von vielen Bewerber*innen auf ausgeschriebene Stellen auf Portalen, die aber häufig nicht passgenau sind oder mit KI erstellt wurden:

„Generell wird viel mehr mit KI gearbeitet. Wir haben sehr viele Bewerbungen, egal auf welche Stelle, aus Pakistan, Bangladesch zum Beispiel, Indien. Das ist ganz, ganz viel, wo man auch sagen muss, das passt meistens nicht. Das sind teilweise auch einfach Leute, die gar keine Qualifikationen in dem Bereich haben, wo man merkt, die bewerben sich einfach. Ich denke mal, die wollen einfach nach Deutschland kommen. Es ist für uns dann halt unrelevant. Damit beschäftigen wir uns dann nicht großartig.“ (Interview 9, Biotechnologie)

Insgesamt fällt die Erfahrung mit der Einstellung internationaler Fachkräfte **durch die verschiedenen Betriebsgrößen sehr unterschiedlich** aus. Während das mittelgroße Unternehmen inzwischen auf Erfahrungswissen zurückgreifen kann, konnte das Kleinstunternehmen kaum Routinen mit komplizierten aufenthaltsrechtlichen Aspekten entwickeln:

„Das Thema Arbeitsvisum, Genehmigung und so weiter, ist gerade für uns als kleines Unternehmen auch schwierig, da einen Überblick zu behalten.“ (Interview 3, Wasser-/Wärmetechnik)

Das mittelgroße Unternehmen ist sehr international aufgestellt; Deutschkenntnisse sind nicht zwingend erforderlich. Hier werden insbesondere spezialisierte Akademiker*innen eingestellt. Die Einstellung von internationalen Beschäftigten ist dabei eine Normalität im Unternehmen, die durch die Internationalität der Branche erleichtert wird. Dies spiegelt sich auch im Arbeitsalltag miteinander wider.

Anwerbestrategie: Engagierte Bewerber*innen und Beratungsstellen schaffen Vertrauen

Im mittelgroßen Biotechnologieunternehmen (I9) erfolgt die Rekrutierung vor allem über geeignete Absolvent*innen nahegelegener Universitäten, aber auch weltweit. Hier ist besonders die universitäre Ausbildung, die in verschiedenen Regionen unterschiedlich ausfällt, wichtig. Alternativ werden auch **internationale Kontakte befragt, um die Passfähigkeit einer Bewerbung einschätzen** zu können:

„Wenn das dann doch mal passt, die haben ja dann teilweise auch schon mal Erfahrungen, also Arbeitserfahrung, die dann passt. Oder teilweise, so sieht man dann auch, Leute, die dann vielleicht schon mal in den USA waren oder an der Uni studiert haben, die uns bekannt ist.“ (Interview 9, Biotechnologie)

In beiden Unternehmen lässt sich eine **große Bereitschaft und Eigeninitiative der Bewerber*innen** zur Mitwirkung am administrativen Prozess der Einreise feststellen, die den Einstellungsprozess erleichtert. Zudem werden die zunehmende Einrichtung von Beratungsangeboten, Digitalisierung und Unterstützung durch kommunale Behörden sehr geschätzt und verwaltungsrechtliche Erleichterungen positiv wahrgenommen:

*„Das geht jetzt schon ein bisschen einfacher mit den digitalen Unterschriften. Genau, und da hatten wir dann halt auch **Unterstützung durch das Welcome Center zum Beispiel**. Das **ging aber***

auch alles relativ reibungslos, *muss ich sagen.* ***Also da hatten wir jetzt eigentlich nie so das Gefühl ‚Oh, das wird ja ganz schwierig',*** *sondern die Bewerber waren dann aber auch natürlich sehr daran interessiert und haben sich auch sehr, sehr gut gekümmert."* (Interview 9, Biotechnologie)

Positive Erfahrungen führen zur Offenheit für neue Versuche

Hinsichtlich des langfristigen Engagements in der Rekrutierung internationaler Mitarbeiter*innen zeigen beide Unternehmen exemplarisch: Positive Erfahrungen im Einstellungsprozess schaffen eine grundsätzliche Offenheit für weitere Versuche. Auch wenn das Kleinstunternehmen bislang wenig Erfahrung mit der Einstellung internationaler Fachkräfte hatte, hat es mit der recht unkomplizierten Einreise einer Fachkraft, die durch das Fachinformationszentrum begleitet wurde, Vertrauen in den Prozess gewonnen. Das Unternehmen startet nun mit der im Rahmen der **Anerkennungspartnerschaft** eingereisten Fachkraft **das Anerkennungsverfahren**, das teilweise als sehr kompliziert wahrgenommen wird. Bislang ist der Ausgang noch unklar, aber das Unternehmen sieht die Erfahrung aktuell positiv und ist offen für weitere Bewerber*innen aus dem Ausland.

„Das Thema Arbeitsvisum, Genehmigung und so weiter, ist **gerade für uns als kleines Unternehmen auch schwierig, da einen Überblick zu behalten.** Da hat das Büro uns sehr weitergeholfen (…) Und damit haben wir das ja dann über diese **Anerkennungspartnerschaft** gemacht. Ich glaube, was gerade für kleinere Unternehmen wie uns hilfreich ist, ist, dass man so dieses Unterstützungsangebot nochmal deutlicher hervorhebt. (..,) rein vom Prozedere her würde ich sagen, wenn das menschlich passt und fachlich passt, hätte ich da keine Bedenken mehr." (Interview 3, Wasser/Wärmetechnik)

4.3 Gastronomie, Hotellerie und Pflege

Das dritte Cluster umfasst ein Unternehmen aus der Gastronomie & Hotellerie (I4), zwei Unternehmen aus der Pflege (I1, I 13) und ein Klinikum (I12, Fokus Krankenpflege). Zudem werden die Erfahrungen eines Bildungsträgers (I2) ergänzend eingebunden, der im Rahmen seiner Bildungstätigkeit auch Auszubildende aus dem Ausland für die Pflege rekrutiert.

In beiden Branchen, der Gastronomie/Hotellerie und der Pflege, ist der Fachkräftemangel akut spürbar. Auch wenn die Fachkräftesituation im eigenen Haus noch nicht als drängend erlebt wird (vgl. I1), ist das Thema durch die allgemeine Stimmung in der Branche präsent und gilt als ein wichtiger Faktor für die (künftige) Personalplanung. In der Pflegebranche wird der wachsende Mangel an Fachkräften als besonders drängend eingeschätzt, da aufgrund der Alterung der Gesellschaft das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben mit einem prognostizierten Bedeutungszuwachs der (Alten-)Pflege zusammenfällt. Dadurch wird proaktiv nach Wegen gesucht, wie künftige Mitarbeitende gewonnen werden können, auch Mitarbeitende aus dem Ausland.

