

Damit uns die Arbeitskräfte nicht ausgehen: Wie wir eine der größten Herausforderungen der Zukunft bewältigen

Zehn Kernpunkte für die Arbeits- und Fachkräftesicherung

21. Dezember 2022¹

Uns **fehlen Arbeits- und Fachkräfte** auf allen Ebenen und in allen Branchen. Ob auf Flughäfen, im Handwerk oder dem Gesundheitswesen. Überall wird der Mangel sichtbar. Laut Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gab es im 3. Quartal 2022 **1,82 Mio. offenen Stellen**. Die **Fachkräftelücke** lag im September 2022 bei **573.000** gesuchten Arbeitskräften und damit über dem Höchststand von 2018². Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist einer der größten Bremsklötze der deutschen Wirtschaft, verschärft das Problem der Finanzierung der Sozialversicherungssysteme und ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. Damit der Wohlstand in Deutschland und die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland auch in Zukunft erhalten bleibt, muss die Arbeits- und Fachkräftesicherung oberste Priorität haben.

Die sog. **Babyboomer** – die geburtenstarken Jahrgänge – gehen in den kommenden Jahren **in Rente**. Bis 2030 werden 5 Mio. Menschen mehr in den Ruhestand gehen, als in den Arbeitsmarkt neu eintreten³. Fachkräfteengpässe werden somit zukünftig die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit noch stärker beeinträchtigen als heute schon.

Der **Strukturwandel** im Zeichen von **Dekarbonisierung und Digitalisierung** führt zum Wegfall von Tätigkeiten, lässt auf der anderen Seite aber auch neue entstehen und stellt neue Anforderungen an zukünftige Qualifikationen sowie die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft von uns allen. Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung können hier mittelfristig für Entlastung sorgen.

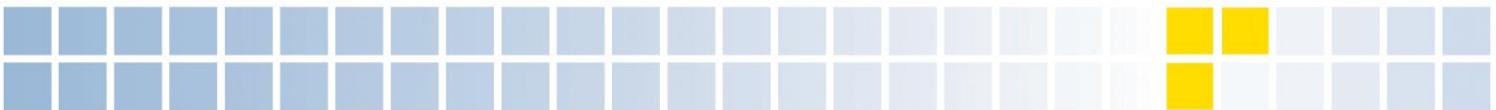
Wir brauchen daher eine **ganzheitliche Fachkräftestrategie**, die nachhaltig ist, mittelfristig hilft, langfristig Sinn macht und mit der Realität übereinstimmt. Die Handlungsansätze sind dabei klar. Im Wesentlichen sind es Folgende:

1. **Nachwuchssicherung durch verbesserte Berufsorientierung und Stärkung der dualen Ausbildung:** Die Sicherung des beruflich qualifizierten Fachkräftenachwuchses bleibt in den kommenden Jahren eine der zentralen Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Schülerinnen und Schüler tun sich schwer mit der Berufsorientierung und sind in Bezug auf ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verunsichert. Die Berufsorientierung an den Schulen in Verantwortung der Bundesländer und durch die Arbeitsagenturen muss weiter verbessert werden. Ziel muss sein, dass kein junger Mensch die Schule ohne Abschluss verlässt. Wir

¹ Die ursprüngliche Version des Papiers wurde am 6. September 2022 im Kontext des Fachkräftegipfels der Bundesregierung veröffentlicht.

² [KOFA Fachkräftereport September 2022](#)

³ Eigene Berechnungen anhand der 14. Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts, Annahme: Renteneintritt mit 65 Jahren und Erwerbseintritt mit 20 Jahren

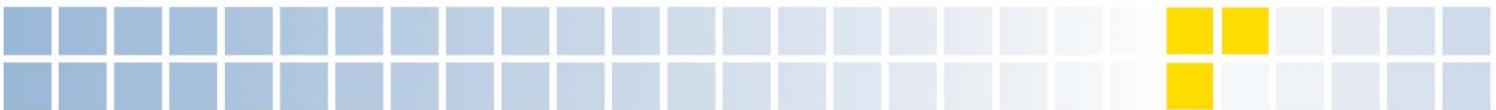


müssen das Interesse von Jugendlichen und ihrem Umfeld an einer Ausbildung durch Aufzeigen der vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten stärker wecken. Es gibt ausreichend Ausbildungsplätze. Angebot und Nachfrage – also junge Menschen und Betriebe – zusammenzubringen und damit die Matchingprobleme am Ausbildungsmarkt zu lösen ist die zentrale Herausforderung. Die im Koalitionsvertrag vereinbarte „Ausbildungsgarantie“ sollte als „Chancengarantie“ verstanden und ausgestaltet werden. Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation am Ausbildungsmarkt enthält das Positionspapier der BDA „[Die Ausbildungsgarantie als Chancengarantie verstehen und ausgestalten](#)“.

