

# ZUKUNFT GESTALTEN, STANDORT STÄRKEN, FACHKRÄFTE SICHERN



## **Strategie für die qualifizierte Zuwanderung**

Bernhard Perchinig, Martin Hofmann

Studie im Auftrag der

## **Einleitung**

Die meisten europäischen Staaten stehen vor der Herausforderung ihre jeweilige Fachkräftebasis zu sichern bzw. zu erweitern. Qualifizierte Zuwanderung kann neben der Qualifizierung der ansässigen Erwerbsbevölkerung und der Erhöhung der Frauenerwerbsquote die dritte Säule einer entsprechenden Gesamtstrategie darstellen. Die vorliegende Executive Summary fasst die Ergebnisse der Studie „Zukunft Gestalten, Standort Stärken, Fachkräfte Sichern. Strategie für die qualifizierte Zuwanderung“ zusammen, die das International Centre for Migration Policy Development (ICMPD) im Auftrag der Industriellenvereinigung im Sommer 2019 durchgeführt hat. Ziel der Studie war es zu untersuchen, welche demografischen, technologischen und wirtschaftlichen Trends die Verfügbarkeit von benötigten Fachkräften in Österreich, Europa und darüber hinaus bestimmen werden. Gleichzeitig sollte die Frage beantwortet werden, inwieweit qualifizierte Zuwanderung zur Sicherung der Fachkräftebasis beitragen und wie sie am besten gestaltet werden könnte.

Die aus dieser Analyse abgeleiteten Handlungsoptionen haben nicht allein Österreich im Blick. Sie wurden als generische Strategie für alle europäischen Staaten entwickelt, die an die Entwicklung einer spezifischen Strategie zur qualifizierten Zuwanderung denken. Die vorgeschlagenen Schritte und Maßnahmen geben dabei eine allgemeine Richtung vor, müssen in der Umsetzung aber an die jeweiligen nationalen Gegebenheiten angepasst werden. Ziel war es, eine Abfolge von strategischen Handlungsoptionen und Schritten zu entwickeln, die es in ihrer Gesamtheit erlauben sollten, den wesentlichen Herausforderungen qualifizierter Zuwanderung zu begegnen.

## **Ausgangslage**

Ein Mangel an Fachkräften, der im letzten Jahrzehnt immer wieder Gegenstand der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion war, scheint mittlerweile eine nicht mehr wegzuleugnende Realität am Wirtschaftsstandort Österreich geworden zu sein. Die Ergebnisse einer Studie des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft – ibw unterstreicht diese Schlussfolgerung auf durchaus eindrucksvolle Weise. Der sogenannte Fachkräft radar befragte im Frühjahr 2018 insgesamt 4.500 österreichische Betriebe und fand heraus, dass sich bereits 87 % von ihnen vom Fachkräftemangel betroffen sahen. Für Gesamtösterreich ergab sich ein geschätzter Fachkräftbedarf von rund 162.000 Personen. Am stärksten gesucht wurden Fachkräfte von mittelgroßen Betrieben, im Tourismus und im handwerklich-technischen Bereich. Die mit Abstand höchste Nachfrage bestand nach Fachkräften mit Lehrabschlüssen. 60% der befragten Betriebe berichteten

von Schwierigkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Segment zu finden. Gleichzeitig zeigten sich große regionale Unterschiede. Während der Osten des Landes mit der Metropole Wien ein Überangebot an Arbeitssuchenden aufwies, war es im Westen genau umgekehrt.

Nachdem sich der Fachkräftemangel in den letzten Jahren stetig erhöhte, kann auch davon ausgegangen werden, dass es sich nicht um ein konjunkturelles, sondern um ein strukturelles Phänomen handelt, das seinen Ursprung in einem tiefgreifenden wirtschaftlichen und demografischen Wandel hat. Aus den demografischen Entwicklungen und den Folgen von Digitalisierung und Industrie 4.0 ergibt sich ein Bedarf an erhöhter und besser qualifizierter Erwerbstätigkeit in Österreich. Nur ein Mehr an gut qualifizierten Erwerbspersonen garantiert den Bestand des Wirtschaftsstandortes, die Sicherstellung des Sozialstaates und die Verfügbarkeit jenes Grades an Innovation, der für die Bewältigung künftiger Herausforderungen notwendig sein wird. In diesem Zusammenhang sprechen alle Zukunftsszenarien von einem als gesichert anzunehmenden Verlust von niedrigqualifizierten Arbeitsplätzen und einem erhöhten Bedarf an qualifizierter Arbeitskraft.

