

STATUS QUO AUSLÄNDISCHE FACHKRÄFTE IN DEUTSCHLAND

Wie Unternehmen sie
rekrutieren und integrieren

Eine empirische Studie
von Imagine Foundation e. V.
und Hays



IMPRESSUM
Herausgeber:
Imagine Foundation e. V. und Hays

Hays AG
PR & Corporate Content
Clemens Hoh
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim

Chefredaktion:
Kathrin Möckel, Hays

Redaktion:
Nicole Pollakowsky

Autoren:
Dr. Johann Harnoss, Imagine Foundation e. V.
Claudia Langer, Imagine Foundation e. V.
Kathrin Möckel, Hays
Frank Schabel

Gestaltung:
Pikdrei, Mannheim

Fotos:
Pikdrei, istock

Vorwort Imagine Foundation
Vorwort Hays
Management Summary
Einleitung

1 STUDIENSTECKBRIEF

2 DIE BEDEUTUNG VON AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN FÜR DEN DEUTSCHEN ARBEITSMARKT

Einsatzbereiche von ausländischen Fachkräften
Gründe für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte
Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel
Bedeutung von Zuwanderung aus Sicht der Unternehmen
Berufe mit hohem Fachkräftebedarf
Länder mit hohem Fachkräftepotenzial

3 GEWINNUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

Wichtige Aspekte bei der Rekrutierung
Hürden bei der Rekrutierung
Maßnahmen zur Rekrutierung ausländischer Fachkräfte
Zusammenarbeit mit Verbänden und Behörden

4 INTEGRATION AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

Organisatorische Verankerung des Integrationsmanagements
Gestaltung des Integrationsmanagements und Dauer der Betreuung
Angebotene Integrationsmaßnahmen
Die Wichtigkeit von Sprachkenntnissen

5 AUSBLICK

Zufriedenheit mit den ausländischen Fachkräften und zukünftige Rekrutierung
Die Attraktivität von Deutschland

6 FAZIT

4
5
6
8

10

12
13
14
16
20
22
24

26
26
28
30
32

34
35
36
38
41

42
42
44

46

VORWORT IMAGINE FOUNDATION

Liebe Leserin, lieber Leser,



Dr. Johann D. Harnoss
Gründer und CEO Imagine
Foundation

in diesem Sommer hat der Bundestag das lange erwartete Fachkräfteeinwanderungsgesetz beschlossen. Erste wichtige Erleichterungen für die Rekrutierung aus dem Ausland gelten bereits ab November dieses Jahres, wie zum Beispiel die Absenkung der Gehaltsschwellen für die EU Blue Card. Die begleitende Diskussion in der Öffentlichkeit zeigt – bei allen politischen Meinungsverschiedenheiten – einen breiten gesellschaftlichen Konsens: Angesichts der demografischen Entwicklung ist die gesteuerte Einwanderung in den Arbeitsmarkt für Deutschland sowohl Chance als auch ökonomische Notwendigkeit.

Diese Einsicht war der Ausgangspunkt für die Gründung von Imagine Foundation vor nur gut fünf Jahren. Imagine ist ein gemeinnütziger Verein zur Förderung von legaler Einwanderung in den europäischen Arbeitsmarkt. Seit nunmehr fünf Jahren arbeiten hunderte Ehrenamtliche in unseren Bildungs- und Coachingprogrammen daran, Menschen aus anderen Ländern wie Nigeria, Ägypten oder Afghanistan auf ihrer Reise nach Europa zu begleiten. Wir sind dankbar, unsere Erfahrungen in die vertrauensvolle Partnerschaft mit Hays einbringen zu dürfen.

Warum diese Studie? Wir beobachten, dass sich die öffentliche Debatte oft um Fragen der Visaverfahren, der beruflichen Anerkennung und der Digitalisierung der Verwaltung dreht. Zu Recht. Gleichzeitig verstellt diese Debatte den Blick auf das bereits heute Mögliche: Insbesondere für Hochqualifizierte ist Deutschland gemäß einer [Studie](#) der Unternehmensberatung BCG schon heute sehr offen und damit neben Kanada eines der Länder mit dem offensten Zuwanderungssystem.

Wo hapert es also? Wir beobachten, dass längst nicht alle Unternehmen die bereits existierenden Möglichkeiten zur Rekrutierung aus dem Ausland vollständig nutzen. Deshalb ist dieser Report so wichtig. Er bietet detaillierte Einblicke in die Perspektiven von Firmen und birgt überraschende Ergebnisse, die Mut machen. In deutschen Unternehmen passiert bereits viel: Die Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland ist oft schon selbstverständlich, aber längst nicht bei allen. Diejenigen, die das Thema aktiv angehen, haben klare Vorteile: Sie lindern den ausgeprägten Fachkräftemangel und sie profitieren davon, dass Mitarbeitende aus dem Ausland oft ganz neue Perspektiven, etwa im Hinblick auf Innovationen, einbringen können. Das macht die Rekrutierung aus dem Ausland zu einem strategischen Thema.

Wir danken Ihnen für Ihr Interesse und wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieses Reports.

Mit besten Grüßen

Dr. Johann D. Harnoss
Gründer und CEO Imagine Foundation

VORWORT HAYS

Liebe Leserin, lieber Leser,

unter dem Fachkräftemangel leiden viele Unternehmen, er ist auf vielen Ebenen spürbar. Leider haben wir es in Deutschland versäumt, ihm frühzeitig mit den passenden Maßnahmen zu begegnen. Nun steigt der Druck, nachhaltige Lösungen zu finden, um den Fachkräftemangel zumindest deutlich abzuschwächen.

Es gibt nicht den einen Weg, der Unternehmen hilft. Sondern es bedarf unterschiedlicher Maßnahmen. So könnten Mütter, die in Teilzeit arbeiten, ihre Arbeitszeit aufstocken, wenn es endlich umfassende Angebote für die Kinderbetreuung gäbe. Ältere Mitarbeitende könnten länger arbeiten und mehr Fachkräfte könnten aus dem Ausland rekrutiert werden.

Mit dem letztgenannten Thema sind wir als international tätiges Personalberatungsunternehmen schon immer beschäftigt. Seit Jahren rekrutieren wir für unsere Kundinnen und Kunden neue Mitarbeitende aus anderen Ländern. Durchaus erfolgreich. So haben wir beispielsweise für deutsche Schulen in den letzten zwei Jahren über 150 ausländische Lehrkräfte gefunden, die nun hier unterrichten.

In unserem Unternehmen ist die Rekrutierung aus dem Ausland also seit Jahren verankert. In der Ihnen vorliegenden Studie haben wir genauer analysiert, wie sich das Finden von ausländischen Mitarbeitenden aktuell darstellt und was Unternehmen tun, um sie in ihre Organisation zu integrieren. Ohne Ihnen die Lektüre vorwegzunehmen, möchte ich an dieser Stelle zwei Punkte herausheben: Ausländische Fachkräfte sind bereits ein fester Bestandteil in vielen Unternehmen. Und zum Zweiten tun die Betriebe viel, um sie einzubinden.

Gut so. Aber die deutsche Volkswirtschaft darf nicht lockerlassen. Wenn sie von ausländischen Fachkräften profitieren will, muss sich deren Integration noch verbessern. Gesamtgesellschaftlich, nicht nur in Bezug auf die jeweiligen Betriebe. Genauso benötigen wir nach wie vor schnellere und digital aufgesetzte Verfahren. Heutzutage dauert es – trotz des neuen Zuwanderungsgesetzes – immer noch zu lange für ausländische Akteure, bis sie zum Beispiel ihre benötigten Visa erhalten.

Es ist also noch auf vielen Ebenen einiges zu tun: Gesetzgebung, Verfahren, eine umfassende Integration – all das sollte Hand in Hand gehen. Dazu sollten Unternehmen, öffentliche Hand und Verbände eng zusammenspielen. Gelingt uns dies, dann kommen wir dem Ziel deutlich näher, einige hunderttausend ausländische Fachkräfte pro Jahr in die deutsche Arbeitswelt zu integrieren und damit einen wichtigen Schritt gegen den Fachkräftemangel zu unternehmen.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Alexander Heise
Vorstandsvorsitzender der Hays AG



Alexander Heise
Vorstandsvorsitzender
der Hays AG

FACHKRÄFTE- MANGEL

- ▶ Der Fachkräftemangel ist zu einem Massenphänomen geworden: 84 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie vom Fachkräftemangel betrofen sind, mehr als die Hälfte davon sehr stark oder stark (56%).
- ▶ Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, setzen sie vor allem auf Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden (56%), die gezielte Förderung von Menschen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung (47%) und die gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland (43%). Je größer das Unternehmen, desto wichtiger wird die Zuwanderung.

STATUS QUO ZUM EINSATZ AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

- ▶ Ausländische Fachkräfte sind in vielen Unternehmen die Regel: Fast acht von zehn der befragten Unternehmen (78%) beschäftigen heute schon ausländische Fachkräfte. Im Durchschnitt machen sie 19 Prozent der Belegschaft aus.
- ▶ Ihr fachliches Spektrum ist breit und reicht von handwerklich-technischen (46%) über kaufmännische (42%) bis hin zu sozialen Berufen (35%). Hochqualifizierte mit einem universitären Abschluss bilden ein Drittel der eingesetzten ausländischen Fachkräfte.
- ▶ Ausländische Mitarbeitende sind nach Angaben der befragten Führungskräfte in ihren Teams anerkannt. So werden sie bei drei von vier der befragten Unternehmen (74%) als gleichberechtigte Teammitglieder behandelt und bei 68 Prozent auch als solche angesehen.
- ▶ Die Führungskräfte aus den Fachbereichen sind mit ihren ausländischen Fachkräften mehr als zufrieden: 66 Prozent sind sehr zufrieden oder zufrieden.



REKRUTIERUNG

- ▶ Das größte Potenzial für die Zuwanderung von Fachkräften wird in den anderen EU-Ländern (77%) und europäischen Ländern, die nicht Teil der EU sind, gesehen (49%). Fachkräfte aus Asien und Nordamerika sind für rund jede vierte beziehungsweise fünfte Führungskraft relevant.
- ▶ Um den Fachkräftemangel anzugehen, suchen die befragten Unternehmen vor allem ausländische Fachkräfte aus handwerklichen/technischen sowie aus sozialen Berufen (jeweils 56%). Aber auch der Bedarf an Hochqualifizierten ist immens. 38 Prozent der befragten Unternehmen benötigen Unterstützung von MINT-Fachkräften, weitere 28 Prozent von akademischen Fachkräften generell.

INTEGRATION AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

- ▶ Knapp jedes zweite befragte Unternehmen (48%) hat ein eigenes Integrationsmanagement oder spezielle Programme etabliert (49%). 19 Prozent haben keinerlei Integrationsangebote in ihrem Portfolio.
- ▶ Hilfestellung leisten Unternehmen ihren ausländischen Fachkräften vor allem bei der Wohnungssuche (60%). Zudem bieten sie ihnen Sprachkurse an (59%) oder stellen Mentorinnen und Mentoren bereit (45%). Auch bei der Suche nach einem Kindergarten (43%) oder nach einem Job für die Partnerin oder den Partner (40%) unterstützen die Unternehmen.
- ▶ In der Regel laufen die Integrationsprogramme in den befragten Unternehmen sieben bis zwölf Monate (41%) oder zwei bis sechs Monate (32%).
- ▶ Laut den befragten Unternehmen ist ein Drittel der ausländischen Fachkräfte innerhalb eines Jahres integriert. 17 Prozent geben eine Dauer von sechs Monaten an. Bei einem weiteren Viertel vollzieht sich die Integration innerhalb von zwei Jahren.

EINLEITUNG

Die Rekrutierung von internationalen Fachkräften und Experten ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, sie ist auch eine Bewährungsprobe für die Agilität und Veränderungsbereitschaft von Unternehmen.

Mit diesem Satz möchten wir das Kernthema unserer Studie einführen: die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema ist dringend geboten, denn der Handlungsdruck ist bereits heute hoch.

Gründe, die für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sprechen:

Neue Gesetzeslage: Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz bietet neue rechtliche Rahmenbedingungen und damit neue Möglichkeiten. Die Chancenkarte wird absehbar dazu führen, dass sich künftig verstärkt Talente aus aller Welt auch ohne Arbeitsvertrag auf den Weg nach Deutschland machen können.

Fachkräftemangel: Der Fachkräftemangel kostet die deutsche Wirtschaft bereits über 80 Milliarden Euro pro Jahr.

Demografie: Aufgrund der demografischen Entwicklung wird bis 2035 ein Rückgang von sieben Millionen Erwerbstätigen prognostiziert.

Digitalisierung: Durch die Digitalisierung entstehen globale Arbeitsmärkte – das ist besonders in IT-Berufen und in der deutschen Start-up-Szene bereits heute sichtbar.

Gen Z: Für immer mehr junge Menschen, die in den Beruf starten, wird eine Kultur der gelebten Weltoffenheit zum relevanten Entscheidungskriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes.

Dekarbonisierung: Neue Herausforderungen wie der Umbau der Wirtschaft hin zu einem Kreislauf-Prinzip und zur emissionsarmen Fertigung erfordern neue Berufsbilder und Fachkräfte mit neuen Qualifikationen.

Geopolitik: Um einseitige Abhängigkeiten in globalen Lieferketten zu reduzieren, spielt die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte eine Schlüsselrolle. Re- oder Nearshoring, also die Rückverlagerung der Produktion nach Deutschland oder ins europäische Ausland, bedeuten oft den Aufbau von Kompetenzen, die zuvor ausgelagert waren, und hier kommen Fachkräfte aus den entsprechenden Offshore-Ländern ins Spiel.

Eine [Studie](#) von BCG zeigt, dass deutsche Unternehmen beim Thema Rekrutierung ausländischer Fachkräfte den Vergleich mit anderen nicht englischsprachigen Nationen keineswegs scheuen müssen. Acht Prozent der deutschen Unternehmen werden als „Leader“ in diesem Bereich klassifiziert.

Dennoch gibt es auch in Deutschland, selbst unter großen Firmen mit einem Umsatz von über 100 Millionen Euro, noch 41 Prozent der Unternehmen, die dem Thema skeptisch gegenüberstehen.

Wie steht es um die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften in der deutschen Wirtschaft? Was machen die Unternehmen richtig, die erfolgreich ausländische Fachkräfte rekrutieren, und was unterscheidet sie von den anderen?

- ▶ Was sind die attraktivsten Maßnahmen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen? Weiterbildungen? Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland? Bessere Integration von den sich schon in Deutschland befindenden Fachkräften, um diese länger zu halten?
- ▶ Was sind die größten Hindernisse bei der Gewinnung von ausländischen Fachkräften für deutsche Unternehmen? Die verwirrende deutsche Bürokratie, von der alle Welt spricht? Gehaltsthemen? Oder sind es andere Themen wie Sprachbarrieren?
- ▶ Wo suchen Unternehmen ihre Fachkräfte, und wer ist ‚end-to-end‘ für die Themen Recruiting, Onboarding und Integration verantwortlich?
- ▶ Wie erleichtern Firmen ihren ausländischen Fachkräften die Integration, welche Maßnahmen sind dabei besonders wichtig?
- ▶ Inwieweit setzen Unternehmen in Recruiting-, Visa- und Onboarding-Fragen auf Partnerschaften, und welche Kollaborationen werden als besonders sinnvoll erachtet?