2. **Zielgerichtete und arbeitsmarktorientierte Weiterbildung und Qualifizierung/Lebenslanges Lernen:** Gerade aber nicht nur vor dem Hintergrund des [Strukturwandels in Folge der Digitalisierung und Dekarbonisierung](#) - der neuen und andere Qualifikationen erforderlich machen kann - muss lebenslanges Lernen Teil der Unternehmens-DNA und selbstverständlicher Teil des Berufslebens für die Beschäftigten werden. Auf die **Weiterbildung von Geringqualifizierten** und Menschen ohne Berufsabschluss muss weiterhin ein besonderer Fokus gelegt werden. Die **betriebliche Weiterbildung** von Beschäftigten ist in erster Linie Aufgabe der Unternehmen, die diese Verantwortung auch wahrnehmen. Nur sie wissen, welche Qualifizierung für ihre Beschäftigung betrieblich sinnvoll und notwendig ist. Fördermöglichkeiten für die Qualifizierung von Beschäftigten durch die Arbeitslosenversicherung sind vorhanden. Sie sind allerdings nicht praktikabel für die Betriebe. Hier gilt es dringend nachzubessern. Wie genau ist im Positionspapier „[Weiterbildungsförderung im Strukturwandel](#)“ beschrieben. Der Koalitionsvertrag sieht mit dem „am Kurzarbeitergeld orientierten Qualifizierungsgeld“, der Bildungs(teil-)zeit und dem Lebenschancen-BAföG weitere Instrumente im Bereich Qualifizierung vor. Wichtig bei der Umsetzung bzw. Ausfüllung dieser Begriffe ist, dass die verschiedenen Instrumente von der Zielrichtung her klar voneinander abgrenzt und da eingesetzt werden, wo **Förderlücken identifiziert** werden. Sie müssen sich ins **bestehende Fördersystem einfügen** und damit Teil eines in sich stimmigen **Ge samtkonzeptes** sein. Dies ist bisher nicht erkennbar. Die zentralen Punkte sind in BDA-Positionspapieren zur [Bildungs\(teil\)zeit](#) und zum [Qualifizierungsgeld](#) zusammengefasst.
3. **Aktivierende Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung von Menschen bei der Integration in Arbeit:** In der Arbeitsmarktpolitik muss die zielgerichtete Unterstützung und Förderung mit dem Ziel der Integration in Arbeit im Vordergrund stehen. Personengruppen, die es schwerer haben am Arbeitsmarkt, wie Ältere, Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit Migrationsgeschichte, müssen beim Einstieg in den Arbeitsmarkt noch stärker als bisher unterstützt werden. Dafür bedarf es einer individuelleren und intensiveren **Betreuung, Beratung** und gezielteren **Förderung** als bisher.

Das Bürgergeld enthält für **Langzeitarbeitslose** zu wenig Vorschläge, um dieses **Arbeitskräftepotenzial zu heben**. Dabei können wir es uns weder wirtschaftlich noch gesamtgesellschaftlich leisten, die Fähigkeiten und Potenziale von arbeitslosen Menschen nicht zu nutzen und brach liegen zu lassen. Statt beim Bürgergeld den **Fokus auf die Integration in Arbeit** zu legen, wird der Abschied vom aktivierenden hin zu einem verwahrenden, alimentierenden Sozialstaat weiter vorangetrieben. Es werden auch nicht mehr zielgerichtet die Menschen in den Mittelpunkt gestellt, die wirklich bedürftig sind. Statt **Brücken in Beschäftigung** werden Brücken in die Rente gebaut. Anreize, sich aus dem Bezug von Sozialleistungen herauszuarbeiten und die Zeit der Arbeitslosigkeit möglichst kurz zu halten, werden weitgehend abgeschafft (vgl. im Detail die Stellungnahme zum Bürgergeld „[Etikettenschwind auf Kosten der Beschäftigung](#)“).

