Studienergebnisse in Kürze

Lokale Brücken für Migration

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

Ziele und Forschungsfragen

Die explorative Studie *Lokale Brücken für Migration* untersucht, wie Kontakte zwischen Betrieben, internationalen Fachkräften und Auszubildenden, Beratungsstellen und Institutionen zu „Brücken" für eine erfolgreiche und nachhaltige Fachkräftegewinnung in Sachsen werden können. Im Mittelpunkt steht dabei, was Betrieben in der Praxis hilft, internationale Fachkräfte zu gewinnen, einzustellen und auch langfristig zu halten.

Die Studie untersucht folgende Forschungsfragen:

(1) Welche Anwerbestrategien nutzen sächsische KMU?
(2) Wie wird Vertrauen in internationale Fachkräfte und in den Anwerbeprozess geschaffen?
(3) Was hält (internationale) Fachkräfte in Betrieben und in Sachsen?

Zu diesen Fragen wurden im Juli und August 2026 qualitative Interviews mit dreizehn sächsischen Unternehmen, vorwiegend KMU, geführt. Dabei lag der Fokus auf Branchen mit Mangelberufen, konkret der Pflegebranche und dem Gesundheitswesen, der Chemie- und Wassertechnik, der Biotechnologie, der Hotellerie & Gastronomie, der Verpackungsindustrie, der Elektronik/ Mikroelektronik und der IT- und Softwarebranche. Die Studie berücksichtigte Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen Sachsens, darunter die Städte Leipzig, Dresden und Chemnitz, sowie der Landkreis Bautzen, der Vogtlandkreis und der Landkreis Zwickau.

Ziel ist es, konkrete Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis sichtbar zu machen: Welche Kontakte erleichtern die Anwerbung? Wo entstehen Hürden? Und was sind Haltefaktoren für ein nachhaltiges Bleiben im Betrieb und der Region?

Erkenntnis: Viele Wege in die Betriebe - Kontakte als wichtige Brücke

Die Studie zeigt, dass es den *einen* Weg ausländischer Bewerberinnen und Bewerber in sächsische Betriebe nicht gibt, sondern zwischen Branchen differenziert werden muss. Die Studie identifiziert vier Cluster von Betrieben und ihren Strategien: (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, bezüglich der Notwendigkeit fachspezifischer Berufserfahrung sowie (branchenspezifischer) Narrative

zu Hürden in der internationalen Anwerbung. Diese Punkte sind entscheidend dafür, ob bzw. wie intensiv im Ausland nach Fachkräften und Auszubildenden gesucht wird.



Trotz der Unterschiede zeigt sich über alle Branchen hinweg: Kontakte sind ein ausschlaggebender Faktor 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 aufgrund des hohen Bewerbungsaufkommens in Zeiten von KI besonders relevant ist. Gerade bei einer großen Zahl digitaler Bewerbungen können persönliche Empfehlungen helfen, passende Kandidatinnen und Kandidaten besser zu identifizieren.

- Persönliche Kontakte zu Beratungsstellen und Institutionen, bspw. zur Ausländerbehörde, erleichtern den als sehr kompliziert und aufwändig geltenden Anwerbeprozess internationaler Fachkräfte. Mit einer verlässlichen und erreichbaren Ansprechperson wird aus einem schwer überschaubaren Verfahren ein Prozess, der zwar weiterhin als aufwändig gilt, aber als machbar erlebt wird.

- 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 zu Orten werden, an denen gemeinsame Lösungen für konkrete Herausforderungen entwickelt werden.

Erkenntnis: Die Anwerbung internationaler Fachkräfte funktioniert besser als ihr Ruf

Die Studie zeigt, dass in dem als unübersichtlich erlebten Feld der Anwerbung und Beschäftigung internationaler Mitarbeitender viele Erzählungen und Informationen aus zweiter oder dritter Hand kursieren. Das ist beispielsweise der Fall, wenn sich in der Branche herumspricht, dass aus bestimmten Ländern nur unzuverlässige Massenbewerbungen eingehen würden oder dass der Anwerbeprozess nicht zu bewältigen sei. Wo eigene Erfahrungen fehlen, können solche Erzählungen schnell zu einer Entscheidungsgrundlage werden und Betriebe davon abhalten, die Anwerbung internationaler Bewerbender auszuprobieren. Kontakte zu Unternehmen mit Erfahrung ermöglichen, diese Informationen zu überprüfen und ggf. zu entkräften, etwa wenn der Einstellungsprozess einer internationalen Fachkraft mit Hilfe einer Beratungsstelle herausfordernd ist, aber erfolgreich bewältigt werden konnte. Für die Praxis bedeutet das: Erfahrungsaustausch, insbesondere zwischen Unternehmen, ist ein wichtiger Hebel.

