



Fachkräftebedarf der Wirtschaft

Wissenschaftliche Befunde und Forschungsperspektiven

Martin Dietz, Ulrich Walwei

Aktuell gibt es keine Anzeichen für einen allgemeinen Fachkräftemangel, auch wenn die Lage in einigen Teilarbeitsmärkten angespannt ist. Damit der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften auch in Zukunft in adäquater Weise gedeckt werden kann, sollten bereits heute Strategien entwickelt werden, die morgen greifen. Hier sind unter anderem vermehrte Bildungsanstrengungen, die Ausschöpfung vorhandener Personalreserven sowie Strategien für eine gesteuerte Zuwanderung von Bedeutung.

Seit Anfang 2006 schlägt sich die verbesserte wirtschaftliche Lage auch auf dem Arbeitsmarkt nieder. Die steigende Nachfrage nach Arbeitskräften erhöht die Chancen der Arbeitslosen bei der Jobsuche, birgt aber gleichzeitig die Gefahr eines Arbeitskräftemangels bei bestimmten Qualifikationen oder Berufen. In diesem Beitrag werden zentrale Begriffe definiert, das zu untersuchende Problem allgemein und mit aktuellem Bezug umrissen und in Frage kommende Therapien skizziert.

In der aktuellen Fachkräftediskussion sind in erster Linie Arbeitnehmer angesprochen, die eine Ausbildung absolviert haben (z. B. einen Abschluss im System der dualen Berufsausbildung oder ein Hochschuldiplom). Einen Grenzfall stellen Personen ohne beruflichen Abschluss dar, die jedoch im Rahmen jahrelanger Tätigkeit „on the job“ beruflich verwertbare Qualifikationen erworben haben.

Fachkräftemangel und Arbeitsmarktprozesse

Die Nachfrage nach Fachkräften wird – wie die Arbeitsnachfrage generell – durch einen Abgleich des Beitrags des beschäftigten bzw. einzustellenden Arbeitnehmers zur betrieblichen Wertschöpfung mit den für die jeweilige Arbeitskraft anfallenden Arbeitskosten determiniert.

Die jeweils aktuelle Arbeitsnachfrage zeigt sich in der Zahl der offenen Stellen sowie in der Dauer der Stellenbesetzungsprozesse. Dabei ist zwischen formellen und informellen Besetzungswegen zu unterscheiden. Besetzungen durch formale Rekrutierungswege (z. B. öffentliche oder private Agenturen, Inserate in Print- oder Online-medien) können durch Betriebsbefragungen oder Statistiken zu Stellenmeldungen sichtbar gemacht werden. Bei informellen Besetzungswegen (z. B. in Form interner Rekrutierung) ist dies nur bedingt möglich.

Die Nachfrage nach Fachkräften wird nur dann problemlos befriedigt, wenn ihr ein passendes Arbeitskräfteangebot gegenüber steht. Von Stellenbesetzungsproblemen ist dann zu sprechen, wenn die Bewerberauswahl zu gering ist, bzw. der Aufbau eines Bewerberpools zu längeren Vakanzzeiten führt.

Ein Arbeitskräftemangel ist damit grundsätzlich Ausdruck eines Matching-Problems: Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage passen nicht zusammen. Für diesen Mismatch kann es unterschiedliche Gründe geben: So mag potentiellen Bewerbern die Information über bestehende Stellenangebote fehlen (Informationsunvollkommenheiten), Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage können regional auseinanderfallen und wegen mangelnder Mobilität nicht zusammenfinden (räumlicher Mismatch) oder die Vorstellungen über die allgemeinen Arbeitsbedingungen (bspw. Entlohnung, Urlaub oder Arbeitszeitregelungen) verhindern den Abschluss eines Arbeitsvertrages. Diesen Varianten des Fachkräftemangels ist gemein, dass sie aus Marktunvollkommenheiten resultieren. Sie sind daher kurzfristig lösbar, sei es über eine größere Markttransparenz (hier wäre dann die Arbeitsvermittlung gefordert) oder über Marktprozesse, in denen der Preis der Arbeit den Ausgleich von Angebot und Nachfrage regelt.

Sowohl bei der räumlichen Mobilität als auch bei den Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne geht es für die Unternehmen darum, knapper werdenden Fachkräften eine Anstellung in ihrem Betrieb schmackhaft zu machen. Die Verhandlungsposition von Arbeitnehmern mit gesuchten Qualifikationen wird sich hier entsprechend verbessern. Für die Unternehmen bedeutet dies einen Wettbewerb um die besten Köpfe.

Ein grundlegendes Problem ergibt sich jedoch, wenn die Qualifikationen der Arbeitskräfte grundsätzlich von den Qualifikationsanforderungen der Betriebe abweichen. Ein solcher qualifikatorischer Mismatch ist kaum kurzfristig zu lösen, denn der Erwerb von Qualifikationen lässt sich in der Regel nicht auf die Schnelle bewerkstelligen, sondern benötigt Zeit.