Anwerbestrategie: Auszubildende bevorzugt

Alle befragten Unternehmen der Gastronomie/Hotellerie und Pflege beschäftigen Mitarbeitende aus verschiedenen Ländern und sind bereits seit längerer Zeit international aufgestellt. Aus dieser Erfahrung wird eine Verschiebung der Herkunftsländer internationaler Mitarbeitender festgestellt: Es wird schwieriger, Personen aus Europa, etwa Italien, Polen, Bosnien oder Pendler*innen aus Tschechien zu halten. Internationale Mitarbeitende kommen zunehmend aus weit entfernten Ländern wie Vietnam, Indien oder Syrien (I4). Teilweise waren die internationalen Mitarbeitenden schon beruflich in Deutschland tätig (I1, I 13, I12), was von den KMU als Erleichterung bei der Einstellung und Einarbeitung wahrgenommen wird, da das Anerkennungsverfahren bereits durchlaufen wurde und erste Erfahrungen mit Arbeitsabläufen und -organisation in Deutschland vorliegen. Gerade Arbeitserfahrung erweist sich als wichtiger Faktor, da die neuen Mitarbeitenden in den Mangelberufen schnell als vollwertige Fachkräfte einsetzbar sein müssen. Dies sei allein durch eine erfolgreiche Anerkennung nicht unbedingt gegeben:

> *„Wir haben oft das Feedback von den Stationen erhalten: ‚Die Anerkennung ist fertig, sie haben ihre Prüfungen bestanden, es ist alles okay, sie können als Fachkraft arbeiten, aber sie sind nicht einsetzbar.‘* ***Und sie sind auch ein halbes oder dreiviertel Jahr nach Anerkennung nicht einsetzbar.*** *Also, das heißt, sie können nicht allein ihre Zimmer übernehmen, sie können nicht allein ihre Patienten übernehmen, sie haben* ***Kommunikationsprobleme****.“* (Interview 12, Integrationsmanagement eines Klinikums)

KMU aus dem Pflegebereich stehen **dem Anerkennungsverfahren grundlegend skeptisch gegenüber** und schätzen es als sehr kompliziert und aufwändig ein, teilweise ohne Erfahrung damit zu haben (I 1, I13). Der Fokus wird dann eher auf die Rekrutierung von Auszubildenden gelegt:

> *„Und bis jetzt ist* ***das [Anwerben von Azubis] für mich die sinnvollere Methode.*** *Auch wenn das natürlich drei Jahre Invest bedeutet in die Menschen. Und da natürlich auch viel passieren kann auf dem Weg. Aber ich würde nie wieder die andere Sache [Anerkennungsverfahren] ernsthaft in Erwägung ziehen, weil das erstens viel Geld kostet und weil ich da auch ganz viele schlechte Erfahrungen, auch aus dem Konzern, auch aus anderen Bundesländern, höre*.“ (Interview 1, Pflegedienstleitung in einer kleinen Zweigestelle eines Pflegekonzerns)

Auch der Gesprächspartner aus der Hotellerie und Gastronomie konzentriert sich auf die Anwerbung von Auszubildenden, allerdings nicht aufgrund der vermuteten aufwändigen Anerkennungs-verfahren, sondern weil das eigene Ausbilden es ermöglicht, von Anfang an ein bestimmtes Arbeitsethos zu vermitteln:

> *„Naja, wir können uns* ***die Fachkräfte selber ranziehen.*** *Die kommen jetzt nicht mit irgendeiner Vorprägung oder Vorbildungen, die vielleicht nicht zu unserem Haus passt oder vielleicht auch nicht zu unseren Vorstellungen. Wir können die wirklich davon überzeugen, was macht das Haus aus? Was sind unsere Service-Gedanken*?“ (Interview 4, Hotellerie & Gastronomie)

Die **Vermeidung der Anerkennungsverfahren durch eigene Ausbildung** und die Vermittlung eines bestimmten Arbeitsethos ergänzen die Gründe für die Rekrutierung von Azubis aus der Literatur, die vor allem in der Ausbildung im dualen System sowie in der Einbindung in eine Azubigruppe und die damit verbundene soziale Einbindung gesehen werden (vgl. Arndt & Orange 2025).

Um internationale Auszubildende zu gewinnen, werden in beiden Branchen unterschiedliche Wege erprobt. Neben dem Anwerben von internationalen Azubis, die bereits in Deutschland sind – z. B. Personen mit Fluchtgeschichte (I1, I4, I12, I13) – bestehen auch Strategien, um Auszubildende aus dem Ausland zu rekrutieren. Die befragten KMU tun dies nicht allein, sondern profitieren von Netzwerken in Unternehmensverbänden oder Vereinen, die Rekrutierungspersonal und Kontakte ins Ausland bereitstellen. Die Rekrutierung fokussiert dabei konkrete Länder und lebt von der langjährigen Partnerschaft mit Institutionen im Ausland. In Sachsen hat die Zusammenarbeit mit Akteuren in Vietnam eine besondere Bedeutung. Sie basiert teilweise auf historisch bestehenden Kontakten aus DDR-Zeiten und kann auf eine gewachsene Vertrautheit zurückgreifen (I2, I4).

> *„**Historisch gewachsen,** da meinte ich jetzt zum Beispiel Vietnam. Dass es dort einfach auch im Unternehmen bei uns früher auch Personen gab, die dort Kontakte hatten.“* (Interview 2, Bildungsdienstleister)

Einen nennenswerten Sonderfall bildet die **Einstellung** einer Frau aus Afghanistan **aus humanitärer Motivation**, von der Gesprächspartner I1 aus der Pflegebranche berichtet. Ein solches sog. „Resettlement“ bezeichnet die Nutzung legaler Zugangswege für schutzbedürftige Menschen, die aufgrund der humanitären Lage aus einem Land fliehen müssen. Oft geschieht dies in humanitären Aufnahmeprogramm (sog. Resettlement-Programme). Im konkreten Fall stellt ein Journalist Kontakt zu einer Frau in Afghanistan her, die nach der Machtübernahme der Taliban aus politischen Gründen ausreisen musste. Gesprächspartner I1 erklärt sich bereit, die junge Frau als Auszubildende in seiner Pflegeeinrichtung aufzunehmen, sodass sie das Land verlassen kann. Mit Unterstützung des FIZU konnte er die geforderten rechtlichen Abläufe durchlaufen und alle Dokumente zusammenstellen, auch wenn er sich davor noch nicht mit der Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitenden befasst hat. Das aufgebaute Wissen wird angesichts der ständigen Suche nach Auszubildenden direkt für eine zweite Person, diesmal aus Marokko, genutzt. Insgesamt wird der Einreiseprozess als machbar erlebt, wenn man sich Zeit nimmt und Unterstützung hat. Es wird hervorgehoben, dass die **Herausforderungen besonders im zwischenmenschlichen Bereich** liegen, wenn Personen mit Fluchthintergrund unmittelbar nach der Ankunft in den Arbeits- und Ausbildungsalltag integriert werden sollen. Unterschiedliche Erwartungen und mangelndes Verständnis der anderen Mitarbeitenden werden als Herausforderungen hervorgehoben:

> *„ja also alles neu, die Familie nicht mehr da, alleine […]. Und die Mühe machen sich die Mitarbeiter auch im Pflegebereich nicht. […] da gebe ich Brief und Siegel, die haben dann nicht einmal drüber nachgedacht, was die eigentlich durchmachen. Die erwarten einfach nur, dass das eine Erleichterung ist, dass die gefälligst ihre Arbeit zu machen haben und dass die zu funktionieren haben.“* (Interview 1, Pflegedienstleitung Altenheim)

Vertrauensbildende Faktoren

Für Gastronomie, Hotellerie und Pflege lassen sich vier zentrale vertrauensbildende Faktoren im Anwerbeprozess identifizieren:

So genießen zunächst Personen, die **von Mitarbeitenden empfohlen** wurden, einen besonderen Vertrauensbonus. Dabei sind diese Weiterempfehlungen keine Seltenheit und übertreffen mitunter den bestehenden Bedarf (I1). Persönliche Empfehlungen haben angesichts eines ungewissen Bewerbermarktes eine besondere Bedeutung. So berichtet Gesprächspartner I4 für die Branche Gastronomie und Hotellerie, dass täglich zahlreiche Bewerbungen per Mail eingingen, die ihm aber aufgrund der Häufung der Herkunftsländer als unzuverlässig erscheinen:

> „*Momentan kriege ich **bestimmt 20 E-Mails aus Marokko und aus Aserbaidschan jeden Tag**. **Lösche ich**. Weil die Erfahrung, ich habe ja viele, viele befreundete Hoteliers und Gastronomen, die das gemacht haben, die darauf reagiert haben und dann auch die Leute eingestellt haben, die sind weg. Die nutzen das, um ein Visum zu bekommen*." (Interview 4; auch I 5, I6)

Für Bewerbende aus Ländern, zu denen aktuell solche Erzählungen bestehen, ist es nahezu unmöglich, durch eine schriftliche Bewerbung zu Arbeitgebenden durchzudringen. Bestehende **Kontakte eröffnen hier eine Möglichkeit, diese grundlegende Hürde zu überwinden und begünstigen Kettenmigrationsprozesse**, in denen migrantische Kontakte die zentrale Basis für Fachkräfterekrutierung bilden.

