



# MIGRATIONS POLITISCHE DEBATTEN

**Internationale Talente  
für Deutschland?**

Neue Wege für Wirtschaft  
und Politik

# Migrationspolitische Debatten. Ein Thema, drei Perspektiven.

Wir widmen uns kontroversen migrationspolitischen Fragestellungen, jeweils mit aktuellem Bezug und Diskussionsbeiträgen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik. Jede Ausgabe steht unter einem Leitthema, das aus drei verschiedenen Perspektiven in Form von schriftlichen Interviews mit Experten beleuchtet wird. Dabei werden innen- und außenpolitische Debatten aufgegriffen, fundierte Bewertungen und Einschätzungen abgegeben und politische Standpunkte formuliert.

## Auf einen Blick

- › In Deutschland tragen internationale Fachkräfte schon heute in vielen Branchen und Regionen zum Beschäftigungszuwachs bei. Angesichts des demografischen Wandels wird die Bedeutung der qualifizierten Zuwanderung aus Nicht-EU-Staaten weiter zunehmen.
- › Um die internationale Erwerbszuwanderung nach Deutschland zu stärken, sollte die Politik die Perspektive von Unternehmen stärker in den Blick nehmen. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen bei der Gewinnung und Bindung internationaler Fachkräfte vor großen Herausforderungen.
- › Vielen KMU fehlt es an Erfahrung sowie an personellen und finanziellen Ressourcen, um internationale Fachkräfte außerhalb Europas zu rekrutieren und sie und ihre Familie bei den bürokratischen und organisatorischen Schritten vor und nach der Ankunft zu begleiten.
- › Um im internationalen Wettbewerb um Talente mithalten zu können, sind effiziente Organisationsstrukturen zentral. Die Schaffung einer zentralen Agentur und Anlaufstelle, die alle Verwaltungsprozesse bündelt und digitalisiert, kann dahingehend einen wichtigen Beitrag leisten.
- › Darüber hinaus braucht es gezielte Unterstützungsangebote für Arbeitgeber, die den Rekrutierungs- und Integrationsprozess internationaler Fachkräfte erleichtern.

## Zu dieser Ausgabe

In Deutschland zählt die Anwerbung und nachhaltige Beschäftigung von Fachkräften zu den großen Zukunftsaufgaben für Wirtschaft und Politik. Berichte über Personalengpässe in zentralen Infrastrukturbereichen wie Pflege, Bildung und Logistik sind allgegenwärtig. Auch der deutsche Mittelstand ist betroffen. Im Zuge des demografischen Wandels und tiefgreifender Transformationsprozesse stehen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Im Gegensatz zu größeren, global agierenden Unternehmen mangelt es ihnen jedoch an etablierten Strategien und Zugängen zur Rekrutierung und Bindung internationaler Fachkräfte.

Diese Ausgabe der migrationspolitischen Debatten widmet sich der Frage, wie die Anwerbung von Fachkräften aus dem außereuropäischen Ausland durch Arbeitgeber in Deutschland gestärkt werden kann. Welche administrativen und praktischen Hürden müssen kleine und mittelständische Unternehmen überwinden? Welche Unterstützung benötigen Arbeitgeber bei der Gewinnung und Bindung internationaler Talente und welche Weichen kann die Politik stellen?

Mit Sarah Pierenkemper vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln beleuchten wir die spezifischen Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte. Marc Biadacz, Obmann der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im Ausschuss für Arbeit und Soziales, zeigt politische Handlungsoptionen und Rahmenbedingungen auf, die Arbeitgeber im internationalen Wettbewerb um Talente stärken können. Dr. Fritz Audebert, CEO und Gründer der ICUnet.Group, gibt praxisnahe Einblicke in die verschiedenen Etappen einer Entsendung nach Deutschland – von den bürokratischen Hürden bis zur Integration im Unternehmen und in der Gesellschaft.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Caroline Schmidt  
Referentin für Flucht und Migration

# INTERVIEW

## mit Sarah Pierenkemper

Senior Economist für Fachkräftesicherung am  
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)  
beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW)

### **1. In Deutschland wird viel über fehlendes Personal geklagt. Könnten Sie uns einen kurzen Überblick geben, in welchen Berufsfeldern und Regionen die Situation besonders angespannt ist?**

Deutschlandweit gibt es aktuell über eine halbe Million offene Stellen, für die keine passend qualifizierte Fachkraft zur Verfügung steht. Besonders betroffen sind dabei die Pflege- und Sozialberufe wie Erzieher und Sozialpädagogen sowie Berufe im Bau- und Handwerkssektor.