Fachkräftezuwanderung kann fehlende qualifizierte Arbeitskraft im Inland nicht vollständig ersetzen. Sie kann aber als Teil einer Gesamtstrategie die unbedingt notwendige Weiterqualifizierung und Aktivierung heimischer Arbeitskraft sehr sinnvoll ergänzen. Notwendig ist auf jeden Fall eine Ausbildungsoffensive und Anpassung des Berufsausbildungssystems in Hinblick auf die Anforderungen der Digitalisierung. Daneben bedarf es einer Qualifizierungsoffensive für bereits Beschäftigte, einer Aktivierung arbeitsmarktferner Gruppen und einer weiteren Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit. Für Österreich geht es vor dem Hintergrund seiner spezifischen demografischen Entwicklung und den bereits einsetzenden Veränderungen auf seinem Arbeitsmarkt keinesfalls um eine simple Öffnung seines Arbeitsmarktes, sondern um eine gezielte Erhebung des mittel- und langfristigen Bedarfs und um eine ebenso gezielte Steuerung der Zuwanderung gut ausgebildeter Fachkräfte.

### **Demografie und Arbeitsmarkt**

Grundsätzlich hat Österreich eine im Vergleich zu anderen europäischen Staaten günstige demografische Prognose. Sofern sich vergangene Trends fortsetzen, wird die Gesamtbevölkerung bis 2050 um 10,2 % von rund 8,8 Millionen auf rund 9,7 Millionen steigen. Diese Zahl sagt aber noch nichts darüber aus, wie viele Personen dem österreichischen Arbeitsmarkt unmittelbar zur Verfügung stehen. Gegenwärtig beträgt

die Zahl der Erwerbspersonen rund 4,6 Millionen. Wenn es gelingt, deutlich mehr arbeitsmarktferne Bevölkerungsgruppen in eine Erwerbstätigkeit zu bringen, würde diese Zahl bis 2050 auf rund 5,1 Millionen Erwerbspersonen steigen. Eine realistischere Prognose geht von einem Anstieg auf rund 4,8 Millionen Erwerbspersonen aus. Den höchsten Stand wird das Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2021 erreichen, um danach wieder abzusinken. Durch Alterung wird das Erwerbspersonenpotenzial trotz Zuwanderung abnehmen und sich bis 2050 auf rund 5,7 Millionen Personen verringern. Gleichzeitig wird die Zahl der Personen, die 65 Jahre und älter sind deutlich zunehmen. Sie wird von rund 1,6 Millionen auf rund 2,6 Millionen steigen. 2050 werden auf 100 Personen im Erwerbspersonenalter insgesamt 46,5 Personen kommen, die 65 Jahre oder älter sind. Das bedeutet einen Anstieg von 63,7 % gegenüber heute.

Die Zunahme der österreichischen Bevölkerung in den letzten fünfzehn Jahren und die vergleichsweise günstige demografische Prognose stehen in einem engen Zusammenhang mit der Zuwanderung. Zwischen 2002 und 2018 stieg die Gesamtbevölkerung von rund 8,1 Millionen auf rund 8,6 Millionen. Das bedeutete ein Plus von 9,9 % oder rund 795.000 Personen. Dabei nahm die Bedeutung von Intra-EU-Mobilität zu. Von den insgesamt rund 616.000 seit 2002 neu Zugewanderten stammen 55,1 % aus EU und EFTA-Staaten, 44,9 % aus Drittstaaten. Insgesamt stieg die Zahl der im Ausland geborenen Personen zwischen 2002 und 2018 von rund 1,1 Millionen auf rund 1,7 Millionen.

