

Dr. Andrea Greilinger
Felix Bachner

DHI

**Fachkräftezuwanderung in das
deutsche Handwerk:
Was wir aus Pilotprojekten lernen
können**

Dieses Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dieser Text wurde sprachlich durch algorithmische Unterstützung überarbeitet, um die Lesbarkeit und Verständlichkeit zu verbessern.

2024

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Herausforderungen und Hemmnisse der Fachkräftezuwanderung	3
2.1 Anwerbung und Rekrutierung ausländischer Arbeits- und Fachkräfte	3
2.2 Integration ausländischer Arbeits- und Fachkräfte in Gesellschaft und Arbeitsplatz	4
2.3 Erfolgreiche Qualifizierung ausländischer Fachkräfte und Azubis	5
3 Lösungsansätze der Pilotprojekte	6
3.1 Nachfrage- vs. Angebotsorientierung	6
3.2 Auswahl des Ziellandes und -berufs	7
3.3 Fokussierung auf Fachkräfte vs. Auszubildende.....	9
3.4 Kulturelle Integration	10
3.5 Kosten und Finanzierung	11
3.6 Schnittstelle zu Behörden.....	13
3.7 Projektmanagement.....	14
3.8 Auswahl von Partnern im Ausland	15
3.9 Zukunft der Projekte	17
4 Erfolgsfaktoren und Lehren	18
5 Schlussbetrachtung	19
Literaturverzeichnis	20
Anhang	21

Abkürzungsverzeichnis

FEG	Fachkräfteeinwanderungsgesetz
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HWK	Handwerkskammer
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
SES	Senior Experten Service
VerA	Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen

1 Einleitung

Deutschland gehen maßgeblich getrieben durch den demografischen Wandel die Arbeitskräfte aus. Bis 2060 prognostiziert das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) einen Rückgang des Erwerbspotentials um 5,3 Millionen und damit um 11,7 % der aktuell 45,7 Millionen Menschen (IAB, 2023).

Die sich aus dieser Entwicklung ergebene Lücke im Arbeitskräfteangebot gilt es zu kompensieren. An die volle Kompensation oder Umkehr des Trends ist nur mit innovativen Lösungen zu denken (IAB, 2022). Umso wichtiger ist es, die strukturellen Maßnahmen zu ergreifen und in der Wirtschaft zu verankern, die sicherstellen, dass zumindest eine Abflachung des Trends erreicht werden kann. Als die zwei wichtigsten Maßnahmen sind hier die Steigerung der inländischen Erwerbsquoten (z. B. durch die Integration von Frauen und älteren Personen) sowie die Zuwanderung von Fach- und Arbeitskräften sowie Auszubildenden zu betrachten. Die Analysen des IAB zeigen gegenüber einem Referenzszenario von einer Nettozuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr, dass selbst ein Wanderungssaldo von 400.000 Personen pro Jahr zwar das Erwerbspotential bis 2060 leicht steigen ließe, aber selbst dadurch der demografische Effekt nicht vollständig auszugleichen sei (IAB, 2022).

Ergänzend ist zu berücksichtigen, dass eine reine Steigerung des Arbeitskräfteangebots unzureichend zur Bewältigung der Herausforderungen deutscher Betriebe ist. Aus dem sich stetig zuspitzenden Fachkräftemangel ergeben sich weitere Themen, denen man sich widmen muss. Das wirtschaftliche Risiko, das sich aus einem Fachkräfteengpass ergibt, betrifft bundesweit Branchen wie die Pflege, das Gesundheitswesen, aber auch zunehmend das Handwerk (Bertelsmann Stiftung, 2022). So wird insbesondere für diese Bereiche der deutschen Wirtschaft die Zuwanderung als bedeutender Hebel unterstrichen. Weiter betrachten 55 % der Teilnehmer in einer Befragung der Bertelsmann Stiftung Migration als Schlüssellösung für den Fachkräftemangel und 65 % der Befragten geben Zuwanderung als effektives Mittel gegen die Überalterung der Bevölkerung an (telefonische Mehrthemenbefragung von 2.013 deutschsprachigen Personen (Bertelsmann Stiftung 2022b)). Umso erstaunlicher ist es, dass die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte mit 17% in 2022 auf einem vergleichbaren Niveau zu den Vorjahren liegt (Bertelsmann Stiftung, 2022).

Im Rahmen dieser Entwicklung hat das im März 2020 eingeführte Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) jenen rechtlichen und politischen Rahmen (zunächst für ausgebildete Fachkräfte, nicht aber für Auszubildende) erweitert, der zuvor durch Betriebe als einschränkend bei der Rekrutierung aus dem Ausland empfunden wurde (Bertelsmann Stiftung, 2022). Eine wichtige Rolle zur Erprobung des gesetzlichen Rahmens spielen hier Pilotprojekte zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte, die nicht nur erste greifbare Ergebnisse liefern, sondern auch eine Hauptrolle in der Optimierung des Einwanderungsprozesses und Schaffung neuer Kooperationsstrukturen spielen (Bundesregierung, 2022). Wichtig ist besonders die erfolgreiche Eingliederung zugewanderter Fachkräfte in den Arbeitsmarkt und die Integration in die Gesellschaft. Dazu müssen insbesondere Verbesserungen in Bezug auf Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und Diskriminierung erreicht werden, um die langfristige Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Projektvorhaben sicherzustellen (Bertelsmann Stiftung, 2022b).

Ziel dieser Studie, die sich auf das deutsche Handwerk konzentriert, ist es nun insbesondere, die Erfolgsfaktoren und Optionen darzustellen, die sich Projekten, die versuchen, strukturiert Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen, bieten, um die Herausforderungen zu überwinden. Die Ergebnisse sind somit sowohl als Anregung zur Ausgestaltung von Pilotprojekten als auch als Ansatzpunkt für den Austausch zwischen Betrieben, Politik und Handwerksorganisationen zu verstehen. Die Studie ist eine Metastudie der bisherigen Pilotprojekte zur Fachkräfteeinwanderung im Handwerk, und fasst damit Erkenntnisse vieler unterschiedlicher Projektansätze im Handwerk strukturiert zusammen.

Nachfolgend werden daher (I) kurz die Herausforderungen und Hemmnisse der Fachkräftezuwanderung zusammengefasst und (II) Projektvorgehensweisen miteinander verglichen. In (II) werden insbesondere jene Faktoren beschrieben, in denen sich existierende Projekte unterscheiden.

Um den Praxisbezug sicherzustellen, berücksichtigt diese Studie für die Herausarbeitung der Herausforderungen (und auch nachfolgende Lösungsansätze) insbesondere die Stimmen aus existierenden Pilotprojekten sowie jene von teilnehmenden Betrieben. Dazu werden Faktoren in semi-strukturierten Interviews mit ausgewählten Verantwortlichen erarbeitet, explorativ erweitert und abschließend im Workshop-Format verprobt. Der Interviewleitfaden befindet sich in Anhang 1. Die Ergebnisse der Interviews werden zusammengefasst dargestellt. Die Inhalte dieses Berichtes basieren, wenn nicht anderweitig zitiert, auf den Ergebnissen der Interviews. Insgesamt wurden Interviews mit 7 Projektverantwortlichen, 7 an Pilotprojekten teilnehmenden Betrieben und Organisationen mit direkten Interaktionen mit Projekten durchgeführt:

#	Typ	Gewerk	Projektstart	Drittland
1	Pilotprojekt AINS-AH	Fleischer	2021	Indien
2	Pilotprojekt der HWK Leipzig	Metallbauer, Feinwerkmechaniker, Werkzeugmacher, Tischler	2016/2019	Vietnam
3	Pilotprojekt TEAM	<i>Garten- und Landschaftsbau</i>	2021	Kolumbien
4	Pilotprojekt HabiZu	Metallbauer, Elektroniker, Anlagenmechaniker für Sanitär- Heizungs- und Klimatechnik	2019	Bosnien- Herzegowina
5	Pilotprojekt Poolprojekt Bau- verbände NRW	Baugewerbe	2020/2022	Äthiopien, Mozambique, Ghana und Senegal
6	Pilotprojekt THAMM	Bäcker, Konditor	2020	Tunesien, Ägypten, Marokko
7	Pilotprojekt CRAFT	Alle Handwerksgerwerke	2020	Vietnam, Kasachstan, Georgien, Moldau
8	HWK Anlaufstelle	<i>Kein Fokus</i>	-	<i>Kein Fokus</i>
9	Welcome Center	<i>Kein Fokus</i>	-	<i>Kein Fokus</i>
10	Servicestelle	<i>Kein Fokus</i>	-	<i>Kein Fokus</i>
11	Kümmererstelle	<i>Kein Fokus</i>	-	<i>Kein Fokus</i>
12	Willkommenslotsen	<i>Kein Fokus</i>	-	<i>Kein Fokus</i>
13	Betrieb	Fleischer	2022	Indien
14	Betrieb	Fleischer	2022	Indien

2 Herausforderungen und Hemmnisse der Fachkräftezuwanderung

Zur Strukturierung der Erfolgsfaktoren sind zunächst die bedeutendsten Herausforderungen von Projekten zur Zuwanderung von Arbeits- und Fachkräften zu erarbeiten. Diese Herausforderungen sind anhand von 3 Prozessschritten strukturiert: 1. Anwerbung/Rekrutierung, 2. Integration, 3. Qualifikation.

2.1 Anwerbung und Rekrutierung ausländischer Arbeits- und Fachkräfte

Im ersten Schritt der Rekrutierung von ausländischen Arbeits- und Fachkräften stellen sich zunächst sehr grundlegende Fragen, wie die Auswahl eines zu adressierenden Arbeitsmarktes bzw. -märkte, die Identifizierung geeigneter Kommunikationskanäle und der Definition eines klaren Wertversprechens an Arbeitskräfte, bevor über die nächsten Schritte (bspw. Einwanderung) nachzudenken ist. All dem liegt daher eine klare Anforderungsdefinition an zu rekrutierende Arbeitskräfte sowie klare Projektstrukturen zugrunde, die die Anforderungen der Arbeitskräfte adressieren. Das Wertversprechen der Ausbildungsstelle an die Arbeitskräfte muss hier sicherstellen, dass Arbeitskräfte gewillt sind, ihre Heimat zu verlassen und eine klare Perspektive bieten, eine bessere Zukunft für sich und ihre Familien sicherstellen zu können (Dannenbring, 2022). Zudem ist es essentiell, für alle Projektbeteiligten größtmögliche Transparenz und Prozesssicherheit zu schaffen.

Stimme aus den Interviews

Müssten wir einen neuen Markt auswählen, müssen einige Faktoren berücksichtigt werden, bei denen wir noch nicht sicher sind, wie wir sie am besten gegeneinander abwägen.

