

ver.di

# N<sup>o</sup> 3

## Fachkräfte- sicherung Gute Arbeit 2026

Impulse aus Gewerkschaft,  
Wissenschaft und Praxis

Innovation und  
Gute Arbeit







# Fachkräfte- sicherung Gute Arbeit 2026

Impulse aus Gewerkschaft,  
Wissenschaft und Praxis

## 6 Vorwort

Frank Werneke

## 10 Einleitung

Beate Eberhardt, Dr. Nadine Müller

## Wissenschaftliche Befunde

### 18 Automatisierung, Arbeitskräftemangel und Konflikte um Belastung

Prof. Dr. Florian Butollo

### 32 Folgen des sinkenden Arbeitskräfte- angebots auf mittlere und längere Sicht

Dr. Gerd Zika

### 48 Fachkräftemangel: Ursachen, Konsequenzen und Handlungsstrategien – empirische Befunde des WSI

Dr. Elke Ahlers

### 64 Internationale Fachkräfte in der Krankenpflege: Zusammenhang zwischen Bleibeabsicht und Guter Arbeit

Andrea Müller

## Gewerkschaftliche Analysen und Forderungen

### 80 Berufliche Mobilität von Fachkräften und Gestaltung beruflicher Übergangspfade

Evelyn Räder

- 86 Fachkräftesicherung durch gute Arbeitsbedingungen: Erfahrungen aus der ver.di-Praxis mit dem Fokus auf migrantische Beschäftigte**  
Romin Khan
- 96 Wer Fachkräfte sucht, kann auf Frauen nicht verzichten**  
Alexa Wolfstädter, Karin Schwendler, Meret Matthes
- 106 Weiterbildung im Fachkräfte- und Personalmangel: Trends und Erkenntnisse**  
Tina Hofmann, Dr. Roman Jaich
- 120 Fachkräftesicherung im Dienstleistungssektor: Gute Arbeit gegen Personalmangel**  
Daniel Gimpel
- 136 Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit in der Spedition und Logistikbranche  
DGB-Index-Befragungen in Bayern und Baden-Württemberg.**  
David Merck, Dr. Nadine Müller, Beata Phangthong
- 150 Nachhaltige Lösungen für den IT-Fachkräftemangel: Umfrageergebnisse aus der Branche**  
Christine Muhr, Dorothea Katharina Ritter, Claus Zanker
- 168 Fachkräftesicherung durch Mitbestimmung: Handlungsmöglichkeiten für Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte**  
Stefanie Laßmann

# Vorwort

**Frank Werneke**

Vorsitzender der Vereinten  
Dienstleistungsgewerkschaft ver.di  
[frank.werneke@verdi.de](mailto:frank.werneke@verdi.de)

Was hat der Fach- und Arbeitskräftemangel mit unserer wirtschaftlichen Zukunft und guter Arbeit zu tun? Die Innovationsfähigkeit und Produktivität aller Wirtschaftsbereiche, die Qualität von Dienstleistungen und das Gemeinwohl, die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hängen davon ab.

Gibt es auf Dauer einen Mangel an Personal, insbesondere unbesetzte Stellen – so zeigen einige Beiträge in diesem Reader –, stehen die Arbeitsbedingungen auf Verschleiß. Die Gesundheit und die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit sinken rapide durch Stress und Überlastung. Betrieben und Beschäftigten fehlen vielfach die Zeit und die Ressourcen für wirtschaftliche Innovationen und ökonomische Aufbrüche. Dieser Band belegt das mit vielen Beiträgen; er analysiert die Sachlage und bietet Daten, Fakten, Vorschläge sowie Initiativen zur Verbesserung der Situation.

Bereits heute ist die Sicherstellung der notwendigen Dienstleistungen in Gefahr – nicht nur im Bereich des Gemeinwohls und der allgemeinen Daseinssicherung. Eine gefährliche Schiefelage ist überall dort erkennbar, wo Personal in großem Ausmaß fehlt. In Branchen wie der Kranken- und Altenpflege, der Logistik und Informationstechnik (IT) besteht seit Jahren eine inakzeptable Arbeitsverdichtung, die durch Kostensenkungsstrategien verschärft wird. Belegschaften müssen ohne ausreichenden Personalbestand große Anstrengungen in der digitalen und ökologischen Transformation bewältigen. Restrukturierungen durch neue IT-Systeme und KI sollen helfen, das Personaldefizit im demografischen Wandel abzumildern. Doch damit steigen oft nur der Mehraufwand und das Technostress-Level.

In vielen Branchen des Organisationsbereiches von ver.di zeigt sich: Die Produktivität, die Motivation und die Gesundheit der Beschäftigten werden in dieser Gesamtlage stark beeinträchtigt. Viele suchen verstärkt nach Exit-Strategien in Form von Berufs- und Branchenwechseln sowie der Reduzierung ihrer Arbeitszeit. Andere sind gezwungen, aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszuschneiden. Das ist in der Pflege längst ein eklatantes Problem, wird aber auch in anderen Berufen mit Personalmangel deutlich.

Abschreckende Arbeitsbedingungen, unzureichende Entgelte, wenig betriebliche Sozialleistungen oder Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verschärfen die Situation. Fachkräftesicherung und -bindung braucht gute Arbeit, die tariflich entlohnt, sozial abgesichert, gesund sowie selbst- und mitbestimmt ist. Unerklärlich ist, dass die Unternehmen in dieser Lage seit Jahren weniger Nachwuchskräfte in Eigenregie ausbilden. Dieses Missverhältnis – einerseits das sinkende Personalangebot, andererseits ein abnehmendes Aus- und Fortbildungsengagement – ist kaum nachvollziehbar.

ver.di hat unter anderem mit Befragungen mehrfach exakt ermittelt, was in den Dienstleistungsbranchen im Argen liegt, wie dem Fach- und Arbeitskräftemangel begegnet werden kann. Ein Beispiel ist die ver.di-Studie »Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor«, die der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit im Herbst 2025 veröffentlicht hat: Nur drei Prozent der Beschäftigten meinen, der Personalmangel habe keine Folgen für ihre tägliche Arbeit. Der Rest leidet unter der wachsenden Arbeitsintensität und Überstunden. Ein großer Anteil der Beschäftigten berichtet von Erschöpfung durch die berufliche Tätigkeit – mit erheblichen Auswirkungen auf das Privatleben.

ver.di geht gestärkt mit diesen Befunden und mit guten Argumenten in Tarif- und betriebliche Verhandlungen mit den Arbeitgebern. Mit und für die Beschäftigten kämpft ver.di, dass sich deren Bedingungen messbar verbessern. Es ist höchste Zeit: In der aktuellen Lage hat die Bundesregierung nichts Besseres zu tun, als die Höchstgrenze der Tagesarbeitszeit abschaffen zu wollen. Überlange Arbeitszeiten können so auf Dauer festgeschrieben werden. ver.di vertritt ganz klar: Finger weg von der täglichen Höchstarbeitszeit! Das Arbeitszeitgesetz ist ein Arbeitsschutzgesetz. ver.di lehnt jede Verschlechterung ab. Notwendig ist vielmehr die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen! Alternde Belegschaften im Personalmangel brauchen Gute Arbeit, nicht die Senkung der Schutzstandards.



# Einleitung

**Beate Eberhardt**

Journalistin und Autorin in Frankfurt am Main,  
verantwortliche Redakteurin der Zeitschrift »Gute Arbeit«  
(Bund-Verlag GmbH)  
beate.eberhardt@gmx.net

**Dr. Nadine Müller**

Leiterin des ver.di-Bereichs Innovation und Gute Arbeit  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
nadine.mueller@verdi.de

Landauf und landab sind Personalengpässe in Wirtschaft und Gesellschaft ein Thema. Medial geht es beim Fach- und Arbeitskräftemangel vor allem um daraus folgende ökonomische Probleme. Von Seiten der Gewerkschaften hat es bereits viele Forderungen und Vorschläge gegeben, wie dem Personalmangel sowie der digitalen und ökologischen Transformation begegnet werden sollte. Denn die demografischen Herausforderungen, die digitale Transformation und der Klimawandel sind nicht erst jetzt vom Himmel gefallen.

Statt diese Veränderungen gut zu managen, verschärfen sich Personal-, Arbeits- und Fachkräftemangel. Das zeigt dieser Reader. Daraus resultieren Gesundheitsrisiken für »Rumpfbelegschaften«, viele Branchen und Berufsgruppen büßen im Zuge der Personalnot zusätzlich an Attraktivität ein. Was ist zu tun?

Dieser Reader Gute Arbeit analysiert die Ausgangslage und bietet Perspektiven: vom Befund zur Problemlösung. Die Beiträge skizzieren nicht nur besondere Problemlagen, sondern auch vielversprechende Handlungsansätze: Gute Arbeit und attraktive Arbeitsbedingungen gestalten, die betriebliche Aus- und Weiterbildung fördern, die berufliche Integration zugewanderter und geflüchteter Menschen stärken, die Erwerbsbeteiligung von Frauen fair und gleichberechtigt voranbringen.

Professor Florian Butollo von der Goethe-Universität Frankfurt am Main erläutert ein Arbeitsmarkt-Paradoxon: Die Automatisierung schreitet seit Jahrzehnten voran, dennoch waren hierzulande immer neue Beschäftigungsrekorde zu verzeichnen. Selbst im Jahr 2024, als monatlich über zehntausend Industriearbeitsplätze abgebaut wurden, nahm die Gesamtbeschäftigung zu. Butollo betont: Wenn das Beschäftigungsvolumen stetig zunimmt, während im demografischen Wandel weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, rücken Fragen der Über- und Entlastung der Beschäftigten ins Zentrum der Arbeitsweltkonflikte. Neue Perspektiven und Antworten sind gefragt.

Daran arbeitet die Bundesagentur für Arbeit: Sie muss Arbeitskraft- und Kompetenzbedarfe mittel- und langfristig ermitteln. Ziel ist die möglichst stimmige Begleitung und Weiterbildung sowie Vermittlung erwerbsloser Menschen, um soziale Existenz zu sichern. Ansätze liefert das QuBe-Projekt (Qualifikation und Berufe), vorgestellt von Dr. Gerd Zika. Projektionen, wie sich Angebot und Nachfrage von Qualifikationen entwickeln, sind zukunftsentscheidend. Es besteht bereits eine erhebliche Diskrepanz zwischen Arbeitskräfteangebot und -bedarf in den Bereichen Gesundheit, IT und Bau. Gefordert sei eine verstärkte Fokussierung auf die Aus- und Weiterbildung.

Der Beitrag von Dr. Elke Ahlers untersucht, wie Betriebs- und Personalräte den Fachkräftemangel bewerten und was betrieblich dagegen zu tun ist. Laut einer WSI-Befragung ist die zu geringe Personalstärke in 85 Prozent der Betriebe und Dienststellen ein zentrales Handlungsfeld. Das gilt insbesondere für die betrieblichen Mitbestimmungsakteure, denn Personalengpässe haben vielfach die Arbeitsbedingungen verschärft. Ahlers beanstandet eine Schiefelage in der Debatte: Der demografische Wandel werde vorschnell als Ursache für den Personalmangel benannt, während Stellenbesetzungen an unzureichenden Entgelten und schlechten Arbeitsbedingungen scheiterten.

Der Arbeits- und Fachkräftemangel gefährdet nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, sondern auch die öffentliche Daseinsvorsorge. Dieses Risiko ist in Pflegeberufen besonders ausgeprägt. Andrea Müller schildert anhand des Praxisprojekts »STAY – Gekommen, um zu bleiben?«, dass Fachkräfteeinwanderung ein Baustein der Problemlösung sein kann. Denn der Personalbedarf ist in der alternden deutschen Gesellschaft kaum zu decken. Müller betont, dass die Arbeitgeber damit aber vor erheblichen Integrationsanforderungen stehen. Für die Einarbeitung brauchen Beschäftigte Zeit und Ressourcen. Alle am Projekt Beteiligten haben gelernt, dass Sprache, soziales Leben, Teilhabe und gute Arbeitsbedingungen entscheidend sind für die Frage: Gehen oder bleiben?

Die Entwicklung von Fachkraftbedarfen und Engpassberufen verläuft dynamisch. Sie hängt von politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Für Evelyn Räder sind Unternehmen gefordert, nachhaltige Qualifizierungsaktivitäten zu entwickeln und zu verstetigen. Stehen Tätigkeiten oder Berufe zur Disposition, sind betriebliche Analysen der Kompetenzprofile von Arbeitnehmer\*innen gefordert: In welche Richtung ist ein beruflicher Wechsel vielversprechend? Welche Anforderungen werden an Arbeitnehmer\*innen gestellt, die in zukunftssträchtige Übergangspfade wechseln möchten? Für das Gelingen ist mehr zu betrachten, als eine formale Berufsausbildung: Es geht auch um Anerkennung des Erfahrungswissens und um erworbene Zusatzqualifikationen.

ver.di und der DGB weisen seit Langem darauf hin, dass der Fachkräftemangel infolge schlechter Arbeitsbedingungen teils hausgemacht ist. Auch die Chance, große gesellschaftliche Gruppen am Erwerbsleben zu beteiligen, die bisher unterrepräsentiert sind, kommt zu kurz. Romin Khan nennt neben Frauen und Erwerbslosen insbesondere eingewanderte und geflüchtete Menschen. Gerade deren Zugang zum Arbeitsmarkt sei aufgrund restriktiver Aufenthaltsgesetze zum Teil sehr eingeschränkt. Khan stellt ver.di-Positionen zum Thema vor, mit denen der inhumane und wirtschaftlich negative Ausschluss vieler Menschen vom Arbeitsmarkt beendet werden kann.

Beim Thema Personalmangel kommt die stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen oft zu kurz, obwohl hier enormes Beschäftigungspotenzial liegt. Alexa Wolfstädter, Meret Matthes und Karin Schwendler fordern Konsequenzen aus der Misere, dass Mädchen in der Bildung zwar meist die Nase vorn haben, bessere und höhere Abschlüsse als Jungen erzielen; doch ihre Bildungserfolge können sie in der Arbeitswelt kaum nahtlos umsetzen. Frauen haben oft schlechtere Verdienst- und Aufstiegschancen, die ungleiche Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern verursache Arbeitsmarkthürden. Die Autorinnen schlagen Maßnahmen zur Abhilfe vor – wie faire Löhne, Gute Arbeit und ein diskriminierungsfreies Steuersystem.

In allen Berufen und Branchen, die ver.di vertritt, verändern sich die Tätigkeits- und Qualifikationsprofile der Beschäftigten. Tina Hofmann und Roman Jaich plädieren für Programme zur beruflichen und betrieblichen Weiterbildung und warnen vor der Zunahme rein digitaler Angebote oder ultrakurzer »Schmalspurkurse«. Einige Beschäftigtengruppen seien in der Weiterbildung deutlich unterrepräsentiert und sollten in den Fokus rücken: etwa gering qualifizierte Menschen, Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), ältere, geflüchtete und zugewanderte Personen sowie Menschen mit Behinderung. Der Beitrag listet für die Zukunft relevante Kompetenzen auf und fordert ein Umdenken.

Daniel Gimpel stellt die ver.di-Sonderauswertung »Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor« vor. Danach hat das Personaldefizit nicht nur negative Auswirkungen auf Bürger\*innen, Klient\*innen, Kunden\*innen oder Patient\*innen, die auf bestimmte Dienstleistungen angewiesen sind. Die Unterbesetzung vieler Bereiche wirkt sich vor allem negativ auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus: Teils werden vorhandene Engpässe verschärft, weil Personal aus der Überlastung Konsequenzen zieht und kündigt; freie Stellen sind schwerer zu besetzen; wer kann, geht früher in Rente oder sucht Alternativen. Eine Abwärtsspirale entsteht, die konsequent aufzuhalten ist: mit fairen und guten Arbeitsbedingungen.