In der Gesundheits- und Krankenpflege fehlen vor allem Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung. Im Bereich der Kinderbetreuung und -erziehung konnten 2023 mehr als zwei Drittel aller offenen Stellen, die einen Fortbildungs- oder Bachelorabschluss erfordern, nicht besetzt werden. Auch in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik konnten zwei Drittel der Stellen auf Expertenniveau deutschlandweit nicht besetzt werden. Es zeigen sich auch regionale Unterschiede: Besonders angespannt ist der Arbeitsmarkt in Bayern. Hier lässt sich jede zweite offene Stelle nicht mehr besetzen. In Nordrhein-Westfalen ist es gut jede vierte. Tendenziell lässt sich zudem sagen, dass die Fachkräftesituation in städtischen Ballungszentren nicht so angespannt ist wie in den ländlich geprägten

Regionen. So lassen sich in städtischen Ballungsgebieten an Rhein und Ruhr oder in Berlin vergleichsweise leichter offene Stellen besetzen als in ländlichen Regionen wie in Bayern oder in Niedersachsen.

### **2. Eine wichtige Säule zur Fachkräftesicherung in Deutschland ist Migration. Die Nettozuwanderung aus anderen EU-Staaten ist jedoch rückläufig. Welche Rolle spielt die außereuropäische Zuwanderung schon heute für den Beschäftigungszuwachs in Deutschland und welche Dynamik könnten wir zukünftig beobachten?**

In den letzten Jahren ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland trotz Fachkräftemangel und demografischem Wandel gestiegen. Besonders ausländische Arbeitskräfte spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Zwischen 2022 und 2023 machten sie 86 Prozent des Beschäftigungswachstums aus, während deutsche Staatsbürger nur 14 Prozent dazu beitrugen. Besonders stark war der Zuwachs durch Arbeitskräfte aus Drittstaaten. Mit Blick auf die demografische Entwicklung in Deutschland, bei der immer mehr deutsche Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen und weniger nach-

kommen, wird sich dieser Trend voraussichtlich weiter fortsetzen. Ohne internationale Arbeitskräfte würde die Beschäftigtenzahl, vor allem in Ostdeutschland mit seiner älteren Bevölkerung, bereits jetzt sinken.

**3. Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) werden händeringend Fachkräfte gesucht. Im Vergleich zu großen, international agierenden Firmen und Organisationen mangelt es ihnen aber oft an den nötigen Strukturen, Strategien und Ressourcen, um international zu rekrutieren. Wo sehen Sie die größten Schwierigkeiten für KMU bei der Einstellung und Integration internationaler Fachkräfte?**

Die größten Herausforderungen für Unternehmen liegen in den oft langen Wartezeiten, den komplizierten rechtlichen Regelungen und den Hürden bei der Anerkennung von ausländischen Qualifikationen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen benötigen hier passgenaue Unterstützung, da sie eine notwendige Expertise aufgrund ihrer Größe nicht allein aufbauen können. Zudem stehen sie vor zusätzlichen Schwierigkeiten: Sie wissen häufig nicht, wo sie geeignete internationale Fachkräfte finden können, und sind unsicher, wo sie Unterstützung bei der betrieblichen Integration erhalten. Außerdem haben sie oft Bedenken, unseriösen Vermittlungspraktiken bei privaten Anbietern zum Opfer zu fallen. Wünschenswert wären daher valide Qualitätsstandards der Anbieter, wie sie etwa für die Anwerbung ausländischer Pflegekräfte bereits existieren („Faire Anwerbung Pflege Deutschland“), mit denen sie den Unternehmen mehr Sicherheit bieten. Hier sollte die Politik die Unternehmen mit Qualitätsstandards und Zertifizierungen der Anbieter unterstützen.