Analog zur Bevölkerungsentwicklung wird allerdings auch die Zuwanderung einem Strukturwandel unterworfen sein. Im Jahr 2018 stammten 65,3% aller im Ausland geborenen Personen aus insgesamt 10 Herkunftsländern. Die traditionellen und zahlenmäßig signifikanten Herkunftsländer (Deutschland, Westbalkanstaaten, Türkei, Rumänien, Ungarn und Polen) verzeichneten zwar seit 2014 immer noch zum Teil deutliche Zunahmen, was die Zahl der Zugewanderten in Österreich betrifft. Es handelt sich bei ihnen aber ausnahmslos um Staaten, die ihrerseits von demografischer Alterung bzw. demografischem Rückgang betroffen sind oder sein werden. Der noch geringfügige Rückgang der Gesamtzahl der in der Türkei geborenen Personen könnte einen Vorgeschmack darauf geben, mit welchen Entwicklungen bezüglich der anderen traditionellen Hauptherkunftsländer zu rechnen sein könnte. Die starke Zunahme von Migrantinnen und Migranten aus Syrien und Afghanistan ist im Wesentlichen ein Resultat der Flüchtlingskrise von 2015 und 2016. Die Bedeutung dieser beiden Herkunftsländer wird tendenziell wieder abnehmen.

Der tatsächliche zukünftige Bedarf an Fachkräften wird allerdings stark von sich ändernden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt abhängen. Vor dem Hintergrund rasant fortschreitender Digitalisierung und Rationalisierung in Produktion und Dienstleistung ist es nicht einfach zu prognostizieren, welche Jobs und Berufsbilder entstehen bzw. verschwinden werden. Es gibt jedoch eindeutige Trends aus der jüngeren Vergangenheit und klare Erwartungen auf Seite der österreichischen Unternehmen und der Wirtschafts- und Arbeitsmarktforschung für die längerfristige Entwicklung von Beschäftigung und Berufsbildern. Alle Analysen, Prognosen und Erwartungen unterstreichen die steigende Nachfrage nach höherqualifizierten Personen auf dem österreichischen Arbeitsmarkt.

### **Strategische Konsequenzen**

Erfolgreiche Anwerbung bereits auf dem Markt befindlicher Fachkräfte wird nicht ausreichend sein, um den zukünftigen Bedarf zu decken. Die Anforderungen des österreichischen Arbeitsmarktes sind im internationalen Vergleich ausgesprochen hoch und werden vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Industrie 4.0 noch weiter steigen. Österreich wird den Pool an ausländischen Fachkräften zu einem Teil selbst schaffen müssen. Ausbildungspartnerschaften mit neuen Partnerländern würden die hohen österreichischen Standards exportieren, die Passung zwischen dem Bedarf heimischer Unternehmen und den Qualifikationen von zuwandernden Fachkräften sicherstellen, und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Wirtschaft und Humankapital in den Partnerländern leisten. Österreich sollte dabei gezielt vorgehen und die Kooperation in Form von Ausbildungspartnerschaften nach bestimmten Auswahlkriterien vornehmen.

Die strategische und gezielte Steuerung der Zuwanderung von Fachkräften stellt mit Sicherheit einen Paradigmen- und Kulturwechsel dar, der einen Wandel vom „Verwalten“ hin zum „Gestalten“ der zugrundeliegenden Prozesse beinhaltet. Es gibt aber eine ganze Reihe von Projekten und Initiativen, die den Nachweis erbringen, dass sich dieser Wandel im Kleinen bereits vollzieht und dass er trotz aller Herausforderungen sehr erfolgreich gestaltet werden kann. Die Zusammenfassung und Weiterentwicklung dieser Ansätze auf gesamtstaatlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene in Form einer umfassenden und zielgerichteten Strategie stellt dabei den notwendigen nächsten Schritt zur nachhaltigen Sicherung des Wirtschafts- und Sozialstandortes Österreich dar.

### **Vision und Zweck einer Strategie zur Förderung qualifizierter Zuwanderung**

Eine Strategie ist ein mittel- bis längerfristiger Plan zur Erreichung vorher definierter Ziele. Die Aufgabe einer Strategie ist es, eine positive Zukunft in einem bestimmten Bereich

anzustreben. Diese positive Zukunft wird in der Vision festgehalten. Im Zusammenhang mit einer Strategie für qualifizierte Zuwanderung könnte die Vision wie folgt lauten:

