

Jäger

der verlorenen Arbeitskräfte

Der deutsche Arbeitsmarkt im Umbruch

Die Coronapandemie und der Krieg in der Ukraine bedeuten eine Zäsur für den deutschen Arbeitsmarkt. Die schon vor diesen Krisen spürbaren Personalengpässe haben sich zu einem Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel ausgewachsen, der die kommenden Jahre prägen wird. Obgleich es Lösungsansätze gibt, um neue Potenziale für den deutschen Arbeitsmarkt zu erschließen, muss sich auch das betriebliche Recruiting auf eine Zeitenwende einstellen.

DGFP // Recruiting Summit
Das Event zu Recruiting & Employer Branding
8. Mai 2023, Köln (optional)
11., 16., 17. Mai 2023 (online)
www.dgfp.de/veranstaltung/



Bye-bye Babyboomer: In den kommenden 15 Jahren geht etwa ein Drittel aller Erwerbspersonen in Rente. Die neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge können diese Lücke zahlenmäßig nicht schließen.

Der deutsche Arbeitsmarkt vollzieht seit längerer Zeit einen Strukturwandel, der mit dem Schlagwort „Digitalisierung“ zusammengefasst wird. Diese Entwicklung könnte tiefgreifend sein, wenn dadurch die soziale Ungleichheit zunimmt, automatisierbare Arbeitsplätze massenhaft verloren gehen und Kapitaleinkommen gegenüber den Erlösen aus menschlicher Arbeit dominieren. Konsens ist jedoch, dass uns die Arbeit in Zukunft nicht ausgehen wird. Es droht vielmehr ein Mangel an Menschen, die sie erledigen. Weder der technologische Fortschritt im Allgemeinen noch die Digitalisierung im Speziellen dürften menschliche Arbeitskraft massiv ersetzen. Die Transformation der Arbeitswelt geht zwar damit einher, dass Arbeitsplätze in manchen Bereichen entfallen. Gleichzeitig entstehen an anderer Stelle viele neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Die zentrale Herausforderung sind der Umfang und die Geschwindigkeit dieser Veränderungen – und die in der Regel veränderten qualifikatorischen Anforderungen der Jobs, die sich wandeln oder neu entstehen. Dadurch erhöht sich der Druck auf unser Aus- und Weiterbildungssystem: Wenn Arbeitsuchende in Zukunft nicht über die am Arbeitsmarkt gesuchten Qualifikationen verfügen, drohen Mismatch-Arbeitslosigkeit sowie ein Fachkräfteparadox, also das gleichzeitige Auftreten von offenen Stellen und verfestigter Arbeitslosigkeit.

Hinzu kommt, dass sich der Strukturwandel auf dem deutschen Arbeitsmarkt durch die Coronapandemie und die zu ihrer Eindämmung ergriffenen Maßnahmen sowie durch die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs nochmals beschleunigte. So wirkte die Pandemie in vielen Bereichen wie ein Katalysator, etwa indem Prozesse der Digitalisierung schneller vollzogen und tradierte Muster der Präsenzarbeit zugunsten von Homeoffice und mobiler Arbeit über Bord geworfen wurden (Bonin et al. 2021). Der Ukraine-Krieg hat ebenfalls Folgen für die Nachfrage nach Arbeitskräften, weil zum Beispiel die Energiewende ambitionierter und zügiger vollzogen wird. Schätzungen zufolge werden allein für die Umsetzung der Klimaziele der Bundesregierung in der energetischen Gebäudesanierung, etwa für die Installation von sechs Millionen Wärmepumpen, zusätzlich 190 000 Fachkräfte im Handwerk gebraucht (IG Metall et al. 2022).

Damoklesschwert der Demografie

Schließlich schwebt das Damoklesschwert der Demografie über uns, denn mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Generation werden die Auswirkungen des demografischen Wandels deutlich spürbar: So gehen in den nächsten 15 Jahren knapp 13 Millionen Erwerbstätige in Rente, also etwa ein Drittel der Erwerbspersonen (Statistisches Bundesamt 2022). Die neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Jahrgänge können das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit rein zahlenmäßig nicht ausgleichen. Abbildung 1 zeigt, wie stark sich nach aktuellen Vorusberechnungen die Altersstruktur der in

Deutschland lebenden Bevölkerung im Jahr 2035 von derjenigen im Jahr 2021 unterscheiden wird.

Vor diesem Hintergrund drohen künftig nicht nur bei Fachkräften erhebliche Engpässe, sondern auch bei Arbeitskräften im Bereich von Tätigkeiten mit geringerem Anforderungsniveau. Dass sich Personalengpässe seit geraumer Zeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt verschärfen und die Coronapandemie zwar ein Einschnitt, aber keinesfalls der Auslöser dieser Knappheiten war, verdeutlicht Abbildung 2 anhand der Entwicklung häufig verwendeter Indikatoren im Zeitverlauf.

Die schon vor der Pandemie spürbaren Personalengpässe werden in den kommenden Jahren prägend sein. Gleichzeitig erreichte die Zahl der Beschäftigten im Jahr 2022 mit durchschnittlich rund 45,6 Millionen Menschen einen historischen Höchststand seit der Wiedervereinigung (Statistisches Bundesamt 2023). Dass nie zuvor so viele Menschen im vereinigten Deutschland beschäftigt waren, unterstreicht deutlich die grundsätzliche Robustheit, Stabilität und Funktionalität des deutschen Arbeitsmarkts. Erneut sind wir gut durch fundamentale Krisen manövriert. Damit der Arbeitsmarkt auch in künftigen Krisen als Stabilitätsanker fungieren kann, bedarf es allerdings mehr Anstrengungen aller gesellschaftlichen Akteure.

Neue Potenziale für den Arbeitsmarkt

Der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist aus volkswirtschaftlicher Sicht mit erheblichen Kosten



Dr. Ulf Rinne
Head of Scientific
Management /
Senior Research
Associate, IZA –
Institute of Labor
Economics, Bonn
rinne@iza.org

Bevölkerung nach Altersgruppen

Vergleich 2021 mit 2035; die Vorausberechnung für 2035 basiert auf der Variante 1 (G2-L2-W1), also einer moderaten Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung bei niedrigem Wanderungssaldo.

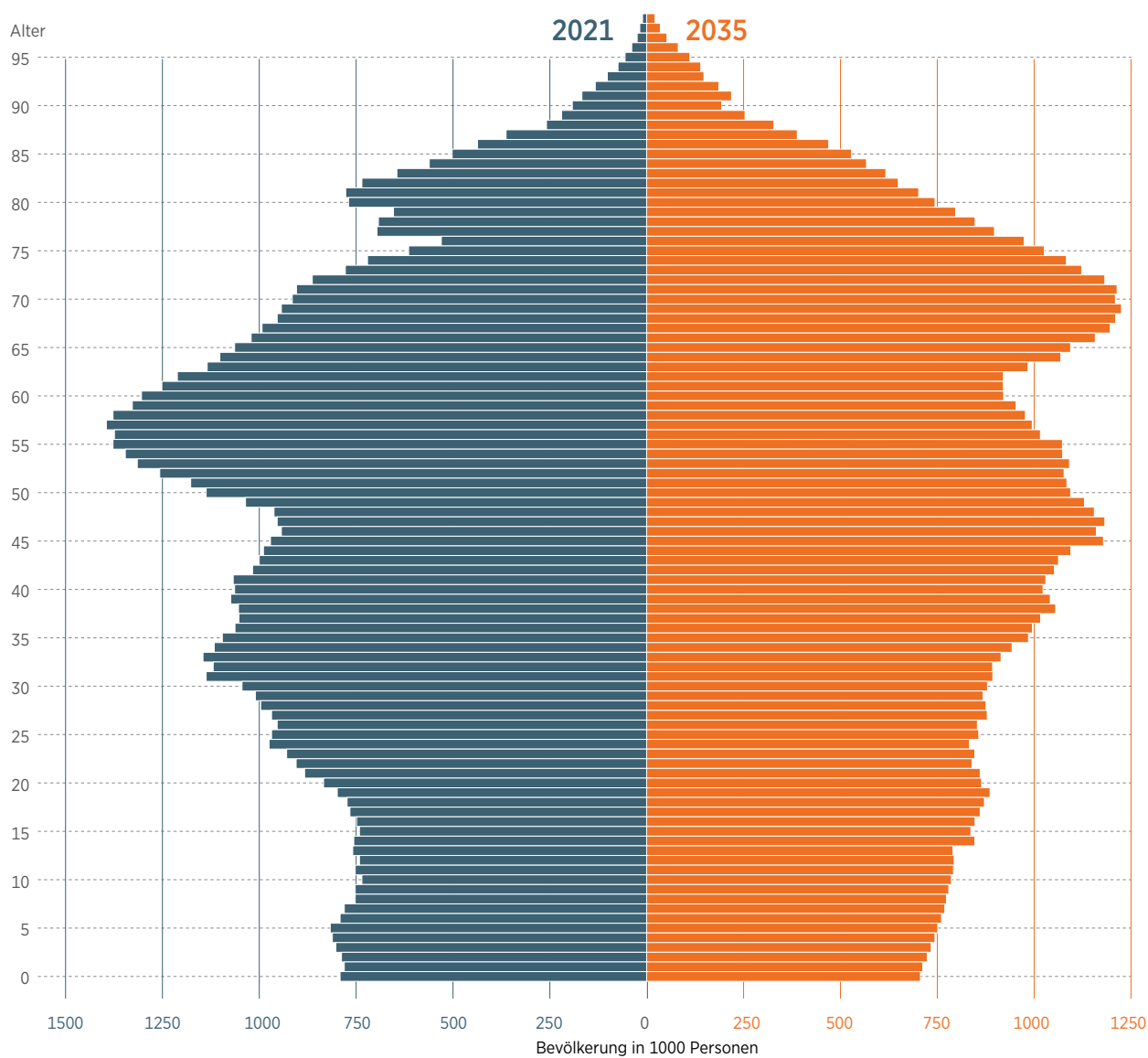


Abb. 1 | Quelle: Destatis; service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte müssen Unternehmen versuchen, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Wichtige Stellschrauben sind die Bezahlung, die Förderung der Work-Life-Balance sowie Aufstiegsmöglichkeiten und ein wertschätzendes Umfeld.

verbunden (Bonin 2020). Um Wohlstand und das für eine erfolgreiche Bewältigung der transformativen Prozesse erforderliche Humankapital zu sichern, werden Politik, Unternehmen und Erwerbspersonen künftig mehr Anstrengungen abverlangt. Mit einem konzertierten Handeln von der Angebots- und Nachfrageseite kann den Personalengpässen aber entgegengewirkt werden.

So müssen sich Arbeitgeber künftig noch aktiver um die Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze bemühen. Der wichtigste Faktor, der sich auch kurzfristig anpassen lässt, ist der Lohn. Zu den weiteren Stellschrauben zählen eine arbeitgeberseitige Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen, beispielsweise durch praxistaugliche Homeoffice-Regelungen, sowie berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld.

Im Zusammenhang mit dem in Deutschland recht ausgeprägten Niedriglohnsektor ist gesellschaftlich die Frage zu beantworten, ob dortige Personallücken zumindest mittelfristig nicht besser durch arbeitssparenden technischen Fortschritt, also von der Nachfrageseite her, beseitigt werden sollten. Denn der unternehmerische Erfolg mit Geschäftsmodellen auf Basis niedriger Löhne ist mit erheblichen volkswirtschaftlichen Kosten verbunden: Die dortigen Beschäftigten sind hohen individuellen wirtschaftlichen Risiken ausgesetzt, und es werden Ressourcen in wenig produktive Bereiche gelenkt, während gleichzeitig in produktiven Bereichen Arbeitskräfte fehlen. Potenziale zur Automatisierung und Digitalisierung sind im Niedriglohnsektor durch den hohen Anteil von Routinetätigkeiten vorhanden. Die

berufliche Tätigkeit der noch verbleibenden Beschäftigten würde so durch mehr analytische, interaktive und manuelle Nichtrouinetätigkeiten aufgewertet und höhere Löhne rechtfertigen. Darüber hinaus müssen sich Arbeitgeber stärker um die Aus- und Weiterbildung bemühen. Gleiches gilt für Beschäftigte und Arbeitslose: Sie sind gefordert und müssen bereit sein, zusätzliche und gänzlich neue berufliche Qualifikationen zu erwerben. Zudem muss die Politik einen geeigneten ordnungspolitischen Rahmen für die Förderung von an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts orientierten Bildungsinvestitionen herstellen.

Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit erhöhen

Der Staat ist grundsätzlich gefragt, die nötigen Rahmenbedingungen für eine hohe Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Akteure auf beiden Marktseiten zu schaffen. Außerdem muss er dort korrigierend eingreifen, wo Unvollkommenheiten (wie Informationsmängel) oder Externalitäten (wie Skaleneffekte) gesamtwirtschaftlich effiziente Lösungen der privaten Akteure verhindern.

Auch Zuwanderung kann Teil der Lösung des Fachkräfteproblems sein, wenn auch nicht die alleinige Lösung. Denn der demografische Wandel betrifft viele Herkunftsländer ähnlich, und der internationale Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte wird deshalb weiter zunehmen. Erwerbsmigration ist dennoch ein zentraler Baustein zur Sicherung der Fachkräftebasis. Gerade hier besteht Nachholbedarf: Auch wenn es in Deutschland auf dem Papier großzügige Zuwanderungsangebote

gibt, sind diese bisher nur auf geringe Resonanz gestoßen. Ganz offenkundig wirken sich die Passivität bei der Zielgruppenansprache, die Intransparenz der Zuwanderungsbedingungen in Kombination mit der Sprachbarriere sowie erhebliche Probleme und sehr hohe Anforderungen bei der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen nachteilig aus.

Es gibt außerdem noch Chancen zur besseren Nutzung vorhandener inländischer Arbeitskräftepotenziale. Hier ist der Staat gefordert, bessere Rahmenbedingungen für vollzeitnahe Tätigkeiten zu schaffen. Bei vielen Teilzeitbeschäftigten, darunter viele Frauen und Mütter, besteht der Wunsch nach einer Ausweitung der Arbeitszeit. Der Verwirklichung dieses Wunsches stehen institutionelle Barrieren im Weg. Dazu zählt erstens die steuer- und sozialrechtliche Sonderbehandlung der geringfügigen Beschäftigung. Minijobs erweisen sich häufig als karriereschädliche Teilzeitfallen ohne Brückenfunktion in reguläre Beschäftigung (Blömer et al. 2021). Deshalb sollte die Sonderstellung der geringfügigen Beschäftigung begrenzt werden, etwa auf bestimmte Personengruppen wie Studierende und Personen im Ruhestand, oder ihre finanzielle Begünstigung verringert werden. Ein solches Vorgehen könnte dazu beitragen, den Niedriglohnsektor zu verkleinern und einen Wandel hin zu höherwertigen Arbeitsplätzen anzustoßen.

Zweitens ist das Ehegattensplitting ein limitierender Faktor für die Ausweitung der Arbeitszeit. Es gibt kein ökonomisches Argument, das gegen seine Abschaffung spricht. Simulationsstudien zeigen die Effekte, die eine Reform des deutschen Steuer- und

Vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen sind die Grundlage für ein proaktives Recruiting. Strategische Personalplanung hilft, Betriebe zukunftsfest zu machen.