Bei Unternehmen, die **im internationalen Anwerbeprozess von Azubis mit Dienstleistern** zusammenarbeiten, schafft der Dienstleister grundlegendes Vertrauen. Dieses wird gestützt durch etablierte Partnerschaften der Dienstleister ins Ausland, etwa zu Sprachschulen oder zu eigens betriebenen Berufsschulen (I2). Zudem ermöglichen Rekrutierungsdienstleister Auslandsreisen für Unternehmen, sodass diese interessierte Bewerber*innen in ihrem Heimatland persönlich kennenlernen können (I2, I4). Schließlich ist bei der jungen Zielgruppe der Auszubildenden auch die umfassende Betreuung im Inland durch die Dienstleister relevant für die Vertrauensbildung in die Bewältigung des Integrationsprozesses. Die Dienstleister erbringen **umfassende soziale und alltagspraktische Betreuungsleistungen**, sodass die Unternehmen sich auf die Ausbildung der Menschen und nicht auf die Herausforderungen im Alltag konzentrieren können (I2, I4, I 12). Für KMU, die hier selbst als Ansprechpartner fungieren, ist die Unterstützung der Azubis im Alltag und auf emotionaler Ebene ein großes Aufgabenpaket (I1). Abgesehen von **Rekrutierungsinitiativen, die durch Unternehmensnetzwerke getragen** sind, schätzen die Gesprächspartner Rekrutierungsdienstleister als wenig hilfreich ein. Die Kosten seien zu hoch und das Vertrauen in die Dienstleister ist nicht gegeben (I4, I12, I13).

Ein weiterer vertrauensbildender Faktor sind vorhandene **Deutschkenntnisse**, da sie einerseits eine schnelle berufliche und soziale Integration versprechen und zudem eine längerfristige Absicht zum Verbleib in Deutschland vermutet lassen (I1, I2, I4, I12, I13).

Schließlich ist in der Bewerbung ein **persönliches Anschreiben mit gut begründeter Motivation** für genau die Arbeitsstelle beziehungsweise den Beruf von Bedeutung. Dies ist einerseits wichtig, um in Zeiten von KI-generierten Bewerbungen einzuschätzen, ob sich die Person mit der Stelle auseinandergesetzt hat. Andererseits können dadurch bereits in der Bewerbungsphase bestehenden **Erwartungen und Vorstellungen von einem Beruf** geklärt werden. Das Beispiel der Altenpflege zeigt dies besonders eindrücklich: Das Berufsbild Altenpfleger*in in Deutschland umfasst in wesentlichen Teilen die psychosoziale Betreuung und die Unterstützung bei Alltagstätigkeiten, etwa beim Waschen, Anziehen oder beim Essen. In anderen Ländern sind Pflegeberufe anders aufgestellt und beinhalten umfassendere medizinische Tätigkeiten und weniger psychosoziale Betreuung:

> *„eine Fachkraft, die aus dem Ausland kommt – die meisten sind [unseren] Fachkräften weit überlegen. Also ich habe Mitarbeiter gehabt, die durften sogar bei Kindern Liquorpunktionen machen oder Blutkonserven anhängen,* ***das ist bei uns in Deutschland eine ärztliche Tätigkeit. Das dürfen in anderen Ländern die Fachkräfte machen, die Pflegefachkräfte. Und das ist natürlich für die ein Rückschritt, zu uns zu kommen und dann vor allem in ein Pflegeheim zu kommen****, wo ja nichts ist, außer vielleicht mal Tabletten setzen und Insulin messen und spritzen.“* (Interview 12, Integrationsmanagement Klinikum)

Das Beispiel Pflege macht diese Unterschiede besonders deutlich, allerdings wird dies auch in Zusammenhang mit technischen Berufen (I2) betont. Eine ausführliche und möglichst angewandte Berufsorientierung für Azubis im Herkunftsland **und ausreichende Informationen über Berufsbilder und Tätigkeitsprofile** in Deutschland für Fachkräfte sind ein wichtiges Erfolgskriterium für eine längerfristige Zusammenarbeit.

4.4 Ortsunabhängige IT-Branche

Ein viertes Cluster bilden schließlich die ortsunabhängigen Unternehmen der IT-Branche. Hier wurden ein Kleinstunternehmen (I7) und ein kleines Unternehmen (I11) befragt. Die Arbeitsrealität dort unterscheidet sich mit einer **komplett digital organisierten Zusammenarbeit** deutlich vom Arbeitsalltag in anderen Branchen. Allerdings verändert die Dynamik der Digitalisierung aktuell fundamental, wie Arbeitsprozesse organisiert werden, sodass sich auch in anderen Branchen die Rahmenbedingungen verschieben und ortsunabhängige Zusammenarbeit in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnte. Das Cluster ist demnach nicht als exotischer Einzelfall, sondern als zukunftsgerichteter Impuls zu verstehen.

Zunächst stellt sich in der IT-Branche die Fachkräftesituation fundamental anders dar, weil in einem **weltweiten Pool an Mitarbeitenden** gesucht werden kann. Die Zusammenarbeit findet komplett remote statt und auch bei Kundenterminen sind digitale Treffen die Regel (I7, I11). Neben einem großen Fachkräftepool bedeutet diese ortsungebundene Struktur auch, dass die **Unternehmen ihren Sitz mit geringem Aufwand verlagern** können. Ein Kleinstunternehmen aus dieser Studie hat den Unternehmenssitz kürzlich aus dem ländlichen Sachsen in eine Großstadt außerhalb Sachsens verlagert. Grund dafür war die gesellschaftspolitische Situation und eine wachsende Akzeptanz rechter

Einstellungen in der lokalen Gemeinschaft. Auch internationalen Mitarbeitenden wurde geraten, Leipzig als Wohnort zu wählen anstatt des damaligen Firmensitzes, da Hürden und Probleme im Alltag für ausländische Fachkräfte und deren Familien vermutet wurden (I7). Ressentiments gegen Ausländer*innen und das **Erstarken rechter Strömungen wirken also nicht nur hemmend auf die Bleibeperspektiven internationaler Fachkräfte** (siehe Kapitel 6), sondern kann auch die **regionale Wirtschaft hemmen**, wenn Unternehmen abwandern.