Die Speditions- und Logistikbranche ist in wirtschaftsstarken Bundesländern erheblich vom Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen. Für Arbeitgeber wird es auch schwieriger, Lücken mit der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte zu schließen; der damit verbundene Aufwand wird unterschätzt oder gescheut. Eklatant sind der Fahrer- und Zustellermangel, eine hohe Personalfuktuation und das Nachwuchsproblem. David Merck, Dr. Nadine Müller und Beata Phangthong legen dar, dass die Probleme nur mit Guter Arbeit zu lösen sind. ver.di-Initiativen zielen darauf ab, mit DGB-Index-Branchenbefragungen der Beschäftigten Ansätze für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erhalten. In der Speditions- und Logistikbranche ist das gelungen und schlug sich positiv auch in Tarifrunden nieder.

Zum Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie gehören mehrere Engpassberufe: Es herrscht ein Missverhältnis zwischen wenigen Arbeitssuchenden und einer hohen Zahl gesuchter Fachkräfte. Christine Muhr, Dorothea Katharina Ritter und Claus Zanker stellen fest: Mangelware sind vor allem hochqualifizierte Expert\*innen für komplexe Tätigkeiten. 96 Prozent der befragten Betriebsräte geben an, dass die Arbeitsintensität durch unbesetzte Stellen steigt, die Arbeitszeiten laufen aus dem Ruder. In der Folge sinkt die Arbeitsqualität rapide. Trotz dieses »Geschäftsrisikos« betreiben die Unternehmen kaum wirksame Fachkräftesicherung. Die Autor\*innen zeigen dafür betriebliche Stellschrauben auf, nämlich Mitbestimmungsfelder zur Aufwertung der Arbeitsqualität.

Die bundesweit spürbare Personalnot erfordert nicht nur politisches Handeln, sondern auch eine betriebliche und tarifliche Gestaltung durch Betriebs- und Personalräte sowie die Gewerkschaften. Stefanie Laßmann setzt inhaltlich neben der Tarifpolitik auf die betriebliche Mitbestimmung, um Fachkräfte nachhaltig zu sichern. Sie greift dafür Instrumente aus dem Betriebsverfassungsgesetz und dem Bundes- sowie dem Landespersonalvertretungsrecht auf. Den Interessenvertretungen beider Mitbestimmungsbereiche bieten sich viele Interventions- und Gestaltungsmöglichkeiten, die klug zu nutzen sind. Initiativen für die strategische Personalplanung, eine Qualifizierungsoffensive, Gute Arbeit und die Verbesserung der Entgelte sind für Laßmann herausragende Pflichtaufgaben.



# Wissen- schaftliche Befunde



# Automatisierung, Arbeitskräfte- mangel und Konflikte um Belastung

**Prof. Dr. Florian Butollo**

Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt  
»Digitale Transformation und Arbeit“  
an der Goethe Universität Frankfurt am Main  
[butollo@soz.uni-frankfurt.de](mailto:butollo@soz.uni-frankfurt.de)

Es erscheint paradox: Obwohl die Automatisierungstechnik seit Jahrzehnten auf dem Vormarsch ist, kam es in den letzten Jahren zu immer neuen Beschäftigungsrakorden. Selbst im letzten Jahr, als monatlich über zehntausend Industriearbeitsplätze abgebaut wurden, nahm die Gesamtbeschäftigung zu. Wenn aber das Volumen der Beschäftigung stetig zunimmt, während zugleich aufgrund des demografischen Wandels immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, dann rücken Fragen der Über- und Entlastung zunehmend ins Zentrum von Konflikten in der Arbeitswelt.

Dieser Trend ist in vielen Arbeitskämpfen der Gegenwart schon erfahrbar. Wie radikal sich die Verhältnisse auf den Arbeitsmärkten in den nächsten Jahren umkehren könnten, ist allerdings noch nicht wirklich Gegenstand der gewerkschaftspolitischen Diskussion. Wir erleben eine Trendumkehr weg von der strukturellen Massenarbeitslosigkeit, die noch in den 1990ern und 2000er Jahren die Kampfkraft unterminierte, hin zu einer Phase dauerhafter, struktureller Arbeitskräfteknappheit, in der die Marktmacht der Beschäftigten zunehmen kann. Um diese These zu begründen, diskutiere ich zunächst auf theoretischer Ebene, warum parallel zur Automatisierung eine höhere Nachfrage nach Arbeitskraft entsteht. Anschließend diskutiere ich Konfliktkonstellationen um Versprechen und Forderungen nach Entlastung.<sup>1</sup>

### Mehr Arbeit trotz Automatisierung

---

Die meisten Prognosen über die Automatisierbarkeit von Arbeitsplätzen sind teils irreführend. Die Tätigkeitsprofile des Arbeitsmarkts werden gewissermaßen eingefroren und an abstrakten Potenzialen der Technik gemessen. So bleibt oft nicht nur die stetig stattfindende Veränderung von Arbeitsinhalten unberücksichtigt, sondern auch die (schwer zu prognostizierende) Entstehung völlig neuer Tätigkeitsbereiche und Sektoren.

Der Großteil der Beschäftigung auf dem heutigen US-Arbeitsmarkt ist beispielsweise in Beschäftigungsfeldern verortet, die erst nach 1940 entstanden sind (Autor et al. 2022, S. 5). Dies wird in vielen kapitalismustheoretischen Deutungen zum Verhältnis von Automatisierung und Arbeitsmarkt vernachlässigt, die sich eher auf Analysen der Rationalisierung konzentrieren statt darauf, welche ökonomischen Sektoren und Tätigkeiten neu entstehen. Die steigende Komplexität und die Beschleunigung von Produktions- und Konsumtionskreisläufen, die historisch gesehen kapitalistische Entwicklung prägte, äußert sich auch in einer zunehmenden Komplexität vieler Produkte (ihrer Funktionalitäten, ihrer Architektur) sowie einer immer vielschichtigeren grenzüberschreitenden Arbeitsteilung.

Ein Beispiel für das Zusammenspiel von Komplexität, Beschleunigung und Ausweitung der Beschäftigung ist die globale IT-Industrie: Aufgrund des Aufbaus massiver Kapazitäten der modular organisierten Hardwareproduktion und hochkomplexer Softwarelandschaften mit ihrer Vielzahl von Tätigkeiten in der Entwicklung, Integration und Wartung von Anwendungen hat das Volumen der Arbeit in diesem Bereich konstant zugenommen. Dabei existiert die Branche als beschäftigungsintensives Feld überhaupt erst seit wenigen Jahrzehnten (Thun et al. 2025, van der Vliet et al. 2024).

---

<sup>1</sup> Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine gekürzte und überarbeitete Fassung eines Artikels, der in der Zeitschrift *Westend* erschienen ist (vgl. Butollo 2025).

Nicht immer geht die Ausdifferenzierung des Angebots von Produkten und Dienstleistungen mit steigenden Beschäftigungsvolumina einher; die Abkehr vom Verbrennungsmotor hin zur Entwicklung der weniger beschäftigungsintensiven Elektromobilität ist etwa ein bedeutsames Gegenbeispiel. Insgesamt spricht jedoch Vieles dafür, dass die Komplexität und Variation von Produkten und Dienstleistungen ebenso zu nehmen wird wie die sektorale Vielfalt und die Verflechtung von Wertschöpfungsketten.

Die Digitalisierung ist oftmals ein Mittel, übermäßige Komplexität zu beherrschen. Künstliche Intelligenz (KI) kann etwa dabei helfen, Regelmäßigkeiten zu erkennen und dadurch Prozesse zu vereinfachen. Im wachstumsschwachen globalen Kapitalismus mit seinen umkämpften Konsumentenmärkten ermöglicht die Digitalisierung aber auch die weitere Ausdifferenzierung von Produkten und Dienstleistungen (Staab 2016, Pfeiffer 2021). Unternehmen können nahezu individualisierte Produkte anbieten, Konsumgüter werden nicht mehr nur schnell, sondern sogar am selben Tag geliefert und Entwicklungsprozesse werden nicht mehr nach ihrer Vollendung, sondern im Prozess ständig mit den Erfordernissen der Adressat\*innen rückgekoppelt.

Ein beträchtlicher Teil der digitalen Innovationen wirkt so als Komplexitätssteigerung und Beschleunigung ökonomischer Verhältnisse. Das Leitbild der »Industrie 4.0« mit ihrem Postulat, hochflexible Produktionsstrukturen ohne Produktivitätseinbußen zu gewährleisten, mag dafür als Sinnbild stehen: Sie nimmt gerade deswegen nicht an Fahrt auf, da Unternehmen mit der übermäßigen Komplexität und den inneren Widersprüchen dieser Anforderungen kämpfen (vgl. Butollo, de Paiva Lareiro 2020).

### Arbeit an der Digitalisierung

---

Damit wird die Digitalisierung selbst zu einem Treiber von Beschäftigung, was sich auch in einem eklatanten Fachkräftemangel in der IT-Branche widerspiegelt (vgl. Muhr, Ritter, Zanker in diesem Band).<sup>2</sup> Schließlich erfordern Digitalisierungsprojekte zunächst einmal mehr Arbeit für die Beratung, Entwicklung und Umsetzung, bevor sich die erwünschten Zeiteinsparungen realisieren lassen. Dies ist nicht nur aufseiten der IT-ler\*innen, sondern auch aufseiten der Anwender\*innen der Fall – sei es im Öffentlichen Dienst oder in anderen Branchen. Zum Teil ist dieser Zusatzaufwand wohl ein Übergangsphänomen, bis sich die erhofften Produktivitätssteigerungen einstellen. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Veränderung von Produktion und Dienstleistungserstellung eine Aufgabe in Permanenz ist. Konkurrenzgetrieben besteht eine stete Anforderung, die jeweiligen Verfahren zu modifizieren, um neue technische Möglichkeiten zu erschließen. Neue Generationen von Robotern, Softwarepaketen und KI-(Sprach-)Modellen erfordern daher eine Anpassung, wenn nicht gar eine Revision der bisherigen unternehmerischen Praktiken und der Arbeitsorganisation.

---

2 Laut dem Unternehmensverband BITKOM waren 2023 rund 149.000 IT-Stellen unbesetzt, vgl. Bitkom 2023.

Grundsätzlich entsteht außerdem ein erheblicher Aufwand im Betrieb und bei der Wartung der avancierten technischen Lösungen. Unternehmen und Behörden benötigen personalstarke IT-Abteilungen, um die komplexeren Systeme zu administrieren. Auch die Schnittstellen zwischen technischer Expertise und Anwendungskompetenz, nicht zuletzt auch in Form von Datenschutzbeauftragten, gewinnen an Bedeutung. Teils entstehen durch die neuen technischen Möglichkeiten auch höhere Anforderungen, Daten zu erfassen, die von den Beschäftigten eingepflegt werden müssen.

### Wachsende Volumina von Sorgearbeit

---

Während ein Teil der wachsenden Beschäftigung auf Komplexitätssteigerung und zusätzliche Arbeit aufgrund der Digitalisierung zurückgeht, so ist der zunehmende Bedarf von Sorgearbeit in den frühindustrialisierten Ländern der mit Abstand wichtigste Faktor für die erhöhte Nachfrage nach Arbeit. Die meisten arbeitsmarktpolitischen Analysen verweisen in Bezug auf die Ursachen pauschal auf den demografischen Wandel und treffen damit zweifelsohne den Kern des Problems, denn der Anstieg des Personalbedarfs in der Pflege und im Gesundheitswesen hängt unmittelbar mit der längeren Lebensdauer und dem höheren Anteil älterer Menschen in spätmodernen Gesellschaften zusammen.

Da der demografische Wandel langfristig wirkt und irreversibel erscheint, herrscht in der öffentlichen Diskussion eine Tendenz vor, ihm quasi naturgesetzliche Qualitäten zuzuschreiben. Er ist jedoch ein originäres Modernisierungsphänomen – infolge der höheren Lebenserwartung durch Wohlstandsgewinne und den medizinischen Fortschritt und in Form von Veränderungen der Geburtenraten, die mit veränderten Lebensstilen in einer leistungszentrierten Arbeitsgesellschaft zusammenhängen. Somit besteht ein kontinuierlich höherer Bedarf an Personalressourcen für Angebote der professionellen Sorgearbeit.

Dass dieser höhere Bedarf an Sorgearbeit auch zu einer starken Zunahme von Erwerbsarbeit in den Bereichen Gesundheit und Soziales führt, hat in einer Gesellschaft, die von wachsender Erwerbsorientierung geprägt ist, auch mit der Auflösung traditioneller Care-Arrangements zu tun. Sorgearbeiten, die unbezahlt und im Privaten verrichtet wurden, waren eine oft unsichtbare, aber essenzielle Voraussetzung für das Entstehen einer bestimmten Phase der Industriegesellschaft. Der Soziologe Ulrich Beck spricht in diesem Zusammenhang von einer »unvollständigen, genauer: halbierten Vermarktung menschlichen Arbeitsvermögens« (Beck 2022, S. 174), denn die Voraussetzung für die Produktion (männlicher) Marktsubjekte setze unbezahlte Familienarbeit voraus, die von Frauen verrichtet wird.

Inzwischen entwickelt sich das Modell der Doppelverdiener zur Norm und immer mehr Sorgetätigkeiten können (und sollen) nicht mehr im Privaten verrichtet werden (vgl. Wolfstädter et al. in diesem Band). Die Soziologin Jutta Allmendinger spricht eingängig von einem »Fachkräftemangel in privaten Haushalten« (Anger, Sprech 2023).

Zahlreiche Analysen der Care-Krise und auch die Vielzahl von Arbeitskämpfen in den letzten Jahren offenbaren, dass die Investitionen in Sorgearbeit in einem von Kostendruck und der Ökonomisierung des Sozialen geprägten Feld bei weitem nicht ausreichen, um bedarfsgerechte Sorge unter guten Arbeitsbedingungen zu gewährleisten (Aulenbacher, Dammayr 2014; Dörre et al. 2014). Die Care-Krise spitzt sich eben deswegen zu, weil das Volumen der Erwerbsarbeit in diesem Feld stark angestiegen ist, während der Staat versucht, die Kosten für diese Aufgaben in Schach zu halten. Allein zwischen 2007 und 2019 ist nach Angaben des Statistischen Bundesamts die Anzahl an Erwerbstätigen im Gesundheitswesen um 37 Prozent und im Sozialwesen um 74 Prozent gestiegen.

### Weiterhin hoher Arbeitskräftebedarf

---

Steigende Komplexität, zusätzliche Arbeit infolge der Digitalisierung und die stetig wachsende Beschäftigung im Care-Bereich sind wesentliche Faktoren, warum die Gesamtbeschäftigung in Deutschland auf ein Rekordniveau angestiegen ist, obwohl es kontinuierliche Anstrengungen zur Automatisierung von Arbeit gibt. Auch im Angesicht schwacher Wachstumswahlen und tiefer struktureller Probleme der deutschen Wirtschaft waren noch nie mehr Menschen in Deutschland beschäftigt als im letzten Jahr.