**4. Welche Art der Unterstützung erhalten Arbeitgeber, beispielsweise durch Verbände, Kammern oder Wirtschaftsförderungen?**

Die Unterstützung durch Verbände, Kammern und Wirtschaftsförderungen ist gerade für KMU enorm wichtig. Hier erhalten Unternehmen wertvolle Unterstützung wie die Information zu rechtlichen Anforderungen oder der Anerkennung von ausländischen Berufsqualifikationen. In vielen Regionen gibt es zudem spezielle Agenturen und Welcome Center, die Arbeitgebern und internationalen Fachkräften beratend zur Seite stehen. Sie informieren über Fördermöglichkeiten und vermitteln Kontakte zu wichtigen Institutionen. Darüber hinaus bieten

auch Organisationen wie die Bundesagentur für Arbeit spezielle Programme zur Rekrutierung internationaler Fachkräfte an. Als Beispiel ist hier das Projekt „Hand in Hand for International Talents“ zu nennen, in dem gemeinsam mit IHK-Organisationen qualifizierte Bewerben aus Drittstaaten mit interessierten Unternehmen aus dem IHK-Bereich zusammengebracht werden. Oder das THAMM Plus Projekt, das die Vermittlung von Auszubildenden und Fachkräften aus Ägypten, Marokko und Tunesien nach Deutschland unterstützt.

**5. Was sind die Erwartungen an die Politik? Welche bundespolitischen Maßnahmen bräuchte es Ihrer Meinung nach, um den deutschen Mittelstand im internationalen Wettbewerb um Talente nachhaltig zu stärken?**

Um das Potenzial internationaler Fachkräfte stärker in den Fokus der Unternehmen zu rücken, sind passende Unterstützungsangebote extrem wichtig. Ideal wäre hier die Schaffung einer One-Stop-Shop-Lösung, bei der alle Informationen aus einer Hand verfügbar sind. Außerdem ist es wichtig, die bestehenden Angebote gerade bei den KMU bekannter zu machen und für eine gute Qualität zu sorgen. Ein weiterer Punkt ist, bessere Qualitätsstandards in der Vermittlung von internationalen Fachkräften zu schaffen. Auch auf rechtlicher und verwaltungstechnischer Ebene gibt es Verbesserungsbedarf. Zwar wurden durch die Novellierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes bereits Fortschritte erzielt, doch ein Gesetz ist nur so gut wie seine Umsetzung. Gerade bei den oftmals langwierigen und komplexen Verwaltungsverfahren.

**6. Anders als in den USA oder Kanada, ist die Zuwanderung aus dem außereuropäischen Ausland nach Deutschland zu einem Großteil humanitär oder familiär bedingt, während sich die Erwerbsmigration aus Drittstaaten bislang auf einem sehr niedrigen Niveau befindet. Welche Fachkräftestrategie sollte die Bundesregierung Ihrer Meinung nach langfristig verfolgen?**

Angesichts über einer halben Million offener Stellen, für die es keine Fachkräfte gibt, spielt die Sicherung des Fachkräftepotenzials eine ganz zentrale Rolle. Es ist entscheidend, dass wir dabei an allen Stellschrauben drehen – sowohl national als auch international. Allerdings wird hinsichtlich des demografischen Wandels die qualifizierte Zuwanderung eine immer wichtigere Rolle spielen. Da der Fach-

kräftemangel kein rein deutsches Phänomen ist, wird der internationale Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte weiter zunehmen. Daher müssen unsere rechtlichen Rahmenbedingungen und Verwaltungsstrukturen so gestaltet sein, dass eine Zuwanderung auf den deutschen Arbeitsmarkt schnell und effizient erfolgen kann. Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere, benötigen zudem leicht zugängliche und qualitativ hochwertige Unterstützung bei der Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeitender. Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Schaffung einer offenen Willkommenskultur, die Integration vor Ort aktiv unterstützt, etwa durch den Zugang zu Sprachkursen und anderen Integrationsmaßnahmen.