Unser Report bietet Antworten auf diese und viele weitere Fragen. Er soll als Leitfaden dienen, um die drängenden Herausforderungen in Bezug auf die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland systematisch anzugehen. Denn eines ist klar: Die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte bietet denjenigen Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil, die das Potenzial zuerst ausschöpfen. Gehen wir es an.

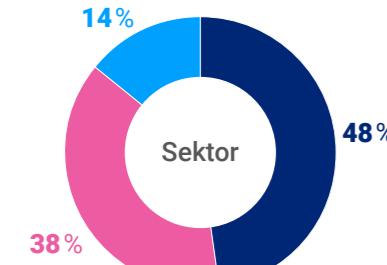
1 STUDIEN-STECKBRIEF

Um Antworten auf die oben genannten Fragen zu finden, haben Imagine Foundation e. V. und Hays gemeinsam eine empirische Studie durchgeführt.

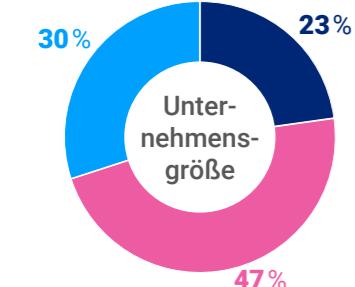
BEFRAGUNG VON 874 FÜHRUNGSKRÄFTEN

Struktur der befragten Unternehmen

Basis: n = 874



■ Dienstleistungsbereich
■ Industriesektor
■ Öffentlicher Sektor



■ 35 bis 250 Mitarbeitende
■ 251 bis 2.000 Mitarbeitende
■ Mehr als 2.000 Mitarbeitende

Unternehmensbereiche

Basis: n = 449 (Teilgruppe, Bereichs- und Abteilungsleitung)

FRAGEN AN DREI RECRUITING-EXPERTINNEN

Einige Fragen zur Rekrutierung und zur Wichtigkeit von ausländischen Fachkräften für ihr Unternehmen haben wir drei Expertinnen gestellt:

- ▶ **Birgitt Schmidt-Tophoff, Director Recruitment, valantic GmbH**
- ▶ **Diana Gajic, Executive Recruiter EMEA/MEE, Global Talent Attraction, SAP SE**
- ▶ **Katja Brand, Head of HR, AFRY Deutschland GmbH**

Ihre Antworten ergänzen die Ergebnisse aus der Onlineumfrage.

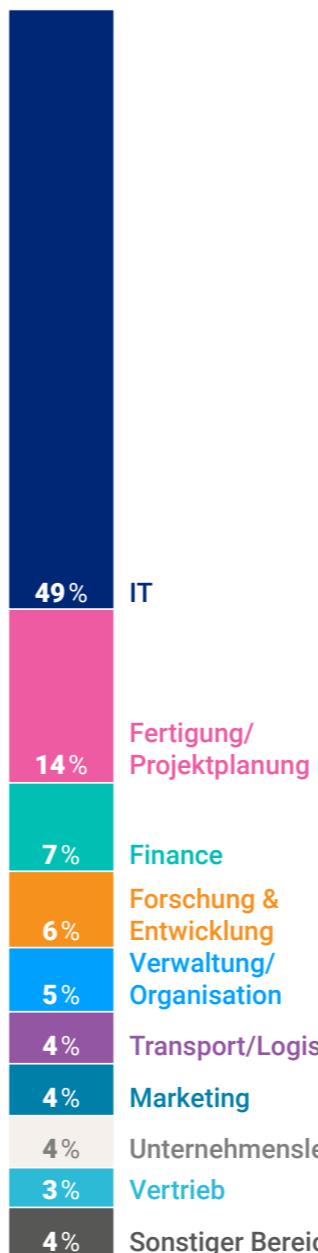
PERSÖNLICHE INTERVIEWS MIT SECHS AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN

Zusätzlich wurden für die Studie sechs persönliche Interviews mit Fachkräften geführt, die inzwischen in Deutschland tätig sind:

- ▶ **Abd, 26 Jahre, Backend Developer,** seit 2022 in Deutschland
- ▶ **Ali Hassan, 31 Jahre, Sicherheitsingenieur im Bereich Cybersecurity,** seit 2022 in Deutschland
- ▶ **Bassem, 29 Jahre, Senior-Frontend-Entwickler,** seit 2020 in Deutschland
- ▶ **Khaldoun, 34 Jahre, Software-Ingenieur,** seit 2021 in Deutschland
- ▶ **Majdi, 28 Jahre, Automatisierungsingenieur,** seit 2023 in Deutschland
- ▶ **Rami, 26 Jahre, Fullstack-Entwickler,** seit 2022 in Deutschland

Wir bedanken uns recht herzlich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an unserer Studie – ohne ihre Meinungen und Einschätzungen wäre dieser Bericht nicht möglich.

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich hauptsächlich auf die Befragung der 874 Führungskräfte, punktuell ergänzt durch Aussagen aus den persönlichen Interviews.

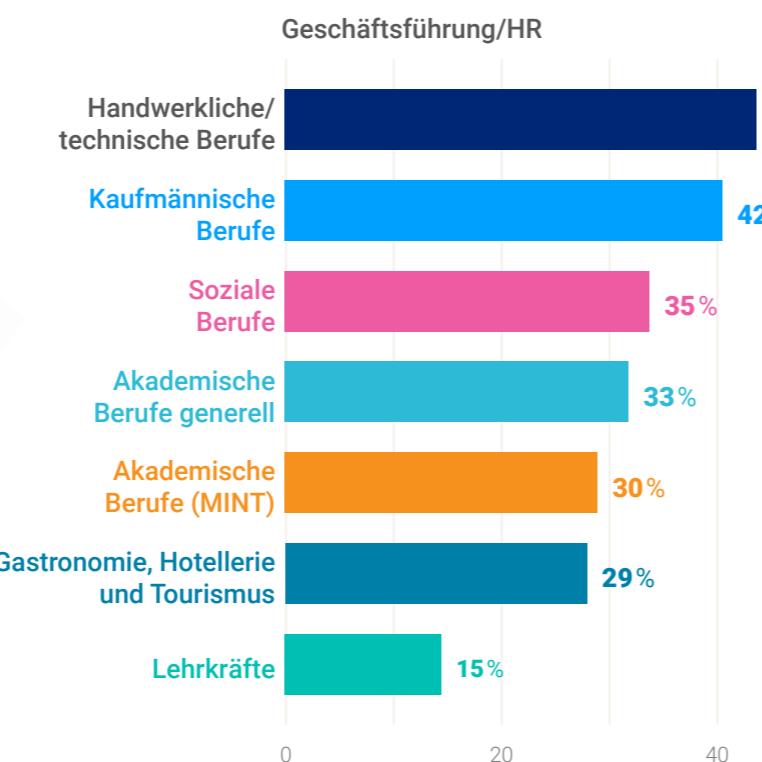


2 DIE BEDEUTUNG VON AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN FÜR DEN DEUTSCHEN ARBEITSMARKT

Fast fünf Millionen ausländische Arbeitskräfte waren 2022 in Deutschland tätig¹. Bezogen auf alle 34,4 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entspricht das einem Anteil von rund 15 Prozent. Sie sind damit schon heute ein wichtiger und wesentlicher Teil des Arbeitskräftepotenzials.

15 %

Anteil der ausländischen Fachkräfte
unter allen Beschäftigten
in Deutschland



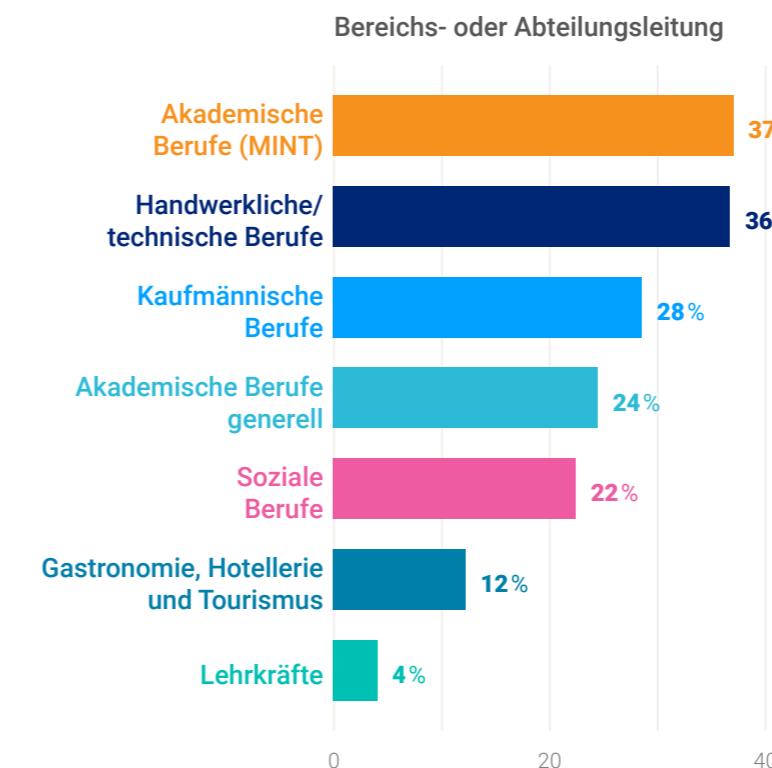
EINSATZBEREICHE VON AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN

Von den befragten Unternehmen beschäftigen 78 Prozent ausländische Fachkräfte. Ihr Anteil, bezogen auf alle Mitarbeitenden, liegt bei durchschnittlich 19 Prozent. Die Einsatzfelder für ausländische Fachkräfte sind vielfältig. Mitglieder der Geschäftsführung sowie HR-Verantwortliche geben mit Blick auf ihr Gesamtunternehmen an, dass Fachkräfte aus dem Ausland schwerpunktmäßig in handwerklich-technischen (46%) und in kaufmännischen Berufen (42%) tätig sind. Mit einem Abstand folgen soziale Berufe (35%). Hochqualifizierte sind generell in einem Drittel der befragten Unternehmen im Einsatz. 30 Prozent der Betriebe beschäftigen hochqualifizierte aus-

ländische Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss in Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften (MINT).

Bei den Befragten auf Ebene der Bereichs- oder Abteilungsleitung sind Fachkräfte aus dem MINT-Bereich oder mit einem handwerklichen/technischen Beruf annähernd gleich stark vertreten (37% bzw. 36%). Alle anderen Berufe spielen eine geringere Rolle.

Etwa 25 Prozent der Unternehmen, die aktuell keine ausländischen Fachkräfte beschäftigen, wollen dies künftig tun. Die Mehrheit (60%) schließt es zumindest nicht aus.



Berufe ausländischer Fachkräfte in den Unternehmen

Basis: n = 680 (Teilgruppe, Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)

1 <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstätigkeit/Tabellen/insgesamt.html> (Zugriff: 21.08.2023)

GRÜNDE FÜR DIE REKRUTIERUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

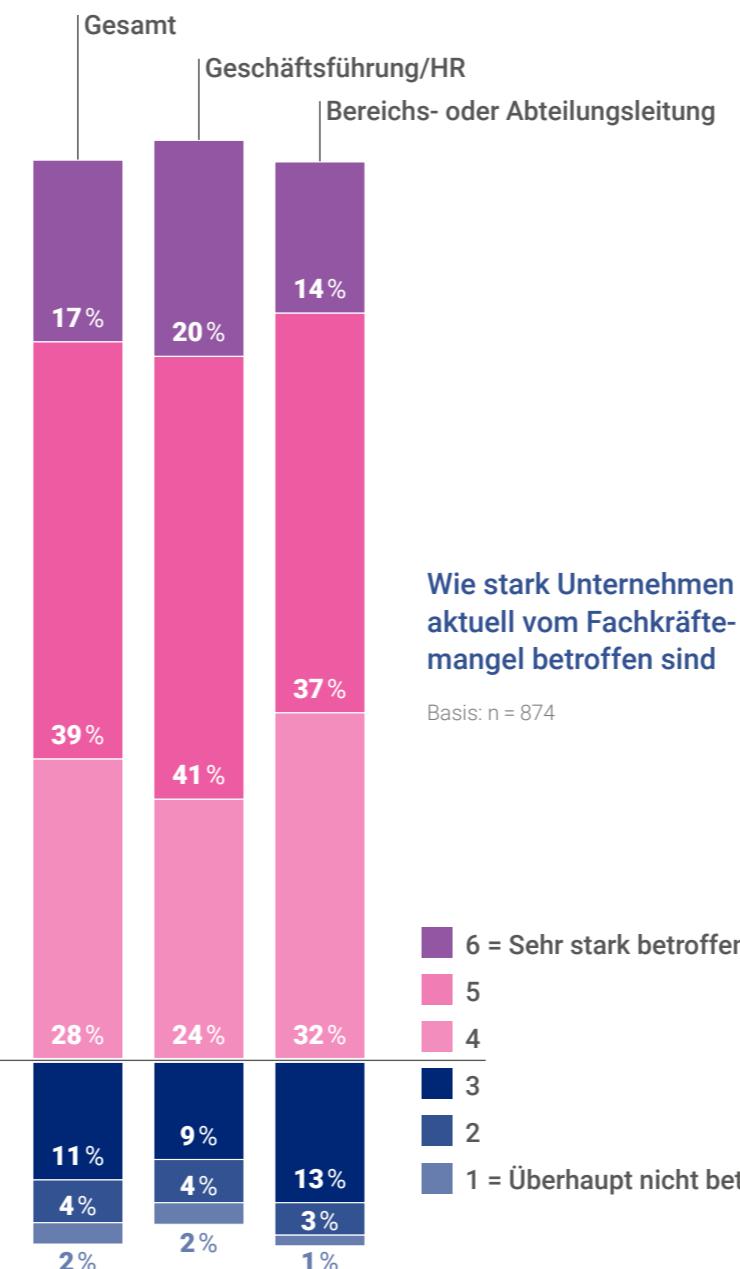
In den letzten 13 Jahren hat Deutschland ein wahres Beschäftigungswunder vollbracht. Die Anzahl der Beschäftigten stieg von 41 Millionen im Jahr 2010 auf knapp 46 Millionen im zweiten Quartal 2023². Arbeitsmarktfachleute gehen allerdings davon aus, dass 2023 der Höhepunkt beim Beschäftigungsaufbau erreicht wird und die Anzahl der Erwerbstätigen danach sinkt.