Häufig fehlt es aber an einem geeigneten Startpunkt, um strukturiert über die Marktidentifikation nachzudenken. Fehlende Transparenz oder Zugriff auf Datenquellen, die für eine erste Betrachtung zu nutzen wären (bspw. Bildungsniveaus), schränkt hier bereits fundierte Entscheidungen ein. Außerdem sind bei der Auswahl geeigneter Märkte neben Faktoren wie dem (gewerbespezifischen) Ausbildungsniveau zusätzlich auch regulatorische Aspekte zu berücksichtigen. So hat die Erweiterung und teilweise Entfristung der Westbalkanregelung bspw. die Einwanderung aus Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien deutlich vereinfacht. Der administrative Aufwand für Arbeitskräfte aus diesen Ländern reduzierte sich enorm.

Nichtsdestotrotz verlangt die Einbürgerung/Visavergabe, die Anerkennung von ausländischen Qualifikationen (sowohl sprachlich als auch fachlich) und Identifikation von notwendigen Anpassungsqualifizierungen enorme Geduld und einen erheblichen bürokratischen Aufwand, sowohl für Betriebe als auch für Arbeitskräfte (Wollseifer, 2022). Mitunter geben Projekte an, dass in manchen Gewerken zwischen 18-24 Monate für die Anpassungsqualifizierung nicht mehr unüblich sind, sodass hier die zeitlichen als auch qualitativen Erwartungen von Betrieben und Fachkräften nicht erfüllt werden.

Beispiel

Problem als Stimme aus dem Interview: *Die Personen, die eingereist sind und als Fachkräfte verkauft wurden, sind eher Arbeitskräfte als tatsächliche Fachkräfte. Jetzt knapp 18 Monate nach Einreise hat noch niemand die Anpassungsqualifizierung erfolgreich absolviert.*

Größte Knackpunkte:

1. Die Rekrutierung im Ausland erfolgte ohne aktive Rolle der HWK oder der Betriebe
2. Das Berufsbild existierte im Ausland nicht in der Form wie in Deutschland
3. Der Abgleich der Ausbildungspläne wurde nicht durch einen Experten geprüft. Es wurde sich auf Angaben der Bundesagentur für Arbeit verlassen, die das Projekt anbahnte

Konsequenzen:

1. Der Betrieb hat immer noch keine verlässliche Fachkraft
2. Die Person befindet sich wider Erwarten immer noch in der weitergehenden Qualifizierung
3. Die zugewanderten Personen müssen wie Fachkräfte bezahlt werden, erbringen aber eine Leistung vergleichbar zu der eines Azubis, was zum reinen ökonomischen Schaden u. a. auch zu innerbetrieblichen Spannungen führt

Stimme aus den Interviews

Wir hatten den Fall, dass wir die Anträge zweier Personen gleichzeitig eingereicht hatten und die Anträge aber durch unterschiedliche Sachbearbeiter bearbeitet wurden. Nicht nur waren die Bearbeitungszeiten sehr unterschiedlich, wir erhielten auch abweichende Rückfragen zu gleichen Dokumenten. Das ist für die ausländischen Personen und Betriebe nur schwer nachzuvollziehen. Wir sollten Ergebnisse der Behörden vorhersehbarer machen.

Insbesondere als frustrierend für Fach- und Arbeitskräfte sowie Auszubildende stellt sich die Tatsache dar, dass es vermehrt zu unerwarteten oder voneinander abweichenden Entscheidungen kommen kann, wenn Sachbearbeiter innerhalb ihres Ermessensspielraums unterschiedlich entscheiden. Dies reduziert die Transparenz und schafft Unsicherheit. Die damit einhergehenden Kosten von Zuwanderungsprojekten sind daher in Anbetracht begrenzter Ressourcen der oftmals kleinen Betriebe keinesfalls zu vernachlässigen.

Stimme aus den Interviews

Einerseits sind wir in Deutschland überreglementiert, andererseits erfahren wir trotzdem immer noch häufig ein gewisses Zufallsprinzip. Wir sollten entweder auf Kriterien, die Interpretationsspielraum bieten, verzichten und uns auf ganz klar definierte messbare Faktoren konzentrieren oder die Interpretation spezialisierten Experten überlassen.

Außerdem ergeben sich aus der Befristung der am häufigsten vergebenen Jahresvisa/Duldungen auch nach Ankunft immer wieder unerwartete Herausforderungen für Betriebe, Fachkräfte und Auszubildende. Regulatorische Anpassungen ebnen bereits den Weg, dass anerkannte Qualifikationen für qualifizierte Beschäftigungen in nicht-reglementierten Berufen zugelassen werden. Damit kommt der Einschätzung des Betriebs/Arbeitgebers eine größere Bedeutung zu (Bundesregierung, 2022).

Letztlich ergeben sich für das Handwerk auch viele Herausforderungen, die auf ein schlechtes Image des Handwerks in manchen Ländern sowie auf den Wettbewerb mit anderen Berufszweigen zurückzuführen sind. Viele potentielle Bewerber entscheiden sich häufig für Betriebe aus anderen Berufszweigen, wie die Hotellerie und die Industrie, die im Ausland häufig eine größere Präsenz und dadurch einen direkteren Draht zu den Bewerbern vor Ort aufbauen können. Oft ist das Handwerk bereits im Anwerbungsprozess (selbst bei großen Projektvorhaben) insbesondere durch die große räumliche Distanz zu den Betrieben in Deutschland und sprachliche Hürden vor und nach dem Matching von Fachkraft und Betrieb im Nachteil. Nichtsdestotrotz genießt das deutsche Handwerk in ausgewählten Gewerbebranchen ein sehr positives Ansehen im Ausland. Dazu zählen insbesondere Berufe wie „Kfz-Mechatroniker“ und „Elektroniker“, sodass auch signifikante körperliche Belastung für ausländische Auszubildende kein Problem darstellt (Glasl, 2017).

2.2 Integration ausländischer Arbeits- und Fachkräfte in Gesellschaft und Arbeitsplatz

Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung (2022b) geben 66 % der Befragten mangelnde Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und 62 % Diskriminierung aufgrund der Herkunft als die größten Hürden für eine gelingende Integration nach der Ankunft in Deutschland an (Bertelsmann Stiftung, 2022).

Arbeitsplatz: Auch am Arbeitsplatz stellt die Sprache eine wichtige Herausforderung für erfolgreiche Zuwanderungsprojekte dar. Trotz der Tatsache, dass das Handwerk überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze mit Menschen mit Migrationshintergrund schafft (Runst, 2016 und Thomä, 2016), sind sprachliche Barrieren insbesondere bei kleinen und familiengeführten Betrieben essentiell. Da der Wortschatz, der in klassischen Lernangeboten vermittelt wird, unzureichend ist, um Missverständnissen (insbesondere in gefahrenengeneigten Gewerken) vorzubeugen, fällt hier eine große Verantwortung in der Sprachausbildung den Betrieben selbst zu (Lahner, 2017). Ergänzend zu den Sprachbarrieren am Arbeitsplatz ist vielmehr ein beidseitiges interkulturelles Verständnis von essentieller Bedeutung für die

erfolgreiche Zusammenarbeit, da mögliche Missverständnisse, die auf abweichenden gesellschaftlichen Wertesystemen beruhen, ansonsten eine erfolgreiche Zusammenarbeit gefährden (Lahner, 2017).

Gesellschaft: Laut Angaben der Bertelsmann Stiftung nimmt in Deutschland die Migrationskepsis seit 2019 ab (Bertelsmann Stiftung, 2022b). Aktuelle Wahlergebnisse und politische Entscheidungen zeichnen jedoch ein anderes Bild. Laut der Studie der Bertelsmann Stiftung (2022b) umfassen die größten Hindernisse für eine erfolgreiche Integration neben Sprachkenntnissen und Chancenungleichheit am Arbeitsmarkt auch Faktoren wie „Diskriminierung der Zuwanderer aufgrund der Herkunft“, „Verbundenheit der Zuwanderer mit einer ausländischen Herkunftskultur“, und „mangelnde Bildung der Zuwanderer“ (Bertelsmann Stiftung, 2022b). Diese Punkte müssen sowohl innerbetrieblich als auch idealerweise im direkten Umfeld von aufnehmenden Unternehmen beobachtet und direkt adressiert werden. Dabei ist die Wohnungssuche eine der wichtigsten Herausforderungen. Insbesondere in Großstädten und Ballungszentren gestaltet sich die Identifikation von Wohnraum, der dem Budget von Auszubildenden und auch Fachkräften entspricht, besonders schwierig. Dabei weisen viele Projekte immer wieder darauf hin, dass die Aktivierung des Netzwerkes der Betriebe von entscheidender Bedeutung ist, insbesondere dann, wenn keine Betriebswohnungen zur Verfügung stehen. Die Herausforderung der Wohnungssuche wird außerdem dadurch erschwert, dass den Zugewanderten indirekt eine Maximalmiete von ca. € 300 auferlegt wird. Dieser Maximalwert ergibt sich daraus, dass nachgewiesen werden muss, dass bei geringem Ausbildungsgehalt trotzdem der Lebensunterhalt finanziert werden kann.

2.3 Erfolgreiche Qualifizierung ausländischer Fachkräfte und Azubis

Eine besonders große Hürde bei der erfolgreichen Qualifizierung stellen sprachliche und strukturelle Herausforderungen dar. Ein zentrales Element hierbei ist das duale Ausbildungssystem, das für viele Neuankömmlinge nicht nur eine neue Bildungsform darstellt, sondern auch ein völlig neues Konzept von Arbeits- und Lernkultur. Sie müssen nicht nur sprachliche Barrieren überwinden, die den Lernprozess erschweren, sondern sich auch an die spezifischen Erwartungen und die Lernkultur in Deutschland anpassen (Glasl, 2017). Berufsschulen spielen dabei eine kritische Rolle, nicht nur als Orte der Wissensvermittlung, sondern auch als wichtige Umgebungen für die sprachliche Festigung und soziale Integration. Hier werden grundlegende fachspezifische Begrifflichkeiten vermittelt und gleichzeitig wird ein Rahmen geschaffen, in dem ausländische Azubis ihre sprachlichen Fähigkeiten durch direkte Interaktion und spezialisierte Sprachförderprogramme verbessern können. Zudem wird der Erfolg dieser Bildungsphase maßgeblich von dem Verständnis der Azubis beeinflusst, was genau von ihnen erwartet wird und was sie selbst von ihrer Ausbildung erwarten können. Die Betonung liegt auf einer klaren Kommunikation und Unterstützung durch die Ausbilder, die nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch die kulturellen und sprachlichen Besonderheiten berücksichtigen müssen, um die Integration zu erleichtern und den Grundstein für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn in Deutschland zu legen.