# INTERVIEW

mit  
Marc Biadacz  
MdB

Obmann der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im  
Ausschuss für Arbeit und Soziales

**1. In Deutschland zählt der Fachkräftemangel zu den großen Zukunftsaufgaben. In Wirtschaft und Politik herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass wir künftig mehr Zuwanderung zu Erwerbszwecken benötigen, vor allem auch aus dem außereuropäischen Ausland. Kam diese Einsicht Ihrer Einschätzung nach zu spät?**

Die Einsicht kam spät, aber meiner Meinung nach nicht zu spät, um Änderungen zu erreichen. Als Union haben wir schon früh die Zeichen der Zeit erkannt und bereits 2019 mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz die Hürden zur Einwanderung für qualifizierte Fach- und Arbeitskräfte gesenkt, damals gegen den Widerstand von FDP und Grünen. Auch die OECD hat damals das Fachkräfteeinwanderungsgesetz der Großen Koalition in Berichten und Analysen als einen bedeutenden Schritt gelobt, um dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken.

Auch in der Opposition nehmen wir unseren Gestaltungswillen wahr, um die Fachkräfteeinwanderung zu digitalisieren und zu beschleunigen. Es zeigt sich, dass sich vor allem die Ausländerbehörden als Flaschenhals erweisen.

Deutschland verfügt weder über ein arbeitgebergestütztes Einwanderungsverfahren noch über eine Bundeseinwanderungsagentur. Ich halte eine digitale Work-and-Stay-Agentur für zielführend, um die Prozesse rund um die Arbeitsmigration zu bündeln, zu beschleunigen und von der Asilmigration klar zu trennen.

Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, dass wir nicht nur auf Zuwanderung setzen, sondern auch die Ausbildung und Qualifizierung inländischer Talente stärken. Die Fachkräfteeinwanderung ist eine Notwendigkeit, um unseren Wohlstand zu sichern. Trotz aller Errungenschaften bleibt eine strikte Trennung zwischen Asyl- und Erwerbsmigration geboten.

**2. Ein positiver Trend der letzten Jahre ist der große Beschäftigungszuwachs indischer Staatsbürgerinnen und Staatsbürger in Deutschland. Inzwischen arbeitet jeder dritte von ihnen in Deutschland im IT-Sektor. Die erwerbsbezogene Zuwanderung aus Nicht-EU-Staaten befindet sich insgesamt jedoch weiterhin auf einem sehr niedrigen Niveau – und das, obwohl Deutschland eines der liberalsten Einwanderungsgesetze der Welt vorweisen kann. Warum geht es hier nicht richtig voran?**

Es ist an der Zeit, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Deutschland als attraktiver Standort für Fachkräfte aus aller Welt wahrgenommen wird. Das gelingt der Ampel-Bundesregierung bisweilen nicht. Die Hürden zur Fachkräfteeinwanderung aus Drittstaaten in unseren Arbeitsmarkt sind nach wie vor zu hoch. Ebenso haben wir schleppende und langwierige Visaverfahren oder Anforderungen an Sprachkenntnisse, die nicht benötigt werden. Anders ausgedrückt: Deutschland ist für ein modernes Einwanderungsland zu langsam, zu behäbig, zu wenig digital. Die Lösung liegt in arbeitgebergestützten Einwanderungsverfahren, das zeigen uns die internationalen Vergleiche, und in der bereits erwähnten Work-and-Stay-Agentur, als One-Stop-Shop, in der die gesamten Prozesse von der Antragstellung bis zur -bewilligung zusammenlaufen und bearbeitet werden.