*„Zukunft gestalten, Standort stärken, Fachkräfte sichern.“*

In einer erstrebten Zukunft sollte der Wirtschaft eine ausreichende Zahl gut qualifizierter Fachkräfte zur Verfügung stehen. Die Rekrutierung und Zuwanderung dieser Fachkräfte sollte das Ergebnis eines permanenten und gut aufeinander abgestimmten Systems von Institutionen und Maßnahmen im Ziel- und in Herkunftsländern ausländischer Fachkräfte sein. Schließlich sollten die Fachkräfte nicht nur bestehende Lücken füllen, sondern mit ihren Ideen und Fähigkeiten das Innovationspotenzial im Land erhöhen, den Standort stärken und Wirtschaft und Sozialsystem fit für Digitalisierung und globalen Wettbewerb machen.

Aus dieser Vision ergeben sich die übergeordnete Ziele, die die Umsetzung der Strategie anleiten. Die Strategie sollte:

- Die Fachkräftebasis erhalten, die Zukunft des Wirtschafts- und Sozialstandortes sichern, die Zuwanderung von Hochqualifizierten und Fachkräften steigern.
- Die Attraktivität des Standortes für Hochqualifizierte und Fachkräfte erhöhen, bürokratische und andere Hürden abbauen und zugewanderte Kräfte flächendeckend unterstützen.
- Die Zusammenarbeit mit ausgewählten Herkunftsländern ausbauen, Ausbildungspartnerschaften etablieren und den Mehrwert für die Zielländer, die Herkunftsländer und die Fachkräfte selbst sicherstellen.

Um diese Ziele zu erreichen sollte eine Reihe von Schritten und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die es in ihrer Gesamtheit erlauben, den wesentlichen Herausforderungen der Fachkräftezuwanderung zu begegnen. Die in der Folge kurz dargestellten Optionen können als einzelne Maßnahmen und unabhängig voneinander umgesetzt werden und sind dennoch geeignet, qualifizierte Zuwanderung zu fördern. In Summe ergeben sie ein pragmatisches Programm, das realistisch in seiner Vision und seinen Zielen ist, und politische ebenso wie strukturelle Rahmenbedingungen in die Überlegungen miteinbezieht.

## **Qualifizierte Zuwanderung als Teil einer ganzheitliche Strategie zur Sicherung der Fachkräftebasis**

Den Herausforderungen, die aus dem technologischen und demografischen Wandel resultieren, kann nicht allein durch die Zuwanderung von Fachkräften begegnet werden. Es bedarf einer ganzheitlichen Strategie, die drei Handlungsfelder umfasst: die Höherqualifizierung heimischer Arbeitskraft in Hinblick auf die Erfordernisse von Digitalisierung und Industrie 4.0, die Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung in Vollzeit und in technischen Berufen und die zielgerichtete und gesteuerte Zuwanderung von Fachkräften. Dabei sollte letztere Ziele der Deckung des gegenwärtigen Bedarfes mit Zielen der längerfristigen Sicherung des Wirtschaftsstandortes und Sozialstaates verbinden.

### **Erhöhung der Arbeitsmobilität in der EU**

Rund 12,5 Millionen EU-Bürgerinnen und EU-Bürger im Erwerbsalter leben in einem anderen EU-Mitgliedsstaat. Gleichzeitig gibt es aber auch rund 15,7 Millionen Arbeitslose in der EU, viele davon sind Jugendliche oder junge Erwachsene. Folglich sollte eine Strategie für qualifizierte Zuwanderung die Arbeitsmobilität innerhalb der EU stärken. Das sollte durch eine gemeinsame EU-weite Mobilitätsstrategie, die Harmonisierung der Berufsausbildungssysteme innerhalb der EU, eigene Anreiz- und Betreuungssysteme, den weiteren Ausbau des EURES-Portals für Berufliche Mobilität und eine Reform der EU-Förderinstrumente in Hinblick auf die Sicherung der europäischen Fachkräftebasis geschehen.

### **Aufbau eines Migrations-, Zuwanderungs- und Fachkräftemonitoring**

Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie für die qualifizierte Zuwanderung bedarf einer soliden Daten- und Informationsbasis. Diese unterstützt strategische Entscheidungen, ermöglicht die Identifikation von Partnerländern und erlaubt die Adaptierung der Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang sollten drei Monitore eingerichtet werden: Ein allgemeiner Migrationsmonitor, ein Zuwanderungsmonitor und ein Fachkräftemonitor.