Die gegenwärtige Arbeitskräfteknappheit, die eben nicht nur »Fachkräfte« betrifft, sondern – zum Beispiel auf dem Bau und in der Gastronomie – auch geringqualifizierte Tätigkeiten, ist daher derzeit weniger durch ein geringeres Arbeitskräfteangebot verursacht als durch eine gerade im letzten Jahrzehnt deutlich angestiegene Nachfrage nach Arbeit. In den kommenden Jahrzehnten werden aufgrund des demografischen Wandels jedoch wesentlich weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Die Zeit der strukturellen Massenarbeitslosigkeit wird abgelöst durch eine Phase struktureller Arbeitskräfteknappheit.

### Fluchtmigration und Deindustrialisierung als Gegentendenzen?

---

Arbeitskräfteknappheit ist kein globales Phänomen. Wenngleich das Beschäftigungsvolumen in den letzten Jahrzehnten auch im weltweiten Maßstab stark zugenommen hat, herrscht in vielen Ländern des »globalen Südens« nach wie vor Unterbeschäftigung. Während also in den reichen Ländern und inzwischen auch in vielen ost- und südeuropäischen Ländern Arbeitskräfteknappheit zumindest in einigen Berufsfeldern zu finden ist, mangelt es in den meisten Ländern des »globalen Südens« nach wie vor an substanziellen Beschäftigungsmöglichkeiten. Aufgrund von Kriegen, existenzieller Armut und den zerstörerischen Folgen des Klimawandels ist ein massiver Anstieg der Fluchtmigration zu erwarten, primär als Migrationsbewegungen zwischen armen Staaten, doch auch im Sinne von Versuchen, nach Europa zu emigrieren.

Vor diesem Hintergrund könnte Migration durchaus eine Lösung für das Problem der Arbeitskräfteknappheit sein. Allerdings wäre dafür ein jährlicher Wanderungssaldo von 400.000 Menschen erforderlich (vgl. Fuchs, Söhnlein, Weber 2021). Das entspräche einer jährlichen Zuwanderung von weit über einer Million Menschen, da erfahrungsgemäß eine Abwanderung von über einer Million Menschen pro Jahr stattfindet (vgl. Adunts et al. 2023). Da die binneneuropäische Migration aufgrund eines mangelnden Arbeitskräfteüberschusses in den Herkunftsländern rückläufig ist, müsste diese Migration primär aus außereuropäischen Regionen erfolgen.

Es ist überraschend, dass die meisten arbeitsmarktpolitischen Überlegungen die politische Frontstellung in dieser Frage weitgehend übergehen. Zwar erscheint es vorstellbar, dass es im Kontext eines obszönen Reichtumsgefälles im globalen Maßstab und der härteren Folgen des Klimawandels in Entwicklungsländern sogar möglich ist, genügend Einwanderungswillige pro Jahr zu finden. Doch erleben wir politisch derzeit eine Festlegung auf eine restriktivere Migrationspolitik, die aufgrund der Alterung der Bevölkerung zwar widersinnig, aber doch real ist. Es ist daher schlicht nicht zu erwarten, dass der Arbeitskräftemangel substantziell durch eine Ausweitung der Migration ausgeglichen werden kann (vgl. Khan in diesem Band).<sup>3</sup>

Ein relevanterer Einwand gegen die hier entwickelte These, dass strukturelle Arbeitskräfteknappheit zu einem Strukturmerkmal der Ökonomien des »globalen Nordens« wird, ist zudem die sich zuletzt zuspitzende Deindustrialisierung. Sollten deutsche Unternehmen in ihren Feldern tatsächlich die Technologieführerschaft verlieren, die das exportgetriebene Wachstumsmodell der deutschen Wirtschaft bisher ausgemacht hat, so könnte dies zu empfindlichen Einbrüchen der Beschäftigung führen.

Das deutsche Exportmodell ist nicht nur aufgrund der protektionistischen Eskalation durch die Trump-Regierung bedroht. Auch Aufholprozesse in Schwellenländern und die Innovationsschwäche in Zukunftstechnologien wie der Softwareentwicklung, der Elektromobilität und dem autonomen Fahren bedrohen die Innovationsführerschaft deutscher Unternehmen bei bisher wichtigen Exportprodukten. Insofern ist die derzeitige Schwäche der deutschen Industrie kein rein konjunkturelles Problem und auch nicht primär eine Frage der Kostenstruktur in der Produktion. Sie berührt vielmehr die Frage nach den Grenzen des bisherigen Wachstumsmodells. Sollte dieses Modell tiefer in die Krise geraten, so ist weiterer Beschäftigungsabbau in der Industrie zu erwarten, eine Tendenz also, die dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken könnte und auch weitere Branchen betreffen wird.

Parallel zu Engpässen in einigen Segmenten des Arbeitsmarkts könnte es also zu einem weiteren Anstieg der Erwerbslosigkeit im Kontext einer Krise des deutschen Industriemodells kommen. Es kann aber als unwahrscheinlich gelten, dass dies zu einer wesentlichen Verringerung der branchenspezifischen Engpässe auf dem Arbeitsmarkt führt. Der Beschäftigungsabbau in der Industrie geht gegenwärtig zumindest primär über Frühverrentung und ähnliche »sozialverträgliche« Methoden des Beschäftigungsabbaus vonstatten. Es ist unwahrscheinlich, dass die betroffenen Arbeitskräfte ein Erwerbspotenzial für jene Bereiche darstellen, in denen aktuell der Mangel akut ist, wie zum Beispiel in der Pflege.

---

3 Zudem würde dadurch auch zusätzliche Beschäftigung im öffentlichen Sektor entstehen, da eine solche Zuwanderungspolitik auch mit einem massiven Ausbau von Infrastruktur, Ausbildungs- und Integrationsangeboten verbunden sein müsste.

## Digitale Scheinlösungen

---

In dieser Situation findet eine Diskursverschiebung in Bezug auf den Einsatz digitaler Technik statt. Diese – insbesondere der Einsatz von KI – wird nun hauptsächlich zu einem wichtigen Instrument zur Bekämpfung des Fachkräftemangels präsentiert. Die Substitution von Arbeit durch Technik gilt nicht mehr als Gefahr, sondern als Hoffnung. Die Digitalisierung bietet tatsächlich Ansatzpunkte dafür, dem Arbeitskräftemangel punktuell entgegenzuwirken. Die Automatisierung verspricht eine Substitution von einfachen Routinetätigkeiten, so dass Arbeitskräfte für komplexere Aufgaben mobilisiert werden können.

Digitale Assistenzsysteme erleichtern nicht nur den Vollzug einer Reihe von Aufgaben auch bei niedriger formaler Qualifikation und Erfahrung, sondern auch das schnellere Anlernen von Beschäftigten, um infolgedessen auch Quereinsteiger\*innen oder Ungelernte effektiver an komplexere Tätigkeiten heranzuführen. Die verschiedenen KI-Spielarten werden schließlich als Möglichkeit interpretiert, das schwindende Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter\*innen zu konservieren und für künftige Generationen verfügbar zu machen. Insbesondere unerfahrene Mitarbeiter\*innen könnten zudem von Anwendungen generativer KI profitieren, um komplexe Aufgaben bei moderatem Vorwissen ausführen zu können.

Auch aus diesen Gründen ist durchaus mit vermehrten Investitionen in digitale Technik zu rechnen, und der Fachkräftemangel wird zu einer zentralen Legitimationsfigur für Digitalisierungsmaßnahmen (vgl. Schmidt et al. 2024; Bringmann, Evans-Borchers 2024). Solche Maßnahmen können aber die hohe Erwartung an eine technische Lösung des Arbeitskräfteproblems kaum erfüllen, wie die folgenden beiden Illustrationen verdeutlichen.

### Automatisierung von Arbeit in der Logistik

Im Kontext des Fach- und Arbeitskräftemangels in der Logistik ist die hier vorherrschende Fluktuation zu einem Problem geworden (vgl. Butollo, Koepf 2020; Merck, Zanker 2023, S. 67; vgl. Merck, Müller, Phangthong in diesem Band). Sie entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten vor dem Hintergrund eines Überangebots an Arbeitskräften. Logistiklager wurden häufig in strukturschwachen Regionen mit hohen Arbeitslosenraten errichtet. Sehr hohe Fluktuationsraten sind charakteristisch für die meisten Lagerhäuser. In einem Lager eines großen E-Commerce-Anbieters in Ostdeutschland, das ich 2016 besuchte, verließ etwa die Hälfte der 3.000 Beschäftigten jedes Jahr das Unternehmen. Solche Fluktuationsraten waren im Kontext der Massenarbeitslosigkeit handhabbar. Doch der Arbeitsmarkt unterstützt eine derart hohe Nachfrage nicht mehr und die Logistikunternehmen haben damit begonnen, sich gegenseitig Arbeitskräfte abzuwerben.

Automatisierung wird zunehmend als Mittel zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels angesehen. Tatsächlich gibt es erhebliche Anstrengungen, fahrerlose Transportsysteme, Pick-Roboter, automatisierte Sortieranlagen und andere Geräte einzuführen. Gleichzeitig werden digitale Assistenzsysteme implementiert, die die Anforderungen an Qualifikationen und sogar Sprachkenntnisse senken, so dass auch Personen ohne Vorkenntnisse eingestellt werden können.

Entgegen den in den Medien genährten Erwartungen schreitet die Einführung von Automatisierung in der Logistik jedoch nur langsam voran (vgl. Koepp 2023; Moody 2019). Die Logistik ist ein äußerst kostenempfindlicher Sektor mit niedrigen Margen, was es erschwert, komplexe Automatisierungslösungen zu finanzieren, zumal sie oft in Spannung zu den Flexibilitätsanforderungen in der Branche (Auslastung, Produktvariation) stehen.

Vor allem hat das gesamte Warenvolumen mit dem Aufstieg des E-Commerce kontinuierlich zugenommen, was zu einer Ausweitung der nach wie vor arbeitsintensiven Logistikabläufe führt. Während große Logistikanbieter wie Amazon oder DHL versuchen, ihre Abläufe zu rationalisieren, ist die Gesamtzahl ihrer Beschäftigten gestiegen, nicht gesunken. Während man durchaus sehen kann, dass der Arbeitskräftemangel Investitionen in die Automatisierung motiviert, zeigt sich in der Logistik auch, dass Automatisierung nur langsam voranschreitet und kaum geeignet ist, dem Arbeitskräftemangel substantziell entgegenzuwirken.

Deutsche Logistikunternehmen greifen daher zunehmend auf organisierte Maßnahmen zurück, um Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Branchenexpert\*innen geben jedoch zu, dass dies in jüngster Zeit schwieriger geworden ist (vgl. Butollo, Koepp 2020). Zudem zeigt sich, dass die Integration migrantischer Beschäftigter in den Betrieb im Bereich Spedition und Logistik eine große Herausforderung ist und die Unternehmen dies in der Regel nicht als ihre Aufgabe sehen beziehungsweise dieser nur unzureichend nachkommen (vgl. Zanker 2025 sowie Merck, Müller, Phangthong in diesem Band).

### **Pflege-Robotik**

Die zweite Illustration betrifft die Beschäftigung in der Altenpflege. Seit vielen Jahren gibt es einen erheblichen Fach- und Arbeitskräftemangel in diesem Bereich, während die Nachfrage nach Arbeit aufgrund der Altersstruktur im Kontext des demografischen Wandels stetig steigt. Der Personalmangel führt schon seit Jahren zu einer ständigen Überlastung der Beschäftigten der Branche, die inzwischen sogar die Stabilität der bestehenden Beschäftigung in diesem Bereich gefährdet. Laut einer Umfrage unter Pflegekräften in Deutschland erwägen jährlich 35 Prozent, ihren Arbeitsplatz wegen der übermäßigen Arbeitsbelastung aufzugeben (vgl. Auffenberg et al. 2022). Dazu kommt, dass die Mehrheit der Beschäftigten in der Alten- wie auch in der Krankenpflege meint, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben können (DGB 2023, S. 10).

Die politischen Strategien zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels in der Pflege stützen sich stark auf die Erwartung von Entlastungseffekten durch die Digitalisierung, wenngleich diese bislang kaum nachweisbar sind (vgl. Bringmann, Evans-Borchers 2024). Ungeachtet dessen ist die Erwartung solcher Effekte die dominante Legitimation für Investitionen in digitale Technik. Ein Beispiel dafür ist die Pflege-Robotik. Allerdings besteht eine große Kluft zwischen dieser Erwartung und den tatsächlichen Erträgen, mehr noch als in dem zuvor diskutierten Bereich Logistik. Die meisten Anwendungen der Pflege-Robotik sind noch nicht ausgereift, und wo sie bereits eingesetzt werden, haben sie wenig mit einer Substitution der menschlichen Arbeit oder einer wesentlichen Entlastung von Pflegekräften zu tun.

Somit gerät das Versprechen der Entlastung durch Technik zum Mythos. Obwohl die meisten Erwartungen bezüglich der Auswirkungen dieser Technik unrealistisch sind, wird das Narrativ ständig revitalisiert (vgl. Schulz-Schaeffer et al. 2023). Die tatsächlichen Auswirkungen in Bezug auf die Reduzierung der Arbeitsüberlastung im Gesundheitssektor durch die Einführung digitaler Technik scheinen insgesamt marginal zu sein. Die Arbeitsintensität bei der beruflichen Tätigkeit von Pflegekräften in hochdigitalisierten »vernetzten Kliniken« ist laut einer empirischen Studie nicht viel niedriger als in Kliniken, die mit einem geringen Grad an digitaler Ausstattung arbeiten (vgl. Bringmann 2023). Andere Befragungen und Erfahrungen zeigen einen gegenteiligen Effekt: Die Belastungen nehmen mit der Digitalisierung sogar noch zu (vgl. Roth 2023, S. 85 ff.; Susec, Spiller 2023).

Es ist daher relativ aussichtslos, auf eine technische Lösung für eines der größten gesellschaftlichen Probleme in der alternden Gesellschaft zu hoffen. Vielmehr führt kein Weg an einer massiven Verbesserung der Bedingungen in den Pflegeberufen vorbei, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken (vgl. Susec, Spiller 2023). Da dies erfordert, systematisch mehr Personal einzustellen, stecken die Beschäftigungsstrategien in der Pflege in einem Teufelskreis. Wie eine Studie über die Präferenzen deutscher Pflegekräfte schlussfolgert, würde »[m]ehr Personal [...] benötigt, um mehr Personal anzuziehen« (Auffenberg et al. 2022, S. 78).

### Die Zukunft des sozialen Konflikts

---

In auf Wachstum basierenden Gesellschaften des »globalen Nordens«, in denen gleichzeitig massive demografische Verschiebungen vor sich gehen, wird Arbeit zu einem knappen Gut. Punktuell können digitale Lösungen zu einer Abmilderung des Fach- und Arbeitskräftemangels führen. Solche Effekte werden der Dimension der Problematik jedoch kaum gerecht und auch die Innovationsprojekte, die solche Zielsetzungen verfolgen, erfordern zunächst zusätzliche Investitionen und erhöhen den Arbeitsaufwand, bevor sich die gewünschten Effekte einstellen.