Über 50 % aller arbeitslosen Menschen (1,4 Mio. von insgesamt 2,6 Mio. Arbeitslosen im Jahresschnitt 2021) sind ohne abgeschlossene Berufsausbildung. In der Grundsicherung



für Arbeitsuchende verfügen zwei Drittel der Leistungsbeziehenden über keine abgeschlossene Berufsausbildung. Deswegen ist es richtig, eine arbeitsmarktorientierte Qualifizierung dieser Menschen in den Blick zu nehmen, ohne dies zum Allheilmittel zu erklären. Erforderlich ist vielfach ein ganzheitliches und begleitendes Coaching, das die aktuelle Lebenssituation mit einbezieht. Gerade bei lernentwöhnten Menschen führt der Weg oft Schritt für Schritt, z. B. über Teilqualifizierungen, zu einer abschlussorientierten Weiterbildung.

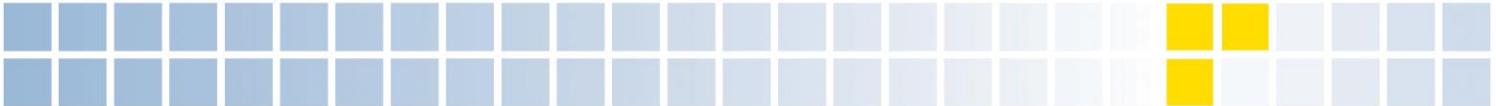
Wichtig wäre außerdem, endlich die Hinzuverdienstregelungen so auszurichten, dass Erwerbsanreize gesetzt werden und sich der Übergang in Arbeit und in mehr Arbeit wieder lohnt. Den Absetzbetrag bei Einkommen oberhalb der Minijobgrenze bis 1000 € von 20 % auf 30 % zu steigern ist dabei ein erster Schritt in die richtige Richtung. Die notwendige Reform der Hinzuverdienstregelungen ist damit aber noch lange nicht erledigt.

4. **Digitalisierung und Automatisierung:** Wenn Fach- und Arbeitskräfte fehlen, müssen die Unternehmen produktiver werden und die Arbeit anders verteilen. Durch die Digitalisierung wird uns die Arbeit nicht ausgehen, sondern die Arbeit wird sich verändern. Digitalisierung und Automatisierung sind Teil der Lösung und müssen als Chance und nicht als Gefahr für Arbeitsplätze gesehen werden. Z. B. können körperlich anstrengende und bestimmte Routineaufgaben automatisiert werden, so dass die Beschäftigten gesünder, qualitativ hochwertiger und länger arbeiten können. **Künstliche Intelligenz** und **digitale Assistenzsysteme** können entlasten.

Für den Einsatz von Digitalisierung und Automatisierung sind ebenfalls Fachkräfte nötig. Deswegen brauchen wir ein **positives Mindset** gegenüber neuen Technologien. Schon in der Schule müssen grundlegende **digitale Kompetenzen** vermittelt und Lehrkräfte dazu befähigt werden, diese Kompetenzen zu vermitteln. Hier braucht es die richtigen Rahmenbedingungen des Staates, um nicht durch unnötige Bürokratie Innovationen und Start-ups auszubremsen sowie durch fehlenden **Datenausbau** und **Netzabdeckung**, die Möglichkeiten erst gar nicht umsetzen zu können. Siehe auch das Positionspapier der BDA zur [Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung](#).

Digitalisierung schafft auch neue kreative Möglichkeiten, Fachkräfte zu gewinnen. Durch das Angebot von **mobiler Arbeit** und **remote work** konkurrieren Unternehmen im ländlichen Raum jetzt um Fachkräfte mit, die ihren städtischen Lebensmittelpunkt nicht verlassen wollen. Auch wenn remote work nur für bestimmte Arbeitsplätze möglich ist, vergrößert es doch **potenzielle Arbeitsmärkte** für die Unternehmen. Die Reichweite wird größer und die Wahrscheinlichkeit des **Matchings** – Arbeitsplatz und Qualifikation des Beschäftigten passen optimal zusammen – erhöht sich. Durch den Wegfall des Arbeitsweges bei Homeoffice kann gewonnene Zeit zur **Aufstockung von Teilzeit** genutzt werden, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte dies wollen. Gewonnene Zeit kann auch für **Weiterbildung** genutzt werden. Auch hier bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten mit **digitalen Bildungstools**, die on demand und in kleineren Einheiten verarbeitet werden können (siehe auch die Papiere der BDA [Die hybride Arbeitswelt ist das neue Normal](#) und [Bildung neu denken, Bildung neu machen](#)).