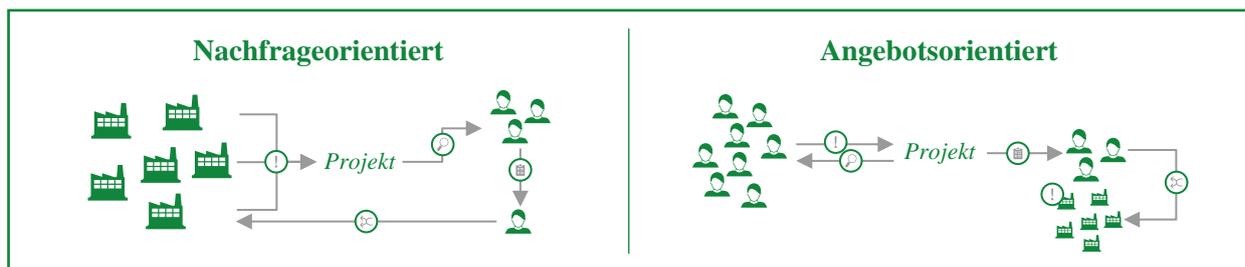
Dennoch stellt das duale Ausbildungssystem in gewisser Art eine große Hürde für die vermehrte Einwanderung von Auszubildenden dar. Daher sollte überdacht werden, ob das System in manchen Berufsbildern für in- und ausländische Auszubildende nicht durchlässiger gestaltet werden sollte. Interviewteilnehmer regen hier an, in ausgewählten Berufen insbesondere den Theorieanteil der Ausbildung zu senken. Tiefergehende und weiterführende Lerninhalte können dann in optionalen „Aufsattlungs-Kursen“ bei Bedarf nach Abschluss der Ausbildung zielgruppengerecht vermittelt werden.

3 Lösungsansätze der Pilotprojekte

Wie diskutiert steht die Fachkräfteeinwanderung vor einer Vielzahl von Herausforderungen, für deren Bewältigung innovative Ansätze unerlässlich sind. In diesem Kontext haben zahlreiche Pilotprojekte, die im Zuge der Einführung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes initiiert wurden, wertvolle Einsichten und Erfahrungen geliefert. Diese Projekte teilen viele Gemeinsamkeiten, wie etwa die Motivation, das Image des Handwerks zu verbessern und Kleinbetrieben, die über begrenzte Personalressourcen verfügen, Unterstützung zu bieten.

Trotz der gemeinsamen Ausgangspunkte haben die einzelnen Pilotprojekte unterschiedliche Wege eingeschlagen, um die Integration und Qualifizierung von ausländischen Fachkräften zu fördern. Diese Diversität in den Ansätzen bietet eine hervorragende Gelegenheit, sowohl erfolgreiche Strategien als auch Bereiche, in denen Anpassungen nötig sind, zu identifizieren. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Themen betrachtet, wobei jeweils spezifische Aspekte der Pilotprojekte beleuchtet werden. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für die vielfältigen Facetten der Fachkräfteeinwanderung zu entwickeln und herauszustellen, welche Elemente der Pilotprojekte als Blaupausen für zukünftige Initiativen dienen könnten. Durch eine solche Analyse können praktische und umsetzbare Lösungsansätze formuliert werden, die zur Stärkung und Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung in Deutschland beitragen können.

3.1 Nachfrage- vs. Angebotsorientierung



Bei der Durchführung von Fachkräfteeinwanderungsprojekten können grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden werden: nachfrageorientierte und angebotsorientierte Projekte. Beide Ansätze verfolgen das gleiche Ziel, gehen dabei jedoch unterschiedlich vor.

Nachfrageorientierte Projekte beginnen typischerweise mit einer genauen Analyse des Bedarfs der Handwerksbetriebe. In diesem Prozess werden zunächst die Handwerksbetriebe kontaktiert, um den spezifischen Rekrutierungsbedarf zu erfragen. Basierend auf diesen Informationen wird gezielt nach Kandidaten gesucht, die den ermittelten Bedürfnissen entsprechen. Dieser Ansatz ermöglicht eine hohe Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der Betriebe und den Fähigkeiten der Bewerber. Die Vorteile dieses Vorgehens liegen in der gezielten Adressierung des Bedarfs vieler Handwerksbetriebe und Gewerke, der Sicherstellung, dass ausreichend Betriebe für die Bewerber vorhanden sind, und der Möglichkeit, mehr Informationen vorab an die Bewerber zu kommunizieren, wodurch das Matching effizient gestaltet und der Projektaufwand klar auf den erwarteten Nutzen abgestimmt werden kann. So können auch Betriebe mehr in den Prozess und bei der Auswahl der Bewerber involviert werden, um direkt fachliche Fähigkeiten und andere betriebsspezifische Anliegen früh im Prozess zu berücksichtigen.

Stimme aus den Interviews

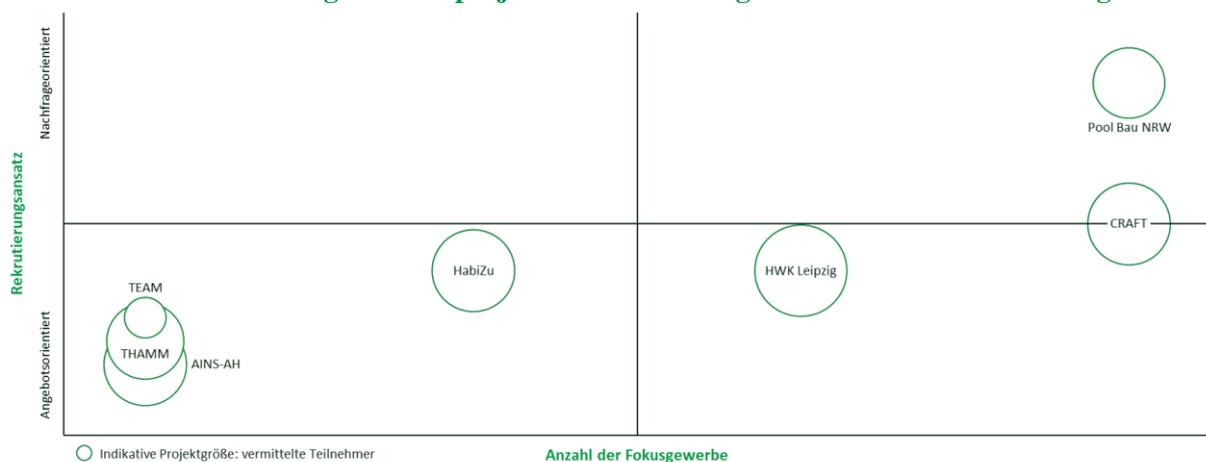
Wir konnten mit unserem Vorgehen sicherstellen, dass wir viel zielgerichteter gemeinsam mit den Betrieben nach geeigneten Kandidaten suchen konnten. Das heißt nicht, dass wir weniger effizient waren, sondern eher, dass wir viel früher Transparenz schaffen konnten.

Im Gegensatz dazu schaffen angebotsorientierte Projekte zunächst einen Pool an Bewerbern, aus dem die Betriebe nach einer initialen Vorallokation wählen können. Dieser Ansatz minimiert die Wartezeiten

zwischen der Identifikation eines Bedarfs und der Verfügbarkeit von geeigneten Kandidaten, da ständig ein Pool an Bewerbern unterhalten wird, der bei Bedarf aktiviert werden kann. Bewerber, die erfolgreich einen Screening-Prozess durchlaufen haben, werden in die nächsten Schritte des Projektes, wie zum Beispiel Sprachschulungen, überführt und anschließend an interessierte Betriebe vermittelt.

Die Herausforderung bei angebotsorientierten Projekten liegt darin, dass sie eine geringere Wahrscheinlichkeit bieten, ein passgenaues Matching zwischen Nachfrage und Angebot sicherzustellen. Dies kann zu einer Fehlallokation von begrenzten Projektressourcen führen, insbesondere wenn der vorgehaltene Bewerberpool nicht genau den Bedürfnissen der Betriebe entspricht. Je nach Ansatz werden im Matching auch unterschiedliche Kriterien berücksichtigt. Das Matching im angebotsorientierten Ansatz muss neben allen fachlichen Kriterien zusätzlich insbesondere auch den aktuellen Stand der Sprachleistung berücksichtigen.

Illustrative Klassifizierung der Pilotprojekte: Rekrutierungsansatz – Anzahl der Fokusgewerbe



Die Auswertung zeigt, dass Projekte, die größere Gewerbebereiche in ihren Rekrutierungsvorhaben abdecken, tendenziell eher nachfrageorientierte Ansätze verfolgen. Mögliche Faktoren sind hier der Bedarf nach einer größeren Einbindung der Betriebe und ihre fachspezifischen Perspektiven im Auswahlprozess und der ansonsten sehr große Aufwand, einen hinreichend großen Pool an Personen über viele Gewerbe hinweg aufrecht zu erhalten.

Grundsätzlich haben beide Ansätze Vor- und Nachteile. Nachfrageorientierte Projekte sind in der Lage, sehr genau auf die spezifischen Bedürfnisse der Betriebe einzugehen, während angebotsorientierte Projekte die Flexibilität bieten, schnell auf neue Anforderungen zu reagieren. Außerdem sind angebotsorientierte Projekte unter Skalierungsaspekten vorzuziehen. Die Wahl des geeigneten Ansatzes hängt letztendlich von den spezifischen Zielen des Projektes, den verfügbaren Ressourcen und der Dynamik der Nachfrage ab.

3.2 Auswahl des Ziellandes und -berufs

In der Konzeption und Umsetzung von Pilotprojekten zur Fachkräfteeinwanderung nach Deutschland spielen die Auswahl des Ziellandes und die spezifischen Gewerbe oder Berufe eine entscheidende Rolle. Viele dieser Projekte sind gezielt für bestimmte internationale Partnerschaften oder aufgrund erfolgreicher vorheriger Initiativen in spezifischen Ländern und Branchen ins Leben gerufen worden. Diese strategische Vorauswahl erleichtert die zielgerichtete Rekrutierung und Anpassung der Maßnahmen an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der gewählten Berufe und Länder.