Der Fachkräftemangel ist bereits spürbar

Was auf Deutschland zukommt, wenn sich diese Entwicklung weiter verschärft, deutet sich schon jetzt an: Wer aufmerksam durch Innenstädte geht, sieht an beinahe jedem Geschäft ein Schild mit der Aufschrift „Wir stellen ein“. Auch viele Cafés und Restaurants suchen Personal. Wer handwerkliche Dienstleistungen benötigt, muss lange Wartezeiten einplanen. Mangels Personal verkürzen Kindergärten ihre Öffnungszeiten. Im ländlichen Raum wird die Post nicht mehr täglich zugestellt.

Auch in den zukunftsrelevanten Bereichen Bildung und Digitalisierung fehlen Bewerberinnen und Bewerber: Laut dem Lehrerverband fehlen zwischen 32.000 bis 40.000 Lehrkräfte an den Schulen³. Und die Bitkom beklagt fast 140.000 unbesetzte Stellen für IT-Fachleute⁴. Im sozialen Sektor sieht es nicht besser aus: Das Institut der deutschen Wirtschaft meldete 2020 rund 130.000 fehlende Pflegekräfte. Bis zum Jahr 2035 könnte die Bedarfslücke auf über 300.000 ansteigen⁵. Diese Aufzählung ließe sich für andere Bereiche fortsetzen. Deutlich zeigen die Beispiele schon jetzt: Der Fachkräftemangel ist längst da.

Grund dafür ist der demografische Wandel. Die Generation der „Babyboomer“ scheidet bis 2031 aus dem Arbeitsleben aus und wird eine Lücke hinterlassen, welche die nachfolgende Generation zahlenmäßig nicht schließen kann. Das ist eine seit Langem bekannte Tatsache. Dennoch gibt es Unternehmen, die scheinbar vom plötzlichen Fachkräftemangel überrascht sind.



Sehr stark oder stark vom Fachkräftemangel betroffen nach Teilgruppen

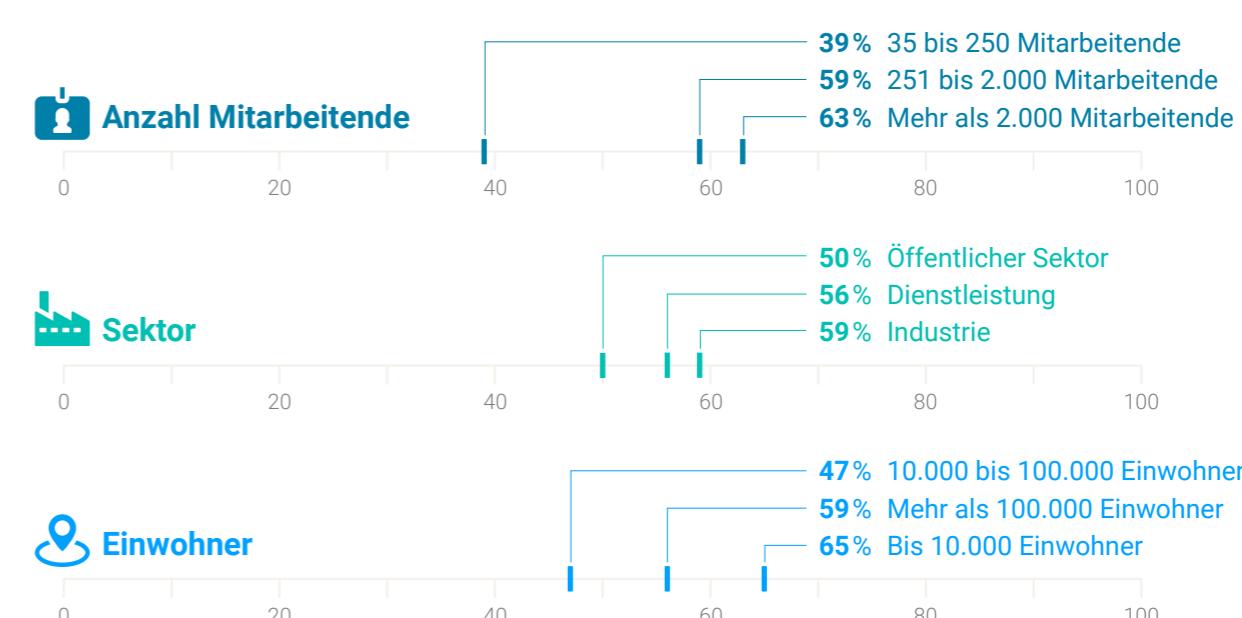
Privatwirtschaft besonders betroffen

Bei unserer Befragung gaben 84 Prozent der Unternehmen an, schon jetzt vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, mehr als die Hälfte (56%) sogar sehr stark oder stark.

Unternehmen aus ländlichen Gebieten und Großunternehmen fühlen sich durch den Mangel an Fachkräften stärker eingeschränkt als Betriebe aus städtischen Regionen oder kleinere Unternehmen.

Deutlicher als der öffentliche Sektor sieht sich die Privatwirtschaft vom Fachkräftemangel beeinflusst.

61 Prozent der Geschäftsführungen und HR-Verantwortlichen geben mit Blick auf das Gesamtunternehmen an, sehr stark oder stark vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Bei den Führungskräften, die eine Abteilung oder einen Bereich leiten, sind es 51 Prozent.



2 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/08/PD23_326_13321.html (Zugriff: 18.08.2023)

3 <https://deutsches-schulportal.de/bildungswesen/lehrermangel-bleibt-bundesweit-ein-problem/> (Zugriff: 18.08.2023)

4 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutschland-fehlen-137000-IT-Fachkraefte> (Zugriff: 18.08.2023)

5 IW Köln. (2018). Prognostizierter Bedarf an stationären und ambulanten Pflegekräften in Deutschland bis zum Jahr 2035

MASSNAHMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Um den Fachkräftemangel zu verringern, gibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht die eine Lösung. Durchschnittlich drei Maßnahmen haben die Befragten zum Umgang damit angegeben.

56% Mehr Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden

47% Gezielte schulische/berufliche Förderung von Personen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung

43% Gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland

42% Bessere Integration und berufliche Förderung von hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund

38% Höherer Anteil von Älteren, die bis zum Renteneintritt oder darüber hinaus tätig sind

35% Höherer Anteil von Frauen, die in Vollzeit oder in vollzeitnaher Beschäftigung tätig sind

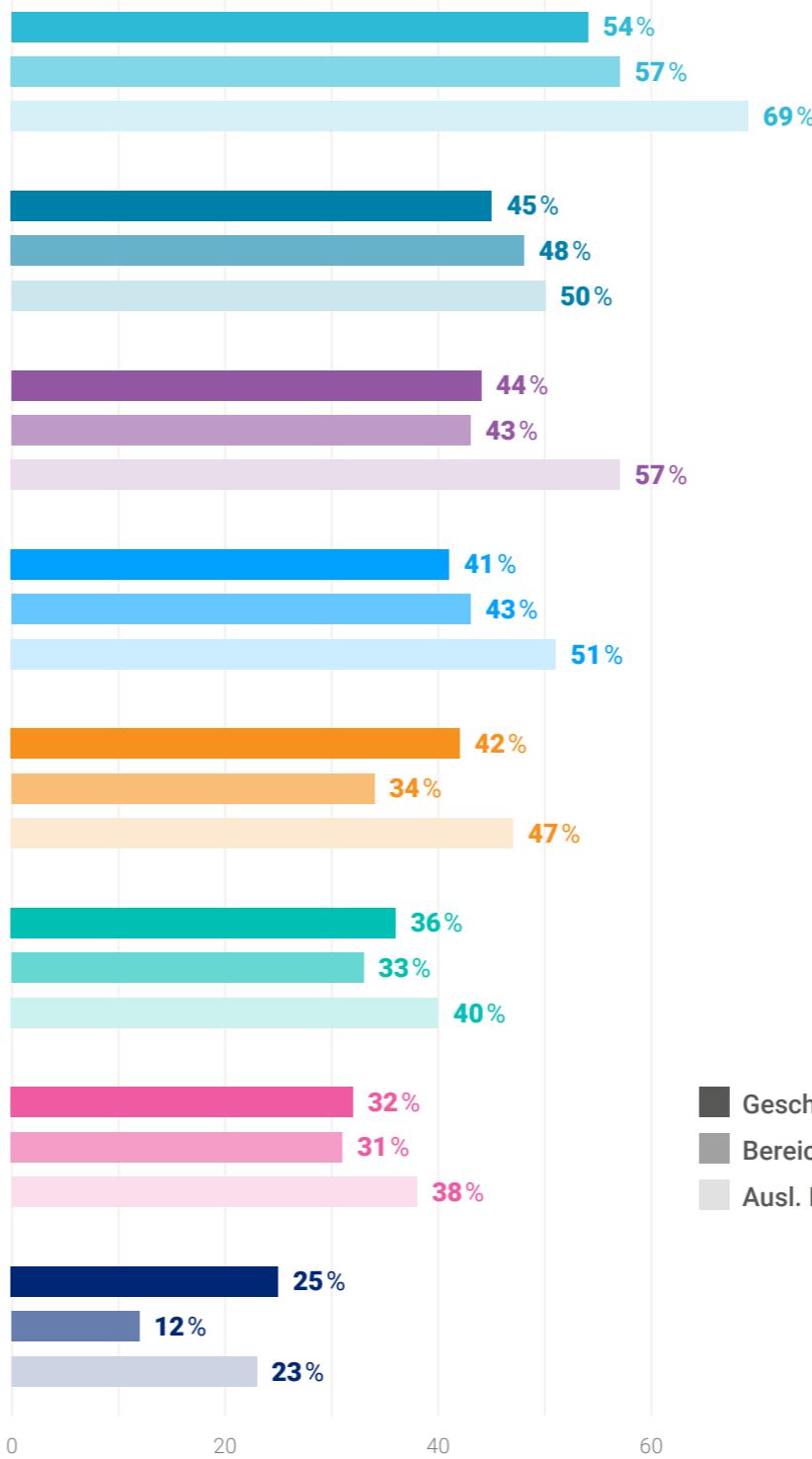
32% Nutzung flexibler Arbeitsformen (Einsatz von Freelancern oder Arbeitnehmerüberlassung)

18% Verlagerung von Geschäftsbereichen oder Tätigkeiten ins europäische Ausland (Nearshoring)

Das Ergebnis macht deutlich: Ganz unterschiedliche Möglichkeiten stehen den Unternehmen offen, um der Herausforderung zu begegnen. An erster Stelle sehen die Befragten die Weiterbildung der eigenen Beschäftigten. Der Vorteil liegt auf der Hand: Diese Personengruppe muss nicht (mehr) rekrutiert werden und ist mit den betrieblichen Abläufen sowie dem Produkt- oder Dienstleistungsangebot bereits vertraut.

Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Basis: n = 874



Offene Stellen müssen besetzt werden

Aber erst die am zweithäufigsten genannte Maßnahme, die gezielte Förderung von Personen ohne einen Schul- oder Berufsabschluss, hat das Potenzial, die Arbeitskräftesituation tatsächlich zu entspannen und offene Positionen zu besetzen. Jedes Jahr beenden circa 45.000 Schülerinnen und Schüler in Deutschland die Schule ohne Abschluss⁶.

Rund 1,6 Millionen Menschen von 18 bis unter 25 Jahren haben hierzulande keine abgeschlossene berufliche Ausbildung. Die Mehrzahl von ihnen, knapp 900.000 Personen, hat einen Migrationshintergrund. Hier lebende Migrantinnen und Migranten besser zu integrieren und beruflich zu fördern ist daher für 42 Prozent der Unternehmen eine Maßnahme gegen den Fachkräftemangel.

Zusätzlicher Spielraum kann aus Sicht der Befragten entstehen, wenn ältere Beschäftigte dem Arbeitsmarkt länger zur Verfügung stehen, auf freiwilliger Basis versteht sich, oder wenn mehr Frauen in Vollzeit oder vollzeitnah beschäftigt sind. Auch die Nutzung flexibler Arbeitsformen durch den Einsatz von Freelancern oder in Arbeitnehmerüberlassung wird von einem Drittel der Befragten als Teil der Lösung angesehen.

⁶ <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61653/bevoelkerung-ohne-abschluss/> (Zugriff: 21.08.2023)

Der Blick geht ins Ausland

Alle diese Maßnahmen sind innerhalb von Deutschland umsetzbar. Doch nicht immer reichen sie aus, um die Mangelsituation zu beheben. Viele Unternehmen richten daher den Blick ins Ausland. Und zwar auf zweierlei Art: Gut vier von zehn Unternehmen setzen auf die gezielte Anwerbung von ausländischen Fachkräften für ihre deutschen Standorte. Für rund 20 Prozent der Unternehmen ist die Verlagerung von Geschäftsbereichen oder Tätigkeiten ins europäische Ausland eine Option.

Unterschiede in der Herangehensweise

Die einzelnen Wirtschaftssektoren wollen auf unterschiedliche Art und Weise mit dem Fachkräftemangel umgehen. Für Industrie und Dienstleistungsunternehmen steht die interne Weiterbildung der bestehenden Mitarbeitenden an erster Stelle.

Der öffentliche Sektor setzt vor allem auf die gezielte Förderung von Personen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung, um neue Beschäftigtengruppen zu erschließen.

„Kandidaten, die sich für Jobs im Ausland bewerben sind in der Regel hoch qualifiziert, abenteuerlustig und sind neugierig auf die deutsche Kultur. Durch sie steigt die Diversität in der Belegschaft, wovon wir als Unternehmen profitieren. Laut einer internationalen McKinsey-Studie gibt es eine klare Korrelation zwischen Diversität und Geschäftserfolg.“

Diana Gajic, Executive Recruiter EMEA/MEE, Global Talent Attraction, SAP SE

Hauptmaßnahmen gegen den Fachkräftemangel nach Sektoren

	Industrie	Dienstleistung	Öffentlicher Sektor	
PLATZ 1	Mehr Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden	Mehr Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden	Gezielte Förderung von Personen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung	Unternehmen aus dem ländlichen Raum, die stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind, wollen alle Maßnahmen verstärkt angehen.
PLATZ 2	Gezielte Förderung von Personen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung	Gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland	Mehr Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden	Auch Unternehmen, die aktuell schon ausländische MINT-Fachkräfte beschäftigen, setzen ihre Prioritäten etwas anders und haben die folgenden Maßnahmen im Fokus:
PLATZ 3	Höherer Anteil von Älteren, die bis zum Renteneintritt oder darüber hinaus tätig sind	Gezielte Förderung von Personen ohne abgeschlossene Schul- oder Berufsausbildung	Bessere Integration und berufliche Förderung von hier lebenden Personen mit Migrationshintergrund	69% Mehr Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden

57% Gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland

51% Bessere Integration und berufliche Förderung von hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund

47% Höherer Anteil von Älteren, die bis zum Renteneintritt oder darüber hinaus tätig sind

BEDEUTUNG VON ZUWANDERUNG AUS SICHT DER UNTERNEHMEN

Angesichts der Bedeutung, die Unternehmen der gezielten Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland zuschreiben, verwundert es nicht, dass 86 Prozent der Befragten auch die Zuwanderung aus dem Ausland als wichtig bewerten. Für 62 Prozent ist die Zuwanderung sehr wichtig oder wichtig.