Damit wird die Phase eines Überangebots von Arbeit, das noch in den 1990er und 2000er Jahren prägend war, abgelöst von einer Periode der strukturellen Arbeitskräfteknappheit, die uns vermutlich in den nächsten drei Jahrzehnten begleiten und weiter zunehmen wird. Wie die aktuellen Konflikte um den Beschäftigungsabbau in der Industrie zeigen, schließt das nicht aus, dass es auch weiterhin zu Auseinandersetzungen um Arbeitsplatzabbau (und Prekarisierung) kommt. Arbeitsplatzsegmente wie jenes der Pflege illustrieren jedoch, dass die Frage der Entlastung in einer von Überlastung geprägten Arbeitswelt an Bedeutung gewinnt. Diese Thematik tritt regional und sektorspezifisch in unterschiedlichen Formen in Erscheinung. Vieles spricht jedoch dafür, dass sie zu einer wesentlichen Konfliktachse der nächsten Jahre wird bzw. schon geworden ist (vgl. Schröder, Urban 2012; ver.di 2019). Vorboten dieser Entwicklung sind unter anderem die sogenannten Entlastungstarifverträge im Gesundheitswesen, bei denen erstmals für eine Erhöhung des Personalstands gestreikt wurde (vgl. Kunkel, Jäger 2017; Genster 2022).

In der Frage der Entlastung besteht ein fundamentaler Interessensgegensatz. Im Zuge des Rückgangs der Massenarbeitslosigkeit werden arbeitsinhaltliche Ansprüche der Beschäftigten sowie Ansprüche an bessere Arbeitsbedingungen offensiver formuliert (vgl. ver.di 2010, 2011).<sup>4</sup> Dies war auch in der frühen Phase der Corona-Pandemie zu spüren, als eine Diskussion um die Sinnhaftigkeit der Arbeit und ihre Vereinbarkeit mit der privaten Lebensführung einsetzte (vgl. DGB 2021). Solche Ansprüche stehen im Zusammenhang mit einer Arbeitsmarktsituation, in der Beschäftigte und Berufsanfänger\*innen mehr Wahlmöglichkeiten haben, eben weil sie zu einem knappen und umworbenen Gut werden.

Bei Unternehmen (und Staat) besteht hingegen das Interesse, das so genannte Erwerbspersonenpotenzial maximal auszureizen. Maßnahmen wie die Rente mit 67, womöglich bald mit 70 Jahren, sowie Anreize zur Reduktion der Teilzeitquote, unterminieren Ansprüche an eine optimale Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sind angesichts der unzureichenden Ausstattung öffentlicher Einrichtungen der Daseinsvorsorge nur auf Kosten der Aufopferung privater Haushalte (und hier meistens der Frauen) für die Sorgearbeiten umzusetzen.

Das Versprechen der Entlastung durch Technik wird unter diesen Bedingungen zu einem Gegenstand der Auseinandersetzungen. Entlastung wird zur Legitimation von Digitalisierungsprojekten in Aussicht gestellt, ist aber angesichts des strukturellen Arbeitskräftemangels und des damit verbundenen Aufwands kaum zu realisieren. Gewerkschaften und Betriebsräte entwickeln bereits Ansätze, um dieses Konfliktfeld zu bearbeiten, etwa indem die Zustimmung zu Digitalisierungsprojekten an konkrete und überprüfbare Entlastungsvereinbarungen gekoppelt wird.<sup>5</sup>

Letztlich entsteht dadurch aber kein Ausweg aus einer strukturell überlasteten Arbeitswelt, in der die Nachfrage nach Arbeit ihr Angebot systematisch übersteigt. Ein fundamentalerer Ansatz wäre, die Frage nach der gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit von Arbeit offensiv zu stellen. Auch eine solche Perspektive erhielt während der Corona-Pandemie Auftrieb, als eine breite Diskussion über systemrelevante Jobs und die Bedeutung der kritischen Infrastruktur geführt wurde.

Demgegenüber stehen jene Tätigkeiten, die David Graeber (2018) als »Bullshit-Jobs« bezeichnete, deren gesellschaftlicher Wert zweifelhaft ist und denen selbst diejenigen, die sie verrichten, wenig Wert beimessen. Angesichts der zivilisatorischen Bedrohung durch den Klimawandel müsste die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit in diesem Zusammenhang neu gestellt werden. Wie im ersten Teil dieses Beitrags argumentiert wurde, sind zunehmende Komplexität und Beschleunigung wesentliche Treiber der überbordenden Nachfrage nach Arbeit. Diese Tendenzen sind keine zivilisatorischen Konstanten, sondern Ausdruck einer eigengesetzlichen Wachstumsdynamik, die dem Kapitalismus inhärent ist.

- 
- 4 2007 wird auf dem ver.di-Bundeskongress der »Startschuss« zur Initiative Gute Arbeit mit der Rede des damaligen Vorsitzenden Frank Bsirske gegeben: »Gute Arbeit ist für uns untrennbar verbunden mit Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und das Recht auf Mitwirkung und Mitbestimmung. Unsere Initiative Gute Arbeit greift die Interessen, Wünsche und Bedürfnisse der Menschen in den Betrieben und Verwaltungen auf. Dort, wo sie ihre Ansprüche formulieren, wollen wir sie aufgreifen, zu Kernforderungen verdichten und zur Grundlage unseres gewerkschaftspolitischen Handelns machen.«
- 5 Wie das gelingen kann, hat ver.di in kleinen Praxisbroschüren dargestellt (vgl. ver.di 2020, 2021). Es gibt inzwischen auch erste Vereinbarungen wie den Zukunftstarifvertrag bei Eurogate oder den Tarifvertrag bei H&M (vgl. Müller 2025).

Um Arbeitskraft für gesellschaftlich sinnvolle Zwecke mobilisieren zu können, müsste sie somit aus den Zwängen einer sich stets beschleunigenden und die Komplexität steigernden Wachstumsmaschine befreit und zukunftsweisenden Zielen zugeführt werden.

Dies würde es auch erfordern, darüber nachzudenken, wie knappe Ressourcen verteilt werden. Wofür soll gearbeitet werden? Und wie kann gewährleistet werden, dass »systemrelevante«, gemeinwohlorientierte Arbeiten besonders gefördert werden? Überlegungen hierzu werden mit dem Ansatz der Alltagsökonomie (Foundational Economy Collective 2019) und der missionsorientierten Innovationspolitik (vgl. Mazzucato 2022) formuliert. Beide plädieren dafür, die Förderung von Investitionen stärker an gesellschaftlichen Zielsetzungen auszurichten, was maßgeblich dafür ist, wie und wofür Arbeit eingesetzt wird. Das Gelingen der sozial-ökologischen Transformation unserer Gesellschaft wird wesentlich davon abhängen, Arbeit für gemeinwohlorientierte Zielsetzungen zu mobilisieren und sie von im gesellschaftlichen Sinne nutzlosen Aufgaben zu befreien.

## Literatur

D. Adunts, H. Brücker, T. Fendel, A. Hauptmann et al. (2023): Zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung.

IAB-Stellungnahme. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

→ [econstor.eu/handle/10419/274570](https://econstor.eu/handle/10419/274570)

H. Anger, F. Specht (2023): Soziologin Allmendinger: Wie die 32-Stunden-Woche der Wirtschaft helfen kann. In: Handelsblatt, 15.09.2023

→ [t1p.de/k6u9a](https://t1p.de/k6u9a)

J. Auffenberg, D. Becka, M. Evans, N. Kokott, S. Schleicher, E. Braun (2022): »Ich pflege wieder, wenn ...«. Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Ein Kooperationsprojekt der Arbeitskammer Bremen, des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen und der Arbeitskammer des Saarlandes. Bremen: Arbeitskammer Bremen

→ [t1p.de/k1z18](https://t1p.de/k1z18)

B. Aulenbacher, M. Dammayr (Hrsg., 2014): Für sich und andere sorgen: Krise und Zukunft von Care in der modernen Gesellschaft. Beltz Juventa

D. Autor, C. Chin, A. M. Salomons, B. Seegmiller (2022): New Frontiers: The Origins and Content of New Work. 1940–2018. NBER Working Paper Nr. 30389, Cambridge: National Bureau of Economic Research

→ [nber.org/papers/w30389](https://nber.org/papers/w30389)

U. Beck (2022): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, 25. Aufl., Frankfurt/M.

Bitkom e. V. (2023): Presseinformation: Rekord-Fachkräftemangel – In Deutschland sind 149.000 IT-Jobs unbesetzt. In: Bitkom, 13.12.2023

→ [t1p.de/fycqa](https://t1p.de/fycqa)

J. Bringmann (2023): Entlastung durch Software? Digitalisierung und Teilautomatisierung der Pflegearbeit in Krankenhäusern. In: WZB-Blog »Perspektiven auf die postpandemische Konstellation«, 23.10.2023

→ [t1p.de/wxlx1](https://t1p.de/wxlx1)

J. Bringmann, M. Evans-Borchers (2024): Digitalisierung, KI und Pflege. Auf der Suche nach der digitalen Dividende. FES Impuls. Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Analyse, Planung und Beratung

→ [t1p.de/8tlnc](https://t1p.de/8tlnc)

F. Butollo (2025): Das knappe Gut Arbeit. Automatisierung und die Zukunft des sozialen Konflikts. In: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung, 1 (22), S. 41–62

F. Butollo, R. Koepp (2020): Die doppelte Einbettung der Logistikarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen 73 (3), S. 174–181

F. Butollo, P. de Paiva Lareiro (2020): Digitale Revolution? Widersprüche der Produktivkraftentwicklung im Postwachstumskapitalismus. In: Das Argument 62 (2/3), S. 82–102

DGB (2021): Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt, DGB-Report 2021, Berlin

→ [t1p.de/nqad2](https://t1p.de/nqad2)

DGB (2023): Arbeitsbedingungen in der Pflege revisited. Was hat sich in den vergangenen Jahren getan? DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 2/2023

→ [t1p.de/39j99](https://t1p.de/39j99)

K. Dörre, M. Ehrlich, T. Haubner (2014): Landnahmen im Feld der Sorgearbeit. In: B. Aulenbacher, B. Riegraf, H. Theobald (Hrsg.): Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. S. 107–124. Nomos

→ [t1p.de/i2q8w](https://t1p.de/i2q8w)

Foundational Economy Collective (2019): Die Ökonomie des Alltagslebens. Für eine neue Infrastrukturpolitik. Berlin: Suhrkamp

J. Fuchs, D. Söhnlein, B. Weber (2021): Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. IAB-Kurzbericht Nr. 25/2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

→ [t1p.de/i59gr](https://t1p.de/i59gr)

G. Genster (2022): Versprochen. Gebrochen. Lehren ziehen! Für Gute Arbeit in einem gemeinwohlorientierten Gesundheitswesen, in: L. Schröder, H.-J. Urban (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2022, S. 294–307

→ [t1p.de/8kkmn](https://t1p.de/8kkmn)

- D. Graeber (2018): *Bullshit jobs: A Theory*. London: Allen Lane
- U. Jürgens (2023): *Automatisierung und Arbeit in der Automobilindustrie: Von Henry Ford zur Industrie 4.0 (1st edition)*. Nomos
- R. Koepp (2023): *The role of political economy in the strategic choice for automation: a case study in a German logistics firm*. In: *Work in the Global Economy* 3(1), P. 68–88
- K. Kunkel, M. Jäger (2017): *Ein erster Schritt auf einem langen Marsch. Personalbemessung als zentrale Komponente für humane Arbeitszeiten*, in: L. Schröder, H.-J. Urban (Hrsg.): *Jahrbuch Gute Arbeit 2017*, S. 299–304  
→ [t1p.de/elw4q](https://t1p.de/elw4q)
- M. Mazzucato (2022) [2021]: *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*. London: Penguin Books
- D. Merck, C. Zanker (2023): *Speditions- und Logistikbranche in Bayern: DGB-Index Gute Arbeit – Grundlage für nachhaltige Branchentarifarbeit*. In: *ver.di-Reader Gute Arbeit 2024*, Berlin  
→ [t1p.de/qzi8b](https://t1p.de/qzi8b)
- D. Merck (2025): *Vorwort*. In: C. Zanker (2025): *Für gute Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Logistiksektor in Bayern*. ver.di (Hrsg.), München
- K. Moody (2019): *Schnelle Technologie, langsames Wachstum. Roboter und die Zukunft der Arbeit*. In: F. Butollo, S. Nuss (Hrsg.): *Marx und die Roboter. Vernetzte Produktion, Künstliche Intelligenz und lebendige Arbeit*. Berlin, Dietz, S. 132–156
- N. Müller (2025): *Digitalisierung und Künstliche Intelligenz: Aktuelle Daten, Positionen und Regelungsansätze*, in: *ver.di-Reader Gute Arbeit 2025*, S. 100–115  
→ [t1p.de/3jqav](https://t1p.de/3jqav)
- D.-C. Quinto (2025): *Digitalisierungstarifvertrag bei H&M: Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt*, in: *ebd.*, S. 116–131
- S. Pfeiffer (2021): *Digitalisierung als Distributivkraft: Über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript
- C. M. Schmidt, A. Stich, O. Suchy et al. (2024): *KI für die Fachkräftesicherung nutzen. Lösungsansätze für Automatisierung, Teilhabe und Wissenstransfer*. Whitepaper aus der Plattform *Lernende Systeme*. München: *Lernende Systeme – Die Plattform für Künstliche Intelligenz*  
→ [t1p.de/vu1bu](https://t1p.de/vu1bu)
- L. Schröder, H.-J. Urban (2012): *Zeitbombe Arbeitsstress*. Jahrbuch Gute Arbeit 2012, Bund-Verlag Frankfurt/M.  
→ [t1p.de/6bd5c](https://t1p.de/6bd5c)

I. Schulz-Schaeffer, K. Wiggert, M. Meister, T. Clausnitzer (2023): The self-perpetuation of the promise of care robots: how doubtful application scenarios become promising. In: Work Organisation, Labour & Globalisation 17(1), P. 117–135

P. Staab (2016): Falsche Versprechen: Wachstum im digitalen Kapitalismus, Hamburger Edition, HIS

B. Susec, R. Spiller (2023): Digitalisierung in der stationären und ambulanten Gesundheitsversorgung: Zwischen Ambivalenz und Zukunftsversprechen. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2023, Bund-Verlag Frankfurt/M.

→ [t1p.de/crg5a](https://t1p.de/crg5a)

E. Thun, D. Taglioni, T. J. Sturgeon, M. P. Dallas (2025): Massive Modular Ecosystems: A Framework for Understanding Complex Industries in the Digital Age. Policy Research Working Paper. World Bank Group

→ [t1p.de/9qxea](https://t1p.de/9qxea)

F. van der Vlist, A. Helmond, F. Ferrari (2024): Big AI: Cloud infrastructure dependence and the industrialisation of artificial intelligence. In: Big Data & Society 11(1), P. 1–16

I. Roth (2023): Arbeitsbedingungen und Digitalisierung. Hrsg. von ver.di, Berlin

→ [t1p.de/ev1cs](https://t1p.de/ev1cs)

ver.di (2010): Grundsatzerklärung der ver.di, 18. März 2010

→ [t1p.de/6seca](https://t1p.de/6seca)

ver.di (2011): Vereint für Gerechtigkeit. Geschäftsbericht 2007–2011, S. 49 ff.

ver.di (2019): Arbeitsintensität. Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht. Berlin

ver.di (2020): Gesunde Arbeit. Berlin

→ [t1p.de/gt76w](https://t1p.de/gt76w)

ver.di (2021): Digitale Arbeit. Berlin

→ [t1p.de/dqgjx](https://t1p.de/dqgjx)

M. Weber, M. Engert, N. Schaffer, J. Weking, H. Krcmar (2023): Organizational Capabilities for AI Implementation – Coping with Inscrutability and Data Dependency in AI. In: Information Systems Frontiers 25, P. 1549–1569

C. Zanker (2025): Für gute Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Logistiksektor in Bayern. Ausgewählte Ergebnisse einer Beschäftigten- und Auszubildendenbefragung im Rahmen der ver.di-Initiative Gute Arbeit, hrsg. vom ver.di-Landesbezirk Bayern, Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik, München

→ [psl-bayern.verdi.de](https://psl-bayern.verdi.de)

# Folgen des sinkenden Arbeitskräfteangebots auf mittlere und längere Sicht

**Dr. Gerd Zika**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich  
„Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen (MAKRO)“  
am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)  
der Bundesagentur für Arbeit (BA)  
[gerd.zika@iab.de](mailto:gerd.zika@iab.de)

## Einleitung

---

Die deutsche Wirtschaft und der Arbeitsmarkt stehen vor erheblichen Herausforderungen. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil vom 24. März 2021 die Dringlichkeit betont, die Klimaziele des Pariser Abkommens zu wahren (BvR 2656/18; BvR 78/20; BvR 96/20; 1 BvR 288/20). In diesem Kontext hatte die Bundesregierung im Herbst 2021 in ihrem Koalitionsvertrag eine Umstrukturierung der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft angekündigt (SPD/DIE GRÜNEN/FDP 2021).