**3. Sie sind aus Baden-Württemberg, einem Bundesland, in dem besonders viele Hidden Champions beheimatet sind. Um mit den gegenwärtigen Transformationsprozessen Schritt halten zu können, sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf Spitzenkräfte aus dem MINT-Bereich angewiesen. Wo sehen Sie die größten Hürden für KMU bei der Gewinnung internationaler Talente?**

Die größten Hürden für kleine und mittelständische Unternehmen liegen vor allem in der überbordenden Bürokratie, das höre ich bei allen Gesprächen immer wieder heraus. Die komplexen Visa- und Anerkennungsverfahren sowie die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem internationalen Markt zu positionieren, sind eine echte Bürde für unsere KMU. Dies liegt aber auch daran,

dass sie nicht die personellen und finanziellen Ressourcen wie global agierende Konzerne besitzen, um sich im internationalen Wettbewerb um Talente durchzusetzen. Um diesen Wettbewerbsnachteil zu bereinigen, müssten die Hürden abgebaut und ein attraktives Umfeld für KMU geschaffen werden, damit sie die dringend benötigten Fachkräfte gewinnen und halten können. Es muss darum gehen, den Mittelstand, das Rückgrat unserer Wirtschaft, zu entlasten und zu unterstützen, daher wäre die Ampel-Bundesregierung gut beraten, mit gezielten Förderprogrammen die KMU zu unterstützen.

**4. Aus den Gesprächen in Ihrem Wahlkreis: Was sind die Erwartungen der Bevölkerung und des Mittelstands an die Bundespolitik? Welche politischen Rahmenbedingungen müssten geschaffen werden, um die Rekrutierung und Integration von internationalen Fachkräften zu erleichtern?**

Die Bevölkerung und der Mittelstand erwarten von der Bundesregierung zu Recht klare und handlungsfähige Strategien zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Insbesondere wünschen sie sich eine Politik, die bürokratische Hürden abbaut, um die Rekrutierung und Integration internationaler Fachkräfte zu erleichtern. Als CDU/CSU-Bundestagsfraktion haben wir vielfach Vorschläge unterbreitet, um gezielt die Fach- und Arbeitskräftelücke zu schließen. Dazu gehören schnellere und unbürokratischere Visaverfahren, einschließlich transparenter und beschleunigter Verfahren zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse und Berufsqualifikationen.

Gleichzeitig müssen die Integrationsprogramme gezielt ausgebaut und weiterentwickelt werden, die Sprachkurse und berufliche Qualifizierungen umfassen. Nur so kann es gelingen, internationale Fachkräfte schneller in die Gesellschaft und in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dass die Ampel-Bundesregierung nunmehr Goethe-Institute zur Förderung der deutschen Sprache im Ausland schließen will, ist kontraproduktiv und geht an der gesellschaftspolitischen Realität vorbei. Auf der anderen Seite muss natürlich in die Ausbildung und Weiterbildung von inländischen Talenten investiert werden, da die Fachkräftezuwanderung die Herausforderungen nicht allein bewältigen kann.

**5. In Deutschland fehlt es nicht nur an qualifiziertem (Fach-)Personal. Wie können Politik und Wirtschaft auf die wachsenden Arbeitskräftelücken in infrastrukturelevanten Bereichen wie Transport oder Gastronomie reagieren, die zunehmend zum Standortnachteil für Deutschland werden?**

Vor allem die Gastronomiebranche steht vor erheblichen Herausforderungen. Nicht erst die Corona-Pandemie hat das Geschäftsmodell des Gastgewerbes, das auf geringfügig und saisonal Beschäftigte angewiesen ist, ins Wanken gebracht. Und die Beschäftigtenzahl im Gastronomiegewerbe sinkt weiter. Die Folgen erleben wir alle in unserem Alltag, wenn Gastronomen verkürzte Öffnungszeiten anbieten oder gar schließen müssen, weil die Arbeitskräfte fehlen. Ich bin davon überzeugt, dass wir hier konsequent gegensteuern müssen. Was wir brauchen, ist eine gezielte Fachkräftestrategie, die die Aus- und Weiterbildung in diesen Branchen fördert. Dies umfasst sowohl die Stärkung von Ausbildungsplätzen als auch die gezielte Förderung von Weiterbildungsprogrammen, um bestehende Arbeitskräfte für die Bedürfnisse, die die Wirtschaft nachfragt, zu qualifizieren.