In diesem Cluster werden durch den großen Pool an potenziellen Mitarbeitenden Stellenangebote ausschließlich auf Onlineportalen veröffentlicht. Die Resonanz auf die Stellenangebote ist groß, insbesondere von Fachkräften außerhalb Deutschlands (90 % ausländische Bewerber*innen bei I7). Es wird berichtet, dass mit der Etablierung von KI die Bewerbungszahlen deutlich gestiegen sind und Unternehmen mit einer Fülle an Bewerbungen konfrontiert sind. Dies berichten auch KMU aus anderen Branchen (vgl. I6, I8, I10), allerdings findet eine produktive Auseinandersetzung damit vor allem im IT-Cluster statt. Aufgrund des Arbeitskontextes werden **KI-unterstützte Bewerbungen** nicht per se als problematisch eingestuft, allerdings wird gewünscht, dass sich die Personen trotzdem persönlich mit der ausgeschriebenen Stelle und dem Unternehmen auseinandersetzen. Um hier ernsthafte Bewerbungen zu filtern, werden **konkrete Fragen** in die Ausschreibung integriert, die es erfordern, dass sich die Bewerber*innen selbst Gedanken zur Stelle machen, beispielsweise die Angabe des frühesten Eintrittstermins oder der Wunsch nach Voll- oder Teilzeitbeschäftigung. Ein Unternehmen berichtet, dass sich die Anzahl der Bewerbungen nach der Sichtung dieser Antworten drastisch reduziert, von 300 auf 10 Bewerbungen (I7). Zusätzlich nutzen die IT-Unternehmen selbst **KI zur Sichtung der Bewerbungen**, etwa durch KI-Agenten, die prüfen, ob bestimmte Kriterien erfüllt sind, beispielsweise die Kenntnis von bestimmten Programmiersprachen oder Deutschkenntnisse auf einem bestimmten Niveau. Wenn dazu keine oder unpassende Angaben bestehen, werden die Bewerbungen aussortiert.

> *„Also wenn wir wirklich verschiedene Kenntnisse suchen, zum Beispiel Programmiersprachen […] oder wir suchen zum Beispiel auch ab und zu mal wieder jemanden, der nur also wirklich Deutsch auf Muttersprachniveau spricht […] dann ist sowas halt auch ein hartes Kriterium an der Stelle, muss man auch sagen. Und dann fliegen halt alle anderen sofort raus mit einem Klick.“* (Interview 7, IT-Unternehmen)

Vertrauensaufbau durch Zusammenarbeit

Im Unterschied zu den anderen Clustern geht in den befragten Unternehmen aus der IT-Branche dem Einreiseprozess internationaler Fachkräfte eine Phase der **Onlinezusammenarbeit** voraus**.** Die Zusammenarbeit kann über Aufträge im Freelancing (I7) oder über einen Unternehmenssitz im Ausland (I11) gestaltet werden. In beiden Fällen wird Vertrauen in die Fachkraft über die Mitarbeit hergestellt.

> *„Der [die Geschäftsführung] hat einfach nach Freelancern gesucht, die so kleinere Tasks übernehmen können über Fiverr. Und so auf dem Weg hat er auch [Name internationale Fachkraft] kennengelernt. Und es war einfach so, dass das immer eine gute Zusammenarbeit war, total zuverlässig, schnell, hat wunderbar funktioniert*.“ (Interview 7, IT-Unternehmen)

„Das hat einfach was damit zu tun, dass es für uns berechenbarer ist […]. Also, es ist ja trotzdem am Ende Aufwand. ***Und die Katze im Sack kaufen oder jemanden nehmen, den man kennt****. […]. Da macht man das mit viel mehr Motivation"* (Interview 11, IT-Unternehmen]

Die Frage nach der Fachkräfteeinwanderung wird dann relevant, wenn beide Seiten einen Vorteil davon haben. Gründe sind neben praktischen Möglichkeiten, etwa die Teilnahme an Teamevents, die Möglichkeit vom Freelancing in eine Festanstellung überzugehen oder Personen aus politisch schwierigen Umständen eine Ausreise zu ermöglichen, beispielsweise Fachkräften aus Russland oder der Ukraine:

„IT-Kräfte sind rar und es gibt genug migrationswillige, intelligente Leute, die diese zwei Länder, Weißrussland und Russland, verlassen wollen. Oder auch die Ukraine." (Interview 11, IT-Branche)

Für die Auswahl einer Person zählen aufgrund des hohen Anteils von Quereinsteigenden weniger die Qualifikationen als die Arbeitserfahrung (I11). Aus diesem Grund ist auch die Anerkennung der Qualifikation weniger eine Priorität für die Unternehmen, sondern wird nur im Zuge der Einreisemöglichkeiten relevant, wenn Personen über das beschleunigte Fachkräfteverfahren oder die **Blue Card** nach Deutschland kommen möchten. Im Gegensatz zu anderen Branchen, die damit verbundene Mindestgehälter problematisieren (vgl. Cluster 1: Lokale Produktion), spielt das für den IT-Bereich keine Rolle. Es müsste ohnehin gut gezahlt werden, da die Fachkräfte aufgrund der weit verbreiteten Möglichkeiten zur Remote-Arbeit sonst schnell die Stelle wechseln würden (I11).

In der **Anbahnung der Einreise** werden persönliche Kontakte als sehr wichtig erlebt, da die unterschiedlichen Möglichkeiten vielfältig und der formale Prozess komplex erscheinen. Beratungsstellen wie die Welcome Center oder das FIZU geben Hinweise, welcher Einreiseweg der passende sein könnte und wie die Verfahren konkret ablaufen. Die **kontinuierliche Begleitung** im Prozess und die Möglichkeit, über einen persönlichen Kontakt Nachfragen stellen zu können, wird als sehr wertvoll erlebt. Beim **beschleunigten Fachkräfteverfahren** wird der Kontakt zu einer zuständigen Person sogar als *der* zentrale Vorteil wahrgenommen und die Kosten von 400 € werden dafür als sehr angemessen eingeschätzt:

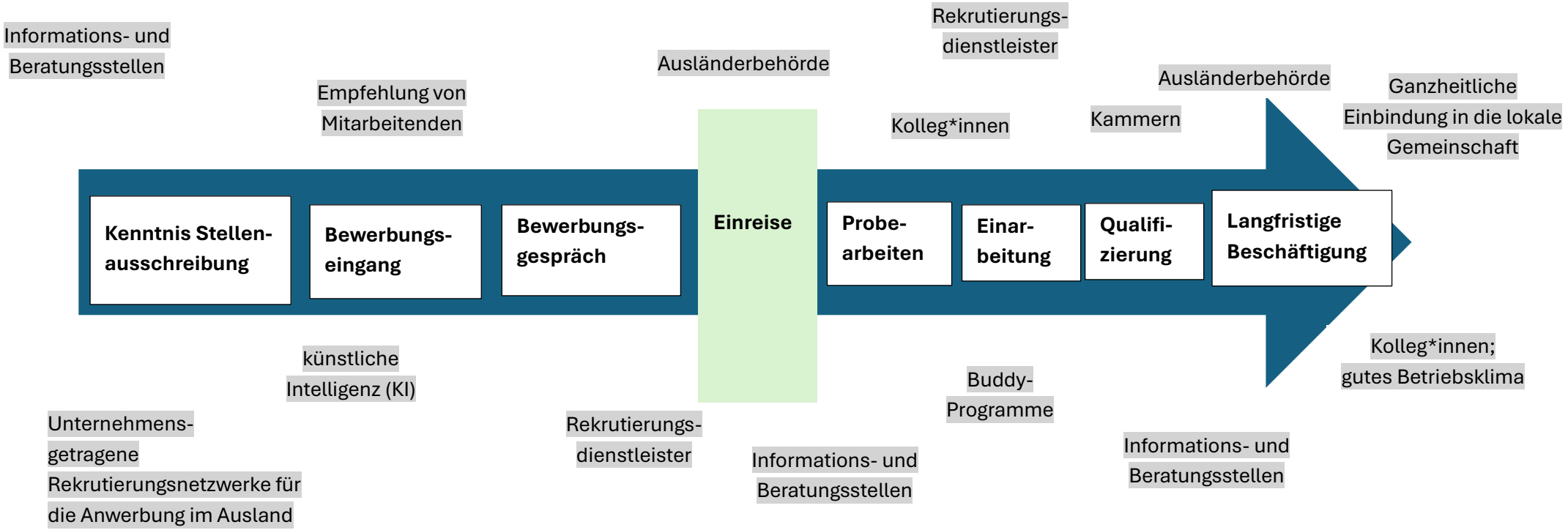
„*Das Versprechen beim Fachkräfteverfahren, also bei diesem beschleunigten Fachkräfteverfahren, ist ja, dass ich dann bei der Ausländerbehörde […] anfragen kann und dass die dann nachforschen. Meine Erfahrungen nach zu urteilen, klappt sowas dann wirklich besser, wenn man eine Person hat, bei der ich anfragen kann*." (Interview 11, IT-Branche)