Neben der Energie- und Verkehrswende wurde nach dem Einmarsch russischer Truppen in die Ukraine am 24. Februar 2022 eine »Zeitenwende« in der deutschen und europäischen Sicherheits- und Energiepolitik ausgerufen. Dies hat zu steigenden Energiepreisen und einer leichten Rezession der deutschen Wirtschaft im Jahr 2023 geführt, die auch 2024 anhielt. Trotz dieser Rezession stieg die Beschäftigung weiter an, und auch für 2025 wird ein weiterer Anstieg erwartet (Gartner et al. 2025).

Die demografische Entwicklung stellt jedoch die größte Herausforderung dar. Während der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahrzehnten von einem stetig wachsenden Arbeitskräftepotenzial profitieren konnte, wird für die kommenden Jahre ein Rückgang erwartet – trotz Zuwanderung und steigender Erwerbsbeteiligung. Bereits der verlangsamte Anstieg des Arbeitskräfteangebots in den letzten Jahren führte zu erheblichen Engpässen in verschiedenen Berufen (Bundesagentur für Arbeit 2024). Diese Engpässe betreffen mittlerweile nicht nur qualifizierte, sondern auch unqualifizierte Arbeitskräfte, beispielsweise in der Gastronomie. Wie wird sich die Situation entwickeln, wenn die Anzahl der Arbeitskräfte tatsächlich abnimmt, wie allgemein prognostiziert?

Mit dieser Fragestellung befasst sich der vorliegende Beitrag. Hierzu wird im nächsten Abschnitt zunächst das sogenannte QuBe-Forschungsprojekt vorgestellt, auf dessen Analysen sich dieser Beitrag stützt. Daran anschließend wird die erwartete demografische Entwicklung skizziert, ehe deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zunächst in der mittleren Frist und anschließend in der langen Frist dargelegt werden.

## Das QuBe-Projekt

---

Die mittel- und langfristigen Projektionen zu Qualifikationen und Berufen (→ [qube-projekt.de](https://www.qube-projekt.de)) werden gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sowie der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung mbH (GWS) durchgeführt. Ziel dieser Projektionen ist es, berufliche Passungsprobleme frühzeitig zu erkennen. Sie basieren auf Modellrechnungen, die die zukünftige Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Qualifikationen und Berufen aufzeigen.

Zur Datenerhebung werden verschiedene Quellen genutzt. Der Mikrozensus, eine amtliche Repräsentativstatistik des Statistischen Bundesamts, bei der jährlich ein Prozent der deutschen Haushalte befragt wird, liefert Informationen über Bevölkerung und Arbeitsmarkt. Die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung dient als Grundlage für die Projektion der Gesamtwirtschaft. Registerdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) und geringfügig Beschäftigten (AGB) bieten zusätzliche Einblicke in die Erwerbstätigenzahlen nach Beruf und die entsprechenden Löhne.

Ein besonderes Merkmal des QuBe-Projekts ist die Verknüpfung des Arbeitskräfteangebots nach erlernten Berufen mit dem berufsspezifischen Arbeitskräftebedarf mittels beruflicher Flexibilitätsmatrizen<sup>1</sup>. Diese ermöglichen eine detaillierte Bilanzierung des Arbeitsmarktes durch den Vergleich von Erwerbspersonen und Erwerbstätigen nach Berufsgruppen.<sup>2</sup>

Die präsentierten Ergebnisse basieren in der langen Frist auf der Basisprojektion der achten Projektionswelle (Maier et al. 2024). Im Vergleich zur siebten Projektionswelle (Maier et al. 2022) wurden methodische Erweiterungen vorgenommen. Seit 2021 ergänzt eine Mittelfristprognose die langfristigen Projektionen (Zika et al. 2021; Zika et al. 2022; Zika et al. 2023b; Zika et al. 2024).

Diese Prognose, die im Rahmen eines Fachkräftemonitorings für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) entwickelte wurde und jährlich erstellt wird, betrachtet die berufsspezifischen Arbeitsmarktströme für die nächsten fünf Jahre und zielt darauf ab, die konjunkturelle Entwicklung möglichst präzise vorherzusagen. Daher werden auch Maßnahmen und Verhaltensweisen berücksichtigt, für die keine langfristigen Daten vorliegen, die aber zum Zeitpunkt der Erstellung der Projektion (Juni 2024) als sehr wahrscheinlich galten und langfristige Auswirkungen haben können.

Neben den bereits im Modell berücksichtigten Megatrends wird die Zukunft durch neue und spürbare Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie, die neue Regierungskoalition und den Krieg in der Ukraine geprägt. Wir erwarten, dass die künftige Entwicklung des Arbeitsmarktes zusätzlich von sieben weiteren Faktoren beeinflusst wird.

- **Klimawandel:** Die Auswirkungen des Klimawandels sind unvermeidlich. Daher werden beispielsweise Ausfälle in der land- und forstwirtschaftlichen Produktion durch Hitze und Trockenheit oder Vorsorgemaßnahmen gegen Wind- und Wasserschäden in die Basisprojektion einbezogen.
- **Anpassungen an den Klimawandel:** Durch Anpassungsmaßnahmen an die Klimafolgen können einige negative Auswirkungen vermieden werden. Dazu zählen höhere Ausrüstungs- und Bauinvestitionen zum Beispiel für Klimaanlagen und Hochwasserschutz und veränderte Produktionsverfahren sowie Komponenten des Stadtumbaus (unter anderem Begrünung der Innenstädte, Regenwassermanagement, Beschattung).

---

1 Die berufliche Flexibilitätsmatrize umfasst verschiedene Aspekte der Flexibilität im Beruf, die für die Anpassung an Veränderungen und die Anwendung in verschiedenen Arbeitsumgebungen wichtig sind.

2 Eine ausführliche Beschreibung der Methodik findet sich in Zika et al. (2023a).

- **Energiewende:** Unter »Energiewende« werden der Ausbau der erneuerbaren Energien (Sonne und Wind), der allmähliche Umstieg der Industrie auf Strom beziehungsweise Wasserstoff als alternative Energieträger, der Umbau der Heizungssysteme (vermehrte Nutzung von Wärmepumpen) und die Investitionen in Energiespeicheranlagen verstanden. Die Energiewende gewinnt im Vergleich zu den letzten zwei Jahrzehnten zwar erheblich an Dynamik, bleibt jedoch hinter dem geplanten Pfad zurück. Klimaschutz und der Wunsch nach Unabhängigkeit von fossilen Brennstoffen treiben diesen Wandel voran. Bei der Energieerzeugung wird verstärkt auf Wind- und Solarenergie gesetzt.
- **Mobilitätswende:** Unter dem Begriff Mobilitätswende wird einerseits die Transformation weg von Verbrennungsmotoren hin zu mehr batterieelektrischen Pkw (E-Autos) und andererseits der Wechsel zwischen den Verkehrsträgern verstanden. Bei den Pkw wird dabei in der Mittelfristprognose unterstellt, dass der Bestand an E-Autos erst im Jahr 2037 den von der Bundesregierung angestrebten Wert von 15 Millionen Fahrzeugen erreicht. Der Gesamtbestand an Fahrzeugen bleibt dadurch nahezu konstant und nur dessen Zusammensetzung verschiebt sich zugunsten des E-Autos. Bei den elektrischen LKW erhöht sich der Bestand erst in der langen Frist, dadurch haben die getroffenen Annahmen keine Auswirkungen für die Mittelfristprognose. Der Wechsel zwischen den Verkehrsträgern (Modal-split)<sup>3</sup> bleibt nahezu unverändert in seiner Struktur – ein signifikanter Wechsel von der Straße auf die Schiene findet nicht statt.
- **Ökolandbau:** Der Umbau der Landwirtschaft hin zu mehr ökologischem Landbau setzt sich weiter fort. Diese Form der Landwirtschaft verwendet weniger Düngemittel, produziert zehn bis 15 Prozent weniger und hat einen höheren Einsatz an Abschreibungen und Personal im Vergleich zur konventionellen Landwirtschaft. Der Anteil des Ökolandbaus in Deutschland lag im Jahr 2020 bei 10,3 Prozent und wird bis 2040 voraussichtlich auf 23 Prozent steigen. Die Dynamik des Umbaus hat sich gegenüber den vorherigen Prognosen etwas verlangsamt.
- **Diversifizierung:** Die vergangenen Lieferengpässe haben die Risiken einer globalisierten Wirtschaft verdeutlicht, die nur über eine Diversifizierung der Lieferanten abgefangen werden können. Es wird deshalb davon ausgegangen, dass importierende Unternehmen zukünftig nicht nur beim günstigsten Anbieter bestellen, sondern auch weitere Lieferanten mit höheren Preisen zur Verminderung des Klumpenrisikos einbeziehen. Zudem werden Industrieansiedlungen in Deutschland (zum Beispiel TSMC in Silicon Saxony, Batteriefabriken in Schleswig-Holstein und Saarland) modelliert, die im historischen Datenmaterial noch nicht enthalten sind.
- **Verteidigung:** Die Ausgaben für Verteidigung (konsumtive und investive) werden auf zwei Prozent des Bruttoinlandsprodukts steigen. Diese Annahmen beinhalten, dass der Aufgabenbereich »Verteidigung«, der Konsum des Staates (unter anderem militärische Verteidigung) und die Investitionen des Staates in Ausrüstungsgüter entsprechend steigen.

---

3 In der Verkehrsstatistik handelt es sich um die Verteilung des Personen-Transportaufkommens auf verschiedene Verkehrsträger oder Verkehrsmittel.

Welche Annahmen im Einzelnen getroffen werden und welche zentralen Befunde auf Bundesebene sich hieraus ergeben haben, finden sich für die mittlere Frist in G. Zika (unter anderem 2024) und für die lange Frist in T. Maier (unter anderem 2024).

### Demografische Entwicklung bis 2060

---

Die Bevölkerungsdaten basieren auf der sogenannten »QuBe-Bevölkerungsprojektion« (Studtrucker et al. 2022; Hellwagner et al. 2023). Diese wurde im Vergleich zu den vorangegangenen Prognosen aktualisiert. Die Projektion differenziert die Bevölkerung nach Alter, Geschlecht sowie Staatsangehörigkeit, wodurch die Unterschiede zwischen Personen mit deutscher Staatsangehörigkeit und solchen ohne deutsche Staatsangehörigkeit erfasst werden. Diese Differenzierung ermöglicht die genaue Ermittlung von Geburtenraten, Migrationsverhalten und Erwerbsneigung beider Gruppen. Für das Erwerbsverhalten sind neben Alter und Geschlecht auch formale Qualifikationen von Bedeutung (Kalinowski et al. 2021).

Die aktuelle QuBe-Bevölkerungsprojektion der achten Projektionswelle berücksichtigt den Bevölkerungsstand zum Ende des Jahres 2022 und projiziert die kommenden Jahre unter Einbezug der Migrationsbewegungen (Maier et al. 2024; Zika et al. 2024).<sup>4</sup>

Insgesamt nimmt die Bevölkerung bis zum Jahr 2027 von 84,4 Millionen im Jahr 2022 um rund 0,5 Millionen zu, ehe sie bis 2060 auf 80,6 Millionen sinkt, was gegenüber 2022 einen Rückgang von 3,8 Millionen Personen bedeutet (vgl. Abb. 1). Die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (15 bis unter 75 Jahre) nimmt aufgrund der Alterung der Gesellschaft bereits heute ab und wird von 63,2 Millionen im Jahr 2022 bis 2047 um 4,5 Millionen auf dann 58,7 Millionen schrumpfen. Danach verlangsamt sich der Rückgang, sodass im Jahr 2060 noch 58,1 Millionen Personen im erwerbsfähigen Alter sein werden.

### Auswirkungen auf die mittlere Frist bis 2028

---

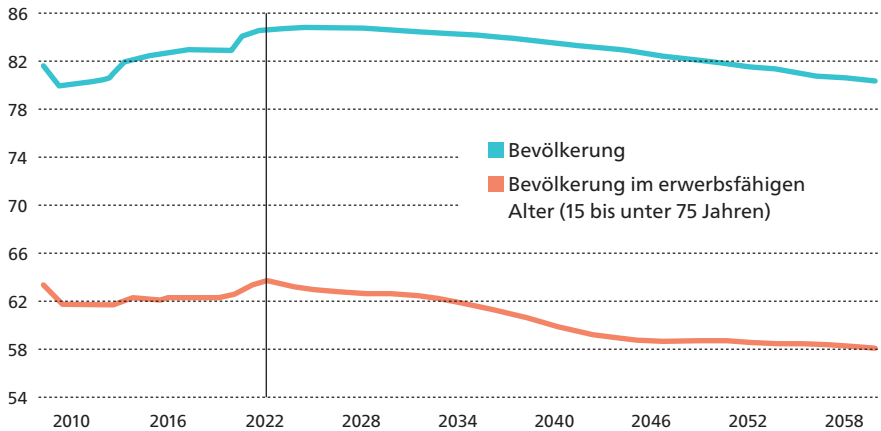
Die im vorherigen Abschnitt dargestellte Bevölkerungsprojektion bildet den Rahmen für die Arbeitsmarktentwicklung der kommenden Jahre. In der aktuellen Mittelfristprognose, die im Juni 2024 erstellt wurde, sind wir davon ausgegangen, dass das Wirtschaftswachstum im Jahr 2024 stagnieren und sich erst in den danach folgenden Jahren wieder erholen und dann bis 2028 um durchschnittlich 1,4 Prozent pro Jahr wachsen wird. Ursache hierfür ist die deutlich instabilere ökonomische Lage. Der Angriffskrieg gegen die Ukraine, der Konflikt im Nahen Osten und die geopolitischen Neuausrichtungen tragen dazu bei.

Zudem nimmt der Neubau ab: aufgrund der hohen Zinsen, im Vergleich zur vorangegangenen Niedrigzinsphase, und stark gestiegener Baupreise. Das Baugewerbe ist damit in der mittleren Frist nicht in der Lage, das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts zu stärken.