Schließlich ist von einem weitergehenden Mangel an Arbeitskräften auszugehen, wenn es generell an Bewerbern fehlt und damit ein globaler Nachfrageüberschuss besteht. In diesem Fall ergeben sich nicht nur einzel-, sondern auch gesamtwirtschaftlich Probleme, wenn wegen Stellenbesetzungsproblemen wirtschaftliche Aktivitäten gebremst werden oder gar unterbleiben würden, wenn also Güter nicht produziert und Dienstleistungen nicht bereitgestellt werden können.

Einordnung der aktuellen Situation

Zunächst ist festzuhalten, dass ein Fachkräftemangel kein deutsches Phänomen ist, sondern ein grundsätzliches Problem darstellt. Es ergibt sich aus der Heterogenität des Arbeitsangebots und der Arbeitsnachfrage und ist auch in anderen Ländern zu beobachten.¹ Hieraus folgt jedoch auch, dass das Qualifikationsniveau der Arbeitnehmer ein wichtiger Faktor im internationalen und im regionalen Standortwettbewerb bleibt ([A1](#)²).

Die Offene-Stellen-Erhebung des IAB aus dem Herbst 2006 zeigt, dass die Arbeitskräftenachfrage in Deutschland zugenommen hat ([A2](#)). Dies ist in einem konjunkturellen Aufschwung normal. Es gibt momentan keine Anzeichen dafür, dass die gesamtwirtschaftliche Entwicklung durch einen allgemeinen Arbeitskräftemangel massiv beschränkt wird.

Allerdings scheint es in einigen Regionen und Branchen schwieriger zu werden, den Bedarf an Fachkräften zu decken ([A2](#), [A3](#), [A4](#)). Der vielfach diskutierte Ingenieurmangel kann bisher nur in einigen Teilbereichen beobachtet werden – auf längere Frist sind jedoch breitere Mangellagen zu erwarten ([A5](#)).

Zukünftiger Fachkräftemangel?

Neben den demographischen Trends, die sich quantitativ beschränkend auf das Arbeitsangebot auswirken, bestehen Anzeichen dafür, dass es zukünftig Probleme geben wird, den mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel steigenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften adäquat zu decken. Die vorliegenden Studien zum Arbeitskräftebedarf nach Qualifikationsgruppen sind sich grundsätzlich einig, dass die Nachfrage nach Akademikern steigen wird. Bei Absolventen aus dem dualen System wird ein in etwa gleichbleibender Bedarf erwartet, während die Nachfrage nach Geringqualifizierten weiter zurückgehen wird. Qualifikatorische Engpässe sind wahrscheinlich, weil die nachkommenden Kohorten an gut ausgebildeten Arbeitnehmern im Vergleich zu den ausscheidenden Kohorten klein sind. So deutet einiges darauf hin, dass mittelfristig ein Akademikermangel eintreten wird ([B1](#), [B2](#)).

Aus wissenschaftlicher Sicht ist es allerdings schwer, diese allgemeinen Aussagen zur qualitativen Entwicklung des Arbeitsangebots und der Arbeitsnachfrage weiter zu konkretisieren, insbesondere wenn man sich auf die Ebene spezifischer Qualifikationen oder Berufe begeben möchte ([B3](#)).

¹ Siehe zum Beispiel die Ergebnisse des *European Public Employment Service Vacancy Monitors*, an dem auch die Bundesagentur für Arbeit beteiligt ist.

² Im Anhang findet sich eine [Materialsammlung](#) mit vertiefenden Informationen zu einzelnen Themen, auf die – wie hier geschehen – in Klammern verwiesen wird.

Ansatzpunkte für Therapien

Wenn Stellenbesetzungsprobleme hierzulande nicht nur ein vorübergehendes konjunkturelles Phänomen darstellen, sondern wegen der demographischen Entwicklung und einer sich verschlechternden Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung zum Dauerproblem werden sollten, stellt sich die Frage, wie darauf zu reagieren ist.

Zunächst wurde bereits bei der allgemeinen Diskussion darauf hingewiesen, dass sich Ungleichgewichte über veränderte Knappheitsrelationen endogen über Marktprozesse lösen können. Hier ist an betriebliche Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder an Lohnsteigerungen bei Tätigkeitsfeldern mit hohem Bedarf zu denken. Hierdurch erhöhen sich auch die individuellen Anreize für Bildung, weil höhere Einkommen realisierbar sind oder günstige Beschäftigungsperspektiven in bestimmten Teilbereichen der Wirtschaft entstehen.

Aktuell fällt die Entscheidung zwischen Ausbildung und externer Rekrutierung bei vielen Unternehmen noch gegen die „Eigenproduktion“ aus (C1). Dagegen bestehen bei der betrieblichen Weiterbildung Hinweise darauf, dass diese vermehrt als Reaktion auf unbesetzte Stellen eingesetzt wird. Auch hier ist jedoch noch weiteres Potential vorhanden (C2), das auch als Bestandteil des lebenslangen Lernens zu sehen ist. Zu diesem Thema forscht das IAB aktuell im Rahmen eines Kooperationsprojektes (C3).

Neben der Fokussierung auf die vorhandene Belegschaft gilt es, bisher nicht ausgeschöpfte Potentiale für den Arbeitsmarkt zu aktivieren. Personalreserven bestehen vor allem in einer höheren Erwerbsbeteiligung von älteren Personen (C4) sowie in einer stärkeren Einbindung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Obwohl viele Betriebe die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer durchaus hoch schätzen, ist ihre Personalpolitik häufig noch nicht auf diese Zielgruppe ausgerichtet. So werden die Älteren bisher nur wenig in Weiterbildungsaktivitäten einbezogen (C5). Bei der Frauenerwerbstätigkeit besteht vor allem beim Arbeitsvolumen Spielraum nach oben, denn noch besetzen Frauen gut drei Viertel der Teilzeitstellen (C6).

Zwar kann man optimistisch sein, dass Marktprozesse langfristig helfen, einige der Knappheitsprobleme zu lösen. Dennoch ist zu fragen, ob diese Bewegungen in Tempo und Intensität ausreichen. Es sind Felder zu identifizieren, auf denen der Staat ergänzend tätig werden sollte, indem er potentiell Marktversagen identifiziert und endogene Marktprozesse unterstützt, so dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Impulse für eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen können bspw. über eine Stärkung der Kinderbetreuung und die Einrichtung von Ganztagschulen gesetzt werden (C6).

Ein entscheidendes Thema ist die Verbesserung der Qualität und der Durchlässigkeit des Bildungs- und Ausbildungssystems. Dies ist eine Grundvoraussetzung für ein hinreichend qualifiziertes Arbeitskräfteangebot. Allerdings gibt es bisher wenig Anzeichen für eine Bildungsexpansion in Deutschland. Hier sind noch geeignete Rahmenbedingungen für mehr Chancengleichheit im Bildungsbereich und eine Stärkung des lebenslangen Lernens zu schaffen (C7).

Um dem Akademikermangel entgegen zu wirken, ist zunächst eine höhere gesellschaftliche Wertschätzung von Bildung nötig. Dieser Mentalitätswechsel muss jedoch bereits in den Familien beginnen, damit der Einzelne bei gegebenen bildungspolitischen Rahmenbedingungen mehr Motivation für eigene Bildungsanstrengungen entwickelt.

Weiterhin bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, wie der Staat (Bildungsexpansion, Zuwanderungspolitik) und auch die Unternehmen (Weiterbildung, flexiblere Arbeitszeiten, Nutzung des Potentials bei Frauen und Älteren) dazu beitragen können, das Qualifikationsniveau der Erwerbspersonen zu erhöhen (C8).

Bei einem steigenden Bedarf an Fachkräften sollten betriebliche Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter grundsätzlich an Wert gewinnen. Um die betriebliche Nachfrage in zusätzliche Ausbildungsaktivitäten umzusetzen, sollte das Ausbildungssystem hinreichend flexibel auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Betriebe reagieren können. Wie sich bereits angestoßene Veränderungen im dualen Ausbildungssystem auswirken, bedarf noch der wissenschaftlichen Evaluation (C9). Allerdings sind auch die Betriebe gefordert, neue Wege zu gehen. Bei einem zunehmenden Fachkräftemangel wird es unmöglich, Stellenprofile stets mit einer hundertprozentigen Passung zu besetzen. Hier ist die interne Besetzung eine Alternative, um Personalengpässe zu lösen. Hierzu muss man auf die Kenntnisse der bereits beschäftigten Arbeitnehmer zurückgreifen, ihre Potentiale identifizieren und Qualifikationen erweitern. Dabei spielt die organisatorische Flexibilität eine ebenso wichtige Rolle wie die Bereitschaft, in die Weiterbildung der Belegschaft zu investieren.

Bei der beruflichen Weiterbildung kann der gezielte Einsatz von Instrumenten der aktiven Arbeitsmarktpolitik – bspw. die Förderung beruflicher Weiterbildung (FbW) – dazu beitragen, den Mangel an qualifiziertem Personal zu verringern. Das IAB erforscht unter anderem die Effekte der veränderten Rahmenbedingungen für die Förderung der beruflichen Weiterbildung in einem Projekt zur Selektivität von Bildungsgutscheinen (C10).

Schließlich kann ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften durch Wanderungsbewegungen ausgeglichen werden. Dies gilt sowohl in der kurzen als auch in der langen Frist (C11). Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ermitteln empirische Studien kurzfristig neutrale oder allenfalls geringe negative Effekte auf die Löhne und die Beschäftigung. Langfristig profitiert Deutschland von einer Zuwanderung von Fachkräften.

Die positiven Effekte hängen jedoch stark von der Qualifikation der Zuwanderer ab. Eine staatliche Zuwanderungspolitik sollte Rahmenbedingungen so setzen, dass eine Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt für qualifizierte und längerfristig beschäftigungsfähige Personen grundsätzlich attraktiv ist. Im Rahmen der Zuwanderung ist besonders darauf zu achten, die gesellschaftliche Integration dieser Personen zu erleichtern. Eine gezielte Zuwanderungspolitik für spezifische Berufsgruppen oder Teilarbeitsmärkte verspricht wegen der bereits genannten Schwierigkeiten differenzierter Projektionen auf Angebots- und Nachfrageseite kaum Erfolg.