Für Projekte ohne vordefinierte Zielländer oder -berufe war ein analytisches Vorgehen ausschlaggebend. Hierbei wurden makroökonomische und demografische Daten herangezogen, um Länder zu identifizieren, die nicht nur ein potentiell Interesse an der Zusammenarbeit zeigen, sondern auch über

ausreichende Ressourcen verfügen und einen guten „Fit“ mit den deutschen Zielberufen und -branchen aufweisen. Solche Analysen ermöglichen eine präzisere Abstimmung der Projekte auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Gegebenheiten sowohl in Deutschland als auch in den Zielländern. Genauer sollte auf die folgenden vier Themenfelder eingegangen werden:

1. Existenz von internationalen Partnerschaften in die Zielländer bspw. durch Ausbildungskooperationen und branchenspezifische Kooperationen
2. Kooperationsbereitschaft basierend auf makroökonomischen und demographischen Faktoren wie bspw. wirtschaftliche Stabilität und Wachstum, Arbeitsmarktbedingungen und (Jugend-) Beschäftigungsraten, Altersverteilungen, Bildungshintergrund und Qualifikation
3. Nähe von Kultur, Sprache und Bildungssystem sowie Existenz der Infrastruktur für Sprachbildung
4. Vergleichbarkeit der Berufsprofile und der gesellschaftlichen Rolle
5. Regionale Nähe („Nicht zu nah – nicht zu fern“): Betriebe, die aus europäischen Ländern rekrutierten, haben häufig die Erfahrung gemacht, dass die Azubis Deutschland direkt nach der Ausbildung verlassen haben

Bei der Auswahl des Berufs hat sich gezeigt, dass eine enge Fokussierung auf bestimmte Zielberufe bei der Rekrutierung von Vorteil ist. Diese Strategie erlaubt eine effizientere und zielgerichtetere Kommunikation und Anwerbung, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, passende Kandidaten zu identifizieren. Trotzdem haben auch flexiblere, nachfrageorientierte Ansätze, die viele Zielberufe abbilden, ihre Berechtigung und können erfolgreich sein, besonders da sie die Bedürfnisse der gesamten Handwerksorganisation abdecken. Dies funktioniert insbesondere dann, wenn auf eine enge Zusammenarbeit mit den Betrieben gesetzt wird und der Rekrutierungskanal nicht bereits auf ein bestimmtes Berufsbild einschränkt. Die Kooperation mit Betrieben umfasst bspw. die gemeinsame Erstellung von Briefing-Unterlagen und Entscheidungskriterien, wodurch die Rekrutierungsbemühungen präziser und bedarfsgerechter gestaltet werden können. Die Wahl der Hauptrekrutierungswege stellt ebenfalls eine wichtige Entscheidung dar. Während spezialisierte Berufsschulen als Kanal bereits einen eher selektiven Zugang bieten, ermöglichen offene Kanäle wie die Zweigstellen des Goethe-Instituts eine breitere und potentiell vielfältigere Bewerberbasis.

Schließlich ist auf die Ähnlichkeit bestehender Berufsbilder im Herkunftsland und des Zielberufs sowie auf kulturelle Aspekte einzugehen. Eine große Ähnlichkeit dieser Berufsbilder erleichtert nicht nur die Integration der Auszubildenden und Fachkräfte in ihre neuen Arbeitsumgebungen, sondern minimiert auch den Bedarf an zusätzlichen Anpassungsqualifizierungen bei der Fachkräfterekrutierung. Damit kann eine größere Transparenz für alle Projektbeteiligten sichergestellt werden.

Neben den beruflichen Aspekten spielen weiter auch kulturelle Herausforderungen eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Integration von Fachkräften. Insbesondere bei der Rekrutierung aus Ländern mit muslimischer Prägung müssen Sensibilitäten wie der Umgang mit Alkohol und Schweinefleisch, die in vielen deutschen Arbeitsumgebungen alltäglich sind, klar kommuniziert und respektvoll gehandhabt werden. Grundsätzlich und unabhängig von dem Herkunftsland lassen sich die Sensibilitäten in drei Themenbereiche zusammenfassen, auch wenn sich die Bereiche gegenseitig beeinflussen:

1. Ausübung religiöser Praktiken (bspw. die Einhaltung spezieller zeitlicher Gebetsrhythmen oder Fastenzeiten)
2. Gesellschaftlich etablierte Geschlechterrollen (bspw. Körperkontakt mit jedem Geschlecht und Kindern, u. a. im Friseursalon)
3. Andere kulturelle Faktoren (bspw. das Kopftuchtragen von Friseurinnen)

Diese Themen müssen bereits im Vorfeld der Immigration offen angesprochen werden, um Missverständnisse zu vermeiden und den Fachkräften eine realistische Vorstellung von ihrem zukünftigen Arbeitsumfeld zu geben.

3.3 Fokussierung auf Fachkräfte vs. Auszubildende

In der Debatte um die effektivste Strategie zur Fachkräfteeinwanderung nach Deutschland zeichnet sich eine zunehmende Fokussierung auf Auszubildende ab. Viele der Pilotprojekte konzentrieren sich vermehrt auf Azubis, anstatt auf bereits ausgebildete Fachkräfte. Der Grund für diese strategische Ausrichtung liegt sowohl in der technischen Umsetzbarkeit als auch in der erhöhten Transparenz und Planbarkeit, die mit der Rekrutierung von Auszubildenden verbunden ist. Unternehmen wissen genau, was sie erwarten können und können einen klaren und strukturierten Plan vorlegen. Dies reduziert zusätzlich die Unsicherheit für die Auszubildenden vor der Entscheidung, an dem Projekt teilzunehmen, und vermittelt kein unrealistisches Bild.

Ein weiterer Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass keine unrealistischen Erwartungen bei den Unternehmen geweckt werden, eine sofort einsatzbereite Fachkraft zu erhalten, ohne die spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnisse im Vorfeld genau zu kennen. Im Gegensatz dazu haben Projekte, die sich auf bereits qualifizierte Fachkräfte konzentrierten, festgestellt, dass die Anpassungsqualifizierung erhebliche Herausforderungen mit sich bringt. Oftmals waren die tatsächlichen Fähigkeiten der Fachkräfte geringer als erwartet, was zu einem unerwartet hohen Bedarf an weiterer Qualifizierung und einem erheblichen Zeitaufwand führte.

Nichtsdestotrotz kann auch die Rekrutierung von ausgebildeten Fachkräften in enger Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern sinnvoll sein. Dies ist vor allem dann zutreffend, wenn (1) das Berufsbild im Herkunftsland sehr ähnlich zum deutschen ist, (2) die Ausbildung einer vergleichbaren, dualen Ausbildung gefolgt ist (bspw. aus vergangenen Bildungsprojekten von z. B. der GIZ) und (3) Experten (bspw. die Handwerksammern) vorab im Rahmen des Projektes eine aktive Rolle im Berufsamerkennungsprozess sowie bei der Erstellung von Ausbildungsbescheiden und Anpassungsqualifizierung einnehmen. Insbesondere zeigt sich auch, dass die Rekrutierung von ausgebildeten Fachkräften dann sinnvoll ist, wenn sichergestellt ist, dass ein „Brain Drain“ im Herkunftsland vermieden werden kann, eine besonders große inländische „Not“ der Betriebe besteht sowie ein Mindestmaß an kultureller Nähe sichergestellt ist.

Künftige Projekte sollten sich daher auf Enpassberufe mit hoher Übereinstimmung des Berufsbilds zwischen In- und Ausland und einem hohen Niveau der (sprachlichen) Vorqualifikation konzentrieren, um so den Nachqualifizierungsbedarf niedrig zu halten. Außerdem müssen Erwartungen bereits in der Frühphase des Projektes adressiert werden (bspw. Abgrenzung und Rolle der qualifizierten und angelernten Arbeit). Projekte können dann durch eine Vorbereitung der Betriebe auf die Ankunft, die Schaffung klarer Ansprechpartner für Ad-hoc-Themen und die Förderung von Kooperationen im Ausland mit beidseitigem Nutzen (lokale Ausbildungsentwicklung) nachhaltig den Erfolg sicherstellen.

Die Wahl des Ansatzes hängt letztendlich von vielen Faktoren (bspw. den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen, den verfügbaren Ressourcen, der Dringlichkeit, dem Beruf und dem Herkunftsland) ab.

Stimme aus den Interviews

Wir werden uns auch weiterhin auf die Vermittlung von Auszubildenden konzentrieren. Durch Auszubildende haben Betriebe auch früher schon ihren Fachkräftebedarf gedeckt und wir können nur so sicherstellen, dass keine falschen Erwartungen erweckt werden.

3.4 Kulturelle Integration

Die Projekte variieren erheblich in ihrem Ansatz zur kulturellen Integration nach der Ankunft der Fachkräfte und Auszubildenden. Ein entscheidender Faktor für den Erfolg dieser Integration sind die verschiedenen Unterstützungsangebote, die durch Dritt-Organisationen bereitgestellt werden. Viele Projekte übergeben die Verantwortung nach der Ankunft in Deutschland an die Betriebe, andere Projekte unterstützen auch weiterhin selektiv bei wichtigen Anliegen (wie bspw. Bankengänge). Dabei werden häufig Informationsmaterialien zu wichtigen Themen zusammengestellt (insbesondere Krankenversicherungen, Gemeinde, Banken, Strom, Wasser, Internet/Handy/Festnetz, Rundfunkbeitrag, Berufsschule, Transport).

Einige Projekte unterhalten zusätzlich enge Beziehungen zu ehrenamtlichen Organisationen (insbesondere als erfolgreich angesehen wird das SES), oder zu Arbeitsagenturen und Handwerkskammern, die spezielle Dienste wie „Kümmerer“ oder Welcome Center anbieten. Insbesondere kann auch ein guter Draht zu VerA bei Herausforderungen in der Ausbildungsphase sinnvoll sein.

Besonders positive Erfahrungen wurden außerdem mit der Einführung eines klaren „Buddy-Systems“ innerhalb des Projektes gemacht. In diesem System wird jeder zugewanderten Fachkraft oder Auszubildendem ein „Buddy“ zugeordnet, der idealerweise einen ähnlichen kulturellen Hintergrund hat und möglicherweise auch aus dem gleichen Projekt stammt. Der „Buddy“ muss nicht unbedingt im gleichen Unternehmen arbeiten, aber er oder sie steht bei Rückfragen zur Verfügung und übernimmt eine aktive Rolle, indem er den Neuen zu Freizeitaktivitäten mitnimmt und so zur sozialen Integration beiträgt. Zusätzlich berichten viele Projekte von sehr positiven Erfahrungen, wenn eine Mindestanzahl von zwei Auszubildenden oder Fachkräften bei der Vermittlung in einen Betrieb verlangt werden.

Darüber hinaus unterscheiden sich die Projekte in der Aktivität ihrer eigenen Organisationsstruktur. Einige Projekte legen großen Wert auf die kontinuierliche Verbesserung und organisieren regelmäßige, kurze Austausche zwischen den Betrieben und den Zugewanderten, um gemeinsam Herausforderungen nach der Ankunft anzugehen. Diese Meetings dienen dazu, Probleme frühzeitig zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln, die allen Beteiligten zugutekommen.

Diese verschiedenen Ansätze zeigen, dass der Erfolg der Integrationsbemühungen nicht nur von der Bereitstellung formaler Unterstützungsstrukturen abhängt, sondern auch davon, wie diese Angebote auf die individuellen Bedürfnisse der zugewanderten Fachkräfte und Auszubildenden zugeschnitten sind. Durch die bewusste Gestaltung der Integrationsmaßnahmen kann sichergestellt werden, dass sich die außerordentlich große Motivation der Zugewanderten in den Betrieb überträgt.

Stimme aus den Interviews

Letztlich sind Arbeitsplätze und Berufsschulen die besten Orte zur kulturellen Integration. Wir setzen darauf, dass die Betriebe dies stärken und durch Buddies ein sicheres Umfeld für die Auszubildenden schaffen.

