

Fachkräfteallianzen gestalten Kooperationen für regionale Lösungen

Michael Sauer und Kirstin von Graefe

AUF EINEN BLICK

- Fachkräfteallianzen gewinnen an Bedeutung, weil Fachkräftesicherung ressort-, sektor- und ebenenübergreifend organisiert werden muss. Zuwanderung und Integration werden wichtiger: 2025 weist etwa jede zweite identifizierte Allianz diesem Themenfeld hohe oder sehr hohe Relevanz zu.
- Der vorliegende Impuls zeigt, wie sich Fachkräfteallianzen systematisch verstehen, vergleichen und gestalten lassen. Sie sind keine bloßen Gesprächsformate, sondern intermediäre Steuerungsräume zwischen Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Arbeitsmarktpolitik.
- Für Praxis und Politik folgt: Allianzen brauchen Sichtbarkeit, Koordinationsressourcen, Vertrauensräume, lernorientiertes Monitoring und Förderlogiken, die kooperative Infrastrukturen ermöglichen.

WARUM FACHKRÄFTEALLIANZEN JETZT WICHTIG SIND

Neben Aus- und Weiterbildung, höherer Erwerbsbeteiligung und besserer Arbeitsqualität gilt gesteuerte Zuwanderung aus Drittstaaten als tragende Säule der Fachkräftesicherung. Trotz Liberalisierung des Zuwanderungsrechts, Pilotprojekten und Entwicklungsprogrammen bleiben die Ergebnisse der Personalgewinnung hinter dem Bedarf zurück. Gründe dafür sind komplexe Zuständigkeiten, fragmentierte Verantwortung, rechtliche Vorgaben, infrastrukturelle Engpässe und fehlende regionale Koordination.

In diesem Gefüge entwickeln sich Fachkräfteallianzen als mehr oder weniger formalisierte Kooperationen zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Diese Kooperationen suchen regionale Antworten auf Fachkräfteengpässe. Ihre Bedeutung wächst, doch eine belastbare Evidenz zu

Struktur, Dynamik, Wirksamkeit und Gelingensbedingungen ist bisweilen begrenzt. Häufig bleibt die migrations- und arbeitsmarktpolitische Spezifik solcher Allianzen vernachlässigt.

Dieser Impuls ordnet Fachkräfteallianzen systematisch ein. Akteuren aus Praxis und Politik zeigt er, welche Kooperationsformen sich unterscheiden lassen, welche Spannungsfelder auftreten und welche Ansatzpunkte sich für eine wirksamere Gestaltung ergeben. Das Impulspapier basiert auf dem MoFa-Vorhaben (*Morphologie von Fachkräfteallianzen*) an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. MoFa ordnet die kooperative Fachkräftesicherung als politische, soziale und juristische Handlungsform ein. Dafür wurden über 110 Fachkräfteallianzen online identifiziert und mittels elf Merkmalen erfasst sowie um eine Literaturrecherche ergänzt. Künftig sollen ausgewählte Allianzen begleitet werden, um die Ziele Funktionen und Instrumente der Fachkräftesicherung zu analy-

sieren. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei der Zuwanderung internationaler Fachkräfte.

WIE SICH FACHKRÄFTEALLIANZEN VERSTEHEN UND VERGLEICHEN LASSEN

Konzeptionell lassen sich zwei Begriffsverständnisse unterscheiden. Im engeren Sinne bezeichnen Fachkräfteallianzen Akteurskonstellationen, die an der Umsetzung landespolitischer Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs arbeiten. Dieses Verständnis umfasst vor allem regionale Bündnisse, die im Rahmen landesweiter Strategien Maßnahmen vor Ort koordinieren.

Im weiteren Sinne sind Fachkräfteallianzen freiwillige, aber verbindliche Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen rechtlich selbstständiger Akteure. Sie sind kein normierter Rechtsbegriff und keine gesetzlich definierte Handlungsform. Typischerweise entstehen sie als Reaktion auf vorhandenen oder absehbaren Fachkräftemangel. Ihr Ziel ist, regionale Bedarfe kooperativ zu bearbeiten und Maßnahmen zu Arbeit, Beschäftigung, Qualifizierung, Integration und Zuwanderung zu koordinieren.

Aus verwaltungsrechtlicher Perspektive ist diese Offenheit bedeutsam. Weder im allgemeinen Verwaltungsrecht noch im Migrations- oder Fachkräfterecht sind Allianzen als Rechtssubjekt verankert (Trute in Voßkuhle et al. 2022). Gleichwohl wird das Wort ‚Allianz‘ in Fachkräftestrategien vieler Bundesländer und in Bundesdokumenten regelmäßig benutzt: Die Unschärfe des Begriffs erschwert Zuordnungen, zeigt aber das praktische Gewicht regionaler Kooperation.

Zur Einordnung unterschiedlicher Kooperationsformen bietet sich ein morphologischer Analyseansatz an. Morphologie meint hier die systematische Analyse von Strukturform, Governance-Architektur und Kooperationsdynamik. Übertragen auf Fachkräfteallianzen macht der Ansatz unterschiedliche Realitäten vergleichbar, ohne sie in starre Kategorien zu pressen. Ihre Wirkung entsteht aus dem Zusammenspiel struktureller, relationaler und prozessualer Faktoren.

STRUKTUREN, SPANNUNGSFELDER UND ENTWICKLUNGSPFADE

Fachkräfteallianzen bewegen sich im Grenzbereich informellen Verwaltungshandelns, mehrpoliger Verwaltungsrechtsverhältnisse und kooperativer Governance-Arrangements. Prägend ist die freiwillige Interaktion von Verwaltung, politischen Akteuren, Wirtschaftsvertretungen, Bildungsträgern und zivilgesellschaftlichen Organisationen (Schuppert in Voßkuhle et al. 2022). Ob es beim Informationsaustausch bleibt oder in verbindlichere Absprachen mündet, ist Ergebnis ortsbezogener Aushandlung.

Die Spannweite von Allianzen reicht von Landesbündnissen über kommunale Initiativen bis zu branchenspezifischen Netzwerken. Viele Allianzen operieren unterhalb des Radars institutionalisierter Fachkräftepolitik, obwohl sie Koordinationsleistungen erbringen. Sie unterscheiden sich in Größe, Dauer, Finanzierung, Akteurskonstellation, Zielgruppen, regionalem Fokus und Zielsystemen. Diese Unterschiede sind Ausdruck ihrer Kontextsensitivität. Ihre Stärke liegt darin, lokale Bedarfe zu adressieren, Beteiligte einzubinden und Instrumente zu kombinieren.

Typische Spannungsfelder von Allianzen zeigen sich zwischen Offenheit und Verbindlichkeit, Flexibilität und Standardisierung, kurzfristiger Projektlogik und langfristiger Strukturpolitik. Viele Allianzen müssen operative Handlungsfähigkeit mit Legitimation durch Beteiligung verbinden. Darin liegt ihr Potenzial, aber auch ihr Unterstützungsbedarf.

Fachkräfteallianzen sind in ein komplexes Kooperationsgefüge eingebettet. Horizontal bündeln sie Querschnittsaufgaben an Schnittstellen von Wirtschaftsförderung, Sozialpolitik, Integration, Bildung und Verwaltung. Vertikal agieren sie im Mehrebenensystem. Damit stellen sich Steuerungsfragen: Welche Aufgaben können Länder unterstützen? Welche Rolle kann eine Work-and-Stay-Agentur übernehmen? Wie kann Digitalisierung entlasten, ohne lokale Verantwortung zu ersetzen?

Besonders deutlich wird diese Koordinationsfunktion dort wo Fachkräftesicherung auf Zuwanderung und Integration angewiesen ist.

Das Themenfeld Zuwanderung und Integration hat deutlich an Bedeutung gewonnen. Erwerbszuwanderung wird zur Schlüsselaufgabe regionaler Fachkräftesicherung; Migrant*innen werden zu einer zentralen Zielgruppe. Gerade hier zeigt sich, dass

Rekrutierung, Anerkennung, Sprache, Wohnen, betriebliche Integration und soziale Infrastruktur nicht

Formen von Fachkräfteallianzen

- Die Fachkräfteallianz Schwarzwald-Baar-Heuberg bündelt Akteure aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Bildung, um Fachkräftesicherung vor Ort zu koordinieren. Die Wirtschaftsförderung übernimmt eine koordinierende Funktion. Solche Zusammenschlüsse arbeiten häufig informell, regional zugeschnitten und praxisnah. Vergleichbare Formate gibt es bundesweit; sie beziehen sich auf Landkreise oder Wirtschaftsregionen.
- Die FAI NRW Fachkräfte Agentur International ist als landesweites Unterstützungsangebot organisiert. Sie berät Unternehmen, Kommunen, Kammern und weitere Partner bei Verfahren, Integration und fairer Anwerbung internationaler Fachkräfte. Solche Agenturen bestehen bundesweit in verschiedenen Unternehmensformen.
- Die Beispiele zeigen: Fachkräfteallianzen haben keine einheitliche Organisationsform. Entscheidend sind Koordination, Rollenklärung und die Fähigkeit, regionale oder landesweite Akteure entlang der Prozesskette der Fachkräftesicherung zusammenzuführen.

getrennt bearbeitet werden können.

Viele Allianzen verfügen nur über begrenzte Mechanismen strukturierter Selbstbeobachtung. Monitoring, Evaluation und Feedback sind selten systematisch verankert, obwohl sie strategisches Lernen und politische Anschlussfähigkeit ermöglichen; ähnliche Befunde zeigen Studien zu regionalen Fachkräftenetzwerken (z. B. Stahl-Rolf et al. 2019).

HANDLUNGsimpulse FÜR DIE ALLIANZPRAXIS

Aus dem MoFa-Vorhaben folgen fünf Handlungsimpulse:

1. Allianzen sichtbar machen

Die Vielfalt regionaler Fachkräfteallianzen bleibt weitgehend unkartiert. Eine Typologisierung und ein bundesweites Monitoring, etwa als öffentlich zugängliche Allianz-Datenbank, würden Sichtbarkeit, Austausch und Lernprozesse fördern. Eine solche Plattform sollte Basisinformationen, Selbstdarstellungen, Beispiele guter Praxis und Unterstützungsbedarfe enthalten. Sichtbarkeit stiftet Legitimität und bewirkt, dass bestehende Strukturen neue Programme berücksichtigen.

2. Steuerungskompetenz gezielt aufbauen

Kooperation funktioniert nicht automatisch. Sie braucht Koordinationsstellen mit Ressourcen, Zugang zu Entscheidungsebenen und methodischer Kompetenz. Öffentliche Förderung sollte daher auch Moderation, Kooperationsmanagement und Prozessdesign finanzieren. Sinnvoll sind z. B. Fortbildungen zu Netzwerksteuerung, Kommunikationsarchitektur, intersektoraler Verständigung und Konfliktmanagement.

3. Vertrauensräume institutionalisieren

Fachkräfteallianzen leben von Vertrauen, doch Vertrauen muss gepflegt werden. Dafür braucht es kontinuierliche Kommunikation, transparente Verfahren, Feedbackkultur und gemeinsame Verantwortung. Allianzen sollten als soziale Kooperationsräume mit intermediärer Funktion verstanden werden. Hybride Dialogrunden, Arbeitsgruppen mit Mandat, rotierende Sprecherrollen oder Peer Reviews können solche Räume stabilisieren.

4. Monitoring als Lerninstrument verankern

Evaluation darf nicht zur Pflichtübung werden, sondern sollte Allianzarbeit reflexiv begleiten. Praxistaugliche Instrumente können Wirkungen auf Kooperation, Sichtbarkeit, Prozessqualität und Unterstützungsangebote erfassen und Prozesse verbessern, etwa durch gemeinsame Indikatoren, Wirkungsdialoge oder begleitende Evaluationen. So kann Allianzarbeit strategisch gesteuert und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt werden.

5. Politische und rechtliche Rahmung flexibilisieren

Fachkräfteallianzen agieren im Grenzbereich formellen und informellen Verwaltungshandelns. Förderprogramme sollten Spielraum für unterschiedliche Ziele, Kooperationsformate und Steuerungsmodelle eröffnen. Allianzbildung sollte nicht nur Mittel zum Zweck, sondern selbst Förderziel sein – mit Instrumenten für Exploration, Pilotierung und Verstetigung. Schnittstellen zu Einrichtungen wie der

FAI NRW oder einer Work-and-Stay-Agentur müssen lokale Verantwortung stärken, nicht ersetzen.