HR-Verantwortliche und Mitglieder der Geschäftsführung bewerten diesen Aspekt tendenziell noch etwas wichtiger (66 %) als Führungskräfte auf Abteilungs- und Bereichsleitungsebene (59 %).

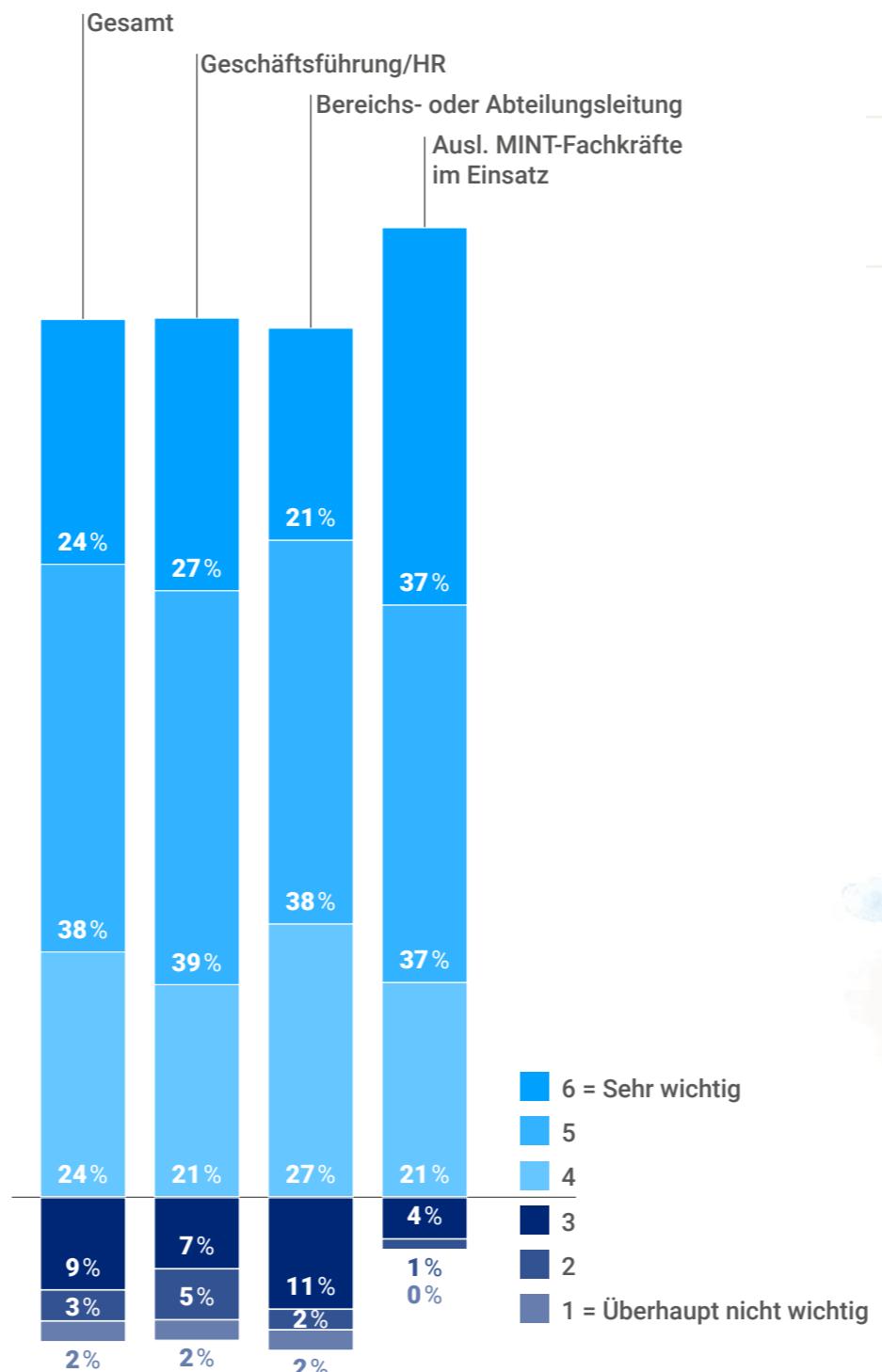
Je größer das Unternehmen, desto mehr wird die Wichtigkeit der Zuwanderung aus dem Ausland betont. Knapp die Hälfte (48 %) der Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden hält die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften für sehr wichtig oder wichtig. Bei Firmen von 251 bis unter 2.000 Beschäftigten liegt dieser Anteil schon bei 65 Prozent. Ab einer Betriebsgröße von 2.000 Mitarbeitenden steigt die Wichtigkeit auf 69 Prozent.

Am höchsten wird die Wichtigkeit mit 74 Prozent von Unternehmen eingeschätzt, die aktuell schon ausländische MINT-Fachkräfte beschäftigen.

Der öffentliche Sektor schätzt die Wichtigkeit der Zuwanderung mit 53 Prozent geringer ein als die Unternehmen aus der Privatwirtschaft.

Wichtigkeit der Zuwanderung zur Behebung des Fachkräfte- mangels in Deutschland

Basis: n = 874



Wichtigkeit der Zuwanderung nach Sektoren

	Dienstleistung	Industrie	Öffentlicher Sektor
Sehr wichtig und wichtig	67 %	62 %	53 %
Sehr wichtig, wichtig und eher wichtig	90 %	84 %	81 %



BERUFE MIT HOHEM FACHKRÄFTE- BEDARF

Wie groß der Mangel an Arbeitskräften beziehungsweise an Bewerberinnen und Bewerbern für offene Stellen ist, zeigen die Antworten der Studienteilnehmenden auf die Frage, für welche Berufsgruppen der Bedarf an ausländischen Fachkräften besonders hoch ist.

Mit je 56 Prozent der Nennungen werden an erster Stelle sowohl handwerklich-technische Berufe als auch soziale Berufe für Pflege oder Betreuung genannt.

Mit einem Abstand folgen Berufe in Gastronomie, Hotellerie und Tourismus (36%). Aber auch hochspezialisierte Wissensarbeiter werden dringend benötigt, wie die 38 Prozent Nennun-

gen für akademische MINT-Berufe sowie die 28 Prozent für Fachkräfte mit akademischem Hintergrund generell zeigen.

Besonders hervorzuheben ist auch hier das starke Interesse der Verantwortlichen, die bereits ausländische MINT-Fachkräfte einsetzen.

Die Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig gezielte Maßnahmen zur Anwerbung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland sind, um den Bedarf zu decken und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu sichern.

71 %

Akademische Berufe aus den Bereichen Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften (MINT)

39 %

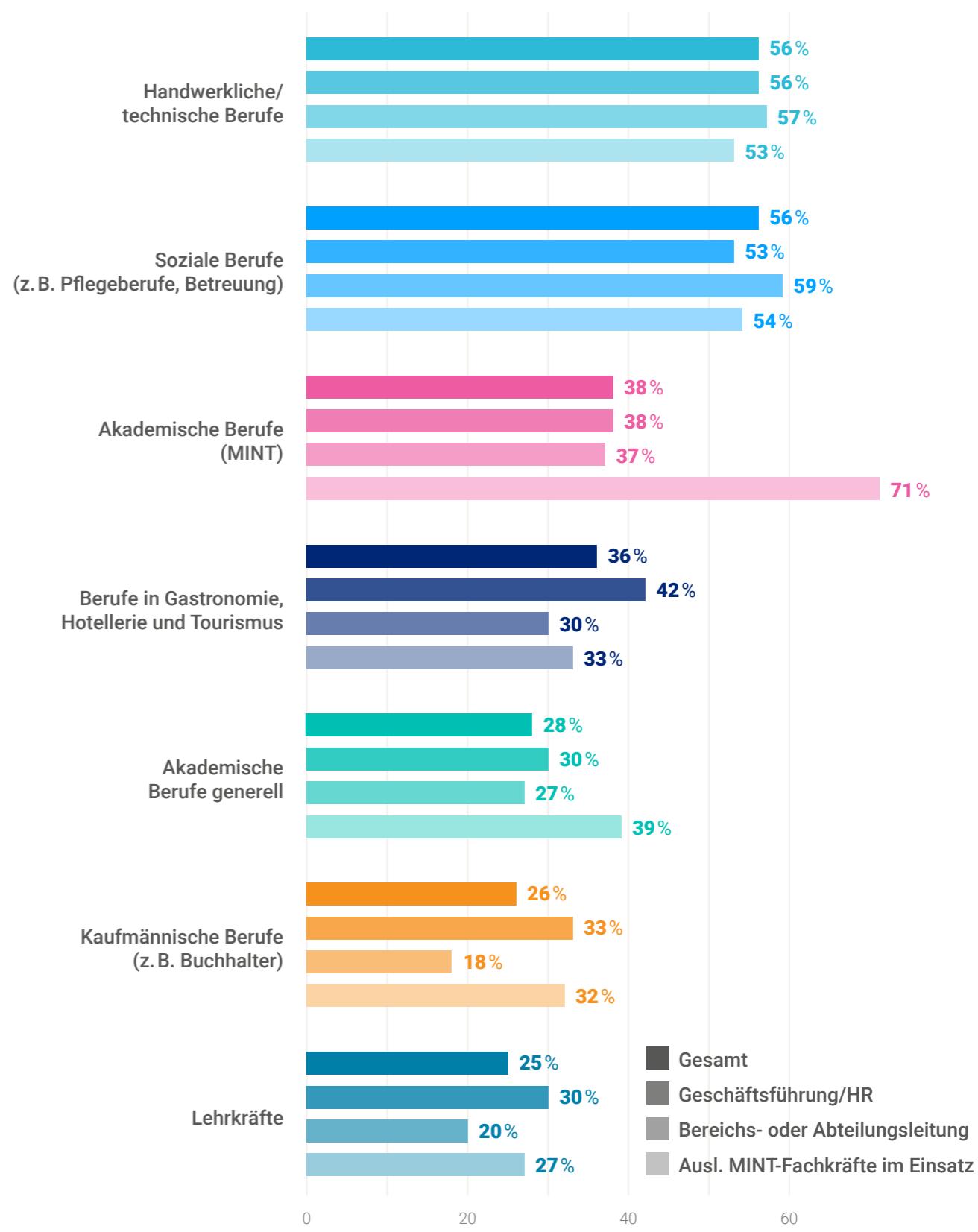
Akademische Berufe generell

„Dass die IT zu den am stärksten vom Fachkräftemangel betroffenen Branchen zählt, ist kein Geheimnis. Für ein schnell wachsendes Unternehmen wie valantic ist es elementar, Fachkräfte auf der ganzen Welt gewinnen und in unsere Teams einbinden zu können.“

Birgitt Schmidt-Tophoff, Director Recruitment, valantic GmbH

Bei welchen Berufsgruppen ist der Bedarf am größten?

Basis: n = 874



LÄNDER MIT HOHEM FACHKRÄFTE- POTENZIAL

Das größte Potenzial für die Zuwanderung von Fachkräften sieht die Mehrheit der Befragten im europäischen Ausland, insbesondere in den EU-Ländern. Asien und Nordamerika sind für rund ein Viertel beziehungsweise ein Fünftel der Befragten relevant. Darüber hinaus werden Länder wie Indien und die Türkei als wichtig erachtet. Insbesondere für MINT-Unternehmen liegt Indien mit 41 Prozent der Nennungen klar vorn.

In welchen Ländern/Regionen
sehen Sie das größte Potenzial für
die Zuwanderung von Fachkräften?

Basis: n = 874

	Gesamt	Geschäfts- führung/HR	Bereichs- oder Abteilungsleitung
Regionen			
Europa, EU-Länder	77%	80%	75%
Europa, Länder außerhalb der EU	49%	51%	47%
Asien	28%	30%	26%
Nordamerika	20%	22%	18%
Afrika	17%	20%	13%
Südamerika	15%	16%	13%
Länder			
Indien	28%	27%	29%
Türkei	19%	20%	18%

„Als weltweit agierendes Softwareunternehmen mit 105.000 Mitarbeitenden aus mehr als 157 Ländern sowie 100 weltweiten Entwicklungsstandorten legen wir viel Wert auf Diversität und die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften.“

Diana Gajic, Executive Recruiter EMEA/MEE, Global Talent Attraction, SAP SE

3 GEWINNUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

WICHTIGE ASPEKTE BEI DER REKRUTIERUNG

Die Fähigkeit, sich zu verständigen, ist für fast jede berufliche Tätigkeit essenziell. Daher überrascht es nicht, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen (67%) Sprachkenntnisse als wichtigsten Aspekt bei der Gewinnung ausländischer Fachkräfte ansehen.