**6. Von der Bundesregierung wurden zuletzt steuerliche Anreize vorgeschlagen, um internationale Talente nach Deutschland zu locken. Sie haben sich klar gegen diesen Vorschlag positioniert. Was ist Ihre Vision, um den Standort Deutschland für Hochqualifizierte auch im internationalen Vergleich attraktiver zu machen?**

Ich halte steuerliche Vergünstigungen für Menschen, die nach Deutschland kommen, für keine gute Lösung. Zum einen schafft dies neue Ungerechtigkeiten gegenüber den Menschen, die bereits hier sind und ihren Beitrag leisten. Zum anderen wäre es Wasser auf den Mühlen populistischer Parteien. Wodurch wir auch keine einzige zusätzliche Fach- oder Arbeitskraft gewinnen. Im Gegenteil, Studien belegen, dass die größten Hürden darin liegen, dass die Verfahren zu bürokratisch und langwierig sind, das treibt die qualifizierten Fachkräfte in andere Länder. Die Steuerlast ist hingegen kein hinreichender Grund für potenzielle Zuwanderung.

Allerdings ist Deutschland auf Zuwanderung in den Arbeitsmarkt angewiesen, um seinen Wohlstand zu sichern. Derzeit müssen Arbeitgeber für das Auslandsrecruiting und die Unterstützung der Menschen, die zu uns kommen, allein aufkommen. An dieser Stelle kann man beispielsweise den politischen Hebel ansetzen: Ein arbeitgebergestütztes Verfahren im Prozess der Einwanderung von Arbeitskräften ist sinnvoller als die unterschiedliche Besteuerung gleicher Arbeit.

# INTERVIEW

## mit Dr. Fritz Audebert

Gründer und CEO von ICUnet, dem europäischen Marktführer für interkulturelle Beratung und Global Mobility

### **1. Sie begleiten jährlich mehrere tausend Fach- und Führungskräfte auf ihrem Weg ins Ausland, darunter auch viele internationale Talente, die für eine Erwerbstätigkeit nach Deutschland kommen. Was sind die wichtigsten Themen, mit denen sogenannte Expatriates sich vor ihrer Ausreise auseinandersetzen?**

Am Anfang einer jeden Entsendung stehen eine Menge organisatorischer, aber auch emotionaler Fragen. Zu den organisatorischen Themen gehören Umzug, Wohnungssuche sowie Visum. Die emotionalen Themen treiben die Expatriates jedoch besonders um. Dabei muss man verstehen, dass hinter den meisten Fachkräften auch eine Familie steht und Familien langfristig denken. Das wird von Unternehmen oft ausgeblendet. Wie kompatibel sind die Schulsysteme und wie schwierig ist es, als Familie auch privat Fuß zu fassen? Diese Fragen beeinflussen die Entscheidung, ob eine Fachkraft überhaupt nach Deutschland kommt.

### **2. Welche administrativen Etappen und Hürden müssen internationale Fachkräfte und Arbeitgeber nach Vertragsunterzeichnung bewältigen?**

Um es in Zahlen auszudrücken: Es sind insgesamt 80 Prozessschritte und 110 Schnittstellen, die zu einem Entscheidungsprozess dazugehören. Im Bereich Immigration sind es im Wesentlichen drei Etappen: Zunächst muss ein Visum in der jeweiligen Auslandsvertretung beantragt werden. Von der Bundesregierung wurden zuletzt Maßnahmen ergriffen, um diesen Prozess zu beschleunigen, mit ersten Positiveffekten wie beispielsweise in Indien. Im Visumprozess muss die Bundesagentur für Arbeit ihre Zustimmung erteilen, was inzwischen auch gut digital abgewickelt werden kann. Richtig kompliziert wird es hingegen erst nach der Einreise. Die Ausstellung der Aufenthaltsgenehmigung geschieht durch die kommunal organisierten Ausländerbehörden. Wir haben es hier teilweise mit Vorlaufzeiten von bis zu einem Jahr für einen Termin zur persönlichen Vorsprache zu tun. Um Fristen einzuhalten, werden sogenannte Fiktionsbescheinigungen ausgestellt. Die Erfahrungen in deutschen Ausländerbehörden sind somit häufig das genaue Gegenteil einer Willkommenskultur. Das hängt auch damit zusammen, dass in den meisten Ausländerbehörden die Anliegen aller Einwanderungsarten von denselben Stellen und Verwaltungskräften bearbeitet werden,

worunter der Servicegedanke leidet. Das läuft in Ländern wie Kanada oder den Niederlanden ganz anders.