Erkenntnis: Beratungsstellen führen sicher durch den Anwerbe- und Einstellungsprozess

Spezialisierte Beratungsstellen, wie die FIZU oder Welcome Center, werden mit ihrer Orientierungs- und Wegweiser-Kompetenz von Betrieben sehr geschätzt, besonders von kleinen Unternehmen, die wenig Fälle und somit wenig Routinen im Einstellungsprozess aufbauen konnten. Betriebe, die Beratung in Anspruch genommen haben, bewerten insbesondere die Orientierung in einem komplexen Prozess sowie die Möglichkeit zur persönlichen Nachfrage als positiv. Eine feste Ansprechperson für die Betriebe hat sich als vertrauensbildend bewährt. Einige der befragten Unternehmen haben den Kontakt zu Beratungsstellen eher zufällig gefunden oder kannten die Angebote nicht. Gleichzeitig zeigt sich, dass für Betriebe ohne externe Beratung der Anwerbeprozess extrem arbeitsintensiv ist. Es gilt also, die Arbeit der Beratungsstellen sichtbar zu machen und in Unternehmensnetzwerken darüber zu sprechen. Daraus ergibt sich ein Praxisimpuls: Beratungsstellen müssen dort sichtbar werden, wo Betriebe ohnehin nach Informationen suchen, z. B. in Kammern oder Branchennetzwerken.

Erkenntnis: Neue Wege ausprobieren lohnt

Betriebe in Branchen mit einem großen Fachkräftemangel suchen nach unkonventionellen Wegen, um Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen. Zwei Unternehmen unserer Studie berichten, dass sie gezielt eine Fachkraft bzw. eine Auszubildende aus Regionen angeworben haben, in denen die politische Lage kritisch ist. Damit wird neben dem Gewinn für das eigene Unternehmen auch ein humanitärer Beitrag geleistet.

Ein zentraler Unsicherheitsfaktor ist für viele Unternehmen die Ungewissheit über die Vergleichbarkeit der Arbeitserfahrung einer internationalen Fachkraft. Für Betriebe stellt sich damit die praktische Frage, wie gut im Ausland erworbene Qualifikationen und Berufserfahrungen zum Arbeitsalltag des Betriebs passen. Unternehmen aus der IT-Branche nutzen daher aufgrund ihrer ortsungebundenen, digitalen Zusammenarbeit die Möglichkeit, internationale Fachkräfte vorab bereits aus ihrem Herkunftsland in das Unternehmen einzubinden. Beide Seiten lernen sich im Arbeitsprozess kennen, sodass die Entscheidung für die Einreise der Fachkraft mit mehr Sicherheit getroffen werden kann. Die Beispiele zeigen: Gerade dort, wo klassische Rekrutierungswege an Grenzen stoßen, kann es sich lohnen, neue Formen des Kennenlernens und der Zuwanderung zu entwickeln.

Erkenntnis: Betriebliche & gesellschaftliche Willkommenskultur entscheidet mit, ob Fachkräfte bleiben

Die befragten Betriebe sehen das Anwerben und Halten internationaler Fachkräfte als gesamtgesellschaftliche Aufgabe und wünschen sich mehr politische Rückendeckung und Sichtbarkeit des Themas Fachkräftemangel. Um internationale Mitarbeitende zu halten, sind aus betrieblicher Sicht die Etablierung einer Willkommenskultur und die Öffnung für mehr Diversität ein zentraler Faktor – sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft. Die erfolgreiche Anwerbung endet dabei nicht mit der Vertragsunterzeichnung: Sie beginnt bei der Einarbeitung im Team und setzt sich im Alltag außerhalb des Betriebs fort. Innerbetrieblich werden Ressentiments gegen ausländische Mitarbeitende wahrgenommen und 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 offensiven Konfliktbearbeitung. Austausch und Vernetzung über bestehende Konflikte und innerbetriebliche Bewältigungsstrategien könnten unterstützend für Betriebsleitungen sein, die sich damit konfrontiert sehen. Für langfristiges Halten müssen sich Fachkräfte und ihre Familien als Teil der lokalen Gemeinschaft vor Ort akzeptiert fühlen: in der Nachbarschaft, im Sportverein, in Schulen und Kindertagesstätten. Gerade in Orten mit wenig Erfahrung mit Zuwanderung erfordert das Anstrengungen für mehr Öffnung in der gesamten Gesellschaft. Fachkräftesicherung ist deshalb eine Aufgabe, die nur von der gesamten Region gemeinsam bewältigt werden kann.

Kontakt

Autorinnen der Studie:
Dr. Friederike Enßle-Reinhardt, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
friederike.enssle-reinhardt@f-bb.de
Dr. Hanne Schneider, Technische Universität Chemnitz
hanne.schneider@phil.tu-chemnitz.de

Projektleiterin Fachinformationszentren Zuwanderung (FIZU):
Franziska Stürmer, Wirtschaft für weltoffenes Sachsen e.V.
fstuermer@welcomesaxony.de

Robert Bosch Stiftung

Die Studie wurde von Wirtschaft für ein Weltoffenes Sachsen e.V. beauftragt und durch ein Förderprojekt der Robert Bosch Stiftung an Wirtschaft für ein Weltoffenes Sachsen e.V. finanziert.