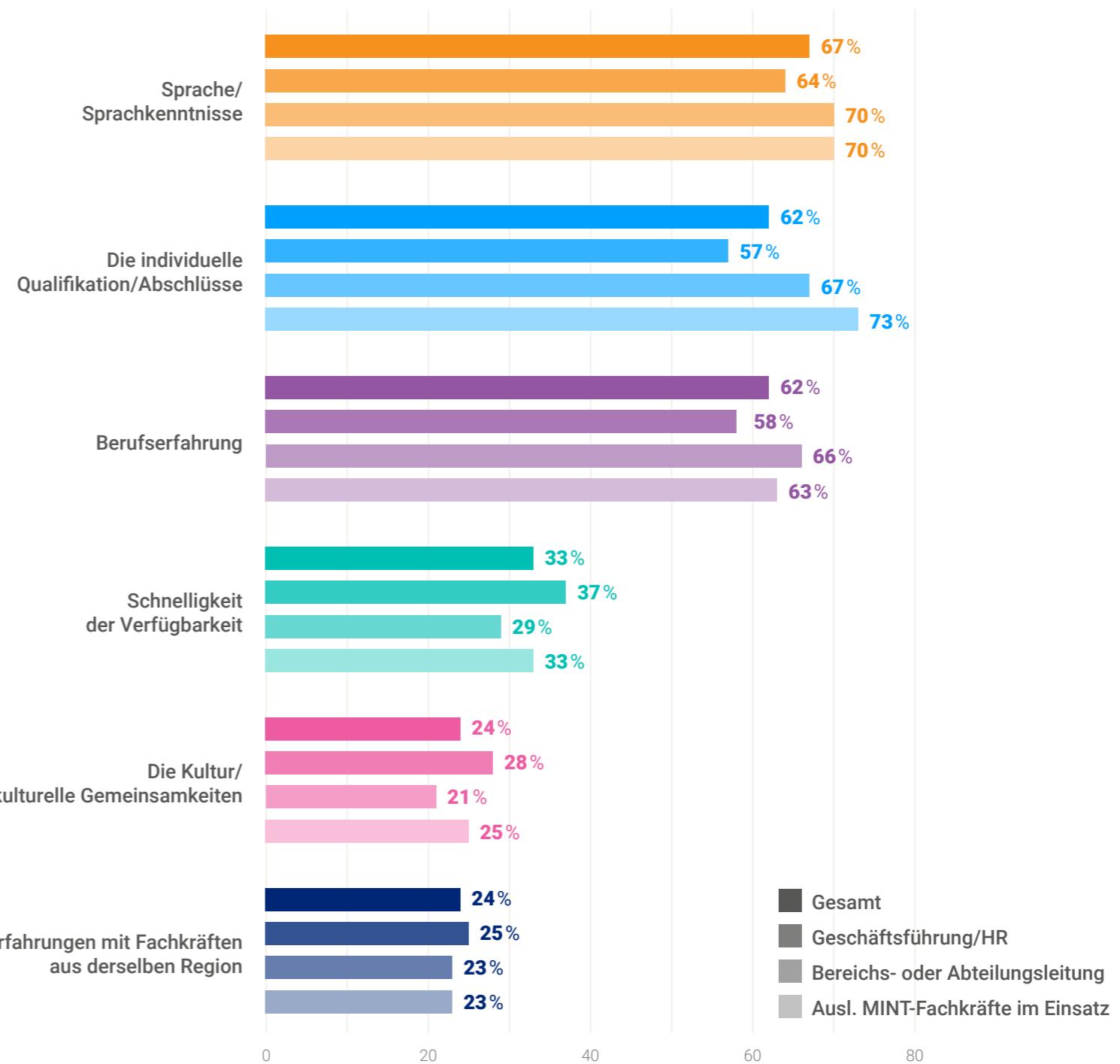
Ähnlich wie bei inländischen Bewerberinnen und Bewerbern stellen individuelle Qualifikation und berufliche Erfahrung zwei weitere wesentliche Faktoren dar. Besonders bei der Gewinnung von MINT-Fachkräften hat die Qualifikation mit 73 Prozent der Nennungen nochmals eine höhere Bedeutung im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen.

Die zeitliche Verfügbarkeit, also wann der neue Job angetreten werden kann, ist dagegen nur für jedes dritte Unternehmen wichtig.

Kulturelle Gemeinsamkeiten oder die Erfahrung mit Fachkräften aus derselben Region sind für rund ein Viertel der Unternehmen relevant.

Die wichtigsten Aspekte bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte

Basis: n = 841 (Teilgruppe, Unternehmen, die ausländische Fachkräfte aktuell beschäftigen oder dies planen)



HÜRDEN BEI DER REKRUTIERUNG

Die Hürden bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte reichen von praktischen Rekrutierungsschwierigkeiten über kulturelle und rechtliche Herausforderungen bis hin zu Verfügbarkeitsproblemen. Manche der Hürden treten vergleichbar auch bei inländischen Fachkräften auf, beispielsweise wenn für eine bestimmte Position eine spezielle Qualifikation Voraussetzung ist.

Mangelnde Sprachkenntnisse sind größtes Hindernis

Für mehr als die Hälfte der Unternehmen (57%) sind mangelnde Sprachkenntnisse bei ausländischen Bewerberinnen oder Bewerbern das größte Hindernis bei der Rekrutierung, da – wie zuvor gezeigt – Sprache und Sprachkenntnisse eine zentrale Bedeutung für die Unternehmen haben und Voraussetzung für bestimmte Tätigkeiten sein können.

Andere Hürden sind eher organisatorischer oder bürokratischer Natur. Je nach Herkunftsland können diese Aspekte unterschiedlich stark ausgeprägt sein. So gilt die Freizügigkeit beim Aufenthaltsrecht, die EU-Staatsangehörige genießen, nicht für Arbeitskräfte aus Herkunfts ländern außerhalb der EU.

Bürokratische Hürden wie langwierige Verfahren oder lange Wartezeiten bei der Bearbeitung ebenso wie mangelnde digitale Korrespondenz oder die Nichtanerkennung von beruflichen Abschlüssen werden von jeweils 38 Prozent der Unternehmen als weitere große Hemmnisse bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte genannt.

Neues Gesetz soll Zuwanderung erleichtern

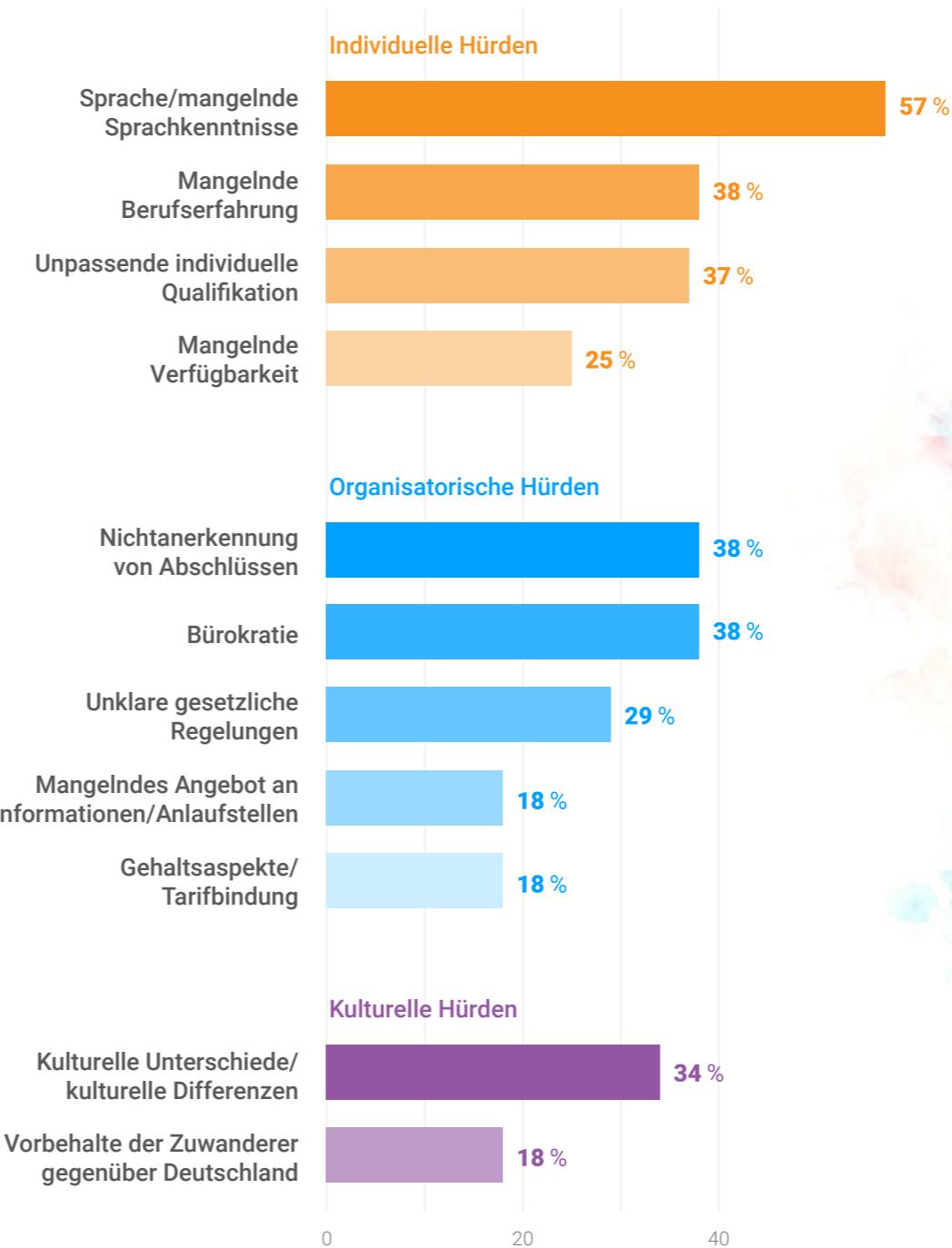
Hinzu kommen Hindernisse wie unklare gesetzliche Regelungen sowie ein mangelndes Angebot an Informationen oder Anlaufstellen. Das neue Fachkraefteinwanderungsgesetz, welches ab November 2023 in Kraft tritt⁷, zielt darauf ab, insbesondere bürokratische Hürden abzubauen und ausländischen Fachkräften die Arbeitsaufnahme in Deutschland zu erleichtern.

Auf individueller Ebene können Aspekte wie unpassende Qualifikation, mangelnde Berufserfahrung sowie die mangelnde zeitliche Verfügbarkeit die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften erschweren.

Etwas mehr als ein Drittel der Befragten sieht kulturelle Unterschiede als Herausforderung an. 18 % der Befragten nennen Vorbehalte der ausländischen Fachkräfte gegenüber Deutschland als Hürde.

Hürden bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte

Basis: n = 841 (eilgruppe, Unternehmen, die ausländische Fachkräfte aktuell beschäftigen oder dies planen)



⁷ <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/fachkraefteinwanderungsgesetz> (Zugriff: 23.08.2023)

MASSNAHMEN ZUR REKRUTIERUNG AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

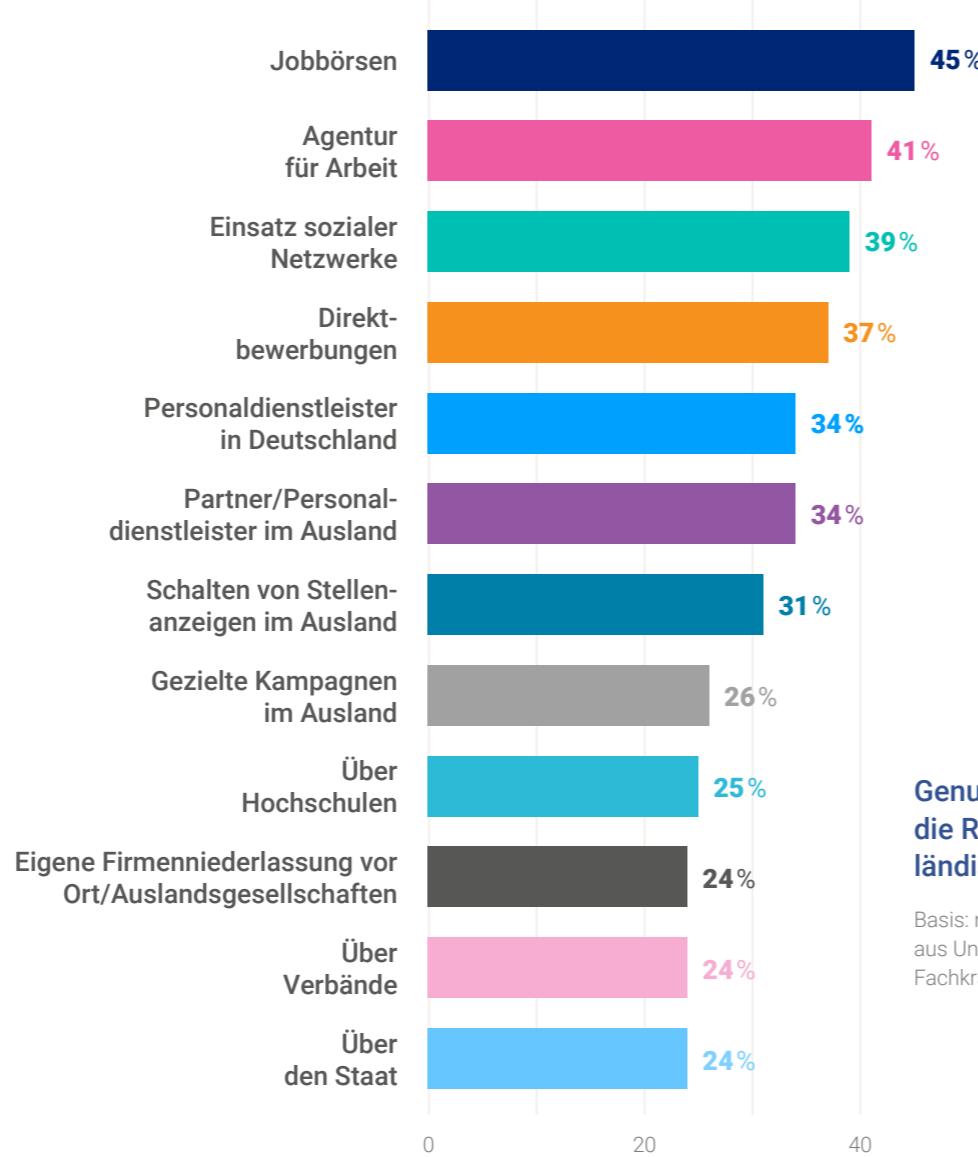
Um ausländische Fachkräfte zu rekrutieren, nutzen die Unternehmen vielfältige Möglichkeiten. Ganz oben stehen die Jobbörsen, die 45 Prozent der Befragten nutzen. Danach folgt die Kooperation mit der Agentur für Arbeit (41%) und die Suche über soziale Netzwerke (39%). 31 Prozent der befragten Unternehmen veröffentlichen Stellenanzeigen im Ausland.

Etwa jedes vierte Unternehmen startet gezielte Auslandskampagnen (26%) oder nutzt eigene Auslandsgesellschaften (24%). Personaldienstleister, egal ob in Deutschland oder im Ausland ansässig, werden von jeweils rund einem Drittel zur Unterstützung bei der Rekrutierung genutzt. Und immerhin 37 Prozent der Unternehmen geben Direktbewerbungen eine Chance.

Große Unternehmen rekrutieren anders als kleine

In ihren Rekrutierungsmaßnahmen unterscheiden sich kleinere stark von größeren Unternehmen. Unternehmen bis zu einer Personalgröße von 250 Beschäftigten setzen mehr als andere auf Jobbörsen (55%) und soziale Netzwerke (45%). Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitenden sind häufig auch international tätig. Diesen Vorteil nutzen sie, indem sie stärker als kleinere Unternehmen direkt im Ausland rekrutieren, etwa über eigene Niederlassungen (38%), indem sie Stellenanzeigen schalten (36%) oder Personaldienstleister einbeziehen (40%).

Und in noch einem Punkt unterscheiden sich kleinere und größere Unternehmen deutlich: Die Rekrutierung von Talenten über Hochschulkontakte ist bei Großunternehmen fast doppelt so hoch (37%) wie bei den kleineren Unternehmen (19%).



Mit 49 Prozent nutzen nur Unternehmen, die aktuell schon ausländische MINT-Fachkräfte beschäftigen, noch häufiger ihre Hochschulkontakte als Rekrutierungskanal. Stärker als die anderen Unternehmen setzen sie für die Rekrutierung außerdem Jobbörsen (57%), soziale Netzwerke (53%) sowie ausländische Personaldienstleister (52%) ein.

Die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte ist bei fast der Hälfte der Befragten (46%) in eine strategische Personalplanung integriert.

Für knapp ein Viertel der Unternehmen ist es eher eine Ad-hoc-Suche bei akutem Bedarf. 29 Prozent der Geschäftsführer und HR-Verantwortlichen nennen beide Möglichkeiten.

Die Zuständigkeit für die Einstellung scheint dabei nicht einheitlich geregelt zu sein. Für 42 Prozent der befragten Unternehmen ist der HR-Bereich verantwortlich, für rund 35 Prozent die Fachabteilung. Weitere 22 Prozent der Befragten geben an, dass es von Fall zu Fall unterschiedlich sein kann.

Rekrutierungsmaßnahmen nach Unternehmensgröße

	35 bis 250 Mitarbeitende	251 bis 2.000 Mitarbeitende	Mehr als 2.000 Mitarbeitende
Eigene Firmenniederlassung vor Ort/ Auslandsgesellschaften	10%	21%	38%
Über Hochschulen	19%	19%	37%
Schalten von Stellenanzeigen im Ausland	22%	33%	36%
Personaldienstleister im Ausland	23%	34%	40%
Über soziale Netzwerke	45%	38%	38%
Jobbörsen	55%	41%	44%

Genutzte Kanäle für die Rekrutierung aus- ländischer Fachkräfte

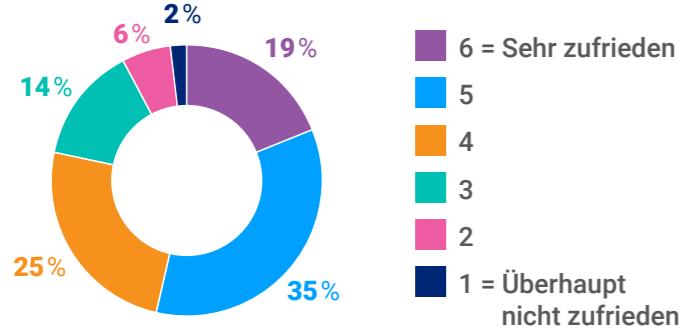
Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)

„Mir wurde klar, das Hauptproblem bestand darin, dass ich zum Beispiel, als ich auf LinkedIn nach einem Unternehmen suchte, 1.000 Unternehmen in Deutschland fand, die auf der Suche nach neuen Angestellten waren. Unklar war aber, ob diese Firmen wirklich offen für Fachkräfte aus dem Ausland sind oder Mitarbeitende aus Deutschland bevorzugen. Diese Information war für eine Person, die sich noch nicht in Deutschland befindet, schwer ersichtlich.“

Abd, Backend Developer

Zufriedenheit mit dem Informationsangebot

Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)



Geschäftsführung/HR

Zufriedenheit mit dem Informationsangebot

Rund die Hälfte der befragten Führungskräfte ist mit dem Informationsangebot für den Einsatz von Fachkräften aus dem Ausland sehr zufrieden oder zufrieden. Dabei zeigt sich eine deutliche Korrelation zur Vertrautheit mit den gesetzlichen Regelungen zur Rekrutierung von ausländischen Fachkräften.

Führungskräfte aus Großunternehmen kennen sich nach ihrer Selbsteinschätzung besser mit den gesetzlichen Regelungen aus und sind mit den Informationen deutlich zufriedener als Führungskräfte aus kleineren Unternehmen. Hier besteht also Nachholbedarf im Hinblick auf kleinere Unternehmen, die seltener ausländische Fachkräfte rekrutieren und beschäftigen.

Konkret vermissen die befragten Führungskräfte mehrheitlich Informationen über die Voraussetzungen für die Beschäftigung von ausländischen Fachkräften, gesetzliche Regelungen und Fördermöglichkeiten.

ZUSAMMENARBEIT MIT VERBÄNDEN UND BEHÖRDEN

Zwei Drittel der befragten Unternehmen (65%) arbeiten mit Behörden und Verbänden zusammen. Ihre erste Anlaufstelle ist dabei die Bundesagentur für Arbeit. Mit ihr arbeiten 71 Prozent der Unternehmen, die mit Behörden kooperieren, zusammen. Am zweitwichtigsten ist für die Unternehmen die IHK (52%).

Aber auch an Kommunen wendet sich rund die Hälfte der Unternehmen (48%) ebenso wie an branchenspezifische Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände (39%).

Unternehmen aus ländlichen Regionen arbeiten dabei nicht nur mehr mit Verbänden und Behörden zusammen (81%) als Unternehmen, die in Großstädten ihren Standort haben (58%), sondern sie nutzen auch häufiger Anlaufstellen wie die Agentur für Arbeit (93%).

67 %

Voraussetzungen für die Beschäftigung von ausländischen Fachkräften

61 %

Informationen über gesetzliche Regelungen

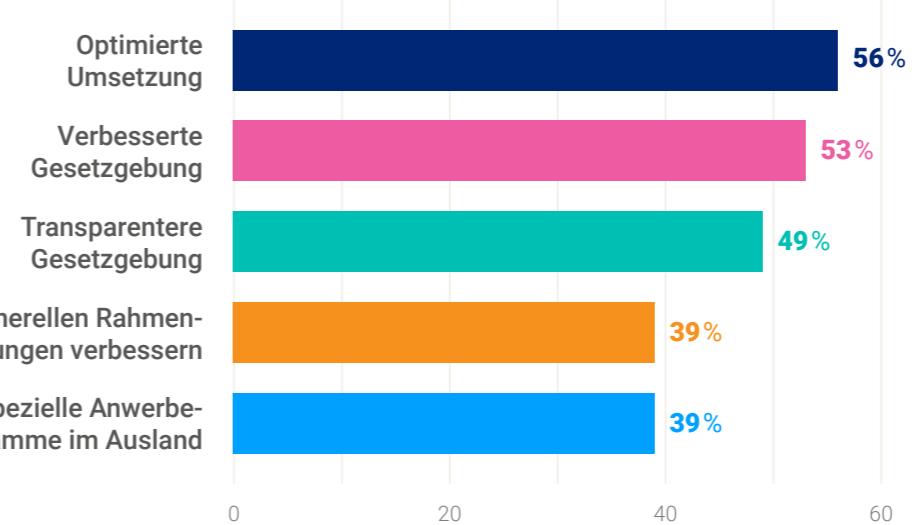
50 %

Fördermöglichkeiten durch den Staat

Welche Informationen Unternehmen vermissen

Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)

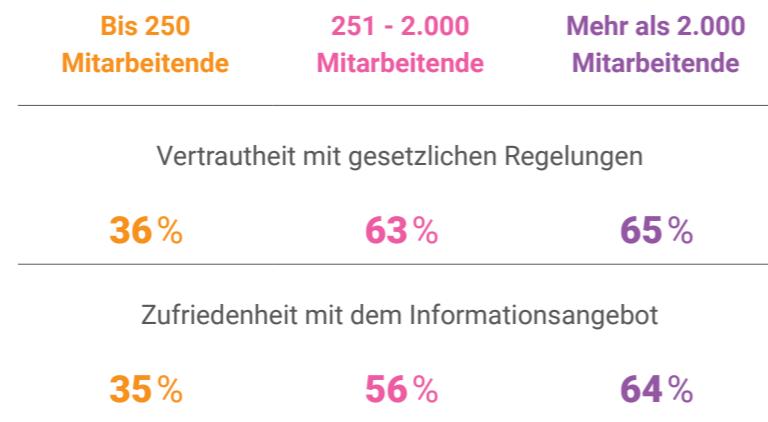
Insgesamt erhoffen sich die befragten Führungskräfte noch mehr Hilfestellungen von staatlichen Instanzen – vor allem in Bezug auf optimierte Verfahren und Prozesse rund um die Erwerbsmigration. Dies betonen 56 Prozent, weitere 53 Prozent plädieren für eine bessere Gesetzgebung.



Welche Hilfestellungen der Staat leisten sollte

Basis: n = 874

Vertrautheit mit gesetzlichen Regelungen und Zufriedenheit mit dem Informationsangebot



4 INTEGRATION AUSLÄNDISCHER FACHKRÄFTE

Bei der Integration von ausländischen Mitarbeitenden in einem Unternehmen sind Aspekte wie Kultur, Sprache, Arbeitsweise und soziale Normen besonders relevant.

Um spezifische Maßnahmen und Programme effektiv umsetzen zu können, ist es wichtig, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klar abzustecken. So lässt sich unter Umständen auch die Produktivität des gesamten Teams steigern. Zudem kann eine erfolgreiche Integration die Zufriedenheit und Bindung der ausländischen Fachkräfte an das Unternehmen erhöhen, was wiederum die Fluktuation verringert und die Teamdynamik verbessert.

Diesbezüglich kommentiert einer der interviewten ausländischen Mitarbeiter:

„Sie haben mich gut eingearbeitet und mir eine Orientierung gegeben, um mich an den Job zu gewöhnen. Sie haben mir gut beigebracht, wie es in der Firma abläuft ... Wollte ich selbst recherchieren, um zum Beispiel eigene Lösungen zu finden, haben sie mir den nötigen Freiraum gegeben und mir das Gefühl gegeben, dass ich willkommen bin.“

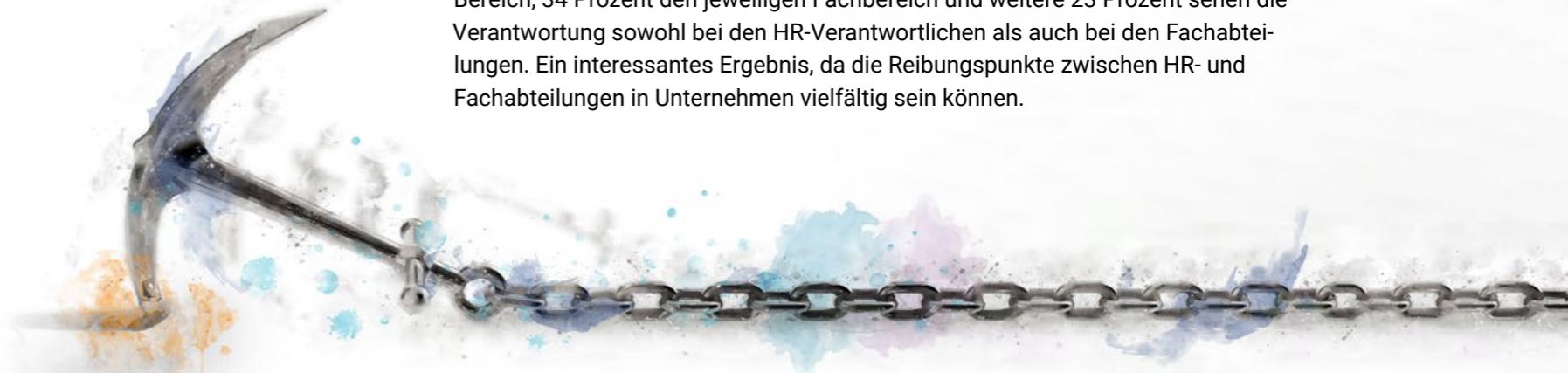
Khaldoun, Software-Ingenieur

„Wir erleben, dass sie hochmotiviert sind, die deutsche Kultur positiv wahrnehmen und sich schnell integrieren.“

Diana Gajic, Executive Recruiter EMEA/MEE,
Global Talent Attraction, SAP SE

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG DES INTEGRATIONS- MANAGEMENTS

Bei der Frage, wo das Integrationsmanagement organisatorisch verankert ist, ergibt sich ein heterogenes Bild: 32 Prozent der Befragten benennen den HR-Bereich, 34 Prozent den jeweiligen Fachbereich und weitere 23 Prozent sehen die Verantwortung sowohl bei den HR-Verantwortlichen als auch bei den Fachabteilungen. Ein interessantes Ergebnis, da die Reibungspunkte zwischen HR- und Fachabteilungen in Unternehmen vielfältig sein können.



Enge Kooperation von HR und Fachabteilungen ist wichtig

So kann es vorkommen, dass Fachabteilungen ihre spezifischen Anforderungen nicht klar an die HR-Abteilung kommunizieren. Gleichzeitig benötigen Fachabteilungen oft schnell neue Mitarbeitende, während die HR-Abteilung einen standardisierten Prozess durchlaufen muss. Hinzu kommt, dass Fachabteilungen potenziell mehr Wert auf fachliche Qualifikationen legen, während die HR-Abteilung den Fokus auf kulturelle Aspekte legt.

Um also mögliche Reibungspunkte zu minimieren, ist eine klare Kommunikation und enge Zusammenarbeit zwischen den HR- und Fachabteilungen entscheidend. Gute Vorbereitung, gleiche Anerkennung von Qualifikationen, wertvolle Informationsbeschaffung, klare Prozesse und Richtlinien sowie Erstellungsmanagement können helfen, die Herausforderungen zu bewältigen⁸.

⁸ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/5-tips-for-better-communication-with-hiring-managers.aspx> (Zugriff 24.8.2023)

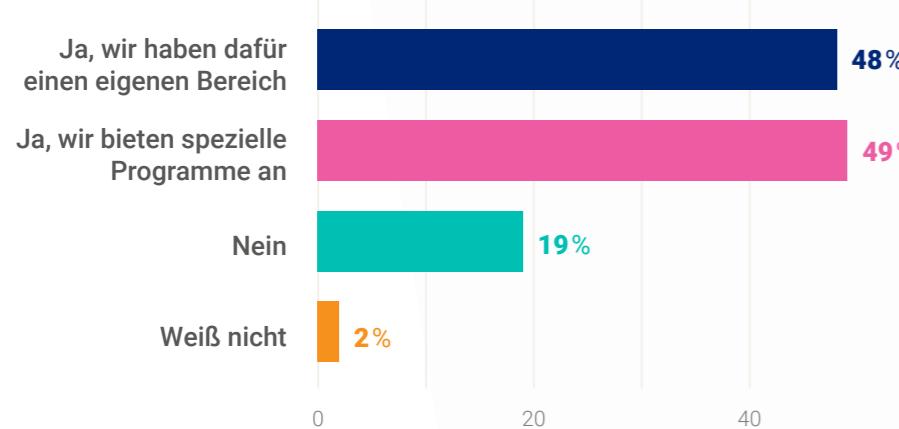
GESTALTUNG DES INTEGRATIONSMANAGEMENTS UND DAUER DER BETREUUNG

Ein Unternehmen, das ausländische Mitarbeitende erfolgreich integriert, kann als vielfältig und inklusiv betrachtet werden. Dies kann nicht nur das Image der Firma verbessern, sondern sie auch für ein breites Spektrum an Arbeitnehmern, einschließlich derer aus Deutschland, attraktiver machen.

Denn besonders hinsichtlich der Unternehmenskultur gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Binnen- und Außenperspektive⁹. Tendenziell gilt also: zufriedene Mitarbeiter – gutes Arbeitgeberimage nach außen – potenziell mehr und eventuell auch bessere Bewerbungen.