Ähnlich wie bei den anderen befragten Unternehmen zeigt sich, dass die grundlegende Annahme ist, das Verfahren zur Fachkräfteeinreise sei komplex und umständlich. Mit guter Beratung wird der Prozess dann aber als machbar erlebt:

„[Auf das beschleunigte Fachkräfteverfahren sind wir] durch Zufall draufgekommen. Erst so ‚Ah nee, das klingt kompliziert!', dann doch mal angefragt in Dresden. Das klang dann sehr smart." (Interview 11, IT-Branche)

4.5 Zwischenfazit: Persönliche Kontakte im Anwerbeprozess

Die folgende Abbildung veranschaulicht, an welcher Stelle im Anwerbeprozess – von der Ausschreibung einer Stelle bis zur langfristigen Beschäftigung – welche Kontakte relevant werden. Die Grafik verdeutlicht, dass manche Kontakte vor allem an bestimmten Stellen relevant sind (z.B. Mitarbeitende), während andere Kontakte den gesamten Prozess begleiten (bspw. Informations- und Beratungsstellen)



5. Ergebnisse II: Faktoren für langfristige Bleibeperspektiven

Im Anwerbeprozess aus dem Ausland müssen Betriebe und internationale Fachkräfte erhebliche zeitliche, finanzielle und soziale Ressourcen aufwenden. Eine längerfristige Zusammenarbeit ist daher für beide Seiten von Interesse. In diesem Kapitel werden Faktoren vorgestellt, die langfristige Bleibeperspektiven unterstützen und dabei sowohl arbeitsplatzbezogene Aspekte berücksichtigen als auch solche, die das Alltagsleben betreffen.

Grundlegende Haltefaktoren

In den qualitativen Interviews wird deutlich, dass für internationale Fachkräfte zunächst die **gleichen Haltefaktoren** gelten **wie für alle Mitarbeitenden**. Darunter werden beispielsweise eine angemessene Bezahlung und attraktive Rahmenbedingungen wie die Möglichkeit zu flexiblem Arbeiten, Teilzeitmöglichkeiten, oder Bonuszahlungen und Mitgliedschaften in Bonusprogrammen genannt. Als einen wichtigen Punkt heben nahezu alle Gesprächspartner*innen ein **gutes Betriebsklima** hervor, das durch Aktionen wie Teamevents und gemeinsame Feiern, aber auch durch die persönliche Wertschätzung einzelner Mitarbeitender durch kleine Geschenke bei Geburtstagen oder Jubiläen gestärkt wird. Dies erscheint als hoch relevant, weil sich internationale Mitarbeitende sonst schnell umorientieren, insbesondere in Branchen mit hohem Fachkräftemangel und raschen Einstiegsmöglichkeiten wie der Gastronomie (I4). Hier sehen sich die Führungskräfte selbst stark in der Verantwortung für ein gutes Klima zu sorgen:

> *„Also das ist wirklich so meine Hauptarbeit. Also wirklich jeden Einzelnen kennen, wissen, wie es der Oma geht oder wie der Hund heißt und was weiß ich. […] das ist halt dieses Persönliche, […] dieses Menschlich-Herzliche, was hier im Haus ganz wichtig ist.“* (Interview 4, Gastronomie/Hotellerie)

Zudem werden **fachliche Entwicklungsmöglichkeiten** und eine inhaltlich anregende Arbeit als ein wichtiger Haltefaktor gesehen, um den Mitarbeitenden langfristig eine attraktive Perspektive zu bieten (I4, I8, I12).

Angebote für internationale Fachkräfte

Über die grundlegenden Haltefaktoren hinaus berichten die teilnehmenden Betriebe von Angeboten, die sich direkt an internationale Fachkräfte richten und die ein gutes Ankommen und langfristiges Bleiben unterstützen sollen.

Ein erster Bereich umfasst dabei **Weiterbildungen**, die eine Grundlage für eine qualifizierte Mitarbeit schaffen. Betriebe unterstützen ihre internationalen Mitarbeitenden bei fachlicher Weiterbildung, im Anerkennungsverfahren (I3, I6, I12), oder durch Lernunterstützung in der Ausbildung (I2). Bei aufwändigen Verfahren wie der Anerkennungspartnerschaft berichtet ein Betrieb über die Vereinbarung einer Mindestvertragslaufzeit, um eine Balance zwischen dem Aufwand des Verfahrens

und dem Nutzen für den Betrieb zu finden (I3). Ein zentraler Baustein ist die **Förderung der Deutschkenntnisse** von internationalen Mitarbeitenden – sei es durch die Finanzierung eines Sprachkurses, die Organisation eines passgenauen Berufssprachkurses oder die Freistellung für den Besuch der Sprachkurse (I1, I2, I3, I5, I9, I12). Auch in Bezug auf den Spracherwerb wird die Unterstützung für einen Sprachkurs auch als Investition und Wertschätzung gesehen:

> *„Also er hätte das [den Sprachkurs] auch selber gemacht, aber für mich war es im Endeffekt wichtig zu sagen, okay, wir investieren am Endeffekt in dich, in deine Person, damit du in der Lage bist, die Aufgabe, die wir dir stellen, auch ausführen zu können.“* (Interview 3, Wasser-/Wärmetechnik*)*

In einigen Betrieben wird außerdem in der Anfangszeit die Einarbeitung oder gemeinsame **Teamtreffen auf Englisch** ermöglicht (I7, I8, I9). Zudem wird **die Unterstützung durch Mitarbeitende mit der gleichen Muttersprache im Arbeitsprozess** eingerichtet (I5, I6). Prinzipiell halten alle interviewten Betriebe gute Deutschkenntnisse für wichtig, damit die Kommunikation im Team funktioniert.

Ein zweiter Bereich umfasst **organisatorische und soziale Unterstützung** im Ankommensprozess: Betriebe finden hier unterschiedliche Wege, um neue internationale Mitarbeitende zu begleiten, beispielsweise durch die Organisation von Buddy-Programmen und Tandems mit anderen *Internationals* (I6, I8), durch persönliche Unterstützung bei der Wohnungssuche oder bei der Bearbeitung von behördlichen Dokumenten (I1, I6, I7). Eine umfassende Betreuung bieten externe Dienstleister für die Orientierung im Alltag und bei persönlichen Herausforderungen (v.a. bei Auszubildenden, vgl. 5.3).

Betriebliche Willkommenskultur schaffen

Neben einer Unterstützung der internationalen Fachkräfte braucht es für eine langfristige Bleibeperspektive auch Anstrengungen, um eine betriebliche Willkommenskultur zu schaffen. Den befragten Betrieben ist bewusst, dass es wichtig ist, das **gesamte Team für den Prozess zu gewinnen:**

> *„Und dieses, dass es auf beiden Seiten aufeinander zugeht, das ist ganz entscheidend. Und dann, denke ich mal, ist schon die Chance höher, dass der Azubi bzw. Facharbeiter dann sich auch in dem Unternehmen wohlfühlt, wenn das ganze Kollegium da auch mit in diesem interkulturellen Austausch mitgenommen wird*.“ (Interview 2, Bildungsdienstleister)

Beim Schaffen einer Willkommenskultur sind formalisierte Ansätze wie **interkulturelle Schulungen** von Mitarbeitenden wenig nachgefragt, sondern der Fokus liegt auf **Alltagssituationen und dem Umgang** miteinander (I2, I4). Eine Strategie ist es auch, für die Mitarbeitenden die Diversität etwas zu reduzieren, sodass beispielsweise in einer Produktionsschicht nicht alle Mitarbeitenden unterschiedliche Sprachen sprechen, sondern nur ein bis zwei Sprachgruppen vertreten sind (I5, I6).

Allerdings zeigen die Interviews auch, dass eine betriebliche Willkommenskultur keine Selbstverständlichkeit ist und aktiv an ihr gearbeitet werden muss. In einer größeren Klinik arbeitet

beispielsweise das Integrationsmanagement zur Förderung der Willkommenskultur an einer **Kooperation mit einer lokalen migrantischen Organisation**, um über Begegnungsaktionen zu einem besseren Miteinander zu finden (I12). Wenn es zu **Unstimmigkeiten und Konflikten** kommt, müssen diese angesprochen und bearbeitet werden:

> *„Es gibt unterschiedliche Vorstellungen, ja, aufgrund der unterschiedlichen Herkunft, aber das kann man, wenn man sich Mühe gibt und Spannungen rausnimmt und nicht gleich auf Konfrontationskurs geht, konnte ich alle Probleme im Gespräch mit denen klären und die waren kompromissbereit.“* (Interview 1, Pflegedienstleitung in Altenheim)

Insbesondere bei Themen, die mit Unsicherheit belastet sind und persönliche Bereiche berühren, etwa religiöse Themen wie die Arbeitsorganisation während des Ramadans (I7, I6) oder Vorstellungen von Hierarchien im Team (I8) lassen sich aus der Erfahrung der Betriebe mit den internationalen Mitarbeitenden klären, wenn sie angesprochen werden und ausdiskutiert werden.

> *„[…] ich denke, da ist einfach das Wichtigste, dass man in den Austausch geht und dann nicht immer hinterm Rücken oder so drüber redet, dass man das komisch findet, sondern solche Sachen halt offen anspricht.“* (Interview 7, IT-Branche)

Trotz dieser Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung wird in den Gesprächen immer wieder reflektiert, dass die interkulturelle Zusammenarbeit von den etablierten Mitarbeitenden teilweise als Zumutung aufgefasst wird. Dabei fällt es den Gesprächspartner*innen nicht leicht, in Worte zu fassen, was sie beobachten: Ist es **Rassismus, Mobbing oder Ausgrenzung**? Die Worte werden dann sehr genau abgewogen:

> *„Oder es gibt auch so ein bisschen, ja, ähm, naja, nee, Rassismus ist es, nicht, nee, Mobbing, Ausgrenzung, äh, es wird nie geholfen untereinander, obwohl, zwischen den Deutschen wird dann schon geholfen, aber **die Ausländer, da wird halt nie beigesprungen**, wenn es irgendwelche Probleme gibt.“* (Interview 12, Integrationsmanagement Klinikum)

Teilweise besteht wenig Bereitschaft, sich in die Lage der internationalen Fachkräfte zu versetzen und die Migrationssituation zu reflektieren. Eine Strategie ist es dann, die Mitarbeiterteams so zusammen zu stellen, dass offene Mitarbeitende mehr Kontakt mit internationalen Fachkräften haben und in ihrer Rolle als Mittler gestärkt werden (I1).

Willkommensgefühl in der Gesellschaft

Damit internationale Fachkräfte langfristig in einem Betrieb und in der Region bleiben, ist das Willkommensgefühl in der Gesellschaft von großer Relevanz. Im Alltagsleben spielen die **soziale Einbindung** und der Aufbau von Kontakten und Freundschaften eine wichtige Rolle. Unterstützend kann dabei die **internationale Community** wirken, die sich über soziale Netzwerke zusammenfindet und Hilfestellung bei Alltagsfragen und beim Kontaktaufbau bietet (I7). Auch die **Einbindung in eine muttersprachliche Gemeinschaft** kann den Anschluss erleichtern, insbesondere in der Anfangszeit,

und grundsätzlich dazu beitragen, Austausch mit Menschen mit ähnlichen Erfahrungen in der Muttersprache zu gewinnen (I4, I6, I12). Weiterhin sind **Alltagserfahrungen für das Willkommensgefühl hoch relevant**, etwa in der Nachbarschaft oder im öffentlichen Raum. Für Menschen, deren Einwanderungsgeschichte (vermeintlich) sichtbar ist, können sich im Alltag Schwierigkeiten ergeben und mit Ablehnung wird bereits gerechnet. Ein Gesprächspartner formuliert es so:

> *„Wenn es jemand muslimischen Glaubens und mit einer anderen Hautfarbe wäre… In Dresden ist das ja auch schwieriger als für einen europäisch aussehenden weißen Mann, sage ich mal, der vielleicht noch mit Ehefrau kommt. Das ist halt sicher, ganz sicher.“* (Interview 11, IT-Branche)

Wenn internationale Fachkräfte gemeinsam mit ihrer Familie einreisen, gewinnt die **Offenheit der lokalen Gemeinschaft auch außerhalb des Betriebs besondere Bedeutung** (I8, I 12, I7, I6): Kindertagesstätten, Schulen, Arbeitsmöglichkeiten für den*die Partner*in sowie Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung fungieren alle als Anknüpfungs- und Kontaktstellen. Wie sich die gesellschaftspolitische Situation künftig entwickeln wird, hat entsprechend einen relevanten Einfluss auf die Bleibeperspektiven internationaler Fachkräfte.

Darüber hinaus hat die institutionelle Ebene einen wichtigen symbolischen Einfluss auf das Willkommensgefühl. Wenn internationale Berufsanfänger beispielsweise im Abstand weniger Monate ihre **Aufenthaltsgenehmigung verlängern** müssen und das auch für die Betriebe **mit hohem Aufwand verbunden** ist (vgl.I8), sendet das nicht das Bild einer migrationsoffenen Gesellschaft, sondern einer Wahrnehmung von Migration als problemhaft und letztlich ungewollt. Das zeigt sich auch, wenn Anträge auf Familiennachzug eine Dauer von mehreren Jahren haben können (I7):

> *„Also ich glaube, ein Riesenfaktor, worauf wir leider alle wenig Einfluss haben, ist halt, dass **der Familiennachzug so lange dauert**. Also das bringt jetzt zwar Unternehmen nichts, aber ich glaube, das ist **für die Fachkräfte einfach ein Riesending**.“* (Interview 7, IT-Branche)

Am Thema Familiennachzug zeigt sich auch, dass internationale Fachkräfte für Unternehmen teilweise vor allem durch ihre Arbeitskraft attraktiv sind und der ganzheitliche Blick auf die Fachkraft als Mensch in den Hintergrund gerät. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Familienmitglieder erst nachziehen dürfen, wenn der Berufsanerkennungsprozess erfolgreich abgeschlossen wurde:

> *„Wir haben das schon von anderen Kliniken gehört, dass, wenn rekrutiert wird, erstmal wirklich keine Familie nachziehen darf, sondern erst nachdem die Anerkennung durch ist. Bei uns ist das anders. Würde ich wahrscheinlich, wenn ich eine große Gruppe rekrutiere, auch so machen. Aber bei Einzelpersonen, wir **haben da überhaupt nichts dagegen, wenn die Familie mitzieht. Ich hätte was dagegen, wenn es eine alleinerziehende Mama oder Papa ist**. Dann würde das natürlich schon Schwierigkeiten machen, weil die Anerkennung muss irgendwie geschafft werden und*

wer kümmert sich bitte bei einem Dreischichtsystem um Kinder?“ (Interview 12, Integrationsbeauftragte Klinikum) [1]

Eine analoge Argumentation in Bezug auf Eltern ohne Migrationshintergrund erscheint kaum vorstellbar. Gleichzeitig verbinden die Gesprächspartner mit der Familie Hoffnungen auf eine Verwurzelung der internationalen Fachkräfte in der Region, wenn Kinder Schule und Kita besuchen und die Familie Freundschaften aufbaut (I3, I7, I8).