5. **Moderner Arbeitszeitrahmen:** Im **Wettbewerb um Talente, Produktionsvorteile und Markterschließungen** darf der Blick auf die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen nicht vernachlässigt werden: [Unsere Arbeitszeitkultur braucht dringend ein Update](#). Schutzbedürfnisse der Beschäftigten werden dadurch nicht in Frage gestellt. Zur **Arbeits(-zeit-)flexibilisierung** müssen wir weg von starren Regelungen und gesetzlichen Vorgaben für eine Home-Office Pflicht. Von der täglichen Höchstarbeitszeit müssen wir zu einer wöchentlichen Arbeitszeit und flexibleren Ruhezeiten kommen. Wir brauchen neue Regelungen zugunsten einer **flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes**, die zur Realität, den

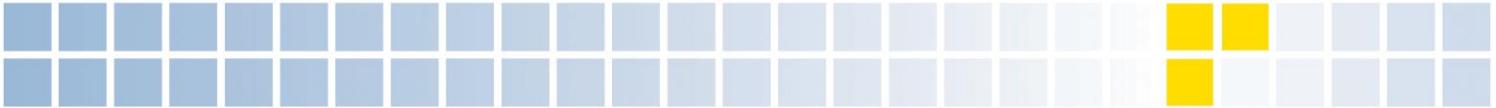


betrieblichen Notwendigkeiten und den Wünschen der Beschäftigten passen, aber keine neuen Aufzeichnungspflichten. Dazu muss die Bundesregierung Experimentierräume schaffen, um gemeinsam mit den Sozialpartnern herauszufinden, welche Arbeitszeitmodelle zukünftig denkbar sind.

6. **Gute Arbeitsbedingungen:** Arbeitsplatzattraktivität rückt immer stärker in den Mittelpunkt. „**Awareness und Purpose**“ – personalpolitische Maßnahmen wie eine **demografiefeste Personalpolitik**, **Diversity** und **Inklusion**, **gute Führung(-skräfte)** oder gezieltes Personalmarketing stehen im Fokus. Auch Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sind zentrale Anliegen der Unternehmen, um ihre Beschäftigten langfristig und gesund im Unternehmen zu halten. Hier braucht es besonders für die kleinen und mittelständischen Unternehmen weniger Bürokratie und dafür mehr Unterstützung bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes und neuer Formen der Arbeit sowie beim Personalmanagement, z. B. durch Leitfäden und Best Practice-Beispiele. Arbeitszufriedenheit ist in Deutschland gleichbleibend sehr hoch. Grundlage für hohe Zufriedenheit sind gute Arbeitsbedingungen in den Betrieben und das Engagement der Betriebe, auch künftig hybride Lösungen anzubieten. „**Made in Germany**“ steht nicht nur für exzellente Produkte, sondern auch für eine exzellente Arbeitsqualität. Geändert hat sich (und tut es noch) die Erwartung an die Arbeitsbedingungen. Beschäftigte wünschen sich mehr **Eigenverantwortung** und **Flexibilität**. Auch für die Unternehmen ist es immer wichtiger, flexibel und veränderungsbereit zu sein, um auf einem Bewerbermarkt zu bestehen.
7. **Längeres Arbeiten:** Alle müssen befähigt werden, so lange und so gesund wie möglich zu arbeiten. Die Zahl derjenigen, die wegen einer Erwerbsminderung den Arbeitsmarkt vorzeitig verlassen, ist **noch zu hoch**. Durch Prävention und Rehabilitation können wir gegensteuern. Die Unternehmen haben ein ureigenes Interesse daran, erfahrene und eingearbeitete Mitarbeitende nicht zu verlieren. Das Reha-System ist noch **nicht optimal aufgestellt** (vgl. „[Zehn Vorschläge zur Verbesserung der Reha-Prozesse im gegliederten Sozialleistungssystem](#)“). Zudem müssen **Frühverrentungsanreize abgeschafft werden**. Die abschlagsfreie „Rente ab 63“ sollte daher so bald wie möglich auslaufen. Wir müssen über **flexiblere Übergänge von der Erwerbs- in die Ruhestandsphase nachdenken**. Anders als im Koalitionsvertrag vorgesehen, darf langfristig auch eine weitere Anhebung des Rentenalters nicht ausgeschlossen werden.
8. **Höhere Erwerbsbeteiligung insbesondere von Frauen:** Durch eine bessere **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** und weniger Teilzeit und **mehr Vollzeiterwerbstätigkeit** kann das bestehende Erwerbspersonenpotenzial substanziell erhöht werden. Lägen die Erwerbsquoten der Frauen in Deutschland gleichauf mit denen der Männer, würde sich das Erwerbspersonenpotenzial 2035 um 640.000 Frauen erhöhen⁴. Würden noch dazu so viele Frauen in Vollzeit arbeiten wie beispielsweise in Schweden, kämen fast 900.000 Vollzeitäquivalente hinzu⁵. Im Positionspapier „[Zehn Kernforderungen für einen Arbeitsmarkt mit gleichen Chancen für Frauen und Männer](#)“ sind die vielen Stellschrauben beschrieben, an denen neben dem bedarfsgerechten **Ausbau der Unterstützungsstrukturen** noch gedreht werden muss.
9. **Erwerbsmigration nach und weniger Abwanderung aus Deutschland:** Alle Bemühungen zur Hebung inländischer Potenziale werden zur Arbeits- und Fachkräftesicherung nicht genügen. Wir brauchen auch Zuwanderung aus dem Ausland. Wir müssen diese Menschen bei uns **willkommen heißen** und für Deutschland als Arbeitsort werben. Denn wir stehen in Konkurrenz zu anderen Ländern, die bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung vor ähnlichen