### **3. Gibt es auch Best Practices? Wie könnten die Verwaltungsstrukturen in Deutschland Ihrer Meinung nach modernisiert und dynamisiert werden?**

Definitiv gibt es auch Best Practices. Tendenziell lässt sich sagen, dass es in Kommunen mit zuwanderungsfreundlicheren Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und stark engagierten Führungskräften der Ausländerbehörden auch schneller, einfacher und positiver zugeht. Bonn punktet mit digitalen Verfahren und sehr guter Erreichbarkeit – dort fühlt man sich als Expatriate willkommen! Langfristig braucht es aber eine bundesweite Digitalisierungsstrategie. Man kann vom Personal in den Ausländerbehörden nicht erwarten, dass sie alle möglichen Sprachen sprechen und mit einer sich permanent ändernden Gesetzgebung Schritt halten. Es bringt nichts, auf Bundesebene das modernste Einwanderungsgesetz weltweit zu haben, wenn auf kommunaler Ebene Wildwuchs herrscht. Hier brauchen wir dringend mehr Zentralisierung und Digitalisierung. Der Bund müsste den Kommunen Mittel zur Verfügung stellen, die mit einheitlichen Vorgaben und Verfahren verbunden sind, wie beispielsweise eine bundesweit genutzte Software, die dann in allen Kommunen implementiert werden muss.

### **4. Sie haben bereits erwähnt, dass internationale Fachkräfte oft mit ihren Familien ausreisen. In Deutschland treffen sie vielerorts auf ein sehr knappes Angebot an Wohnraum und Betreuungsplätzen. Welche Art der Unterstützung ist hier gefragt?**

Unterm Strich stehen die Familien aber vor denselben Herausforderungen wie deutsche Familien – dies aber, ohne das Land gut zu kennen! Daher ist eine intensive Unterstützung gefragt.

Stellen Sie sich vor, in einer fremden Stadt ein funktionierendes Geflecht aus Wohnung, Arbeitsplatz und Betreuungsplatz aufzubauen. Das ist für viele Leute vor Ort schon eine große Herausforderung. Besonders schwierig wird es, wenn aufgrund fehlender Sprachkenntnisse nur internationale Einrichtungen infrage kommen. Die heutige internationale Erwerbszuwanderung unterscheidet sich von der der Gastarbeiter in den 60er Jahren. Während damals noch mehrheitlich das traditionelle Modell gelebt wurde und die Mutter mit den Kindern zu Hause geblieben

ist, sind mitausreisende Partnerinnen und Partner heutzutage meistens selbst berufstätig. Wir arbeiten deshalb mit lokalen Consultants zusammen, die Expatriates vor Ort intensiv bei der Suche nach Wohnraum und Betreuungsplätzen unterstützen. Hier arbeiten wir auch sehr kulturspezifisch, denn manchmal sind räumliche Nähe zur eigenen Community oder gewisse Ansprüche an Standards besonders wichtig.

### **5. Welche Rolle spielen sprachliche und kulturelle Aspekte beim Ankommen und Einleben?**

Sprachliche und kulturelle Aspekte spielen eine große Rolle für eine langfristig erfolgreiche Integration. Hier müssen wir aber unterscheiden zwischen unterschiedlichen Realitäten in Deutschland. Auf der einen Seite gibt es sehr internationale Städte wie München, Köln oder Berlin, in denen viele internationale Fachkräfte mit hohem Einkommen in großen Firmen oder Start-ups arbeiten und problemlos auf Englisch zurechtkommen. Auf der anderen Seite haben wir zahlreiche kleine und mittelständische Firmen, darunter auch viele Hidden Champions, im ländlicheren Raum oder in kleinen Städten wie hier in Passau der Technologiekonzern ZF, wo Deutschkenntnisse unerlässlich sind, gerade auch für die Familienangehörigen. Am sinnvollsten wäre es meines Erachtens, Sprachkurse gezielt mit interkulturellen und praktischen Alltagsthemen zu verknüpfen, wie zum Beispiel den Eigenheiten des deutschen Bildungssystems, damit den Familien hier in Deutschland auch echte Bildungs- und Aufstiegschancen eröffnet werden und die langfristige Integration erfolgreich sein kann.

### **6. Gibt es weitere Herausforderungen, vor denen kleine und mittelständische Unternehmen bei der Gewinnung internationaler Talente im Gegensatz zu Global Player stehen?**

Hidden Champions haben die Herausforderung, dass sie keine großen Personalabteilungen mit intensiven Erfahrungen im internationalen Recruiting haben, die wissen, woher die besten Talente wie angeworben werden können und wie eine langfristige Bindung möglich ist. Darüber hinaus sind die Firmen häufig über Ländergrenzen nicht bekannt. Daher unterstützen wir kleine und mittelständische Unternehmen, um eine Global Talent Strategy aufzubauen, die es ermöglicht, die besten Talente weltweit zu finden, zu gewinnen und langfristig zu binden. Diese Beratung ist uns wichtig, da wir eine positive Erfahrung für Unternehmen sowie auch für globale Talente

sicherstellen wollen. Kleinere Unternehmen bieten aber auch große Vorteile für internationale Talente. Sie sind familiärer, agiler und häufig eng mit lokalen Gemeinden verbunden.

## **7. Mit Blick in die Zukunft – was sind Ihre Erwartungen an Politik und Gesellschaft? Wie kann es im Einwanderungsland Deutschland gelingen, dass langfristig mehr internationale Fachkräfte nach Deutschland kommen und auch bleiben?**

Im Zentrum einer modernen Einwanderungspolitik sollte die Frage stehen, welche Fachkräfte aus welchen Ländern und mit welchen Qualifikationen tatsächlich gebraucht werden. Die Menschen müssen zur Arbeit gebracht werden und nicht die Arbeit zu den Menschen. So kann sichergestellt werden, dass Unternehmen dringend benötigtes hochspezialisiertes Personal bekommen. Beispielsweise stellt sich für einen Landmaschinenkonzern zunächst die Frage, aus welchen Ländern oder von welchen Hochschulen die besten Landmaschinentechniker kommen.

Die Anwerbeabkommen, die die Bundesregierung mit Drittstaaten schließt, halte ich vor diesem Hintergrund vor allem für Symbolpolitik, es fehlt die Weitsicht. Es geht aber nicht nur um das Finden, sondern auch um die Integration und das langfristige Binden internationaler Talente. Wir brauchen in Deutschland eine gelebte Willkommenskultur. Achtzig Prozent der Fach- und Führungskräfte, die in den letzten Jahren aus afrikanischen Ländern in die DACH-Region gekommen sind, sind nach spätestens zwei Jahren wieder gegangen. Das ist für Unternehmen ein Verlustgeschäft, wenn man bedenkt, dass der Einwanderungsprozess und das Onboarding ein Unternehmen etwa 15.000 bis 20.000 Euro kosten. Um gegenzusteuern, braucht es einen Mentalitätswechsel in Gesellschaft und Unternehmen. Unternehmen sollten sich Gedanken machen, wie Mitarbeitende gehalten werden können, hierzu zählen beispielsweise gezielte Diversitätsmaßnahmen am Arbeitsplatz.

## Impressum

### Herausgeberin:

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., 2024, Berlin

### Ansprechpartnerin:

**Caroline Schmidt**

Flucht und Migration

Analyse und Beratung

T +49 30 / 26 996-3539

[caroline.schmidt@kas.de](mailto:caroline.schmidt@kas.de)

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Layout und Satz: Janine Höhle, Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)