Schließlich wird aus einer langfristigen Perspektive auch der **Ausblick auf die Möglichkeit zur Erlangung der deutschen Staatsbürgerschaft** bedeutsam. Gerade bei hochqualifizierten Fachkräften ist die Konkurrenz um passende Mitarbeitende zwischen Unternehmen groß, sodass eine Willkommenskultur auf allen Ebenen gefördert werden müsse, um attraktiv für internationale Fachkräfte zu sein:

„*Der große Knackpunkt ist, in [Name Stadt] zumindest, die Bearbeitung der Staatsbürgerschaft. [...] Eine absolute Katastrophe. […] Ich weiß nicht, wie sich da jemand fühlt, der in diese Mühle gerät und dann sagt ‚Ich bin jetzt hier etabliert.‘ Und es gibt doch andere schöne Länder und andere schöne Bundesländer, wo das schneller geht. [..] Das ist keine Welcome Culture mehr*.“ (Interview 11, IT-Branche)

[1] Der Kontext des Zitats ist die Zu/Absage für einen Arbeitsplatz durch den Arbeitgeber bei erwarteter Mitreise der Familie; nicht die aufenthaltsrechtliche Möglichkeit der Einreise der Familie.

6. Fazit

Wie können Kontakte zwischen Betrieben, internationalen Fachkräften & Auszubildenden, Beratungsstellen und Institutionen zu „Brücken“ für eine erfolgreiche und nachhaltige Fachkräftegewinnung in Sachsen werden? Mit dieser Frage setzte sich die vorliegende Studie *Brücken für Migration* auseinander und befragte dazu dreizehn sächsische Unternehmen, vorwiegend KMU. **Die Studie macht deutlich, dass es die *eine* Anwerbestrategie oder den *einen* Weg ausländischer Bewerber*innen in sächsische Betriebe nicht gibt, sondern zwischen Branchen und Wirtschaftszweigen differenziert werden muss.** Insbesondere die Wahrnehmung des Fachkräftemangels, die Notwendigkeit fachspezifischer Berufserfahrung sowie Narrative in der Branche über Hürden in der internationalen Anwerbung sind entscheidend dafür, ob bzw. wie intensiv im Ausland nach Fachkräften und Auszubildenden gesucht wird.

Auf Basis der Studienerkenntnisse lassen sich vier Cluster bilden: (1) Regionale Produktion und Entwicklung, (2) hochspezialisierte Technologie, (3) Gastronomie, Hotellerie und Pflege und (4) ortsunabhängige IT-Branche. Auch wenn in den vier Clustern unterschiedliche Wege für internationale Mitarbeitende in die Betriebe bestehen, sind doch für alle befragten Betriebe Kontakte von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Anwerbe- und Einstellungsprozess: Einerseits stärken Kontakte das Vertrauen in internationale Bewerber*innen, beispielsweise durch die Empfehlungen von bereits angestellten internationalen Mitarbeitenden oder unternehmensgetragene Rekrutierungsnetzwerke. Andererseits erleichtern es persönliche Kontakte zu Informations- und Beratungsstellen, Zugang zu dem als sehr kompliziert geltenden Prozess der Fachkräfteanwerbung zu erlangen und sich darin zurecht zu finden.

Die Studie zeigt, dass es über persönliche Kontakte gelingen kann, bestehende **Narrative** zu überprüfen und zu entkräften. In dem als unübersichtlich erlebten Feld der Anwerbung und Beschäftigung von Migrant*innen entfalten Erzählungen schnell eine große Wirkung, vor allem dann, wenn wenig eigene Erfahrung vorliegt. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich in der Branche herumspricht, dass aktuell aus bestimmten Ländern nur unzuverlässige Massenbewerbungen eingehen würden oder dass der Anwerbeprozess kaum zu bewältigen sei. In beiden Fällen ermöglichen es Kontakte, den Erzählungen Erfahrungen aus erster Hand entgegenzustellen, beispielsweise wenn auf persönliche Empfehlung hin eine Bewerbung doch gelesen wird oder wenn der Einstellungsprozess einer internationalen Fachkraft mit Hilfe einer Beratungsstelle doch möglich ist.

> **Handlungsimpuls: Positive Erfahrungsberichte gezielt sichtbar machen.**
> Narrative und persönliche Erfahrungen können die Bereitschaft von Unternehmen für die Rekrutierung aus dem Ausland wesentlich beeinflussen. Viele KMU in Sachsen haben noch keine Erfahrung mit der Einstellung internationaler Fachkräfte gesammelt. Sie können entsprechend Erzählungen nicht mit der eigenen Erfahrung abgleichen. Ein wichtiger Hebel ist daher, Erfahrungsberichte sichtbar zu machen - idealerweise im direkten Austausch von Unternehmen für Unternehmen.

Spezialisierte Beratungsstellen, wie die FIZU oder Welcome Center, werden mit ihrer Wegweiser-Kompetenz sehr geschätzt, besonders von kleinen Unternehmen, die wenig Fälle und somit wenig Routinen im Einstellungsprozess aufbauen konnten. Einige der befragten Unternehmen haben den **Kontakt zu Beratungsstellen eher zufällig** (oder gar nicht) **gefunden,** und es zeigt sich, dass für Betriebe ohne externe Beratung der Anwerbeprozess extrem arbeitsintensiv ist. Betriebe, die Beratung in Anspruch genommen haben, heben insbesondere die Orientierung in einem komplexen Prozess sowie die Möglichkeit zur persönlichen Nachfrage als positiv hervor. Die Zusammenarbeit mit den Beratungsstellen wird durchweg als hilfreich und unterstützend berichtet. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die **Zugangswege gut strukturiert** sind und die Abläufe für die Unternehmen erwartbar. Das beschleunigte Fachkräfteverfahren wird in diesem Zusammenhang als positiv beschrieben.

> **Handlungsimpuls: Betriebe zielgerichtet mit Beratungen erreichen.**
> Die Information über die Arbeit der Fachinformationszentren kommt noch nicht flächendeckend bei den Betrieben an. Gemeinsam mit erfolgreich beratenen Betrieben könnte nach Wegen gesucht werden, auf welchen Wegen Betriebe einer bestimmten Branche besonders gut erreicht werden können.

Schließlich sehen die Betriebe das **Anwerben internationaler Fachkräfte als gesamtgesellschaftliche** Aufgabe und leiten daraus unterschiedliche Positionen ab. Zum einen wünschen sich Betriebe mehr **politische und** teilweise auch **finanzielle Unterstützung** im Anwerbeprozess, da – so die Sicht einiger Betriebe – die Anwerbung durch das gesamtgesellschaftliche Problem des demographischen Wandels nötig wird und es daher auch gezielter Unterstützung bedarf, bspw. von unternehmensgetragenen Recruiting-Netzwerken oder mehr Förderung bei Sprachkursen.