### **Gesetzliche Regelung der qualifizierten Zuwanderung**

Die rechtliche Regelung der Fachkräftezuwanderung ist auf viele unterschiedliche Gesetze und Verordnungen verteilt. Das führt zu komplexen und mitunter undurchsichtigen Verfahren und erschwert die Umsetzung von Zielen. Daher sollte die Frage der Fachkräftezuwanderung in einem eigenen Gesetz vereinheitlicht werden. Der

Mehrwert ergibt sich aus einer eindeutigen Zielbestimmung und der Klärung, welche Stellen für die Umsetzung der Ziele hauptverantwortlich sein sollen.

### **Schaffung des institutionellen Rahmens**

Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie für die qualifizierte Zuwanderung erfordert einen robusten institutionellen Rahmen. Die proaktive Gestaltung des Fachkräftezuzugs stellt neue Herausforderungen an die politischen, administrativen und fachlichen Ebenen. Gleichzeitig erfordert sie auch die Bereitstellung der dafür notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen. Entsprechende Maßnahmen sollten die Bündelung der politischen Zuständigkeit, die Einrichtung einer Fachkräfteagentur für die praktische Umsetzung, und die analytische Begleitung durch einen Fachkräftebeirat umfassen.

### **Definition der Zielgruppen der Strategie**

Der technologische Wandel wird tiefgreifende Anpassungen von Wirtschaft und Arbeitswelt mit sich bringen. Dieser Wandel wird aber nicht alle Sektoren und Branchen gleichzeitig und auf dieselbe Art und Weise erfassen. Für die Sicherung von Standort und Innovationskraft werden Fachkräfte in unterschiedlichen Kategorien benötigt werden. Die vier wesentlichen Kategorien sind die der „Global Talents“ (junge Hochqualifizierte mit hohem Innovationspotenzial); die „High Potentials“ (Personen mit Universitätsabschluss, die Berufserfahrung oder Potenzial zur Führungskraft haben); Fachkräfte mit Fachausbildung, Lehrabschluss oder höherer beruflicher Bildung und Fachkräfte im weiteren Sinn (Personen auf allen Qualifikationsebenen, die in bestimmten Sektoren und Branchen wie Tourismus, Gastronomie oder Pflege benötigt werden). Für diese Gruppen sollte der langfristige Bedarf erhoben und spezifische Programme entwickelt werden.

### **Förderung der Attraktivität des Ziellandes**

Qualifizierte Zuwanderinnen und Zuwanderer sind oft mit Herausforderungen konfrontiert, die Einreise, Aufenthalt und Integration für sie selbst bzw. ihre Angehörigen erschweren. Diese Erfahrungen werden über soziale Netzwerke weitergegeben und können sich negativ auf das Image des Ziellandes auswirken. Umgekehrt erhöhen gute Kommunikation, Beratung und Begleitung die Attraktivität eines Ziellandes. Wesentliche Aspekte zur Förderung dieser Attraktivität sind die verbesserte Behördenkommunikation; internetbasierte und englischsprachige Informationsangebote; intensive Betreuung während der ersten Niederlassungsphase;



Internationale Schulen und Kindergärten; die Unterstützung von Partnerinnen und Partnern bei der Arbeitssuche; die Transferierbarkeit von Pensionszahlungen und steuerliche Anreize.

### **Positionierung des Ziellandes als Marke**

Kleinere Länder zählen nicht zu den bestbekanntesten Zielländern für Fachkräfte. Auch wenn eine Reihe von Firmen aus diesen Ländern in ihrer Branche zu den Topmarken oder „Hidden Champions“ gehören, ist damit mitunter kaum Wissen über das Zielland und die dortigen Lebensbedingungen verbunden. Angesichts eines intensiver werdenden Wettbewerbs um Fachkräfte müssen Staaten erhebliche Investitionen in die Standortattraktivität und die Positionierung „Marke“ ihres Landes als Arbeits-, Ausbildungs-, und Innovationsort leisten.