---

4 Die Ergebnisse des Zensus 2022 konnten jedoch in der Bevölkerungsprojektion nicht berücksichtigt werden.

**Abb. 1**  
**Entwicklung der Bevölkerung und der Bevölkerung im**  
**erwerbsfähigen Alter (2010 bis 2060 in Mio. Personen)**

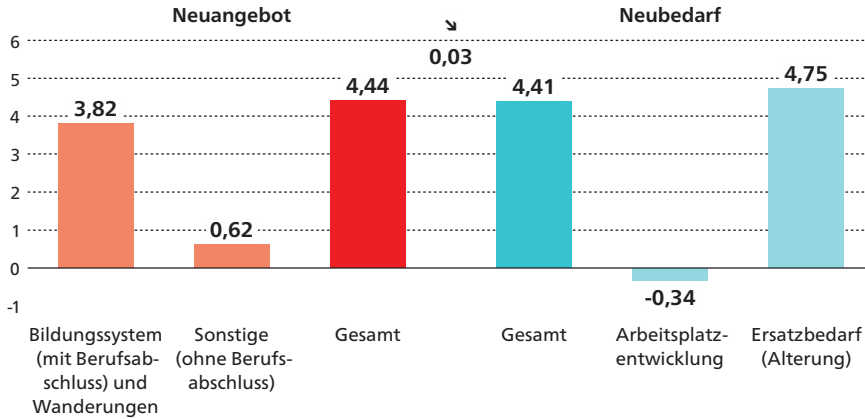


QuBe-Projekt, Welle 8

Die Abb. 2 zeigt auf der rechten Seite die Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs. Der Nebedarf ergibt sich aus der Summe von Arbeitsplatzentwicklung und Ersatzbedarf. In den Jahren 2024 bis 2028 beträgt dieser Bedarf rund 4,41 Millionen Stellen. Der demografisch bedingt hohe Ersatzbedarf in vielen Berufsgruppen ist der Hauptgrund für den hohen Nebedarf in den meisten Berufen.

Die Arbeitsplatzentwicklung in den Jahren 2024 bis 2028 ist mit minus 340.000 Personen deutlich negativ. Ohne das Wegfallen von neu zu besetzenden Arbeitsplätzen aufgrund der schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung wären sogar 4,75 Millionen »Bestandsstellen« wiederzubesetzen, also Stellen deren bisherige Stelleninhaberinnen und -inhaber in den Jahren 2024 bis 2028 in den Ruhestand übergehen werden. Diese Stellen werden daher als Ersatzbedarf bezeichnet. Selbst unter Berücksichtigung der wegfallenden Zahl an Arbeitsplätzen verdeutlichen die 4,41 Millionen wiederzubesetzenden »Altstellen« die Herausforderung für Unternehmen, neue Arbeitskräfte zu rekrutieren und in die Arbeitsabläufe zu integrieren.

**Abb. 2**  
**Entwicklung der Arbeitsmarktströme insgesamt**  
 (2024 bis 2028 in Mio. Personen)



QuBe-Projekt, Welle 8, Fachkräftemonitoring für das BMAS, Mittelfristprognose 2024

Die Zahl der Personen, die in den nächsten fünf Jahren das Bildungssystem mit einer berufsspezifischen Qualifikation verlassen und auf den Arbeitsmarkt kommen, ist entscheidend für das neue Arbeitskräfteangebot. Dazu zählen auch jene Personen, die durch Nettozuwanderung aus dem Ausland hinzukommen, wobei diese Gruppe nur etwa neun Prozent des gesamten neuen Arbeitskräfteangebots ausmachen (vgl. Khan in diesem Band). In den Jahren von 2024 bis 2028 werden voraussichtlich rund 3,82 Millionen Personen mit einem Berufsabschluss das Bildungssystem verlassen oder nach Deutschland zuwandern (im Saldo). Allerdings wird nicht jede dieser Personen in ihrem erlernten Beruf tätig sein.

Bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung zeigt sich, dass alle unter »Sonstige« gefassten Personen keinen beruflichen Abschluss haben, da einige das Bildungssystem ohne Abschluss verlassen oder ohne beruflichen Abschluss nach Deutschland einwandern. In einer berufsspezifischen Betrachtung umfasst die Kategorie »Sonstige« auch Personen mit einem fachfremden Berufsabschluss, die ihren Beruf wechseln. In Berufen, in denen über Bedarf ausgebildet wird, verringert sich das Arbeitskräfteangebot durch berufliche Mobilität. Die Summe der Abgänge aus dem Bildungssystem, des Wanderungssaldos und der beruflichen Mobilität bildet das neue Arbeitskräfteangebot für die nächsten Jahre in jedem Beruf. In den Jahren von 2024 bis 2028 werden dies voraussichtlich 4,44 Millionen Personen sein, und somit wird diese Zahl leicht über dem Neubedarf liegen.

### Fokusberufe

---

»Fokusberufe« sind Berufe, bei denen das Arbeitskräfteangebot nicht mit der Arbeitskräftenachfrage übereinstimmt. Sie sollten daher im besonderen Fokus politischer Maßnahmen stehen. Zur Identifizierung dieser Berufe wird der eigens entwickelte QuBe-Ansatz verwendet, der an die Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA) anknüpft und in der ersten Mittelfristprognose (damals bis 2025) sowie im Methodenband zum QuBe-Projekt (Zika et al. 2023a) ausführlich beschrieben wird. Vier Zukunftsindikatoren geben Hinweise auf zukünftige Beschäftigungsrisiken und -chancen im jeweiligen Beruf. Dabei handelt es sich um

1. die adjustierte Suchdauer in Tagen im Beruf in fünf Jahren,
2. deren voraussichtliche Veränderung bis zum Jahr 2040,
3. das Verhältnis des Neuangebots im Beruf im kommenden Fünf-Jahres-Zeitraum bezogen auf den Neubedarf im Beruf in diesem Zeitraum
4. sowie die erwartete berufsspezifische Erwerbslage in fünf Jahren.

Je nach Ausprägung der vier Zukunftsindikatoren werden Punkte vergeben. Ein Beruf kann in Summe zwischen null (breite Verfügbarkeit) und zwölf Punkten (Engpass) erreichen. Erreicht ein Beruf zehn oder mehr Punkte, wird er als Fokusberuf mit Engpass bezeichnet.

Die QuBe-Indikatorik zur Identifikation der Fokusberufe orientiert sich am dreigliedrigen Vorgehen der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA), verwendet jedoch für die Prognose andere Daten und Methoden. Während die Fachkräfteengpassanalyse der BA auf vergangenheitsbezogenen Daten zu sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen beruht, prognostiziert die QuBe-Indikatorik künftige Arbeitskräftebedarfe auf Grundlage harmonisierter Daten aus dem Mikrozensus, der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und der Beschäftigtenstatistik der BA und nutzt dafür 140 Berufsgruppen. Im Gegensatz zur Fachkräfteengpassanalyse der BA kann sie jedoch keine spezifischen Aussagen zur Arbeitsmarktsituation nach Anforderungsniveaus der Tätigkeiten treffen.

Die QuBe-Indikatorik zu den Fokusberufen ist keine Lückenanalyse, da künftige Engpässe und Überhänge stark von der erwarteten Anpassung beider Marktseiten (Angebot und Nachfrage) abhängen. Sie lenkt den Fokus auf Berufsgruppen, bei denen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage künftig nicht zusammenpassen werden, sofern nicht Politik und Wirtschaft gezielte Gegenmaßnahmen ergreifen. Dabei wird der Fokus auf Arbeitsplätze aller Anforderungsniveaus gerichtet.

Wie in Abb. 2 zu sehen, ist der prognostizierte Neubedarf an Personen zur Besetzung von zusätzlichen und freiwerdenden Arbeitsplätzen insgesamt niedriger als das Neuangebot an Personen, die zusätzlich aus dem Bildungssystem sowie aufgrund von Wanderungsbewegungen auf den Arbeitsmarkt kommen. Dennoch zeigt sich bei der Betrachtung der Berufsgruppen: In 58 der 140 betrachteten Berufsgruppen wächst der Neubedarf stärker als das Neuangebot. Die Zahl der Fokusberufe liegt bei 22, darunter 20 mit Engpässen und zwei mit Überhängen.

**Tab. 1**  
**Fokusberufe der Mittelfristprognose 2024**

KldB-Nr.	Fokusberuf mit Engpass
272	Technisches Zeichnen, Konstruktion, Modellbau
712	Angehörige gesetzgebender Körperschaften und leitende Bedienstete von Interessenorganisationen
244	<i>Metallbau und Schweißtechnik</i>
263	<i>Elektrotechnik</i>
273	Technische Produktionsplanung und -steuerung
311	<i>Bauplanung und -überwachung, Architektur</i>
341	<i>Gebäudetechnik</i>
432	<i>IT-Systemanalyse, Anwenderberatung, IT-Vertrieb</i>
434	<i>Softwareentwicklung und Programmierung</i>
521	Fahrzeugführung im Straßenverkehr
711	Geschäftsführung und Vorstand
841	Lehrtätigkeit an allgemeinbildenden Schulen
844	Lehrtätigkeit an außerschulischen Bildungseinrichtungen
242	Metallbearbeitung
262	<i>Energietechnik</i>
271	Technische Forschung und Entwicklung
511	Technischer Betrieb Eisenbahn-, Luft- und Schiffsverkehr
813	<i>Gesundheit, Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe</i>
814	Human- und Zahnmedizin
821	<i>Altenpflege</i>
KldB-Nr.	Fokusberuf mit Überhang
612	Groß- und Außenhandel
922	Öffentlichkeitsarbeit

Die Tab. 1 listet diese Berufe auf. Bei den kursiv geschriebenen Berufen mit Engpässen handelt es sich um Berufe, bei denen auch in der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2023 überwiegend Engpässe identifiziert wurden.

Insgesamt zeigt die Prognose bis 2028 anhaltende Engpässe bei IT-Berufen, Gesundheits- und Pflegeberufen, einigen technischen Berufen und Lehrberufen. Im Vergleich zu den Projektionen der vergangenen Jahre werden weniger Berufe im Baugewerbe nachgefragt werden. Ursache dafür ist der Rückgang der Bautätigkeit bedingt durch die höheren Zinsen. Hingegen kam die »Fahrzeugführung im Straßenverkehr« hinzu, hier bestehen – ähnlich wie in den technischen Berufen – Probleme, die in den Ruhestand übergehenden Personen zu ersetzen.

Die Mittelfristprognose erwartet, wie beschrieben, anhaltende Rekrutierungsschwierigkeiten in den Gesundheitsberufen. Auch »Bauplanung- und -überwachung, Architektur« werden weiterhin gefragt sein, da ihre Dienste nicht nur von der Baubranche, sondern auch von der Industrie und Verwaltung nachgefragt werden.

### Auswirkungen auf die lange Frist bis 2040

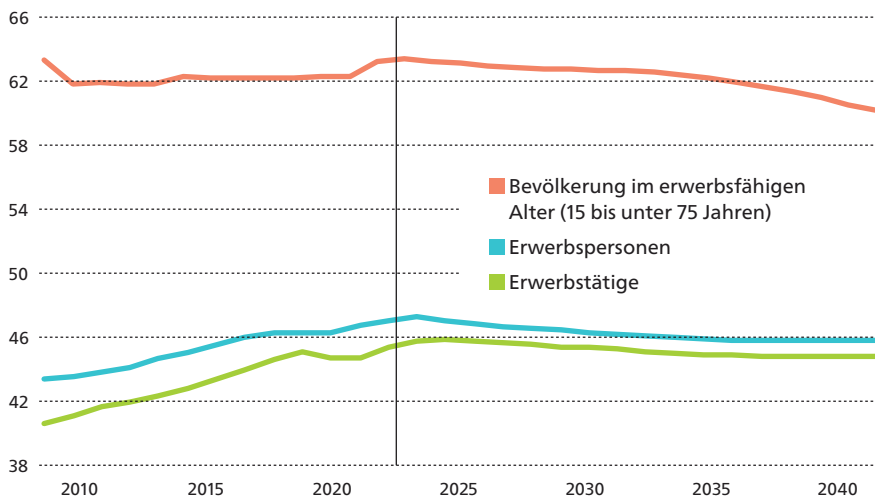
---

Die Zahl der Erwerbspersonen reduziert sich von 47,4 Millionen in 2027 bis zum Jahr 2037 um 1,5 Millionen (Abb. 3). Nach 2037 stagniert die Zahl bei 45,9 Millionen Personen. Dies liegt daran, dass ab diesem Zeitpunkt die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt verlassen haben werden. Der langfristige Rückgang der Erwerbspersonen führt auch zu einem Rückgang der erwerbstätigen Inländer\*innen. Ab dem Jahr 2024 sind beide Größen rückläufig. Die Zahl der Erwerbstätigen sinkt von 46 Millionen in 2024 auf 45 Millionen in 2037 (-1 Mio. Personen).

Die demografische Entwicklung beeinflusst das potenzielle Arbeitskräfteangebot in den Regionen. Gleichzeitig haben die Bevölkerung vor Ort und ihre Nachfrage nach bestimmten Produkten und Dienstleistungen einen gewissen Einfluss auf den Arbeitskräftebedarf in verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Entscheidend für die Nachfrage ist jedoch die bereits in der Vergangenheit gewachsene oder sich künftig entwickelnde Wirtschaftsstruktur. Strukturverschiebungen, die in der Vergangenheit beobachtet wurden, halten mittel- und langfristig an.

Aus Abb. 4, in der die Wirtschaftsbereiche aufgelistet werden, die am meisten Arbeitsplätze auf- beziehungsweise abbauen, wird deutlich, dass am meisten Arbeitsplätze im Wirtschaftsbereich »Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe«, gefolgt vom Bereich »Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung« abgebaut werden. Beim erstgenannten Bereich liegt es vor allem an den gestiegenen Bau- und den höheren Finanzierungskosten, bei der öffentlichen Verwaltung dürfte die weiter voranschreitende Digitalisierung ein Grund sein. Aber auch der Groß- und Einzelhandel sowie der Bereich »Kfz-Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen« benötigen künftig weniger Arbeitskräfte, was vor allem an der starken Zunahme beim Onlinehandel liegen dürfte.

**Abb. 3**  
**Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, Erwerbspersonen**  
**und Erwerbstätige (2010 bis 2040 in Mio. Personen)**

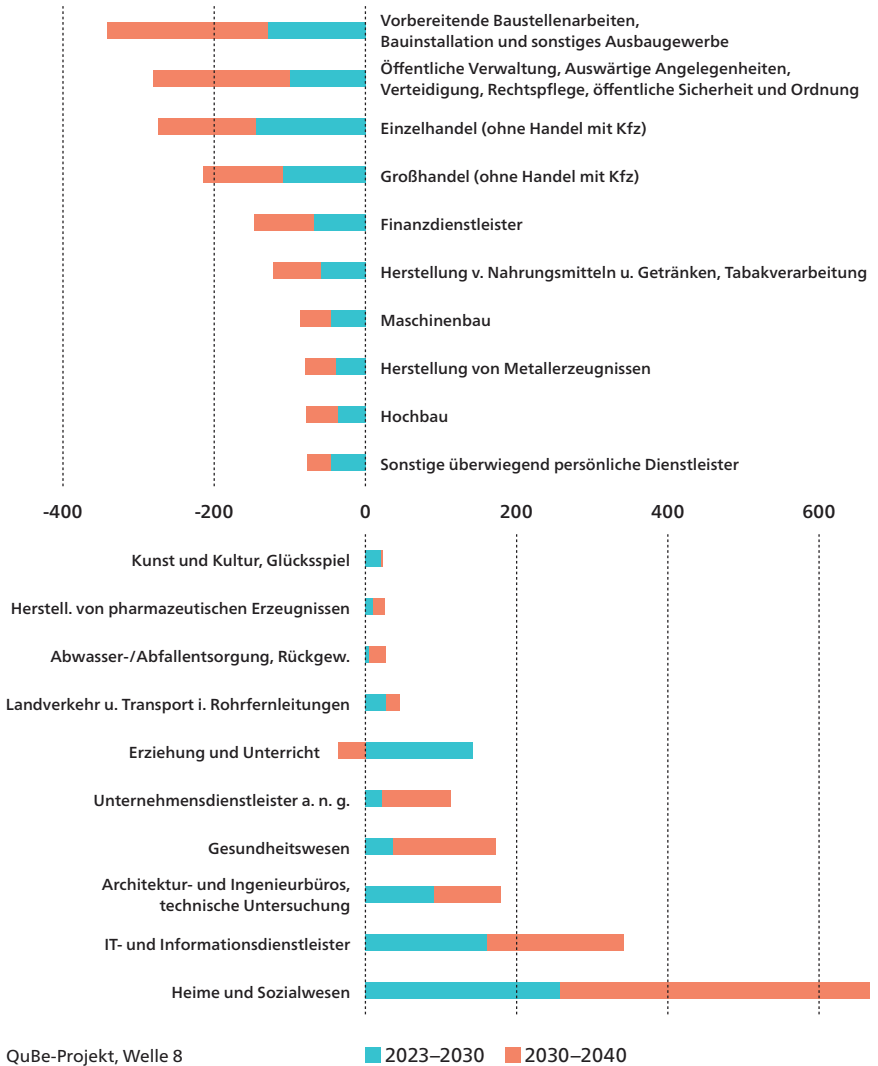


QuBe-Projekt, Welle 8

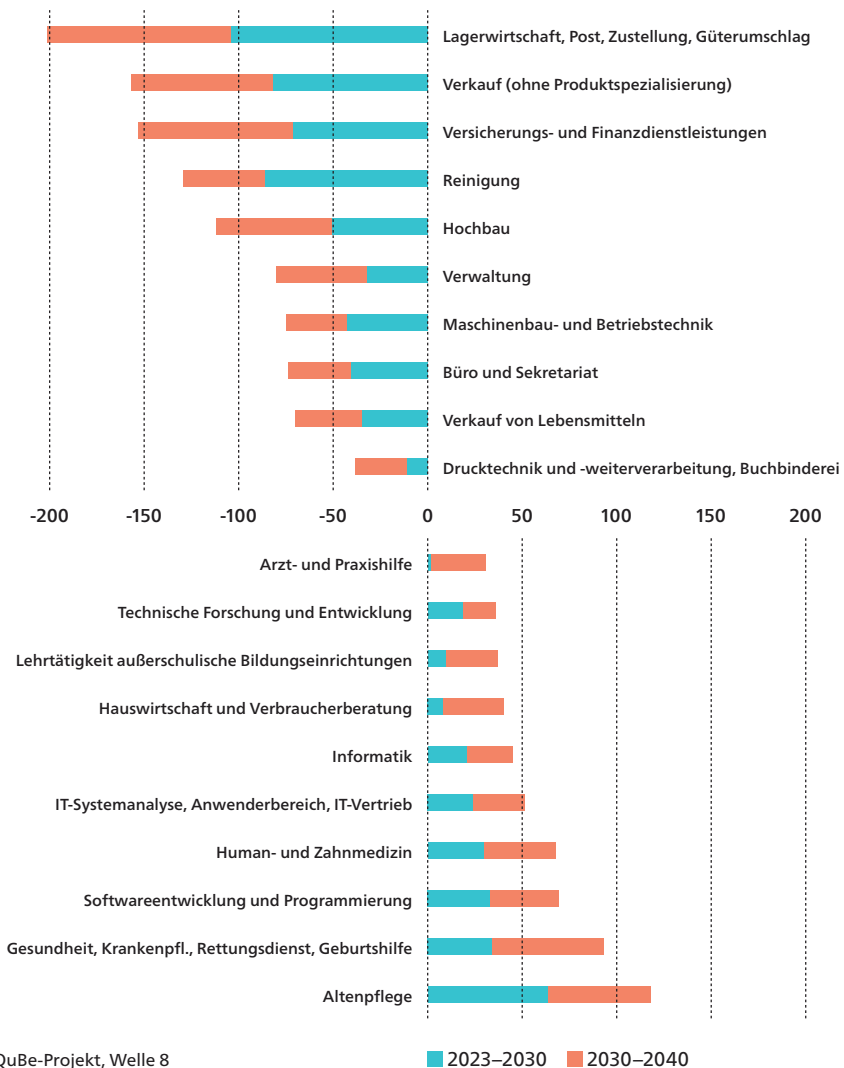
Demografisch bedingt steigt der Bedarf an Arbeitskräften im »Gesundheitswesen« und im Wirtschaftsbereich »Heime und Sozialwesen« besonders stark. Die Unternehmensdienstleister, wie zum Beispiel die »Architektur- und Ingenieurbüros, technische Untersuchung« und die »Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatung«, können weiter Beschäftigung aufbauen. Mehr Forschung und Entwicklung sowie Planung (unter anderem aufgrund des Ausbaus erneuerbarer Energien und höherer Ausrüstungsinvestitionen), aber auch Outsourcing wirken hier.

Die Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs nach Wirtschaftsbereichen hat auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung nach Berufsgruppen (Abb. 5). Da im Bereich öffentliche Verwaltung und Sozialversicherungen Personal abgebaut wird, ist es nicht verwunderlich, dass auch in den Berufsgruppen »Büro und Sekretariat«, »Verwaltung« sowie »Versicherungs- und Finanzdienstleistungen« der Arbeitskräftebedarf stark sinken wird. Der Rückgang im Einzel- und Großhandel, im Baugewerbe sowie im Maschinenbau führt entsprechend zu einem niedrigeren Personalbedarf bei den Verkaufsberufen, bei der Metallbearbeitung, bei Bauberufen sowie bei Berufen im Maschinenbau- und in der Betriebstechnik.

**Abb. 4**  
**Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs (Erwerbstätige) zwischen 2023 und 2040**  
**nach Wirtschaftsbereichen, Top 10 und Bottom 10 (in Tausend Personen)**



**Abb. 5**  
**Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs (Erwerbstätige) zwischen 2023 und 2040**  
**nach Berufsgruppen, Top 10 und Bottom 10 (in Tausend Personen)**



Jedoch steigt der Arbeitskräftebedarf in den Berufsgruppen »Gesundheit, Krankenpflege, Rettungsdienst, Geburtshilfe«, »Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehungspflege«, »Altenpflege« sowie »Human- und Zahnmedizin« auf Grund der demografischen Entwicklung kontinuierlich. Die stetig zunehmende Digitalisierung führt dagegen zu einem steigenden Personalbedarf bei den IT-Berufen.

### Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass die deutsche Wirtschaft und der Arbeitsmarkt vor erheblichen Herausforderungen stehen, die durch demografische Veränderungen, geopolitische Entwicklungen und konjunkturelle Schwankungen geprägt sind. Der Arbeitsmarkt wird langfristig durch einen Rückgang des Arbeitskräfteangebots belastet sein.

Das QuBe-Projekt bietet wertvolle Einblicke in die zukünftigen Entwicklungen von Angebot und Nachfrage nach Qualifikationen und Berufen, wobei eine zunehmende Diskrepanz zwischen Arbeitskräfteangebot und -bedarf prognostiziert wird, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, IT und Bau. Bei der Personalsuche müssen daher neue Wege beschritten werden, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Gefordert sind innovative Lösungen und eine verstärkte Fokussierung auf die Aus- und Weiterbildung.

### Literatur

Bundesagentur für Arbeit (2024): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2023, Nürnberg

H. Gartner, T. Hellwagner, M. Hummel, C. Hutter, B. Lochner, S. Wanger, E. Weber, G. Zika (2025): IAB-Prognose 2025: Zwischen Schwächephase und Investitionsimpulsen. (IAB-Kurzbericht 03/2025), Nürnberg

→ [t1p.de/66tur](https://t1p.de/66tur)

T. Hellwagner, D. Söhnlein, E. Weber (2023): Modeling Migration Dynamics in Stochastic Labor Supply Forecasting, IAB

M. Kalinowski, A. Mönnig, D. Söhnlein (2021): Annahmen, Modellierung und Ergebnisse der Angebotsprojektion nach Qualifikationsstufen und Berufen bis zum Jahr 2040, Bonn

→ [t1p.de/q0dhk](https://t1p.de/q0dhk)

T. Maier, S. Steeg, G. Zika (2020): Die Modellierung adjustierter Suchdauern als Indikator für die Fachkräftesituation im Beruf. Bonn

→ [t1p.de/vji0p](https://t1p.de/vji0p)

T. Maier, M. Kalinowski, G. Zika, C. Schneemann, A. Mönnig, M. I. Wolter (2022): Es wird knapp. Ergebnisse der siebten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

T. Maier, M. Kalinowski, A. Schur, G. Zika, C. Schneemann, A. Mönnig, M. I. Wolter (2024): Weniger Arbeitskraft, weniger Wachstum. Ergebnisse der achten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040, BIBB Report, Bonn

SPD/Die Grünen/FDP – Sozialdemokratische Partei Deutschlands; Bündnis 90/Die Grünen; Freie Demokratische Partei (Hrsg., 2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 (...), Koalitionsvertrag der 20. Legislaturperiode vom 24. November 2021. Berlin

→ [t1p.de/4eems](https://t1p.de/4eems)

M. Studtrucker, M. Kalinowski, C. Schneemann, D. Söhnlein, G. Zika (2022): QuBe-Bevölkerungsprojektion für die Kreise und kreisfreien Städte Deutschlands. Nürnberg, IAB

G. Zika, R. Helmrich, M. Kalinowski, M. I. Wolter, M. Hummel, T. Maier, C. Hänisch, T. Drosowski (2012): Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030: In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial. Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. IAB-Kurzbericht (18/2012). Nürnberg

G. Zika, T. Maier, M. I. Wolter, F. Bernardt, M. Hummel, M. Kalinowski, B. Krebs, A. Mönnig, A., C. Schneemann, M. Studtrucker, S. Steeg, P. Ulrich (2021): Mittelfristprognose: Arbeitsmarktdynamik bis 2025

G. Zika, T. Maier, M. I. Wolter, F. Bernardt, M. Hummel, M. Kalinowski, A. Mönnig, C. Schneemann, M. Studtrucker, S. Steeg, P. Ulrich, J. Zenk (2022): Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2026

G. Zika, M. Hummel, T. Maier, M. I. Wolter (2023a): Das QuBe-Projekt: Modelle, Module, Methoden. IAB-Bibliothek, 374. Nürnberg

→ [t1p.de/c5sij](https://t1p.de/c5sij)

G. Zika, C. Schneemann, J. Zenk, T. Maier, M. Kalinowski, A. Schur, J. Krinitz, A. Mönnig, M. I. Wolter (2023b): Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2027. Hrsg.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin, Forschungsbericht 625

→ [t1p.de/6mh7m](https://t1p.de/6mh7m)

G. Zika, M. Kalinowski, J. Krinitz, T. Maier, A. Mönnig, C. Schneemann, A. Schur, M. I. Wolter, J. Zenk (2024): Fachkräftemonitoring für das BMAS – Mittelfristprognose bis 2028. Hrsg.: BMAS, Berlin, Forschungsbericht, 647

→ [t1p.de/pack0](https://t1p.de/pack0)



# Fachkräftemangel: Ursachen, Konse- quenzen und Hand- lungsstrategien – empirische Befunde des WSI

**Dr. Elke Ahlers**

Leiterin des Referats „Qualität der Arbeit“  
am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen  
Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung  
[elke-ahlers@boeckler.de](mailto:elke-ahlers@boeckler.de)

## Vorbemerkung und Fragestellungen

Trotz schwächelnder Konjunktur und vereinzelter Massenentlassungen bleibt der Fachkräftemangel ein zentrales Thema für Unternehmen und die Arbeitsmarktpolitik (vgl. Zika in diesem Band). Als Ursachen gelten vor allem der demografische Wandel, die Digitalisierung sowie strukturelle Veränderungen der Wirtschaft – etwa Entwicklungen, die zunehmend gut ausgebildete Fachkräfte erfordern (BMWK 2024; Demografieportal 2023; Zika et al. 2022, vgl. seinen Beitrag in diesem Band; Peichl et al. 2022; Freuding et al. 2023). Gleichzeitig wird vor allem ein flächendeckender Fachkräftemangel immer wieder infrage gestellt – etwa angesichts steigender Arbeitslosigkeit, stagnierender Löhne oder frustrierter Stellensuchender (vgl. Burmeister, Scholz 2024; Fuest, Jäger 2023; Zanker, Daum 2024, S. 16).

Der Beitrag untersucht, wie Betriebs- und Personalräte den Fachkräftemangel bewerten. Frühere Befunde zeigen bereits, dass fehlendes Personal ein zentrales Thema für die betriebliche Mitbestimmung ist (Ahlers, Villalobos 2022; ver.di-Innovationsbarometer 2015 ff.). Die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit belegen seit 2015 (DGB 2015) – und aktuell auch wieder im Jahr 2024 (DGB 2024) –, dass Personalengpässe in vielen Bereichen die Arbeitsbedingungen verschärfen.

Besonders betroffen sind Beschäftigte in der Pflege, Erziehung, im Transportwesen sowie in Lehrberufen. Die Folgen reichen von zusätzlicher Arbeitslast über Überstunden bis hin zur Abwanderung – ein Teufelskreis, der die Lage weiter zuspitzt. Auch das ver.di-Innovationsbarometer 2023 unterstreicht Konsequenzen nicht nur allgemein für die Betriebe, sondern insbesondere für Beschäftigte. Zudem gerät die für die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Betriebe so notwendige Innovationsfähigkeit dort an ihre Grenzen, wo Fachkräftemangel herrscht – insbesondere in sozialen Dienstleistungen, in der öffentlichen Verwaltung und dem Gesundheitswesen (vgl. Zanker, Daum 2024, S. 33).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Maßnahmen Betriebe ergreifen, um Personal zu gewinnen und zu halten. Welche Unterschiede zeigen sich zwischen Branchen? Und welche betrieblichen Informationen lassen sich für (politische) Handlungsempfehlungen nutzen?

Der Beitrag verfolgt das Ziel, die Fachkräftedebatte aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Vertretungen branchenübergreifend zu analysieren, betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung darzustellen und politische Handlungsperspektiven aufzuzeigen. Grundlage sind die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023<sup>1</sup> sowie die WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024.<sup>2</sup>

1 Befragt wurden Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten, die einen Betriebs- oder Personalrat haben. 43 Prozent der Beschäftigten wurden im Jahr 2023 durch einen Betriebs- oder Personalrat vertreten (Hohendanner, Kohaut 2023). Die Stichprobe kam durch eine Zufallsziehung aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA) zustande. 3.713 Betriebe wurden befragt (n=3.713). Alle Angaben sind gewichtet, um die Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit auszugleichen. Die Befragung ist somit repräsentativ für alle Arbeitsstätten mit Betriebsrat ab 20 Beschäftigten. Die nachfolgend präsentierten Befunde basieren auf einem Fragenblock zur Fachkräftesicherung.

2 Für die 13. Welle befragte das Institut Verian (früher Kantar Public) Ende 2024 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung online mehr als 7.000 Erwerbspersonen. Grundgesamtheit sind deutschsprachige Erwerbspersonen in Deutschland ab 16 Jahren, die über einen Online-Zugang verfügen. Für die vorliegenden Analysen werden daraus die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten herangezogen.