Die befragten Unternehmen sehen die **Öffnung der Gesellschaft für Diversität** und die **Etablierung einer Willkommenskultur** als zentral für das Anwerben und Halten internationaler Fachkräfte. Innerbetrieblich sind Ressentiments gegen ausländische Mitarbeitende spürbar und es werden verschiedene Strategien erprobt, damit umzugehen – von der Konfliktvermeidung durch unterschiedliche Schichtsysteme oder die Zuteilung internationaler Arbeitskräfte an offenere Mitarbeitende über die Fokussierung auf „gewohnte“ Migrant*innen wie vietnamesische Fachkräfte und Auszubildende bis hin zur Konfliktbearbeitung. Weiterbildungsangebote wie Diversity Trainings oder zur interkulturellen Öffnung werden in KMU bislang kaum genutzt.

> **Handlungsimpuls: Austausch zum Umgang mit innerbetrieblichen Herausforderungen stärken**
> Die Mehrheit der befragten Betriebe ist sich der Herausforderungen bewusst, die ein multikulturelles Team mit sich bringt, und sucht Wege, damit gut umzugehen. Austausch und Vernetzung über bestehende Konflikte und innerbetriebliche Bewältigungsstrategien könnten unterstützend für Betriebsleitungen sein, die sich damit konfrontiert sehen.

Weiterführender Forschungsbedarf

In der Pilotstudie *Brücken für Migration* konnte ein erster Einblick in das weite und gesellschaftlich hoch relevante Feld der internationalen Fachkräfterekrutierung gewonnen werden, das noch ein großes Forschungsdesiderat darstellt. Dabei wurde in dieser Studie aus der Perspektive der Betriebe nachgezeichnet, welche Bedeutung Kontakte für den Prozess der internationalen Fachkräfteanwerbung haben. Aus dieser Forschung ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschung. Drei Ansatzpunkte möchten wir hier näher skizzieren:

Ein erster Ansatzpunkt liegt im Vergleich zwischen der **Bedeutung von Kontakten in reglementierten und nicht reglementierten Berufen**. Die Pilotstudie zeigt, dass gerade KMU im Pflegebereich auf Auszubildende statt Fachkräfte setzen, weil sie die Anerkennungsverfahren als zu kompliziert und nicht zielführend einschätzen. Eine Folgestudie könnte dieser Wahrnehmung nachgehen und nachzeichnen, **wie dieses Narrativ entsteht**. Weiterführend könnte eine Untersuchung auf die **Erfahrungen von Unternehmen fokussieren, die in größeren Zahlen Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren** und mit ihnen Anerkennungsverfahren durchlaufen. Daraus könnten Erfolgskriterien, insbesondere in Hinblick auf die Bedeutung von Kontakten, abgeleitet werden. Dem könnte vergleichend der Blick auf reglementierte Berufe mit weniger Rekrutierungserfahrung, beispielsweise das Handwerk, und nicht-reglementierten Berufen gegenübergestellt werden.

Zweitens könnte eine Folgestudie den Blick von den Unternehmen auf die **Fachkräfte** lenken und ihre **Migrationsentscheidung** genauer nachvollziehen, insbesondere in Hinblick auf das **Matching auf mehreren Ebenen**: Warum migrieren Menschen in ein bestimmtes Land, in eine bestimmte Region und wählen einen bestimmten Betrieb? Welche Bedeutung haben persönliche Kontakte in Betriebe und deren Erfahrungen? Weiterführende Forschungsfragen könnten das Verhältnis von Narrativen über das Arbeiten in einer Region (bspw. hinsichtlich des Gehalts, der Arbeitsbedingungen oder des gesellschaftlichen Klimas) und den tatsächlichen Erfahrungen thematisieren. Dies könnte insbesondere in der Wirkung auf Kettenmigration, also dem Anwerben weiterer Arbeitskräfte über internationale Arbeitskräfte, näher untersucht werden.

Ein dritter Ansatz könnte sich näher mit **dem Zusammenspiel zwischen den Bedarfen und dem Agieren von Betrieben, internationalen Fachkräften und staatlichen Institutionen und Behörden** wie den Ausländerbehörden oder Kammern auseinandersetzen. Behörden und Institutionen bilden gewissermaßen die Rahmung der Fachkräftemigration und sind maßgeblich für einen Teil der Hürden, aber auch der Entwicklung von Potentialen, verantwortlich. Welche Gelingensbedingungen braucht es, damit alle drei Akteure gut zusammenarbeiten können und wie dringen Problemlagen und Anregungen zur Lösung in die Institutionen durch? Welche Kontakte und Netzwerke braucht es, um diese Akteure zu verbinden und ein gutes Klima für Einwanderung zu schaffen? Wie könnten Zugangswege für schutzbedürftige Menschen mit Erwerbsmigration institutionell und praxisorientiert zusammengedacht werden?

Literatur

Arndt, F. & Orange, F. (2025): Erfolgsrezept im Gastgewerbe: Nachwuchssicherung durch internationale Auszubildende. KOFA kompakt 8/25. https://www.iwkoeln.de/studien/franziska-arndt-erfolgsrezept-im-gastgewerbe-nachwuchssicherung-durch-internationale-auszubildende.html

Bundesagentur für Arbeit (2026): Engpassanalyse. Nürnberg. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html

Bundesamt für Statistik [destatis] (2026): Migration und Integration. Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html

Deutsche Industrie- und Handelskammer (2025): Fachkräftereport 2025/26. Berlin- https://www.dihk.de/resource/blob/159714/0ae2cf7cc1789688edf318a7655ad5d4/dihk-fachkraeftereport-2025-2026-data.pdf

Faist T. (2000). The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces. Oxford: Oxford University Press.

Halvorsen, B., Kulik, C., & Treuren, G. (2010). *Retaining migrant employees: Reducing turnover using Job Embeddedness Theory* [Konferenzbeitrag]. Australian and New Zealand Academy of Management Conference.

Heimann, C. (2025). Entwicklung der Fachkräfteeinwanderung fürs Umwelt- und Klimahandwerk. In L. Roser, K. Bock, & K. Hecker (Hrsg.), *Berufliche Anerkennung und Qualifizierung zugewanderter Arbeits- und Fachkräfte im Umwelt- und Klimahandwerk*. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH.

Heß, B. (2025). Monitoring zur Bildungs- und Erwerbsmigration: Erteilung von Aufenthaltstiteln an Drittstaatsangehörige; Jahresbericht 2024 (Berichtsreihen zu Migration und Integration, Reihe 1). Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). https://doi.org/10.48570/bamf.fz.bericht.r1.d.2025.mobemi.jb.2024.1.0

Ifo Institut (2026): ifo Konjunkturprognose Ostdeutschland und Sachsen. Dresden. https://www.ifo.de/prognosen/ifo-konjunkturprognose-ostdeutschland-und-sachsen

Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

Massey, D. S. (1990). Social structure, household strategies, and the cumulative causation of migration. *Population Index, 56*(1), 3–26.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablynski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 1102–1121.

Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M., & Mândricel, D. A. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: An empirical study in the tourism sector. Sustainability, 14(6), Article 3693. https://doi.org/10.3390/su14063693

Pierenkemper, S., Jansen, A., & Orange, F. (2023). *Internationale Fachkräfte in KMU: Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte* (KOFA-Studie Nr. 3/2023). Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA).

Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz (SMWA) (2024): Standort Sachsen 2024 im Vergleich mit anderen Regionen. Dresden. https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/45683