### **Vereinfachung der Anerkennung von Qualifikationen**

Die Anerkennung akademischer Abschlüsse aus Drittstaaten erfolgt durch ein „Nostrifizierungsverfahren“ an einer akademischen Einrichtung. Für die Anerkennung von Lehrabschlüssen bestehen unterschiedliche und hochkomplexe Anerkennungsverfahren. Gemeinsam ist all diesen Verfahren, dass sie fallbezogen durchgeführt werden und häufig als langwierig, aufwändig und intransparent erscheinen. Eine Vereinfachung und Beschleunigung der Anerkennungsverfahren bei voller Qualitätssicherung stellt einen entscheidenden Schritt zur besseren Gestaltung qualifizierter Zuwanderung dar.

### **Erweiterung der Vorbereitungsmaßnahmen in Herkunftsländern**

Bereits im Herkunftsland sollte neben der beruflichen auch die soziale und kulturelle Integration von zuwandernden Fachkräften gefördert werden. Als Gesamtpaket sollten die Vorbereitungsmaßnahmen den friktionsfreien Übergang in Arbeitsmarkt und Gesellschaft sicherstellen. Diese Maßnahmen sollten die Einrichtung von „One-Stop-Shop“ Ausbildungs- und Migrationszentren, Beratung und Begleitung bei administrativen Prozessen sowie Sprach- und vorbereitende Integrationskurse umfassen.

### **Aufbau von Ausbildungspartnerschaften mit neuen Partnerländern**

Die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte wird deutlich zunehmen. Die Zahl der Personen, die die Voraussetzungen als Fachkraft von vorneherein erfüllen, wird nicht bedarfsdeckend sein. Entsprechende Qualifizierungs-, Brücken- und Nachqualifizierungsmaßnahmen werden notwendig sein. Daher sollte in den Aufbau von

Ausbildungspartnerschaften mit einer überschaubaren Zahl von neuen Partnerländern investiert werden. Diese sollten sowohl Programme zur Nachqualifizierung als auch Programme zur gesamten Berufsausbildung umfassen. Auch Fachkräftezuwanderungsstrategien müssen Migrationskontrolle garantieren. Die Frage von Rückkehr und Rückübernahme muss dabei partnerschaftlich aber dennoch befriedigend gelöst werden. Eine enge wirtschaftliche bzw. entwicklungspolitische Zusammenarbeit im Rahmen von Migrationspartnerschaften kann eine wichtige Vorbedingung für eine solche Zusammenarbeit darstellen.

### **Erstellung von Auswahlkriterien für neue Partnerländer**

Die Fachkräftezuwanderung von morgen stellt höhere Anforderungen an die Passgenauigkeit von Bildungs- und Ausbildungssystemen. Diese wird sich nur durch intensive Kooperation mit Herkunftsländern herstellen lassen. Ressourcen müssen gebündelt und gezielt eingesetzt werden. Die Liste möglicher neuer Partnerländer für die Fachkräftezuwanderung sollte daher nicht zu umfassend ausfallen. Ihre Auswahl sollte auf der Anwendung bestimmter Kriterien erfolgen: Passgenauigkeit zwischen Anforderungen und Fachkräfteangebot; allgemeines Bildungsniveau und Vergleichbarkeit der Bildungs- und Ausbildungssysteme; Landessprache und „Brückensprache“; demografische Situation; wirtschaftliche und Arbeitsmarktsituation; Sichtweise und Haltung relevanter Akteure im Herkunftsland; Bestehen funktionierender Verwaltungsstrukturen; Erfahrung mit Kooperationsabkommen mit der EU bzw. Landesgröße, räumliche Nähe und bestehende Kontakte.

### **Umsetzung einer begleitenden Kommunikationsstrategie**

Der Erfolg einer Strategie zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte wird entscheidend von der erfolgreichen Umsetzung einer Kommunikationsstrategie abhängen. Diese sollte die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte und Fluchtmigration klar voneinander trennen; den Fachkräftebedarf der Unternehmen erheben und die gesamtwirtschaftlichen Bedeutung eines adäquaten Arbeitskräfteangebots vermitteln; positive Aspekte der Fachkräftegewinnung auf die Entwicklung im Herkunftsland herausstreichen; die Prinzipien der Fachkräftestrategie in den Herkunftsländern klar kommunizieren; die Vorteile soziokultureller Vielfalt betonen aber auch gesellschaftliche Konfliktpotenziale nicht verschweigen.