Basierend auf den Interviews lässt sich ein Fünf-Punkte Plan für die Betriebe zur Integration ableiten:

1. Vorbereitung und Sensibilisierung der gesamten Belegschaft aber auch Kunden zu möglichen Herausforderungen (bspw. Sprache)
2. Erstellung eines „Fahrplans“ mit Aktivitäten zur kulturellen Integration innerhalb der ersten Monate
3. Zuordnung eines “Buddies” auf ähnlichem Senioritätslevel (bspw. fortgeschrittener Auszubildender) idealerweise ebenfalls mit Migrationshintergrund
4. Vorbereitung zur Unterstützung der zugewanderten Fachkraft/Azubis durch einen verantwortlichen Mitarbeiter im Betrieb insbesondere bei:
 - i. der Eröffnung eines Bankkontos: idealerweise Erstkontakt vor Ankunft der Fachkraft und Verständnis notwendiger Dokumente und Prozesse
 - ii. der Anmeldung eines Wohnsitzes und anderen behördlichen Angelegenheiten: Ankündigung der Fachkraft/Azubis bei den verantwortlichen Stellen bei Stadt oder Gemeinde und ggf. Identifikation eines ständigen Ansprechpartners
5. Kontaktierung von allen möglichen Anlaufstellen zum Ausloten von Unterstützungsmöglichkeiten, wie u.a.:
 - i. Kümmerer Stellen
 - ii. Welcome Centern
 - iii. Willkommenslotsen
 - iv. SES
 - v. Kirchengemeinden

3.5 Kosten und Finanzierung

Grundsätzlich sind die Kosten und deren Verteilung stark von der gewählten Projektform und den Projekten selbst abhängig. Einige Gemeinsamkeiten und Erkenntnisse konnten aus bisherigen Projekten gewonnen werden.

3.7.1 Kosten für Unternehmen

Zunächst zahlen viele Betriebe oft eine etwas überdurchschnittliche Ausbildungsvergütung (u.a. durch das FEG vorgeben), um Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen und sind häufig zusätzlich dazu bereit, in die Anwerbung zu investieren. Häufig übernehmen die Betriebe auch die Flugkosten der zugewanderten Fachkräfte oder Auszubildenden. Des Weiteren allokierten viele der Projekte auch direkt Kosten bspw. durch Vermittlungsgebühren (durch Agenturen oder das Projekt selbst) auf die Betriebe. Diese Gebühren, wenn sie anfallen, sind dann häufig als Pauschalbetrag (fix € 1.600 - € 3.000 oder als Vielfaches (häufig 2x) des Monatsgehaltes) strukturiert. Betriebe selbst äußern sich mit Vorbehalt zu der Frage, in Vorleistung gehen zu müssen.

3.7.2 Kosten für Fachkräfte/Auszubildende

Die Kostenstrukturen für Fachkräfte und Auszubildende sind vielfältig. In der Praxis gibt es unterschiedliche Perspektiven darauf, ob und in welchem Umfang diese Zielgruppen für ihre Vermittlung und Ausbildung zahlen sollten. In einem spezifischen Projekt bspw. tragen die Auszubildenden die Kosten für die Vermittlung und den Sprachkurs der Agentur, die sich auf rund € 5.000 belaufen können. Diese Gebühr ist über verschiedene Raten verteilt, die beim Angebot durch den Betrieb, beim Start des Sprachkurses und bei der Unterzeichnung des Ausbildungsvertrages fällig werden.

Viele andere Projekte hingegen erheben keine Kosten von den Fachkräften und Auszubildenden, während wiederum andere nur für bestimmte Leistungen, wie zum Beispiel die Sprachschule, Gebühren verlangen. Ein weiterer Ansatz sieht vor, dass Fachkräfte oder Auszubildende zunächst in Vorleistung

gehen, bspw. für Sprachkurse oder Flüge, und die Kosten später durch die Betriebe erstattet bekommen. Die Unterbringung wird üblicherweise aus dem Gehalt bezahlt, allerdings gibt es auch Projekte, die diese Kosten übernehmen.

Ein Konzept, dass einige Betriebe übernommen haben, sind Prämien für die Azubis (bspw. bei Abschluss der Ausbildung oder für gute Leistungen in der Berufsschule bereits vor dem Abschluss) als Incentivierung für den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung. Die Auszahlungsmodalitäten dieser Prämien werden aktuell noch genauer evaluiert. Hier ist insbesondere zwischen Einmalzahlungen und Aufzahlungen in Raten auf das Gesellengehalt zu unterscheiden. Letztere haben hier den Vorteil, dass ein Verbleib im Betrieb nach Abschluss der Ausbildung gefördert werden soll. Dabei muss bei Zahlungen (bspw. Bonuszahlungen) an ausländische Personen der Betriebsfrieden sichergestellt sein, da bereits das Ausbildungsgehalt leicht erhöht ist.

3.7.3 Zukünftige Finanzierungsmöglichkeiten

Stimme aus den Interviews

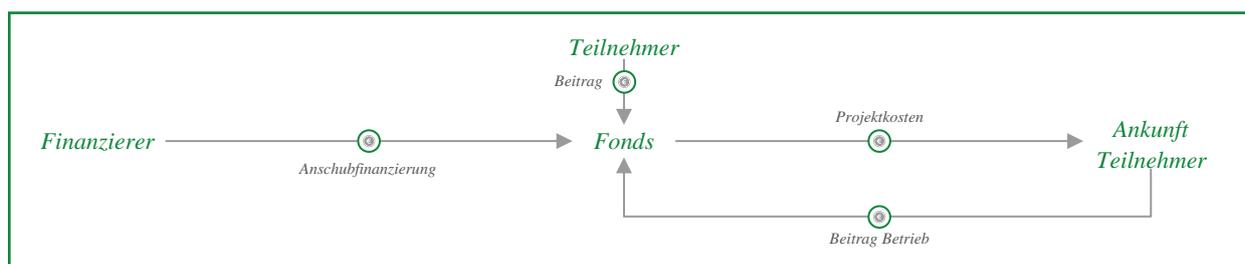
Um eine skalierte Fachkräftezuwanderung nachhaltig zu finanzieren, sollte die Abhängigkeit von externen (Projekt-) Finanzierungen reduziert, und der Finanzierungszyklus in sich geschlossen sein.

Die nachhaltige Finanzierung von Fachkräftezuwanderungsprojekten, die über den Status von Pilotprojekten hinausgeht, bleibt eine zentrale Herausforderung. Trotz der verschiedenen Ansätze zur Kostenverteilung bleibt die Abhängigkeit von Drittmitteln ein kritischer Punkt. Ein solides Finanzierungskonzept ist daher essentiell, um die langfristige Durchführbarkeit, Unabhängigkeit und den Erfolg solcher Projekte auch ohne Drittmittelfinanzierung zu gewährleisten. Einer künftigen Finanzierung muss zwingend eine außerordentliche Kosteneffizienz zugrunde liegen. Diese kann insbesondere durch langfristige Partner im Herkunftsland, gute Berufsorientierung vor Ort und professionelles Matching erreicht werden.

Die Vorfinanzierung durch die Bewerber, obwohl nicht grundsätzlich problematisch, könnte potenziell den Zufluss von Kandidaten einschränken, da nicht alle interessierten Personen die anfänglichen Kosten tragen können. Trotzdem schafft die anfängliche Beteiligung eine Verpflichtung, die Abbruchraten reduzieren kann, selbst wenn der Großteil der Kosten letztlich durch die Betriebe getragen werden sollte.

Eine interessante Alternative aus den Interviews ist die Finanzierung der Projekte durch einen revolvingierenden Fonds. Dieser Ansatz könnte vorsehen, dass

- 1) die potentielle Fachkraft einen (kleinen aber signifikanten) Beitrag an den Fondsträger bei Eintritt in das Projekt entrichtet,
- 2) der Fonds dann die restlichen Kosten des Projektes bis Ankunft in Deutschland trägt,
- 3) der Betrieb dann zu ausgewählten Meilensteinen gestaffelt die Kosten an den Fonds zurückzahlt (bspw. bei Ankunft und bei Abschluss jeden Ausbildungsjahrs) und
- 4) die Fachkraft auch optional durch Bonuszahlungen rückwirkend finanziell entlastet wird.



Dieser Ansatz ermöglicht eine effiziente Wiederverwendung der Mittel und sorgt für eine fortlaufende Finanzierung des Projekts sowie eine Reduktion des Risikos für die Betriebe. Die Beiträge durch Betrieb und Fachkraft sind dabei basierend auf der (1) Marktlage und (2) den umzulegenden Kosten kontinuierlich neu zu beurteilen. Eine klare und projektübergreifende Leitlinie, welche Kosten an Betriebe und Fachkräfte umgelegt werden sollen, schafft zudem Homogenität. Für die Umsetzung dieses Modells muss der Fonds jedoch zunächst mit einem ausreichenden Startkapital/Anschubfinanzierung ausgestattet sein. Um das Risiko von Ausfällen, bspw. durch Abbrüche seitens der Bewerber, zu minimieren, können optional weitere Sicherheitsmaßnahmen implementiert werden. Beispielweise könnten Kompensationszahlungen bei einem einseitigen Abbruch des Projektes durch Betrieb oder Fachkraft fällig werden.

Diese finanziellen und rechtlichen Strukturen sind entscheidend, um das Risiko für den Fonds zu reduzieren und die nachhaltige Finanzierung des Fachkräftezuwanderungsprojekts zu sichern. Die Entwicklung und Implementierung eines solchen Finanzierungsmodells erfordert eine sorgfältige Planung und enge Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten, einschließlich der projektverantwortlichen Organisationen, der teilnehmenden Unternehmen und Finanzieren des Startkapitals, die den Fonds verwalten. Insbesondere sinnvoll ist dieses Vorgehen dann, wenn der Finanzierungsbedarf durch die Projektgröße groß genug ist, um so Risiken im Sinne eines „Versicherungsprinzips“ zu kompensieren.

3.6 Schnittstelle zu Behörden

Die befragten Projekte haben generell ähnliche Erfahrungen im Umgang mit Behörden gemacht. Die Interaktionen mit diesen Institutionen sind ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg und können in aktive sowie passive Handlungen unterteilt werden.

Aktive Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Kontakt zu den Behörden sowohl im Inland als auch im Ausland proaktiv suchen. Sie kommunizieren ihre Vorhaben deutlich, initiieren regelmäßige Updates und stellen sicher, dass alle Anfragen und Prozesse des Projektes kontinuierlich von einem fest zugeordneten Sachbearbeiter bearbeitet werden. Teilweise gibt es sogar Projekte, die durch Kooperationsverträge die Zusammenarbeit mit den Behörden ganz klar regeln. Diese Strategie zielt darauf ab, den Prozess der Fachkräfteeinwanderung zu beschleunigen, indem Hindernisse und Verzögerungen, die durch bürokratische Verfahren entstehen könnten, minimiert werden. Gleichzeitig schafft sie Transparenz und Vorhersehbarkeit, was für die Planungssicherheit des Projektes von immenser Bedeutung ist. Fortmehrer kann so ein flüssiger Übergang aus den Sprachschulen zur Migration nach Deutschland sichergestellt werden.