⁴ IAB Kurzbericht 25/2021: Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen

⁵ Bundesagentur für Arbeit, 2016: Schwerpunkttheft „Fachkräfte für Deutschland - Zwischenbilanz und Fortschreibung“.



Herausforderungen stehen. Die notwendigen administrativen und rechtlichen Voraussetzungen dafür müssen Bund und Länder schaffen. Der [Zehn-Punkte-Plan](#) der BDA zur Stärkung der Erwerbsmigration macht hier konkrete Vorschläge, um viele praktische und **bürokratische Hürden abzubauen**. Verbesserungen sind in den Bereichen **Verwaltungsverfahren, Rechtsrahmen, Sprachförderung** und **Rekrutierung** notwendig. Auch der europäische Rechtsrahmen sollte verbessert werden, um die **Zuwanderung von Fachkräften in die EU** insgesamt weiter zu erleichtern. Genauso hat die **Arbeitskräftemobilität innerhalb der EU** mit Hürden zu kämpfen, die abgebaut werden müssen (mehr dazu im [Positionspapier „EU-Arbeitnehmermobilität: Wege zu praktikablen Lösungen“](#)).

Im Jahr 2021 haben fast 1 Mio. Menschen Deutschland verlassen, darunter auch gut qualifizierte Arbeitskräfte, um irgendwo auf der Welt sich beruflich zu verwirklichen. Insbesondere die hohen Sozialabgaben und die hohe Steuerbelastung in Deutschland dürften dazu beitragen, dass sich Arbeiten in Deutschland gerade auch für high Potentials nicht mehr „lohnt“. Wenn wir es schaffen, nur einen Bruchteil dieser Menschen in Deutschland zu halten, wäre dies ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung. Um hier gezielt ansetzen zu können, ist zunächst eine bessere Erkenntnislage über die **Motive für die Abwanderung** notwendig.

10. **Bessere Integrations- und Partizipationsmöglichkeiten für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte:** Für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, müssen die Rahmenbedingungen verbessert werden, damit sie ihre **Kompetenzen und Fähigkeiten** möglichst qualifikationsadäquat **einbringen** können. Dazu gehört die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, bedarf- und **zielgruppengerechte Sprachförderangebote** auch schon während einer Beschäftigung sowie **niederschwellige Beratungsangebote** für z. B. Fragen der beruflichen Anerkennung. Das **Chancenaufenthaltsrechtsgesetz** ist ein Schritt in die richtige Richtung, um die Chancen einer Arbeitsmarktintegration zu erhöhen.

Ansprechpartner:

BDA | DIE ARBEITGEBER

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Abteilung Arbeitsmarkt

T +49 30 2033-1400

Arbeitsmarkt@arbeitgeber.de

Die BDA organisiert als Spitzenverband die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Wirtschaft. Wir bündeln die Interessen von einer Million Betrieben mit rund 20 Millionen Beschäftigten. Diese Betriebe sind der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden.