

Mangelware Arbeitskraft

Wie Personalengpässe entstehen und wie ihnen begegnet werden kann

Der Fachkräftemangel hat viele Gesichter – Personalengpässe unterscheiden sich je nach Region und Branche. Auf der LABOR.A® 2024, der hybriden Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung zur Zukunft der Arbeit, präsentierten die Autor*innen Beispiele für das Problem und Lösungsansätze aus Elektroindustrie und Handwerk.

Lianara Dreyer, Mario Michael Ottaiano und Jonas Ferdinand

Der deutschen Wirtschaft fehlen Fachkräfte, und dies nicht nur in bestimmten Branchen, sondern über Qualifikationen und Berufe hinweg. Paradox ist dabei, dass sowohl das Beschäftigungsniveau in Deutschland als auch die Arbeitslosenquote steigen. Die Beschäftigung befindet sich auf einem Allzeithoch: Im Juli 2024 waren laut Bundesagentur für Arbeit (BA) mit circa 46 Millionen Menschen mehr als die Hälfte der Bevölkerung Deutschlands (aktuell rund 84 Millionen) berufstätig. Auch die Anzahl aller geleisteten Arbeitsstunden bildet mit rund 61 Millionen einen Rekord. Seit 1990 ist die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden aller Erwerbstätigen laut der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamts von 2023 um 2,2 Prozent gestiegen (mit einigen Schwankungen). Währenddessen ist die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden je einzelne Erwerbsperson im ungefähr gleichen Zeitraum um 13,5 Prozent gesunken. Dies ist laut dem GenderDatenPortal des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung vor allem auf einen Anstieg der Teilzeitarbeit zwischen 1991 und 2006 zurückzuführen. Auch deshalb wer-

den Rufe von Unternehmensseite nach einer Erhöhung der Regel-Arbeitszeit lauter. Gleichzeitig waren im Juli 2024 laut BA 6,1 Prozent der erwerbsfähigen Personen in Deutschland arbeitslos – das sind rund 2,87 Millionen Menschen. Im Juli 2023 lag die Arbeitslosenquote ebenfalls bei 6 Prozent und damit höher als im Juli 2019 mit damals 4,8 Prozent. Dies ist vor dem Hintergrund eines allgemein vermeldeten Fach- beziehungsweise Arbeitskräftemangels bemerkenswert. Die Besonderheiten von Regionen und Branchen sollen im Folgenden anhand der bayerischen Elektroindustrie und des Handwerks betrachtet werden.

Nicht überall in Deutschland fehlen die gleichen Arbeitskräfte. Zudem wären die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich stärker zu spüren, wenn die wirtschaftliche Lage in der Bundesrepublik derzeit besser wäre. So meldet der Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (bayme VBM) auf der Basis einer Umfrage unter seinen Mitgliedsunternehmen im Juli 2024, der Auftragsmangel habe den Fachkräftemangel als größtes Produktionshemmnis abgelöst. Aufgrund der schwachen

konjunkturellen Entwicklung wolle knapp die Hälfte der befragten Unternehmen Arbeitsplätze abbauen, anstatt neue zu schaffen. Zwei Drittel von ihnen haben unbesetzte Stellen und suchen vor allem Facharbeiter*innen in Metall-

„Der Auftragsmangel hat den Fachkräftemangel als größtes Produktionshemmnis abgelöst“

und Elektroberufen, was die Heterogenität und strukturellen Herausforderungen am Arbeitsmarkt aktuell verdeutlicht. In Bayern können derzeit rund 90 Prozent aller offenen Stellen in der Elektroindustrie wegen fehlender Qualifikationen nicht besetzt werden, wie das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) für 2023 mitteilte. Die unternehmerischen Anforderungen passen offenbar nicht zum regionalen Arbeitskräfteangebot.

Wenngleich einzelne Branchen, Regionen und Gewerke stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind, haben die Auswirkungen des demografischen Wandels, die das gesamte Land betreffen werden, gerade erst begonnen. Denn erst seit dem vergangenen Jahr gehen die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten Babyboomer, nach und nach in Rente. Bis 2035 werden rund 18 Millionen Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, während im gleichen Zeitraum nur 11 Millionen Menschen eintreten – die Lücke im Erwerbspersonenpotenzial, also der Zahl aller Menschen im erwerbsfähigen Alter, liegt somit bei rund 7 Millionen Menschen. Soll das bisherige Niveau gehalten werden – und davon hängt die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und damit auch der Wohlstand unserer Gesellschaft ab –, bräuchte Deutschland eine jährliche Nettozuwanderung von 400.000 Arbeitskräften, sagen der Arbeitsforscher Johann Fuchs und seine Kolleg*innen vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

Dennoch müssen Unternehmen und können auch Betriebsräte und Gewerkschaften etwas dafür tun, dass es besser läuft, als es die Zahlen vermuten lassen. Zwar hat die schlechte konjunkturelle Lage der vergangenen Monate die Situation für die Unternehmen getrübt, dennoch vollzieht sich der Wandel von einem Ar-



Lianara Dreyer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Stipendiatin des Promotionskollegs „Gute Arbeit in einer transformativen Welt“ am WZB. lianara.dreyer@wzb.eu

Foto: © WZB/Martina Sander, alle Rechte vorbehalten.

beitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Gut ausgebildete Fachkräfte können neue Ansprüche und Forderungen an die Unternehmen formulieren. Im Idealfall geschieht dies kollektiv und in Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Die Beschäftigten haben mehr Marktmacht und damit die Möglichkeit, für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Unternehmen zu kämpfen. Besonders die jüngeren Alterskohorten rücken zunehmend in den Mittelpunkt der Debatte. Vor einigen Jahren war es noch die sogenannte Generation Y, heute ist es die Generation Z, die in jüngster Zeit aufgrund vermeintlich zu hoher Ansprüche an ihre zukünftige Erwerbsarbeit in den Fokus der Unternehmen gerückt ist. Nach

„Die Beschäftigten haben mehr Marktmacht und damit die Möglichkeit, für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu kämpfen“

Ansicht des Soziologen Martin Schröder von der Universität des Saarlandes greift diese Generationenzuschreibung jedoch zu kurz: Es handele sich nicht um einen Generationeneffekt, sondern um einen Alterseffekt, weil beide Kohorten im gleichen Alter befragt wurden und sie daher die gleichen Vorstellungen zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit haben. Es spielt

also keine allzu große Rolle, zu welcher Zeit jemand geboren wurde, sondern eher, wie alt er oder sie zum Zeitpunkt der Befragung ist. In erster Linie aber seien Zeit- beziehungsweise Periodeneffekte (also in welchem Jahr jemand befragt wurde) relevant. Diese beeinflussten die gesamte Gesellschaft. Daher wirke es zwar so, argumentiert Martin Schröder, als sei die Erwerbsarbeit für junge Menschen heute weniger wichtig als für frühere Generationen, doch habe sich die Einstellung zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit altersübergreifend und gesamtgesellschaftlich verändert.

Im Handwerk stellt sich die Situation wie folgt dar: In den mehr als 1 Million Handwerksbetrieben in Deutschland gibt es ebenfalls Personalengpässe. Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) waren im Jahr 2024 rund 5,6 Millionen Menschen im Handwerk beschäftigt; das sind rund 12 Prozent aller Erwerbstätigen. Damit kommt dem Handwerk eine relevante wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Bedeutung zu. Der Fachkräftemangel ist eines der drängendsten Probleme: In der Auswertung des KOFA von 2022 zeigte sich, dass in den letzten 10 Jahren der Bedarf an Handwerker*innen kontinuierlich gestiegen ist (mit einem Einbruch in den Jahren der Corona-Pandemie). 2022 lag die Zahl der offenen Stellen mit 237.000 auf einem Höchststand. Vor allem Fachkräfte mit Berufsausbildung wurden gesucht. Auf der Ebene der Meisterqualifikation ist der Mangel am größten: 6 von 10 Meisterstellen können aktuell nicht besetzt werden, wobei diese Positionen insgesamt natürlich weniger zahlreich sind.

Handwerkskammern und -betriebe versuchen mit unterschiedlichen Initiativen, dem Nachwuchs- und Fachkräftemangel zu begegnen. Traditionell verläuft der Weg ins Handwerk über die betriebliche Ausbildung. Rund 28 Prozent aller Berufsausbildungen finden in Handwerksbetrieben statt – bei 12 Prozent aller Berufstätigen in diesem Sektor eine weit überdurchschnittliche Leistung. Diese Ausbildungsleistung wurde jüngst sogar noch intensiviert, nicht zuletzt durch die bundesweite Imagekampagne des Deutschen Handwerkskammertages. Es zeigt sich, dass die Ausbildungsstellen dann am erfolgreichsten besetzt werden können, wenn ein Bündel an Maßnahmen verfolgt wird: Vorstellungen in Schulen, Betriebsbesuche von Schulklassen, Praktikumsangebote und insbesondere die zielgruppengerechte



Mario Michael Ottaiano ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand in der Forschungsgruppe „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“ am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft Berlin e. V.

mario.ottaiano@weizenbaum-institut.de

Foto: © Grit Hiersemann, alle Rechte vorbehalten.