Diese proaktive Herangehensweise fördert nicht nur eine effizientere Bearbeitung der Anliegen, sondern ermöglicht auch einen besseren Beziehungsaufbau zwischen den Projektverantwortlichen und den Behörden. Durch regelmäßige Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen können Missverständnisse vermieden und die Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Zudem ermöglicht es den Unternehmen, direkt auf Probleme zu reagieren und Lösungen zu erarbeiten, die den spezifischen Anforderungen des Projekts gerecht werden.

Stimme aus den Interviews

Wir haben sehr davon profitiert, dass wir einen dedizierten Ansprechpartner hatten. So konnten wir Fragen schneller klären, Unklarheiten ausräumen und den Betrieben und Auszubildenden mehr Sicherheit geben.

Die Erkenntnis, dass eine proaktive Interaktion mit den Behörden den Erfolg von Einwanderungsprojekten signifikant beeinflussen kann, ist für die Planung und Durchführung zukünftiger Initiativen von entscheidender Bedeutung, um die Entscheidungstransparenz und

Geschwindigkeit zu fördern. Zusammenfassend werden insbesondere die folgenden fünf Anforderungen an Behörden deutlich:

1. Klare, langfristige Ansprechpartner
2. Feste Ablaufstrukturen und Prozesse
3. Anwendungsorientiertere Leitfäden
4. Homogene Anforderungen insbesondere in der Visumsvergabe im Ausland
5. Verbessertes digitales Angebot und größerer Personalbestand

Projekte selbst sollten sich selbst proaktiv früh einbringen und auf Behörden zugehen, direkt und klar Anforderungen, Projekthinhalte, und Vor- und Nachteile für alle Beteiligten kommunizieren und einen festen überregionalen Ansprechpartner identifizieren.

3.7 Projektmanagement

Viele Pilotprojekte haben positive Erfahrungen mit der Einbindung externer Organisationen als Projektmanager gemacht. Die Wahl dieser Strategie bedeutet nicht unbedingt, dass fachfremde Personen eingebunden werden müssen; vielmehr können auch Experten aus Handwerkskammern oder ähnlichen Einrichtungen rekrutiert werden, die bereits über einschlägige Erfahrungen und Kenntnisse verfügen. Der entscheidende Vorteil liegt jedoch in der Möglichkeit, ein Team zu bilden, das sich vollständig auf das Projekt konzentriert und nicht durch andere betriebliche Aufgaben abgelenkt wird. Dies erlaubt es, zusätzliche administrative Aufgaben zu übernehmen, die andernfalls durch die Betriebe abgebildet werden müssten. Das umfasst bspw. die Eröffnung von Bankkonten, Behördengänge und Krankenkassenregistrierungen.

Ein solches dediziertes Team kann sich intensiver auf den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern konzentrieren. Dazu zählen lokale und internationale Behörden, ehrenamtliche Organisationen, Partner im Ausland sowie die Handwerksbetriebe selbst. Diese enge Zusammenarbeit und der kontinuierliche Austausch sind essenziell, um ein effektives Netzwerk zu managen und den Erfolg des Projektes zu sichern. Durch die ausschließliche Fokussierung auf das Projekt können die Projektmanager proaktiver agieren, schneller auf Herausforderungen reagieren und so die Effizienz und Wirksamkeit des Projekts erhöhen.

Zudem ermöglicht diese Herangehensweise eine bessere Koordination und Steuerung der Projektaktivitäten, da das Team in der Lage ist, sich auf die spezifischen Anforderungen und Ziele des Projektes zu konzentrieren, ohne durch andere Verantwortlichkeiten eingeschränkt zu sein. Dies trägt wesentlich dazu bei, die Komplexität, die solche internationalen Einwanderungsinitiativen mit sich bringen, effektiv zu managen und dabei die vielfältigen Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure auszubalancieren.

Die Zusammenarbeit mit externen Organisationen als Projektmanager kann somit eine wertvolle Ressource darstellen, die zur Professionalisierung und zum Erfolg von Fachkräfteeinwanderungsprojekten beiträgt, indem sie spezialisiertes Wissen und eine fokussierte Projektsteuerung einbringt.

Stimme aus den Interviews

Durch die Einführung von einer separaten Organisation, die sich dediziert um administrative und organisatorische Aspekte kümmerte, konnten wir das Expertenwissen aus unserem Netzwerk und von uns selbst besser einbringen.

Insbesondere zeigt sich, dass die Auslagerung folgender Aktivitäten an eine externe Projektmanagementgesellschaft sinnvoll sein kann:

1. Bürokratische Abwicklung und Verwaltung wie bspw.:
 - a. Beantragung von Visa sowie Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen
 - b. Bereitstellung von Dolmetscherdienstleistungen im Ausland
2. Projektverwaltung
 - a. Erstellung von Fortschrittsberichten und regelmäßiges Monitoring der Projekte
 - b. Durchführung von Evaluationen zur Bewertung der Projektergebnisse und zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten
 - c. Sammlung und Analyse von Feedback sowohl von Fachkräften als auch von Betrieben
 - d. Verwaltung der Projektbudgets und Finanzierung
 - e. Sicherstellung einer transparenten und effizienten Mittelverwendung
 - f. Unterstützung bei der Beantragung und Verwaltung von Fördermitteln und Zuschüssen
3. Logistische Unterstützung
 - a. Organisation von Informationsveranstaltungen
 - b. Operative Begleitung von Rekrutierungskampagnen
 - c. Organisation der Reise und des Transports der Fachkräfte
 - d. Administrative Unterstützung des Auswahlverfahrens (insbesondere der ersten Interviews)

3.8 Auswahl von Partnern im Ausland

Das Ausmaß der Zusammenarbeit mit und die Auswahl der Partnerorganisationen im Ausland stellt ein wichtiges Entscheidungs- und Abgrenzungskriterium dar. Dabei ist insbesondere auf die Motivation der Partner selbst einzugehen. Die Partner müssen eine eigene, nachhaltige Motivation haben, passende Kandidaten als Bewerber zu identifizieren. Eine enge Zusammenarbeit mit spezifischen Institutionen wie Berufsschulen und Goethe-Instituten hat sich als besonders effektiv erwiesen, um zielgruppengerecht potenzielle Bewerber zu rekrutieren.

Berufsschulen spielen eine zentrale Rolle, indem sie direkt als Filter fungieren, der geeignete Schüler vermitteln kann, die bereits die fachlichen Anforderungen an Fachkräfteeinwanderung erfüllen. Dies stellt sicher, dass die Bewerber, die durch diesen Kanal rekrutiert werden, bereits eine grundlegende Eignung und Motivation für den Beruf mitbringen und so fachlich bedingte Projektabbrüche reduzieren.

Das Goethe-Institut als Partner ist besonders attraktiv, da es von sich aus selbst incentiviert ist, neue Schüler zu gewinnen und an Deutschland-nahe Organisationen zu vermitteln. Für die Pilotprojekte ist das Goethe-Institut außerdem ein hervorragender erster Filter, da es sich auf Bewerber konzentriert, die bereits ein Interesse an Deutschland und ein grundlegendes Verständnis der deutschen Kultur haben. Dies erleichtert nicht nur die spätere Integration in Deutschland, sondern erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Migration erfolgreich ist.

Abseits der direkten Rekrutierung ist die Zusammenarbeit mit lokalen Organisationen und Institutionen, die bereits aus früheren Kooperationen bekannt sind, von entscheidender Bedeutung. In vielen Ländern bestehen etablierte Beziehungen zu lokalen Arbeitsagenturen und Kammern, die wertvolle Einblicke und Zugänge zum lokalen Arbeitsmarkt bieten können. Diese Beziehungen erleichtern die Navigation durch lokale Regularien und kulturelle Besonderheiten und ermöglichen eine effizientere und zielgerichtete Ansprache potenzieller Kandidaten. Darüber hinaus stellt die GIZ einen wichtigen übergeordneten Partner dar, der hilft, ein umfassendes Netzwerk im Zielland zu etablieren. Die GIZ unterstützt die Projekte nicht nur logistisch und beratend, sondern fördert auch die Nachhaltigkeit der Maßnahmen durch ihre weitreichenden Kontakte und ihr lokales Wissen.

Die sorgfältige Auswahl und das Management von Partnerschaften im Ausland sind somit zentrale Säulen für den Erfolg. Sie ermöglichen eine gezielte Ansprache und Vorbereitung potenzieller Fachkräfte und tragen erheblich zur Effektivität und Nachhaltigkeit der Integrationsbemühungen bei.

Stimme aus den Interviews

Unseriöse Agenturen im In- und Ausland schießen wie Pilze aus dem Boden und erschweren uns die Überzeugungsarbeit zur Teilnahme an unserem Projekt extrem.

Ein wichtiger Faktor, auf den hier eingegangen werden sollte, ist die Zusammenarbeit mit Agenturen im Ausland. Diese Agenturen sind insbesondere in den Herkunftsländern der Fachkräfte und Auszubildenden entstanden und haben sich als Geschäftsmodell entwickelt, das die Nachfrage aus westlichen Ländern nach qualifizierten Arbeitskräften bedient. Die von den Agenturen angebotenen Dienstleistungen variieren stark. Einige Agenturen beschränken sich auf die Ansprache und Vorauswahl der Bewerber, während andere ein umfassendes Paket anbieten, das den gesamten Prozess im Herkunftsland abdeckt (inklusive Sprachkursen, kultureller Vorbereitung und der Abwicklung des Visaverfahrens). Allerdings bringt die Zusammenarbeit mit solchen Agenturen sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich.

Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch Rekrutierungsagenturen führt häufig zu höheren Kosten für die Projekte. Diese Kosten entstehen durch die Vermittlungsgebühren, die die Agenturen für ihre Dienste erheben, und können das Budget eines Projekts erheblich belasten. Ein weiteres Problem ist die Vielzahl an Agenturen, von denen einige als unseriös gelten. Dies kann Vorbehalte bei Betrieben und Bewerbern gegenüber der Zusammenarbeit mit ansonsten seriösen Angeboten schaffen. Die Unübersichtlichkeit des Marktes erschwert es, vertrauenswürdige von weniger vertrauenswürdigen Agenturen zu unterscheiden.

Einzelne Projekte berichten zusätzlich von sehr unterschiedlichen Erfahrungen mit diesen Agenturen. Ein befragtes Projekt, arbeitet mit einer Agentur zusammen, die den gesamten Prozess betreut. Die positiven Erfahrungen dieses Projektes zeigen, wie sinnvoll die Zusammenarbeit mit seriösen Agenturen sein kann. Die Arbeit insbesondere in der Anwerbung und lokalen Kommunikation wurde erheblich erleichtert.

Stimme aus den Interviews

Es wäre sehr hilfreich, wenn es eine zentrale Übersicht und Vergleich aller Agenturen auf dem Markt gäbe, sodass sich Bewerber und Betriebe bei einer Anfrage vorab informieren könnten.

Die Auswahl einer vertrauenswürdigen Agentur ist daher entscheidend und kann einen signifikanten Unterschied im Erfolg eines Einwanderungsprojekts ausmachen. Es zeigt sich, dass eine gründliche Prüfung und Auswahl der Agenturen, die Transparenz ihrer Arbeitsweise und die Qualität ihrer Dienstleistungen ausschlaggebend sind, um positive Ergebnisse zu erzielen und die Zusammenarbeit für alle Beteiligten zufriedenstellend zu gestalten.