Abgabensystems mit einer Abschaffung dieses Privilegs bewirken könnte (Bachmann et al. 2021). Drittens muss der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur vorangetrieben werden. Die Ausweitung der Angebote hat in den vergangenen Jahren vielen Eltern und insbesondere Müttern geholfen, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Allerdings sind qualitativ hochwertige und verlässliche Betreuungsangebote mit Betreuungszeiten, die im Einklang mit den beruflichen Anforderungen vollzeitnaher Tätigkeiten stehen, in vielen Regionen weiterhin knapp.

Zeitenwende für das betriebliche Recruiting

Angesichts der zunehmenden Personalengpässe wird der Arbeitsmarkt noch mehr zu einem Bewerbermarkt. Dass sich darauf das betriebliche Recruiting einstellen muss, ist eine Binsenweisheit. Obwohl die grundsätzlichen Anforderungen klar sind, gibt es kein Patentrezept im Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte. Mehr denn je sind kreative Lösungen zur Personalgewinnung gefragt. Eine grundsätzliche Voraussetzung zur Positionierung des eigenen Unternehmens ist die feste Verankerung einer strategischen Personalplanung in betriebliche Abläufe: Nur auf Basis vorausschauender Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen ist ein frühzeitiges und proaktives Handeln möglich. Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen aus dem Jahr 2018 zeigen diesbezüglich noch deutliche Defizite (Stippler et al. 2019).

Des Weiteren zählt im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte das Gesamtpaket.

Personalengpässe verschärfen sich

Anzahl der gemeldeten offenen Stellen und der registrierten Arbeitslosen je gemeldete offene Stelle, Q4/2010 bis Q3/2022; vorläufige Werte ab Q4/2020

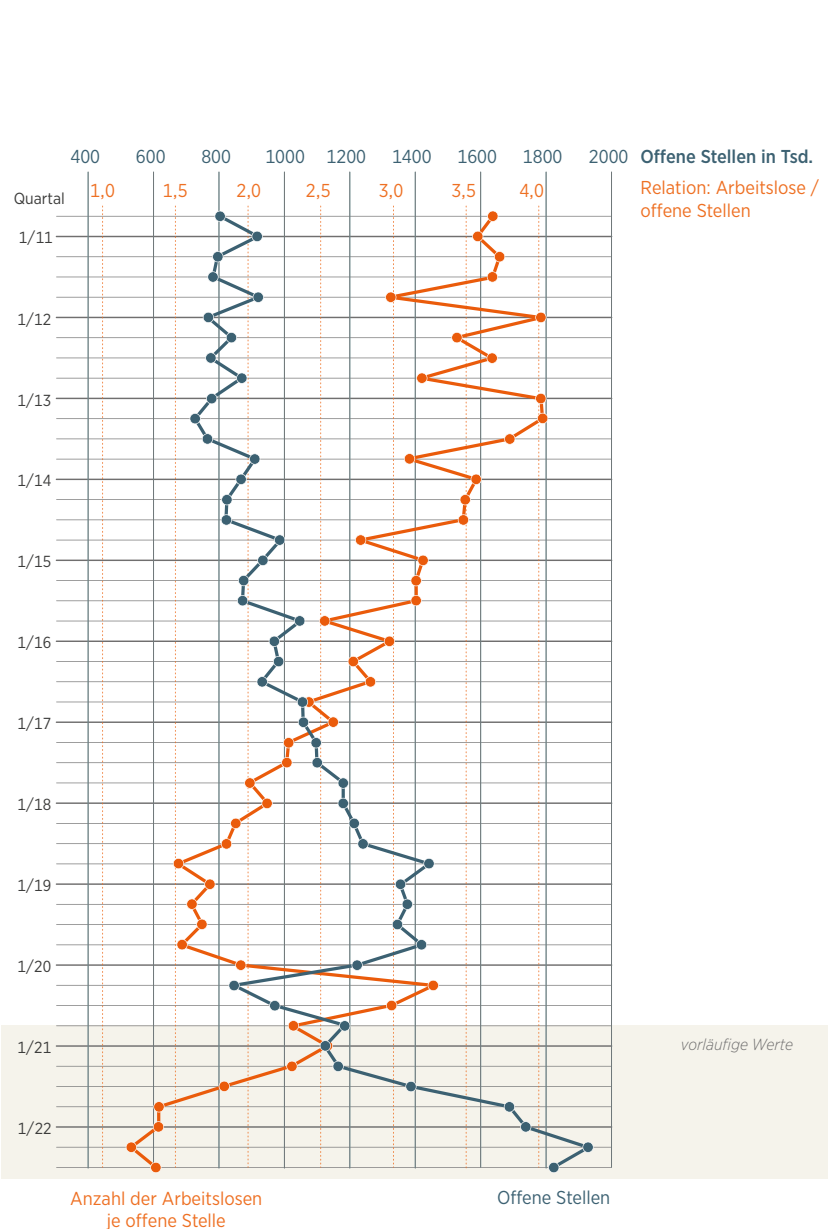


Abb. 2 | Quelle: IAB; iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/aktuelle-ergebnisse/



Obgleich der Lohn ein wichtiger Faktor ist, haben auch die nichtmonetären Aspekte eines Jobs einen hohen Stellenwert – vor allem in der jüngeren Generation. Dazu zählen die arbeitgeberseitige Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen, beispielsweise durch großzügige und praxistaugliche Homeoffice-Regelungen oder durch andere Optionen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten, sowie

das Vorhandensein von beruflichen Aufstiegsperspektiven, einer offenen Unternehmenskultur und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Unternehmen.

Flexibilität und Autonomie

Neben beruflicher Flexibilität in verschiedenen Facetten geht es also darum, Autonomie und Freiheiten innerhalb der eigenen

Verantwortung zu definieren. So tragen ein gutes Gehalt, attraktive Zusatzleistungen und Wertschätzung innerhalb und außerhalb des Betriebs nicht nur dazu bei, neue Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern sie sind überdies wichtige Faktoren bei der Mitarbeiterbindung. Denn in einem Arbeitnehmermarkt steigt die Gefahr der Abwerbung durch die Konkurrenz. Hier ist Employer Branding ein häufig genutzter Ansatz. Die

Manche Unternehmen erproben verkürzte Arbeitszeiten, etwa eine Viertagewoche, oder Workation-Modelle, bei denen die Beschäftigten zeitweise aus dem Ausland arbeiten. Ein großer und aufwendiger Schritt, um Talente zu gewinnen, ist die Verlegung von Unternehmensstandorten in attraktive Städte und Regionen.

Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse ist einer stärkeren Mitarbeiterbindung ebenfalls zuträglich.

Um neue Zielgruppen für das betriebliche Recruiting zu erschließen, werden von vielen Unternehmen bereits verschiedene Formen der Ansprache – häufig sehr kreativ – genutzt. Neben der direkten Ansprache von Fachkräften über die von ihnen bevorzugten Kanäle, wozu auch Social Media zählen kann, sind Kooperationen mit Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen eine wirkungsvolle Strategie (Stippler et al. 2019). Viele Betriebe gehen dazu über, die Belegschaft als Multiplikator zur Personalgewinnung einzusetzen, und etablieren Mitarbeiterempfehlungsprogramme mit Anreizsystemen: Beschäftigte erhalten eine (finanzielle) Prämie für die Vermittlung geeigneter Fachkräfte.

Den Möglichkeiten, die Attraktivität der Mitarbeit im eigenen Betrieb zu erhöhen, sind nahezu keine Grenzen gesetzt. So erproben manche Unternehmen verkürzte Arbeitszeiten (etwa im Rahmen einer Viertagewoche), oder es wird die Option angedacht, während einer „Workation“ zeitweise aus dem Ausland zu arbeiten. Dies kann dem Wunsch jüngerer Nachwuchskräfte entgegenkommen, aus möglicherweise (zu) starren Homeoffice-Modellen zu entfliehen und spontan den Arbeitsort zu wechseln. Ein recht großer und aufwendiger Schritt, um im Wettbewerb um junge Menschen zu punkten, ist die gezielte Verlegung oder Neueröffnung von Unternehmensstandorten in attraktive Städten und Regionen. Auch wenn nur wenige Unternehmen aufgrund des hohen Aufwands und der damit

verbundenen Kosten diesen ungewöhnlichen Weg beschreiten, wird diese Strategie von Unternehmen mit diesbezüglichen Erfahrungen als wirkungsvoll bewertet (Stippler et al. 2019).

Dennoch ist klar: Es gibt keine pauschalen Lösungen für das betriebliche Recruiting, sondern jedes Unternehmen muss einen für sich passenden Mix von Maßnahmen finden. Allerdings werden Unternehmen ihre speziellen (monetären wie nichtmonetären) Anreize für gesuchte Fachkräfte künftig offensiver kommunizieren müssen als im Status quo, um im Wettbewerb zu bestehen. Die bislang eher zurückhaltende, zögerliche und häufig erst auf Nachfrage erfolgende Kommunikation dieser Angebote birgt ein zu großes Risiko, dass sich qualifizierte Talente vorzeitig für andere Arbeitgeber entscheiden.

Fazit und Ausblick

Der fortschreitende Strukturwandel, der sich infolge der letzten Krisen beschleunigt hat, bewirkt in Kombination mit dem demografischen Wandel eine Zeitenwende für den deutschen Arbeitsmarkt. Damit der Arbeitsmarkt auch in künftigen Krisen als Stabilitätsanker fungieren kann, bedarf es mehr Anstrengungen aller gesellschaftlichen Akteure. Dennoch ist absehbar, dass der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel in den kommenden Jahren ein prägendes Thema sein wird, weil die Überwindung der aus transformativen Prozessen resultierenden Personalengpässe dauern wird. Deshalb muss sich auch das betriebliche Recruiting anpassen: Der Arbeitsmarkt entwickelt sich noch mehr zu einem Bewerbermarkt. Um darauf angemessen zu

reagieren, gibt es kein Patentrezept. Vielmehr muss jedes Unternehmen eine für die spezifische Wettbewerbssituation passende Strategie finden, die grundsätzlich auf einer strategischen Personalplanung fußen sollte. ●

Literatur

Bachmann, R. / Jäger, P. / Jessen, R. (2021): A Split Decision: Welche Auswirkungen hätte die Abschaffung des Ehegattensplittings auf das Arbeitsangebot und die Einkommensverteilung?, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 70 (2), 105-131

Blömer, M. / Brandt, P. / Peichl, A. (2021): Raus aus der Zweitverdienerinnenfalle: Reformvorschläge zum Abbau von Fehlanreizen im deutschen Steuer- und Sozialversicherungssystem, Gütersloh

Bonin, H. (2020): Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive, in: Jacobs, K. et al. (Hg.): Pflege-Report 2019, Berlin und Heidelberg, 61-69

Bonin, H. / Krause-Pilatus, A. / Rinne, U. (2021): Arbeitssituation und Belastungsempfinden von abhängig Beschäftigten im von der Corona-Pandemie geprägten Jahr 2021, BMAS-Forschungsbericht 570/10, Berlin

Bonin, H. / Rinne, U. (2022): Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt, in: Wirtschaftsdienst, 102 (9), 665-668

IG Metall et al. (2022): Erfolgreiche Klimawende braucht leistungsfähiges Handwerk; www.zvshk.de/presse/medien-center/pressemitteilungen/details/artikel/7631-gemeinsame-pressemitteilung/

Statistisches Bundesamt (2022): 12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter, Pressemitteilung Nr. 330; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html

Statistisches Bundesamt (2023): Erwerbstätigkeit 2022 auf höchstem Stand seit der deutschen Vereinigung, Pressemitteilung Nr. 001; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_001_13321.html

Stippler, S. et al. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, KOFA-Studie 1/2019, Köln; www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1_2019_Engpasstalente.pdf