Ansprache potenzieller Bewerber*innen auf Social Media. Im Kontext des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte und Auszubildende setzen die Betriebe auf den Ausbau ergänzender Leistungen, die über finanzielle Anreize hinausgehen. Übliche Benefits im produzie-

„Rund 28 Prozent aller Berufsausbildungen finden in Handwerksbetrieben statt – bei nur 12 Prozent aller Berufstätigen eine weit überdurchschnittliche Leistung“

renden Handwerk sind zum Beispiel die private Nutzung von Firmenfahrzeugen und der Werkstatt. Hinzu kommt die kostenfreie Verpflegung am Arbeitsplatz, aber auch Veranstaltungen zur Stärkung der Bindung der Mitarbeitenden und Apps zur betriebsinternen Kommunikation. Darüber hinaus werden im Kontrast zu bisherigen, oft starren Arbeitszeiten flexiblere Arbeitszeitmodelle diskutiert. So können Arbeitsplätze für jüngere Personen attraktiver werden, älteren Mitarbeitenden und Personen mit Care-Verpflichtungen kommt mehr Flexibilität ebenfalls entgegen. Noch praktizieren erst wenige Betriebe eine Vier-Tage-Woche; weitere Fachkräfte-Engpässe



Jonas Ferdinand ist Stipendiat im Promotionskolleg „Gute Arbeit in einer transformativen Welt“ und wissenschaftlicher Mitarbeiter am WZB.
jonas.ferdinand@wzb.eu

Foto: © WZB/privat, alle Rechte vorbehalten.

könnten jedoch zur Ausweitung alternativer Arbeitszeitmodelle führen.

Auch die Digitalisierung kann im Zusammenhang mit dem Fachkräftebedarf Lösungen bereitstellen. In den Handwerksbetrieben, die Lianara Dreyer im Rahmen ihres Dissertationsprojekts untersucht, fallen drei Ansätze auf: Durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen können administrative Tätigkeiten wie die Zeiterfassung per Stundenzettel reduziert und so der Anteil an wertschöpfenden Tätigkeiten erhöht werden. Zweitens können Tätigkeiten ver-

einfacht werden, was den Einsatz von ungelerten Arbeitskräften erleichtert. Schließlich kann menschliche Arbeitskraft durch Maschinen ersetzt werden, was den Bedarf nach Arbeitskräften insgesamt reduziert. Für Betriebe ist dies jedoch eine Abwägung, da der erhöhte Einsatz von digitalen Technologien den Bedarf an spezifischen IT-Kompetenzen zur Anwendung und Wartung steigert.

Ein Großteil der untersuchten Betriebe investiert in Maßnahmen zum Gesundheitsschutz zur Reduzierung physischer Belastungen, um so die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten. Konzepte wie Arbeitsplatzrotationen, die in einigen Betrieben bereits angedacht werden, könnten bei einseitigen und monotonen Belastungen ebenfalls Abhilfe schaffen. Darüber hinaus liegt der Fokus der Handwerksbetriebe auf der Förderung von Auszubildenden und jüngeren Beschäftigten. Die Weiterbildung älterer Beschäftigter erhält dabei oft weniger Unterstützung, obwohl verstärkte Qualifizierungsmaßnahmen deren Einsatzmöglichkeiten und damit die Chancen zur Weiterbeschäftigung im Alter erweitern könnten. Dies betrifft auch die Weiterqualifizierung ungelerner Arbeitskräfte. Eine gezielte Unterstützung dieser Beschäftigten hin zu einer Berufsausbildung bleibt oft aus, obwohl hierdurch die Möglichkeit für die Betriebe bestände, nicht nur bereits bestehende, sondern auch zukünftige Personalbedarfe zu decken. ●

Literatur

Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte: „Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060 – Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen“. In: IAB-Kurzbericht, 2021, Jg. 25, H. 12. Online: <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf> (Stand 12.11.2024).

Malin, Lydia/Hickmann, Helen: Fachkräftemangel und Ausbildung im Handwerk. In: KOFA Kompakt, 2022, H. 5. Online: <https://www.iwkoeln.de/studien/lydia-malin-helen-hickmann-fachkraeftemangel-und-ausbildung-im-handwerk.html> (Stand 12.11.2024).

Schröder, Martin: „Der Generationenmythos“. In: KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 2018, Jg. 70, H. 3, S. 469–494. DOI: 10.1007/s11577-018-0570-6.

Statistisches Bundesamt „Erwerbstätige und geleistete Arbeitsstunden 1970–2022“. In: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Inlandsproduktberechnung – Lange Reihen ab 1970, 2023, S. 47–85. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Publikationen/Downloads-Inlandsprodukt/inlandsprodukt-lange-reihen-pdf-2180150.pdf> (Stand 12.11.2024).

Zentralverband des deutschen Handwerks: Umfrage zu den aktuellen Herausforderungen – KW 6/2024. Online: <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-wirtschaft-energie-umwelt/sonderumfragen/zdh-umfragen-zur-aktuellen-herausforderungen/umfrage-zu-den-aktuellen-herausforderungen-kw-6/2024/> (Stand 12.11.2024).

©/i Der Text ist gemäß der Creative-Commons-Lizenz CC BY 4.0 nachnutzbar: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>