Die Handwerkskammer Leipzig hat eine außerordentliche Herangehensweise und Partnerschaft entwickelt, die sich anhand eines bemerkenswerten Projekt in Vietnam beschreiben lässt. Dieses Projekt umfasste zunächst die Einführung von 22 Berufen in Vietnam nach deutschem Standard, um so die Qualität der lokalen Berufsausbildung zu steigern. Ausgehend von einer initialen Identifikation geeigneter Berufsschulen in Vietnam wurden ausgewählten Einrichtungen die Ausbildungsberechtigungen erteilt. In diesen Schulen wurden spezielle Klassen eingerichtet, die den deutschen Ausbildungsstandards entsprechen. Lokale Lehrkräfte wurden gemäß der deutschen Ausbilderprüfung weitergebildet und anschließend in diesen Klassen eingesetzt. Ein wesentlicher Schritt war die Einführung des deutschen Prüfungssystems, das sowohl Prüfungsordner als auch Prüfer umfasst, um die Qualität und Konformität der Ausbildung sicherzustellen.

Neben der beruflichen Ausbildung wurden auch Sprachschulungen eingeführt, um die sprachlichen Fähigkeiten der vietnamesischen Auszubildenden zu verbessern und deren spätere Migration nach Deutschland zu erleichtern. Dieses Vorgehen reduziert die Unsicherheit bezüglich der Qualifikationen und Fähigkeiten der Fachkräfte, da die Ausbildung exakt dem deutschen Standard folgt. Darüber hinaus vereinfacht dieser Ansatz das Berufsanerkenntungsverfahren erheblich, da die Qualifikationen bereits den deutschen Anforderungen entsprechen. Ein weiterer Vorteil ist, dass keinerlei Anwerbungskosten entstehen, da die Auszubildenden direkt über die Schulen rekrutiert werden können. Angesichts der Erfolge dieses Projekts plant die HWK Leipzig, das Modell auch in anderen Ländern zu replizieren.

3.9 Zukunft der Projekte

Im Idealfall werden künftige regulatorische und prozessuale Änderungen jedem noch so kleinem Betrieb ermöglichen, eigenständig aus Drittländern zu rekrutieren. Bis dahin werden Projektanstrengungen weiterhin eine signifikante Rolle spielen. In einem skalierten Angebot sollten sich Projekte insbesondere auf drei Themen konzentrieren:

1. Angebotsentwicklung vor Ort im Ausland, um den Zufluss in das deutsche Handwerk weiter zu fördern
2. „Aufschließen“ ausländischer Märkte für Handwerksbetriebe (bspw. durch Vermittlung ins Ausland und Aufzeigen von erfolgreichen Beispielen)
3. Beratungsangebot zur Vereinfachung der Rahmenbedingungen (Schaffen von Transparenz zu Anforderungen, Prozessen und Risiken u.a. in der Zusammenarbeit mit Behörden und Dienstleistern)

Dazu müssen sie selbst Verantwortung kontinuierlich an Betriebe und Fachkräfte/Auszubildende übergeben, ein nachhaltiges Finanzierungssystem bieten und Verantwortung in der Kommunikation des Image „Handwerk“ übernehmen.

In gemeinschaftlicher Zusammenarbeit brauchen die Projekte untereinander einen regeren Austausch von (1) Daten und strukturiertem Wissen (bspw. zum Arbeitsmarkt, Berufsbildern und Qualifikationen, bestehenden Kooperationen und Partnern im Ausland, Agenturen, Projektmanagementgesellschaften, Finanzierungsmöglichkeiten und -modelle) und (2) von Erfahrungen (bspw. „FAQs“, Umgang mit Problemen und Erfahrungen mit alternativen Arbeitsmodellen (z. B. Zeit- und Leiharbeit) und langfristige Erfolgsfaktoren), die mit Abschluss der Arbeit in diesem Forschungsprojekt durch den Aufbau einer Datenbankstruktur, einem verstetigten halbjährlichen Austausch zwischen den Projekten und einer Community für Ad-hoc-Fragen in die Wege geleitet werden sollen (Anhang 2).

4 Erfolgsfaktoren und Lehren

Die Skalierung von Projekten zur Fachkräfteeinwanderung umfasst eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren und Lehren, die für zukünftige Vorhaben entscheidend sind. Die verschiedenen Aspekte reichen von organisatorischen und finanziellen Strukturen bis hin zu pädagogischen und integrativen Maßnahmen.

Projektkoordination und Vorbereitung: Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch eine umfassende Koordination und detaillierte Vorbereitung aus. Dies beinhaltet die kulturelle, berufliche und schulische Aufklärung sowohl der Betriebe als auch der Fachkräfte. Die Zusammenarbeit mit Kammern, Innungen und Betrieben, die authentische Einblicke in die Anforderungen der Betriebe bieten, hat sich als besonders wertvoll erwiesen. Diese enge Zusammenarbeit ermöglicht es, von eigenen Erfahrungen zu berichten und spezifische Bedürfnisse direkt zu adressieren.

Gewerkespezifische Anforderungen: Die Auswahl der Gewerke sollte sorgfältig erfolgen, wobei eine Limitierung der Auszubildenden pro Gewerk dazu beiträgt, dass nur wirklich geeignete Betriebe beteiligt sind. Eine gewerkespezifische Betrachtung hilft auch dabei, branchenspezifische Herausforderungen zu berücksichtigen.

Finanzielle Struktur: Die Abhängigkeit von Drittmitteln ist groß und innovative Finanzierungsmodelle, wie revolving Fonds, bieten eine nachhaltige Lösung. Diese Fonds decken vorab die Kosten und werden durch Rückzahlungen der Betriebe und Kandidaten gespeist. Dieses Modell reduziert das finanzielle Risiko und ermöglicht eine kontinuierliche Finanzierung des Projekts sowie geringere Barrieren für Betriebe und Bewerber.

Netzwerke und Kooperationen: Starke lokale und internationale Netzwerke sind essenziell. Die Zusammenarbeit mit Behörden, Arbeitsagenturen und lokalen Firmen bildet eine entscheidende Basis für den Projekterfolg. Besonders wichtig ist die Kooperation aller Projektbeteiligten, damit diese sich auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren können, während spezialisierte Projektmanagementgesellschaften die Koordination übernehmen.

Anpassungsqualifizierung und Spracherwerb: Die Auswahl von Berufsbildern, die gut ineinander übergehen, erleichtert die notwendige Anpassungsqualifizierung. Die sprachliche Vorbereitung ist ebenfalls entscheidend, um kulturelle und berufliche Barrieren zu überwinden. Projekte sollten frühzeitig einen Zeitplan für sprach- und berufliche Qualifizierung festlegen und eine baldige Migration nach Abschluss der Sprachschule sicherstellen.

Integration und kontinuierliche Unterstützung: Die Integration der Fachkräfte geht über die berufliche Eingliederung hinaus. Praktikumsähnliche Erfahrungen und die Etablierung von Strukturen, die eine umfassende Integrationsbegleitung ermöglichen, sind für die soziale Einbindung unerlässlich. Hierbei können auch größere Teams mit Spezialisierung und die Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Organisationen eine wichtige Rolle spielen.

Rechtliche und administrative Aspekte: Klare Kooperationsverträge mit Behörden und die Schaffung regionaler Zuständigkeiten verbessern die Effizienz und reduzieren Kosten. Eine sinnvolle Verzahnung aller beteiligten Akteure ist erforderlich, um das Projekt für alle Seiten attraktiv zu gestalten.

Diese umfassenden Erfolgsfaktoren und Lehren zeigen, dass die Skalierung von Fachkräfteeinwanderungsprojekten eine komplexe Aufgabe ist, die eine sorgfältige Planung und eine integrative Herangehensweise erfordert.

5 Schlussbetrachtung

Die Fachkräftezuwanderung ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit des deutschen Handwerks, insbesondere der Kleinbetriebe. Durch die Bündelung von Anstrengungen, die enge Zusammenarbeit mit Behörden und die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen können die Herausforderungen gemeistert werden. Ein koordinierter und umfassender Ansatz, der alle relevanten Akteure einbezieht, ist der Schlüssel zum Erfolg. Nur so kann sichergestellt werden, dass das deutsche Handwerk auch in Zukunft über die notwendigen Fachkräfte verfügt, um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben. Hierbei spielt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Projekten und Akteuren eine zentrale Rolle.

Die Vernetzung und Kooperation zwischen den verschiedenen Fachkräftezuwanderungsprojekten kann das „Inselwissen“ reduzieren und Synergien schaffen. Ein Zusammenschluss zu Projektverbänden kann die zentrale Verantwortung für administrative Aufgaben übernehmen, um Skaleneffekte zu sichern. Diese Strukturen können ebenfalls sicherstellen, dass unterstützende Maßnahmen für unterschiedliche Teilnehmergruppen – sei es Neueinsteiger oder wiederholende Teilnehmer – optimal bereitgestellt werden und auch projektübergreifenden seriöse und gute Betriebe als Teilnehmer zu den Projekten zugelassen werden. Durch den Austausch von innovativen Ideen und Erfahrungen mit Partnern und Agenturen können so neue Wege gefunden und bestehende Prozesse verbessert werden.

Außerdem ist eine enge Zusammenarbeit und Kooperation mit den zuständigen Behörden unerlässlich, um die Prozesse der Fachkräftezuwanderung zu optimieren. Dies umfasst die proaktive Kommunikation und das Aufbauen fester Ansprechpartner innerhalb der Behörden, um den bürokratischen Aufwand zu minimieren und die Transparenz zu erhöhen. Klare und effiziente Prozesse können dazu beitragen, die Integration und den Arbeitsbeginn der Fachkräfte zu beschleunigen. Innerhalb der Behörden selbst sollte die Fachkräftezuwanderung klar priorisiert werden. Ohne Azubis und Fachkräfte werden sich viele Kleinbetriebe früher oder später gezwungen sehen, ihren Betrieb einzustellen.

Letztlich kann eine gezielte Imagekampagne dazu beitragen, das Handwerk für ausländische Fachkräfte attraktiver zu machen. Dies kann durch die Betonung der Karrierechancen, der Arbeitsplatzsicherheit und der gesellschaftlichen Wertschätzung des Handwerks erreicht werden. Gleichzeitig sollten bestehende Hürden abgebaut werden, um den Zugang zum Handwerk zu erleichtern. Dies kann durch sprachliche Unterstützung, kulturelle Integrationsmaßnahmen und die Anpassung des dualen Ausbildungssystems an die Bedürfnisse internationaler Fachkräfte erfolgen.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung. (2022). *Fachkräftemigrationsmonitor 2022*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bertelsmann Stiftung. (2022b). *Willkommenskultur zwischen Stabilität und Aufbruch – Aktuelle Perspektiven der Bevölkerung auf Migration und Integration in Deutschland*. [PDF]. Verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/willkommenskultur-zwischen-stabilitaet-und-aufbruch-all>.