FACHKRÄFTEALLIANZEN ALS TRANSFORMATIONSRÄUME BEGREIFEN

Fachkräftesicherung ist kein reiner Verwaltungsakt, sondern eine Gestaltungsaufgabe im Mehrebenensystem: von der Bundesstrategie über Landesprogramme bis zur kommunalen Umsetzung. Fachkräfteallianzen operieren in diesem System nicht am Rand, sondern im Zentrum – als Orte der Aushandlung, Synergie und geteilten Verantwortung. Besonders gefragt ist ihre Fähigkeit, über von einander getrennte institutionelle Strukturen hinauszudenken. Zuwanderung, Integration, Ausbildung, Qualifizierung, Wohnraum und soziale Infrastruktur lassen sich nicht separat bewältigen. Fachkräfteallianzen sind kein Patentrezept, wohl aber ein strategischer Möglichkeitsraum. Ihre Form, Dynamik und Wirkung können gezielt gefördert werden.

Allianzen besitzen erhebliches Gestaltungspotenzial, benötigen aber Unterstützung. Ihre Stärke liegt im sektorübergreifenden Handeln, in der Bindung lokaler Akteure und in und in ihrer Fähigkeit, Koordination praktisch zu organisieren. Ihre Schwäche liegt häufig in begrenzten Ressourcen, fehlender Verstärkung und unklaren Förderstrukturen.

Nötig ist ein Perspektivwechsel: weg von der Einzelmaßnahme, hin zur Allianzberatung. Fachkräftepolitik sollte sich weniger auf Programmebene erschöpfen und stärker kooperative Infrastrukturen ermöglichen. Dazu gehören Kompetenzaufbau, institutionelle Förderung und Lernplattformen, die Erfahrungen sichtbar machen. Das MoFa-Team an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg plant hierzu konkrete Werkzeuge: ein Typologieraster, Reflexionsinstrumente und Fortbildungsmaterialien. Ziel ist, Fachkräfteallianzen nicht nur zu beschreiben, sondern ihre Wirkung systematisch zu stärken.

Das Fachkräfteparadoxon – steigende Arbeitslosigkeit bei zugleich erheblichen Engpässen – macht Fachkräftesicherung zur sozialen und demokratischen Gestaltungsfrage. Gerade in Bereichen kritischer Daseinsvorsorge entscheidet sich, ob Zuwanderung, Wandel und regionale Entwicklung zusammengedacht werden. Fachkräfteallianzen können hierfür Transformationsräume schaffen.

Literatur

- 1 Stahl-Rolf, Silke, Tim Mörsch, Annerose Nisser und Sidonia von Proff. 2019. Zur Relevanz der Arbeit regionaler Netzwerke: Der Einfluss von regionalen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung auf die wirtschaftliche Entwicklung. Düsseldorf: VDI Technologiezentrum GmbH.
- 2 Voßkuhle, Andreas, Martin Eifert und Christoph Möllers. 2022. Grundlagen des Verwaltungsrechts. Band 1. 3. Auflage, dort insb. Trute § 9 Randnummern 60–65; Schuppert § 17 Randnummern 134–150.

Über die Autor*innen

Michael Sauer, Prof. Dr. ist Professor für Sozialpolitik an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und Prodekan des Fachbereichs Sozialpolitik und Soziale Sicherung. Er forscht zu Migration, Arbeitsmarkt und sozialpolitischen Fragen der Fachkräftesicherung, insbesondere zu nachhaltiger Arbeitsmigration, regionalen Fachkräfteallianzen sowie zu Governance-Fragen von Zuwanderung und Integration. Weitere Schwerpunkte sind Pflegemigration, Rückkehrmigration und Südosteuropa.

Kirstin von Graefe ist Volljuristin und Diplom-Verwaltungswirtin (FH). Sie arbeitet in der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG) im Team Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung International (ThAFF). Nebenberuflich ist sie als Dozentin für Arbeitsmigrationsrecht tätig. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte umfassen die internationale Arbeits- und Bildungsmigration aus Perspektiven von Landespolitik, Wirtschaftsförderung, Verwaltungswissenschaft und Welcome Center.

Für die Inhalte der vorliegenden Publikation sind ausschließlich die Verfasser*innen verantwortlich.

Impressum

DIFIS – Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung

Direktorin: Prof. Dr. Ute Klammer (Universität Duisburg-Essen)
Stellv. Direktor: Prof. Dr. Frank Nullmeier (Universität Bremen)
Standort Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ),
Forsthausweg 2, 47057 Duisburg

Standort Bremen: SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Mary-Somerville-Straße 5, 28359 Bremen

Homepage www.difis.org

Erscheinungsort und -datum: Duisburg/Bremen, September 2026

Inhaltliche Betreuung: Dr. Kirsten Hoesch

Betreuung der Publikationsreihe: Dr. Miruna Bacali

ISSN: 2748-680X