Integrationsmanagement oder -programme in den Unternehmen

Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)



Integrationsmanagement meist fest etabliert

Die Organisation ihres Integrationsmanagements handhaben die befragten Unternehmen unterschiedlich. Allgemein wird ein effizientes Integrationsmanagement als sehr wichtig angesehen. Rund jedes zweite Unternehmen (48 %) hat einen eigenen Bereich für dieses Thema und bietet spezielle Programme an (49 %). Nur 19 Prozent geben an, über kein spezielles Integrationsmanagement zu verfügen.

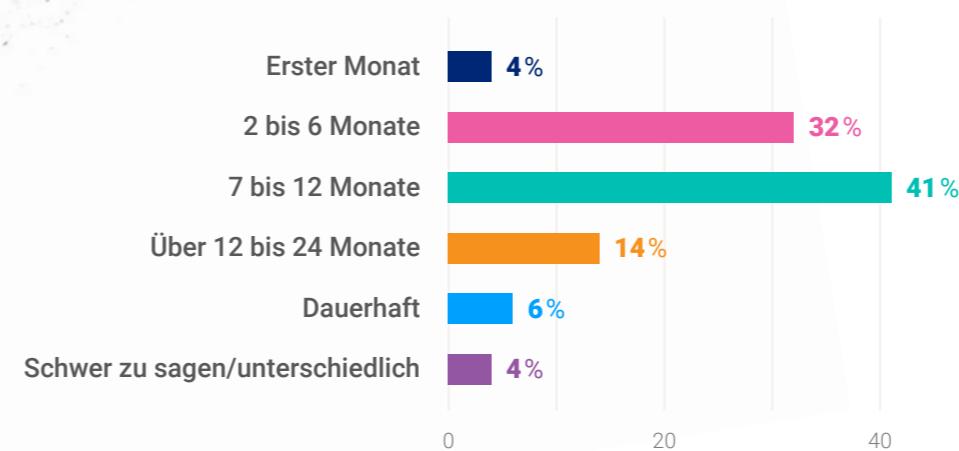
Umfassende Integration zahlt sich aus

Die richtige Dauer der jeweiligen Programme ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Denn in einer Welt, in der Zeit als eine der wertvollsten Ressourcen gilt, kann die Länge eines Programms oder Projekts über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Dementsprechend kann auch die Dauer der Integrationsphase die Zufriedenheit der ausländischen Fachkräfte sowie die Gesamteffektivität beeinflussen.

73 Prozent der befragten Unternehmen betreuen ihre Mitarbeitenden aus dem Ausland aktuell zwischen zwei und zwölf Monaten. Eine einmonatige Betreuung wird als unpraktikabel angesehen. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass sowohl die Anpassung an die Unternehmenskultur als auch die fachliche Einarbeitung, der Netzwerkaufbau sowie das Verstehen der Arbeitsabläufe Zeit benötigen.

Dauer der Integrationsmaßnahmen

Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)



⁹ Semke, E., Meixner, S. (2022). Diversität in Unternehmen: Binnen- und Außenperspektive auf Diversität in Unternehmen. In: Genkova, P., Semke, E., Schreiber, H. (eds) Diversity nutzen und annehmen. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35326-1_17

¹⁰ <http://impactinged.pitt.edu/ojs/ImpactingEd/article/view/220> (Zugriff 27.08. 2023)

ANGEBOTENE INTEGRATIONS- MASSNAHMEN

Die Integration neuer Mitarbeitender in ein Unternehmen ist ein komplexer Prozess, der weit über die Einarbeitung in den Arbeitsalltag hinausgeht. Denn zusätzlich zur betrieblichen Integration können Arbeitgebende auch die gesellschaftliche Einbindung fördern. Gerade für Fachkräfte, die aus anderen Städten oder gar Ländern kommen, können Herausforderungen wie Behördengänge und insbesondere die Wohnungssuche eine zusätzliche Belastung darstellen. Unterstützung im Alltag durch das Unternehmen kann ihnen den Start erleichtern.

„Viele Dinge, besonders nachdem ich hier angekommen bin, wie die Wohnungssuche, waren für mich frustrierend, manchmal sogar fast unerträglich. Diese Dinge waren teilweise schwieriger als die Jobsuche und der Job selbst.“

Khaldoun, Software-Ingenieur

„Für jemanden, der neu ist, gibt es viele Dinge zu bewältigen ... Am Ende des Tages hatte ich einen Makler, der mit mir gearbeitet hat, aber auch er konnte oft nicht mehr unterstützen, als einem zu sagen, auf welchen Plattformen man suchen muss.“

Ali Hassan, Sicherheitsingenieur im Bereich Cybersecurity

„Eine Wohnung zu finden ist ein großes Problem für die Neuankömmlinge.“

Rami, Fullstack-Entwickler

Hilfestellung auch im Alltag

Die am häufigsten angebotene Hilfestellung ist die Unterstützung bei der Wohnungssuche, bestätigt von 60 Prozent der Befragten. Die Wohnungsknappheit in deutschen Großstädten wird dabei nicht nur von Unternehmen, sondern auch von den ausländischen Mitarbeitenden und öffentlichen Institutionen als Hindernis angesehen. Fachleute von Wirtschaftsfördergesellschaften warnen zum Beispiel, dass die Schwierigkeiten bei der Wohnungssuche es den Unternehmen erschweren, hochqualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland anzusiedeln¹¹. Auch in unseren Interviews wurde dies mehrfach bestätigt:

Hilfestellungen für Integration im Unternehmen

Basis: n = 316 (Teilgruppe, GF/HR aus Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)



Wohnung/Hilfe bei
der Wohnungssuche
60 %



Sprachkurse
59 %



Bereitstellen
von Mentoren
45 %



Kindergartenplatz
43 %



Hilfe bei der Jobsuche
der Partner/-innen
40 %



Hilfe bei der Suche nach
einer geeigneten Schule
35 %



Sportangebote
21 %



Wir bieten keine speziellen
Hilfestellungen
2 %

Sprachkurse als Schlüssel

Als fast ebenso wichtige Integrationsmaßnahme wie Unterstützung im Alltag bewerten die Befragten Sprachkurse (59%). Sie können ein Schlüssel sein zur Verständigung in einer globalisierten Welt und als Tor zu neuen Kulturen, Perspektiven und Möglichkeiten angesehen werden. Diese Sichtweise untermauern die ausländischen Fachkräfte auch in den Interviews: Der Großteil bestätigt, die Option für Sprachkurse im Onboarding gehabt zu haben. Einer der Interviewten kommentiert:

Viele Unternehmen unterstützen neue Mitarbeitende auch bei der Familienintegration, etwa bei der Kindergarten- und Schulsuche. Fast jedes zweite der befragten Unternehmen (45%) setzt im Zuge des Integrationsprozesses intern Mentorinnen und Mentoren ein. Interessant zu beobachten ist, dass nur sehr wenige Unternehmen (2%) angeben, keinerlei spezielle Hilfestellungen anzubieten.

„Es gibt für Mitarbeitende aus dem Ausland ein spezielles Budget für Deutschkurse ... und ich habe auch zuvor schon mit einer Freundin zusammen Deutsch gelernt.“

Majdi, Automatisieringenieur

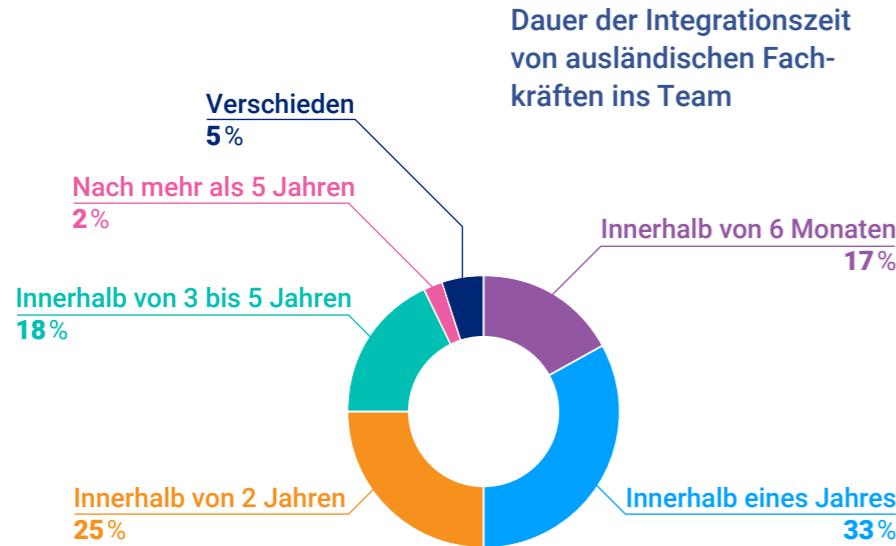
¹¹ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/immobilien/kein-platz-für-indische-programmierer-6305503.html> (Zugriff: 23.08.2023)

Dauer der Integration

Bereits bei der Ankunft der ausländischen Fachkräfte ist es ratsam, möglichen Förderbedarf in Bezug auf Sprach- und Fachkenntnisse zu ermitteln, um die Integration so effizient und schnell wie möglich zu gestalten. Die Benennung einer Ansprechperson sowie interkulturelle Trainings für die Belegschaft können dazu beitragen, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen und die Integration zu beschleunigen¹².

Die Resultate der Befragung zeigen, dass die Integration ins Team unterschiedlich lange dauert: Jede dritte Fachkraft ist innerhalb eines Jahres integriert, was auf effektive Integrationsansätze hinweisen könnte. 25 Prozent der Mitarbeitenden aus dem Ausland benötigen etwa zwei Jahre, um ganz anzukommen. 17 Prozent sind bereits nach sechs Monaten integriert – möglicherweise aufgrund schneller Eingliederungsmechanismen.

Fast ebenso viele Fachkräfte (18%) benötigen jedoch drei bis fünf Jahre für ihre Integration. Gründe dafür könnten bürokratische Hürden oder soziale Anpassungsprozesse sein. Fünf Prozent der Befragten geben keine klare Zeitspanne an, was auf individuelle Unterschiede hindeutet. Die Ergebnisse zeigen, dass eine individuell angepasste, inklusive Arbeitsumgebung und maßgeschneiderte Integrationsstrategien essenziell sind, um ausländischen Fachkräften eine erfolgreiche Einbindung in den deutschen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.



DIE WICHTIGKEIT VON SPRACHKENNTNISSEN

Sowohl die Umfrage unter deutschen Unternehmen als auch die Interviews mit ausländischen Fachkräften bestätigen die enorme Wichtigkeit von Deutschkenntnissen. Die kontinuierliche Förderung der Sprachkenntnisse wird als entscheidend für eine gelungene Integration befunden.

Schon vorherige Studien des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP), wie die Untersuchung „Leben in Deutschland“¹³, betonten die zentrale Bedeutung des Spracherwerbs für die Integration und Chancen von neu zugewanderten Menschen.

Die genannte Studie zeigt auf, dass für die Sprachkenntnisse insbesondere die erste Phase nach der Zuwanderung wichtig ist, da in dieser Zeit der Spracherwerb besonders schnell voranschreitet und sich sowohl bei Geflüchteten als auch bei anderen Zugewanderten ähnlich gestaltet.

Geflüchtete profitieren vor allem von gesteuerten Lerngelegenheiten wie Sprachkursen, während andere Zugewanderte stärker durch Alltagskontakte Deutsch lernen.



Deutsch vor allem im Alltag wichtig

Dies wurde mehrfach auch in den Interviews mit ausländischen Fachkräften deutlich. Ihre Deutschkenntnisse haben sie vielfach durch Gespräche im Kollegenkreis oder im Austausch mit neuen Bekannten sowie mit dem Partner oder der Partnerin erworben, während sich parallel abzeichnete, dass sie Deutsch nicht unbedingt für den Arbeitsalltag benötigen, speziell in technologischen Berufen. Grundsätzlich befanden die Interviewten Deutschkenntnisse jedoch als sehr wichtig für die Karriere und das soziale Leben in Deutschland. Auch die Befragten in den Unternehmen betonen unisono die hohe Bedeutung von Sprache. Mehr als drei Viertel der jeweiligen Fachabteilungen sowie mehr als 80 Prozent der Befragten aus HR-Abteilungen und Geschäftsführungen halten Deutschkenntnisse für sehr wichtig oder wichtig.

„Neben einer Unternehmens- und Arbeitskultur auf Augenhöhe spielt vor allem die vollständige soziale Integration eine Schlüsselrolle, welche nur durch entsprechende Sprachkenntnisse gelöst werden kann.“

Katja Brand, Head of HR, AFRY Deutschland GmbH

¹² <https://www.make-it-in-germany.com/de/schritt-fuer-schritt-zur-auslaendischen-fachkraft> (Zugriff: 27.8.2023)

¹³ https://www.diw.de/de/diw_01.c.834462.de/publikationen/wochenberichte/2022_05_1/deutschkenntnisse_entwickeln_sich_be_gefluechteten_und_ande_ugewanderten_aehnlich_sprachkurse_spielen_wichtige_rolle.html

5 AUSBLICK

Die Zufriedenheit mit den beschäftigten ausländischen Fachkräften ist hoch. 90 Prozent der befragten Führungskräfte sind insgesamt zufrieden, davon sind zwei Drittel sehr zufrieden oder zufrieden. In der Gruppe derjenigen, die MINT-Fachkräfte einsetzen, geben sogar knapp drei Viertel an, sehr zufrieden oder zufrieden zu sein.

ZUFRIEDENHEIT MIT DEN AUSLÄNDISCHEN FACHKRÄFTEN UND ZUKÜNTIGE REKRUTIERUNG

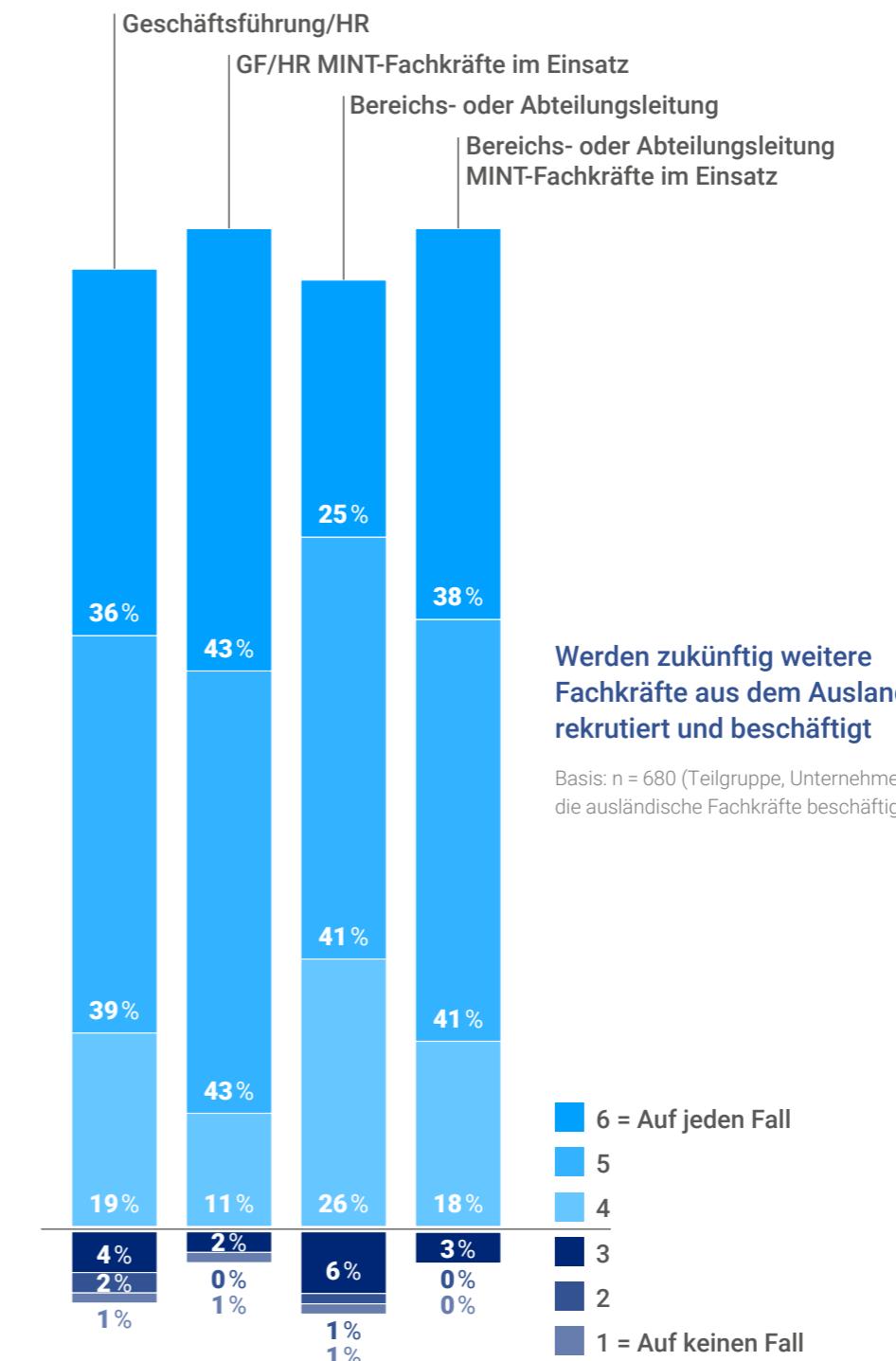
Angesichts der hohen Zufriedenheit erscheint es nur folgerichtig, dass die Mehrheit (90%) der befragten Unternehmen auch in Zukunft auf ausländische Fachkräfte setzen will. Drei Viertel der Befragten aus der Geschäftsführung und der HR-Verantwortlichen und zwei Drittel der Fachverantwortlichen sogar in hohem Maße. Bei den Unternehmen, die aktuell schon ausländische MINT-Fachkräfte beschäftigen, ist die Zustimmung sogar noch ausgeprägter.

„Bei valantic arbeiten inzwischen Menschen aus 55 verschiedenen Herkunftsländern zusammen. Und wir können so viel voneinander lernen. Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Nationen und Kulturen im Unternehmen zusammenzubringen, empfinden wir als große Bereicherung – sowohl kulturell als auch fachlich. Die Diversität, die bei uns gelebt wird, ermöglicht es uns, immer aus verschiedenen Perspektiven auf unser tägliches Handeln und aktuelle Herausforderungen zu blicken. Das bringt uns als Team tagtäglich spürbar nach vorne.“

Birgitt Schmidt-Tophoff, Director Recruitment, valantic GmbH

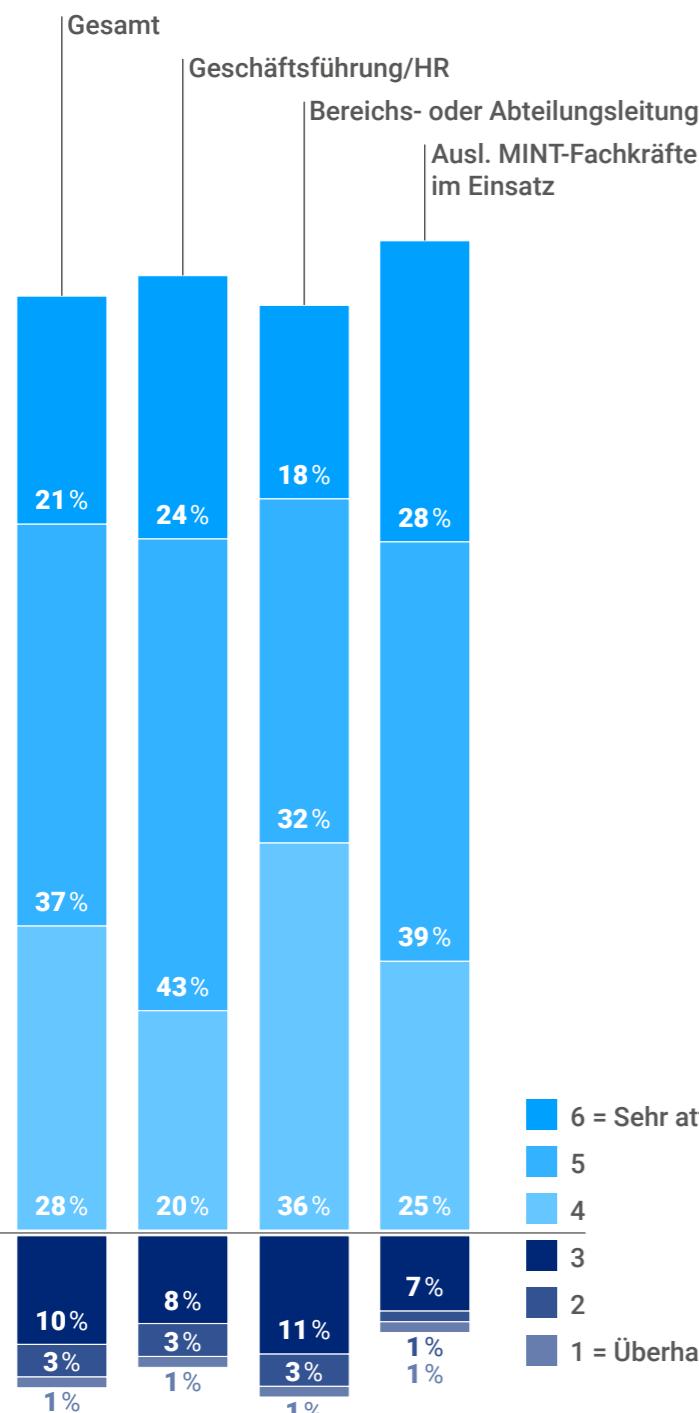
„Die unterschiedlichen Bildungs- und Erfahrungshintergründe führen zu unterschiedlichen Herangehensweisen. Nicht zuletzt sorgen andere Sichtweisen für neue innovative Lösungsansätze abseits der eingefahrenen Strukturen.“

Katja Brand, Head of HR, AFRY Deutschland GmbH



Wie attraktiv der Standort Deutschland bei der Gewinnung von ausländischen Fachkräften ist

Basis: n = 841 (Teilgruppe, Unternehmen, die ausländische Fachkräfte aktuell beschäftigen oder dies planen)



DIE ATTRAKTIVITÄT VON DEUTSCHLAND

Der Fachkräftemangel und der demografische Wandel betreffen nicht Deutschland allein, sondern alle entwickelten Industriegesellschaften. Insofern gibt es auch einen Wettbewerb der verschiedenen Länder um die begehrten Fachkräfte. Das bedeutet: Damit deutsche Unternehmen Mitarbeitende im Ausland rekrutieren können, müssen diese Deutschland als attraktives Zielland ansehen. Dabei ist zu bedenken, dass zum Image eines Landes auch beiträgt, wie akzeptiert die neuen Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Belegschaft sind und wie offen die Unternehmenskultur ist. Wir wollten deshalb von den Unternehmen wissen, wie attraktiv aus ihrer Sicht Deutschland für ausländische Fachkräfte ist und wie akzeptiert diese in ihren Unternehmen sind.

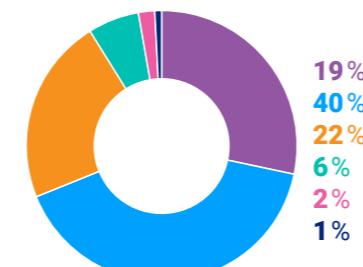
Führungskräfte und ausländische Fachkräfte bewerten Attraktivität unterschiedlich

Trotz der verbesserungswürdigen Gesetze und Verfahren bewerten die befragten Führungskräfte Deutschland mehrheitlich als einen sehr attraktiven oder attraktiven Standort für ausländische Fachkräfte. Zu denken gibt allerdings eine aktuelle und weltweite Umfrage von InterNations¹⁴, einem Netzwerk von Expats, wonach Deutschland keineswegs als Zuwanderungsland Nummer eins gilt. Knapp 1.000 in Deutschland lebende ausländische Fachkräfte bewerteten Deutschland in der Umfrage negativ. Im Gesamtranking liegt Deutschland auf Platz 49 von 53. Als einen Grund für die schlechte Bewertung gaben die Befragten an, dass es schwierig sei, in Deutschland heimisch zu werden.

Akzeptanz ausländischer Fachkräfte

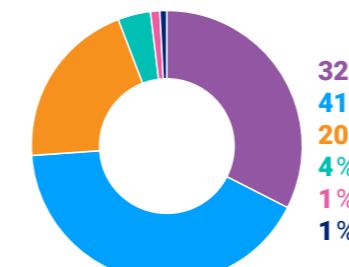
Basis: n = 680 (Teilgruppe, Unternehmen, die ausländische Fachkräfte beschäftigen)

... als gleichberechtigte Mitglieder im Team angesehen



Ausländische Fachkräfte werden ...

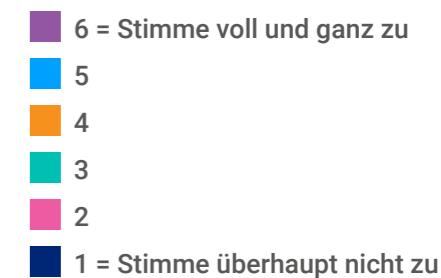
... als gleichberechtigte Mitglieder im Team behandelt



Führungskräfte sehen Zugewanderte als voll akzeptiert

Befragt nach der Akzeptanz von ausländischen Fachkräften in ihren Unternehmen stimmen neun von zehn befragten Führungskräften zu, dass diese als gleichberechtigte Mitglieder in den Teams angesehen werden. Sieben von zehn stimmen dabei in hohem Maße dieser Aussage zu. Bei Aussagen zu Gleichbehandlung und Akzeptanz zeigt sich ein ähnliches Bild.

Eine zentrale Aufgabe der Zukunft wird sein, den Widerspruch – zwischen der internen Wahrnehmung der Führungskräfte in den Unternehmen und der Sicht der ausländischen Fachkräfte – aufzulösen. Dies wird nur durch Integration gelingen.



¹⁴ <https://www.internations.org/expat-insider/2023/germany-40368>

Weitere konzertierte Aktionen erforderlich

Der InterNations-Umfrage zufolge ist Deutschlands Magnetwirkung auf dem weltweiten Arbeitsmarkt also durchaus noch ausbaufähig. Würden Menschen, die nach Deutschland kommen, hierzulande besser aufgenommen, hätte dies auch positive Auswirkungen auf das Recruiting. Dies ist aber nicht nur eine wirtschaftliche, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Das neue Fachkräftewanderungsgesetz ist ein erster Schritt, nicht mehr und nicht weniger. Zusätzlich sind weitere konzertierte Aktionen und Ansätze auf unterschiedlichen Ebenen notwendig, angefangen bei einfacheren Verfahren bis hin zu einem durchdachten Gesamtpaket, das vielfältige Integrationsangebote bietet. Andernfalls werden die ambitionierten Zahlen für die notwendige Zuwanderung ausländischer Fachkräfte schnell zum Muster ohne Wert.

6 FAZIT

Die Rekrutierung und Integration ausländischer Fachkräfte sind mittlerweile in vielen Unternehmen gängige Praxis. Die Betriebe haben viele Maßnahmen auf den Weg gebracht, um Mitarbeitende aus dem Ausland nachhaltig in ihre Organisationen einzubinden.

Mehrheitlich sind die Unternehmensverantwortlichen mit den Fachkräften aus anderen Ländern in hohem Maße zufrieden. Gleichwohl ist ein Ausruhen auf diesen positiven Daten nicht angezeigt: Zu viele ausländische Fachkräfte verlassen Deutschland innerhalb der ersten zwei Jahre wieder, obwohl die deutsche Volkswirtschaft aufgrund der demografischen Entwicklung noch mehr Fachkräfte benötigt. Daher sind folgende Themen weiterhin wichtig:

1 GESAMTGESELLSCHAFTLICHE INTEGRATION STÄRKEN

Eine umfassende Integration ist essenziell, um die ausländischen Fachkräfte langfristig zu binden. Zwar bieten viele Betriebe ein Integrationsmanagement oder spezielle Programme, aber eine gesamtgesellschaftliche Integration findet noch zu wenig statt.

Deshalb fühlen sich viele Zugewanderte in Deutschland nicht wohl (siehe aktuelle Umfrage von InterNations). Hier sollten Unternehmen, Kommunen, Vereine und Verbände vor Ort noch viel enger zusammenspielen.

2 ATTRAKTIVITÄT VON DEUTSCHLAND IM AUSLAND VERBESSERN

Deutschland ist – entgegen der positiven Einschätzung durch die Verantwortlichen in den Unternehmen – als Lebens- und Arbeitsmittelpunkt für viele ausländische Fachkräfte wenig attraktiv. Neben der Sprachbarriere spielen dabei auch andere Themen eine Rolle. Für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte

sind daher noch mehr konzertierte Aktionen von Unternehmen, Verbänden und politischen Instanzen notwendig, um das Image von Deutschland zu verbessern. Denkbar sind beispielsweise gemeinsame Aktivitäten in Ländern, die für die Rekrutierung von Fachkräften attraktiv sind.

3 ERWERBSMIGRATION ERLEICHTERN

Auch wenn es mit dem neuen Zuwanderungsgesetz für ausländische Fachkräfte deutlich einfacher wird, nach Deutschland zu kommen: Es genügt nicht, nur auf die neuen Regelungen zu vertrauen. Genauso wichtig ist es, die Verfahren und Prozesse rund um die Migration

deutlich transparenter als bisher zu gestalten und sie zu beschleunigen. Stand heute dauern beispielsweise Visaverfahren in Deutschland noch viel länger als in vielen anderen Ländern. Daher muss die Politik hier entsprechende Maßnahmen umsetzen.

Hays
Willy-Brandt-Platz 1–3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen finden Sie unter www.hays.de/standorte

© Copyright Hays plc, 2023. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.