Bundesregierung. (2022). *Eckpunkte zur Fachkräfteeinwanderung aus Drittstaaten*. Berlin: Bundesregierung.

Dannenbring, J. (2022). *Zuwanderung ins Handwerk – Eine Lösung für den Fachkräftemangel?* In *Handwerk Einwanderung Fachkräftegewinnung*. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

IAB (2023). *Das Erwerbspotenzial schrumpft bis 2060 um 11,7 Prozent*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Verfügbar unter <https://iab.de/presseinfo/rueckgang-des-erwerbspotenzials-bis-2060-um117-prozent/>.

Glasl, M. (2017). *Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Ausbildung im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. München: Ludwig-Fröhler-Institut (LFI).

Institut der deutschen Wirtschaft (IW). (2019). *Zuwanderung und Digitalisierung: Wie viel Migration aus Drittstaaten benötigt der deutsche Arbeitsmarkt künftig?* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Lahner, J. (2017). *Integration von Flüchtlingen durch Ausbildung im Handwerk - Potenziale, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren*. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Nr. 14. Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen.

Runst, P. (2016): *Bedeutung von Migranten als Auszubildende, Fachkräfte, Meister und Selbstständige im Handwerk*. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Heft 12, Göttingen.

Thomä, J. (2016): *Die Rolle von Handwerksunternehmen für die volkswirtschaftlichen Funktionen des Mittelstands*. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Heft 11, Göttingen.

Van Riemsdijk, M., & Basford, S. (2021). *Integration of Highly Skilled Migrants in the Workplace: A Multi-Level Framework*. [PDF file]. Verfügbar unter <https://link.springer.com/article/10.1007/s12134-021-00845-x>.

Wollseifer, H. P. (2022). *Integration durch das Handwerk (Interview)*. In *Handwerk Einwanderung Fachkräftegewinnung*. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH).

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Einleitung

1. Kurze Vorstellung und Zweck
2. Erläuterung der Vertraulichkeit
3. Einwilligung zur Teilnahme und Aufnahme des Gesprächs

Hintergrund und Motivation

4. Beschreiben Sie den Hintergrund, Historie und die Motivation Ihres Projektes zur Fachkräftezuwanderung.
5. Nennen Sie bitte
 - alle relevanten Projektbeteiligten (bei externen auch Organisation),
 - die bisherige & geplante Projektdauer,
 - die Projektleitung,
 - die Finanzierungsart und
 - Finanzierer.
6. Wie haben Sie die Projektleitung und das Projektteam strukturell aufgesetzt und welche Verantwortlichkeiten werden wie aufgeteilt?
7. Zielen Sie neben der Fachkräftezuwanderungen auch auf die Zuwanderung potentieller Auszubildender ab?
8. Welche spezifischen Ziele abseits der Fachkräftebeschaffung verfolgen Sie mit Ihrem Projekt?

Anwerbung

9. Mit Bezug auf die Herausforderungen in der Anwerbung von potentiellen Fachkräften:
 - Welche Herausforderungen haben Sie als bedeutendste Hürde vor dem Projektbeginn eingestuft?
 - Sind die Herausforderungen in der Form eingetreten, wie Sie dachten?
 - Wie haben Sie auf die Herausforderungen reagiert?
 - Welche Herausforderungen haben sich als bedeutendste Hürde während der Projektlaufzeit entwickelt?
 - Wie haben Sie auf sie reagiert?
10. Wie hoch würden Sie die Gesamtkosten einschätzen, die durch die Anwerbung einer potentiellen Fachkraft entstehen?
11. Müssen Fachkräfte/Azubis sich an den Kosten beteiligen? Wenn ja, in welcher Höhe?
12. Werden die aufnehmenden Unternehmen an Kosten beteiligt? Wenn ja, in welcher Höhe?
13. Wie identifizieren Sie passende Herkunftsländer?
14. Wie identifizieren Sie potenzielle Fachkräfte/Azubis im Herkunftsland?
15. Wie erfolgt die Ansprache potenzieller Fachkräfte/Azubis und ihre Auswahl?
16. Sind die Ansprache und das Vorgehen standardisiert?
17. Welche Rolle spielen dabei digitale Kanäle und soziale Medien?
18. Wie wird der Bewerberpool aufgebaut und gepflegt?
19. Wie stellen Sie die Aktualität und Qualität der Daten des Bewerberpools sicher?
20. Welche Kriterien zur Auswahl der Fachkräfte/Azubis sind ausschlaggebend?
21. Beschreiben Sie den Prozess des Matchings zwischen Fachkräften/Azubis und Unternehmen.
22. Wie stellen Sie sicher, dass beide Seiten zufrieden sind?

23. Unterstützen Sie die Betriebe bei der Entscheidungsfindung vor/während/nach den Bewerbungsgesprächen?
24. In welchem Umfang werden Dolmetscherdienste eingesetzt?
25. Wie wird die Qualität dieser Dienste sichergestellt?
26. Wer unterstützt die Fachkräfte/Azubis bei der Wohnungssuche in Deutschland? Und, wie?
27. Welche Strategien haben sich als besonders effektiv bei der Wohnungssuche und -vermittlung erwiesen?
28. Welche Stellen/Institutionen/Behörden im In- und Ausland müssen für einen gelingenden Anwerbungsprozess zu welchen Themen gut zusammenarbeiten?
29. Wer unterstützt die Fachkräfte/Azubis beim Visumsantragsverfahren? Und, wie?
30. Welche Herausforderungen treten hierbei auf und wie werden diese gelöst?
31. Wie gestalten Sie den Qualifizierungsprozess für potenzielle Fachkräfte/Azubis in Bezug die Sprachentwicklung? Bitte beschreiben Sie u.a. die Projektphasen.
32. Welches Sprachniveau ist aus Ihrer Sicht seitens der Fachkräfte/Azubis notwendig? (sowohl vor Anwerbung, bei Ankunft, mit Abschluss der Ausbildung, zur erfolgreichen Integration)
33. Wurden die notwendigen Sprachniveaus in Ihrem Projekt erreicht?
34. Wie werden die Sprachkurse organisiert und finanziert?

Qualifizierung

35. Mit Bezug auf die Herausforderungen in der Qualifizierung:
 - Welche Herausforderungen haben Sie als bedeutendste Hürde vor dem Projektbeginn eingestuft?
 - Sind die Herausforderungen in der Form eingetreten, wie Sie dachten?
 - Wie haben Sie auf die Herausforderungen reagiert?
 - Welche Herausforderungen haben sich als bedeutendste Hürde während der Projektlaufzeit entwickelt?
 - Wie haben Sie auf sie reagiert?
36. Wie hoch würden Sie die Kosten einschätzen, die durch die Qualifizierung einer potentiellen Fachkraft im In- und Ausland entstehen?
37. Wie gestalten Sie den Qualifizierungsprozess für potenzielle Fachkräfte/Azubis in Bezug berufsspezifische Weiterbildung? Bitte beschreiben Sie die Projektphasen.
38. Wie werden diese Prozesse unterstützt und optimiert?
39. Wie gehen Sie mit den Herausforderungen im Berufsamerkenungsverfahren um?
40. Welche Unterstützungsangebote stellen Sie bereit?
41. Wie unterstützen Sie Fachkräfte/Azubis bei der beruflichen Integration in Deutschland?
42. Welche Herausforderungen treten hierbei auf und wie werden diese gelöst?
43. Wird eine weitergehenden Sprachqualifizierung in Deutschland unterstützt? Wenn ja, von wem?
44. Wie werden Praktikumsplätze für potenzielle Fachkräfte/Azubis in dt. Unternehmen organisiert?
45. Spielen Praktika für die Integration in den Arbeitsmarkt eine Rolle?
46. Welche Stellen/Institutionen/Behörden im In- und Ausland müssen für einen gelingenden Qualifizierungsprozess zu welchen Themen gut zusammenarbeiten?

Gesellschaftliche Integration

47. Mit Bezug auf die Herausforderungen in der gesellschaftliche Integration:
- Welche Herausforderungen haben Sie als bedeutendste Hürde vor dem Projektbeginn eingestuft?
 - Sind die Herausforderungen in der Form eingetreten, wie Sie dachten?
 - Wie haben Sie auf die Herausforderungen reagiert?
 - Welche Herausforderungen haben sich als bedeutendste Hürde während der Projektlaufzeit entwickelt?
 - Wie haben Sie auf sie reagiert?
48. Wie bereiten Sie potenzielle Fachkräfte/Azubis auf das Leben und Arbeiten in Deutschland vor?
49. Welche spezifischen Herausforderungen ergeben sich bei der Integration der Fachkräfte/Azubis in die Gesellschaft?
50. Wie gehen Sie damit um?
51. Welche Unterstützungsangebote stellen Sie bereit?
52. Arbeiten Sie mit ehrenamtlichen Helfern zusammen? (z.B. SES)
53. Welche Kurse oder Programme gibt es, die Fachkräften/Azubis besonders bei der Integration helfen?
54. Welche Rolle spielt die Integration in den Betrieben und wie bereiten Sie die Betriebe auf die ankommenden Fachkräfte/Azubis vor?
55. Wie werden Fachkräfte/Azubis und ihre Familien bei einem möglichen Familiennachzug unterstützt?
56. Welche Stellen/Institutionen/Behörden im In- und Ausland müssen für einen gelingenden Integration zu welchen Themen gut zusammenarbeiten?

Übergreifend und Abschluss

57. Bitte beschreiben Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Erfolgsfaktoren?
58. Was würden Sie in zukünftigen Projekten anders gestalten?
59. Wie planen Sie, die Skalierbarkeit und Erfolgsquoten Ihrer Projekte in der Zukunft zu verbessern?
60. Welche aus oder durch das Projekt entstandene Unterlagen, Vorlagen, Systematisierungen etc. können Sie uns zur Verfügung stellen?
61. Nächste Schritte
62. Austausch Kontaktdaten

DHI



Künftige projektübergreifende Zusammenarbeit

Ein gemeinsamer strukturierter Austausch 2x im Jahr soll den Wissenstransfer verstetigen

Datenaustausch in geteilter Datenbank

Projektcommunity für **Ad hoc Anliegen**

Denkfabrik 'Fachkräftezuwanderung im Handwerk'

Beispielhafte 90 min Agenda:

1. ~20 min Update aus der Handwerksorganisation (bspw. neue Förderangebot)
2. ~60 min Diskussion zu einem Fokusthema (bspw. Detaillierung der Fondsfinanzierung und Beitragsstruktur)
3. ~10 min Ad hoc Fragen

Verantwortlicher Organisator: ZDH¹ (bspw. Herr Dr. Weis)

Adressatenkreis: Alle Projekte und Schnittstellen (bspw. Welcome Center)

Frequenz: 2x jährlich (bspw. Mai und November) – 1x in Person und 1x Online

1. Bei Bedarf unterstützt durch das LFI