### Empirische Befunde zum Fachkräftemangel und zu Engpässen

---

Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zeigt: In 85 Prozent der Betriebe und Dienststellen ist die zu geringe Personalstärke ein zentrales Handlungsfeld. Dabei unterscheiden sich die Einschätzungen von Betriebsräten (85 Prozent) und Personalräten im öffentlichen Dienst (83 Prozent) kaum. Besonders betroffen sind Dienstleistungsbranchen – allen voran der IT-Bereich (96 Prozent, vgl. hierzu Muhr, Ritter, Zanker in diesem Band), Finanz- und Versicherungsdienstleister (92 Prozent) sowie Handel, Verkehr/Lagerlogistik und Gastgewerbe (86 Prozent). In der Industrie fällt besonders die Lebensmittelbranche auf.

Die Beschäftigtenvertretungen wurden auch zum Fach- und Arbeitskräftemangel in ihrem Betrieb befragt. 92 Prozent sehen den Fach- oder Arbeitskräftemangel als große Herausforderung an – auch unabhängig von akut unbesetzten Stellen: besonders häufig in der Bauwirtschaft (98 Prozent), bei den Finanzdienstleistungen (96 Prozent) sowie im öffentlichen Dienst, vor allem in Erziehung und Gesundheit (93 Prozent).

Tatsächliche Besetzungsprobleme – also Stellen, die länger als drei Monate vakant bleiben – melden 83 Prozent der Befragten. Im öffentlichen Dienst (vor allem in Gesundheit, Erziehung und Pflege) ist die Quote mit 85 Prozent höher als in der Privatwirtschaft (82 Prozent). Besonders betroffen sind Bereiche wie Erziehung, Gesundheit und Verwaltung mit durchschnittlich 21 beziehungsweise 14 unbesetzten Stellen je Dienststelle. Gesucht wird vor allem qualifiziertes Personal mit Berufs- oder Hochschulabschluss.

Auch in der Privatwirtschaft zeigen sich deutliche Engpässe: 95 Prozent der IT-Betriebe haben Probleme bei der Stellenbesetzung (durchschnittlich acht unbesetzte Stellen), 91 Prozent bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern (zwölf Stellen). Im produzierenden Gewerbe sind 77 Prozent der Betriebe betroffen.

Aus Sicht der Beschäftigten ist das Thema mindestens ebenso relevant. Laut der WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024 sind 50 Prozent mittelbar oder unmittelbar von Personalengpässen betroffen – etwa durch Mehrarbeit oder organisatorische Probleme am Arbeitsplatz. Besonders stark zeigt sich dies im Gesundheits- und Sozialwesen (66 Prozent), im Baugewerbe (57 Prozent), im Bereich Erziehung/Unterricht (56 Prozent) sowie im Gastgewerbe (56 Prozent). Allerdings führen nicht alle Beschäftigten die Zusatzbelastungen auf einen Fachkräftemangel zurück. Auch knappe Personalplanung, hohe Krankenstände oder starke Fluktuation gelten als mögliche Ursachen.

### Ursachen für den Fachkräftemangel und die Position betrieblicher Interessenvertretungen

---

In der öffentlichen Debatte werden als Hauptursachen des Fachkräftemangels der demografische Wandel – insbesondere der Renteneintritt der Babyboomer-Generation und zu wenig Nachwuchs – sowie strukturelle Veränderungen der Wirtschaft genannt (Bauer et al. 2024; Fuchs et al. 2021; Weis 2023).

Kritische Stimmen weisen jedoch darauf hin, dass die Besetzung offener Stellen nicht nur an einem Mangel an Fachkräften scheitert, sondern auch an unzureichender Entlohnung und schlechten Arbeitsbedingungen. Auch der ver.di-Innovationsbarometer und die ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024 für den Dienstleistungsbereich kommen zu dem Ergebnis, dass schlechte Arbeitsbedingungen ein zentraler Grund für Personal- bzw. Arbeits- und Fachkräftemangel sind – besonders im Gesundheitswesen und im Verkehrssektor (Zanker, Daum 2024; vgl. Gimpel in diesem Band). Auch generell wird angemerkt, dass Marktmechanismen dazu führen sollten, dass Arbeitgeber höhere Löhne bieten, um Fachkräfte zu gewinnen. Da dies in vielen Fällen nicht geschieht, könnte der Fachkräftemangel zumindest teilweise hausgemacht sein (vgl. auch Fuest, Jäger 2023 sowie Muhr, Ritter, Zanker in diesem Band).

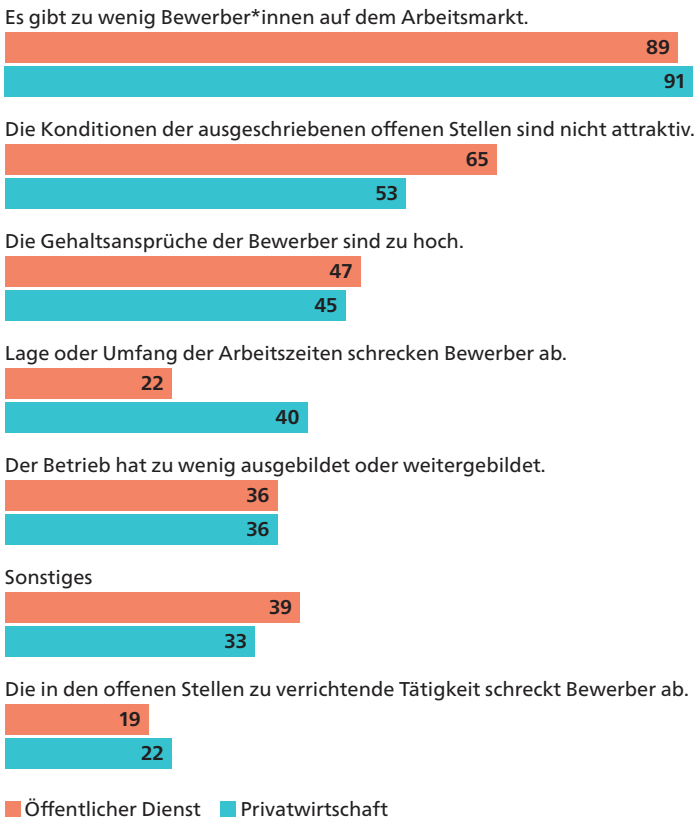
Die Ursachen der Arbeitskräfte-Engpässe sind vielschichtig und variieren je nach Branche und Betrieb. Um diese Differenzierung zu erfassen, hat das WSI untersucht, welche Gründe betriebliche Interessenvertretungen für die Stellenbesetzungsprobleme in ihren Betrieben sehen. Finden Unternehmen tatsächlich keine qualifizierten Bewerber\*innen? Oder sind die angebotenen Arbeitsbedingungen nicht attraktiv genug?

Eine große Mehrheit gibt an, dass es insgesamt zu wenige Bewerber\*innen auf dem Arbeitsmarkt gibt (91 Prozent in der Privatwirtschaft, 89 Prozent im öffentlichen Dienst). Gleichzeitig sehen viele Beschäftigtenvertretungen als Ursache jedoch auch die Arbeitskonditionen: 65 Prozent der Befragten im öffentlichen Dienst verweisen hier auf unattraktive Gehälter, ungünstige Arbeitszeiten oder insgesamt schlechte Arbeitsbedingungen. 45 Prozent der Betriebsräte in der Privatwirtschaft und 47 Prozent der Personalräte im öffentlichen Dienst halten zudem die Gehaltsansprüche der Bewerber\*innen für zu hoch, was auf strukturell niedrige Löhne hindeutet.

Auch Lage und Umfang der Arbeitszeiten sind oft nicht mit den Bedürfnissen der Bewerber\*innen vereinbar – dies berichten 40 Prozent der Betriebsräte in der Privatwirtschaft, während im öffentlichen Dienst nur halb so viele Personalräte dieses Problem sehen. 36 Prozent der Interessenvertretungen sind der Überzeugung, dass ihr Betrieb in den vergangenen Jahren zu wenig ausgebildet hat. Zudem schrecken die geforderten Tätigkeiten potenzielle Bewerber\*innen ab (22 Prozent in der Privatwirtschaft, 19 Prozent im öffentlichen Dienst).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass der Fachkräftemangel nicht allein auf einen Mangel an qualifizierten Bewerber\*innen zurückzuführen ist, sondern auch durch betriebliche Faktoren wie zu niedrige Gehälter, ungünstige Arbeitszeiten und zu wenige Ausbildungsplätze mitverursacht wird. Besonders häufig sind es die unattraktiven Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung (57 Prozent), im Gesundheits- und Sozialwesen (56 Prozent) sowie in der Transport- und Logistikbranche (54 Prozent, vgl. Merck, Müller, Phangthong in diesem Band), die für das fehlende Personal verantwortlich gemacht werden.

**Abb. 1**  
**Welche Ursachen für den Fachkräftemangel in ihrem Betrieb sehen der Betriebsrat oder Personalrat? (in Prozent)**



WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023,  
n=1.907 (Anteil der Betriebe, in denen der Fachkräftemangel thematisiert wird)

### Fachkräftemangel und Personalentlassungen

---

Ein scheinbares Paradoxon besteht zudem darin, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit aktuell 46 Millionen einen Höchststand erreicht hat, während gleichzeitig viele Betriebe unterbesetzt sind. Zudem stehen die 2,8 Millionen Arbeitslosen und die drei Millionen Menschen in der stillen Reserve in einem scheinbaren Widerspruch zu den Schwierigkeiten der Unternehmen, offene Stellen zu besetzen (Bauer et al. 2024; Fitzenberger et al. 2024; vgl. Zanker, Daum 2024, S. 15).

Weiterhin fällt auf, dass es parallel zu massiven betrieblichen Entlassungswellen auch Fachkräftengpässe gibt. Der Arbeitsmarkt verzeichnet derzeit sowohl einen Anstieg der Arbeitslosigkeit als auch einen Rückgang offener Stellen, während der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften weiterhin hoch bleibt (Bauer et al. 2024). Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass Angebot und Nachfrage aufgrund unterschiedlicher Qualifikationsanforderungen, regionaler Gegebenheiten oder individueller Arbeitsplatzpräferenzen nicht übereinstimmen. Solche Passungsprobleme beziehungsweise »Mismatches« gelten als zunehmende Herausforderung für die Arbeitsmarktpolitik (ebd.).

Dieser Trend zeigt sich auch in der WSI-Befragung: 18 Prozent der befragten Betriebe, die länger als drei Monate offene Stellen nicht besetzen können, bauen gleichzeitig an anderer Stelle Personal ab. Besonders betroffen sind Banken, Finanzdienstleistungen sowie die öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung.

Diese gleichzeitigen Entwicklungen können irritierend wirken und werden häufig als Argument gegen die These eines generellen Fachkräftemangels angeführt. Da entlassene Beschäftigte dem Arbeitsmarkt nicht sofort wieder zur Verfügung stehen und regionale und qualifikatorische Passungsprobleme einfache Lösungen verhindern, können eine vorausschauende Personalplanung sowie gezielte Weiterbildungsmaßnahmen – sowohl intern als auch extern – eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung spielen. Beides trägt dazu bei, betroffene Beschäftigte vor Arbeitslosigkeit zu schützen. Insbesondere betriebliche Weiterbildungsinitiativen sind entscheidend für die sozialverträgliche und beschäftigungssichernde Gestaltung von Transformationsprozessen (vgl. Erol, Ahlers 2023; Muhr, Ritter, Zanker; Hofmann, Jaich in diesem Band).

### Betriebliche Konsequenzen des Fachkräftemangels

---

Die Personalengpässe haben sowohl betriebswirtschaftliche Auswirkungen als auch Folgen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Vor allem die Arbeitnehmer\*innen sind betroffen: 93 Prozent der Betriebs- und Personalräte berichten, dass die Beschäftigten zusätzliche Mehrarbeit leisten müssen. Diese Belastungen bestätigen sich auch im ver.di-Innovationsbarometer: 96 Prozent berichten von gesteigerter Arbeitsintensität, 75 Prozent von Verletzungen der Arbeitszeitregelungen (Zanker, Daum 2024).

Da die Arbeitsbelastung ohnehin hoch ist, entsteht ein Teufelskreis: Zunehmender Druck führt zu Unzufriedenheit, steigenden Fehlzeiten und erhöhter Fluktuation, was die Personalengpässe weiter verschärfen kann. Ähnliche Ergebnisse zeigt die DIHK-Konjunkturumfrage 2023: 60 Prozent der Befragten sehen die Mehrbelastung der Beschäftigten als Hauptfolge des Fachkräftemangels, während 59 Prozent auf gestiegene Arbeitskosten hinweisen (Hardege 2023).

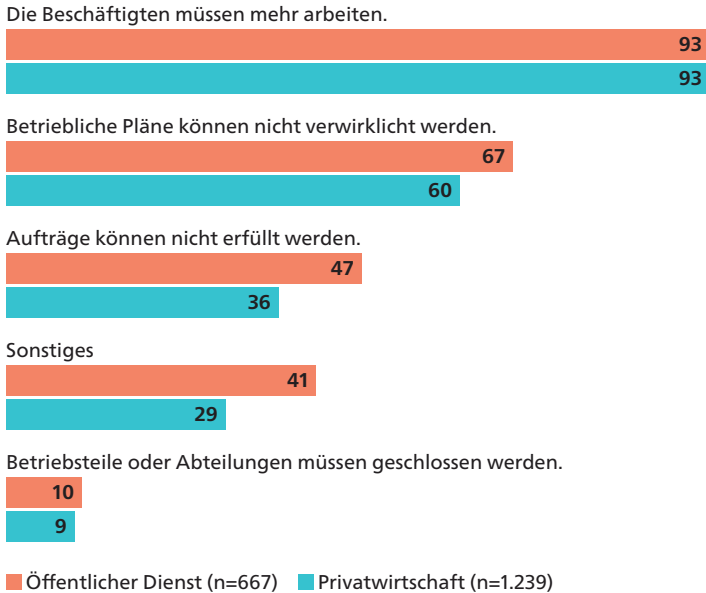
Viele Beschäftigtenvertretungen beklagen zudem, dass betriebliche Pläne aufgrund fehlenden Personals nicht umgesetzt werden können – dies trifft auf den öffentlichen Dienst häufiger zu (67 Prozent) als auf die Privatwirtschaft (60 Prozent). Auch Aufträge bleiben unerfüllt: 47 Prozent der Personalräte und 36 Prozent der Betriebsräte berichten dies als Folge der Personalengpässe. Die Schließung von Betriebsteilen oder Abteilungen wird von neun Prozent der Betriebsräte und zehn Prozent der Personalräte befürchtet. Studien prognostizieren dadurch sinkende Produktionspotenziale und eine Abschwächung der deutschen Wirtschaft (Burstedde, Kolev-Schäfer 2024; Bossler, Popp 2023).

Bossler und Popp (2023) erwarten zudem steigende Arbeitskosten sowie eine allgemeine Verlangsamung des Beschäftigungswachstums. Hardege (2023) attestiert der deutschen Wirtschaft eine eingeschränkte Transformations- und Innovationsfähigkeit aufgrund des Mangels an passenden Fachkräften. Auch der ver.di-Innovationsbarometer betont, dass der Personalmangel Innovationsaktivitäten hemmt, weil qualifiziertes Personal für die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse fehlt (Zanker, Daum 2024).

Der Fachkräftemangel hat zudem betriebswirtschaftliche Folgen: Die verlängerte Personalsuche und die steigenden Einstellungskosten sind eine erhebliche finanzielle Belastung. Auch laut der ifo-Konjunkturumfrage berichten 43 Prozent der Unternehmen, dass der Mangel an Fachkräften ihre Geschäftstätigkeit behindert – besonders im Dienstleistungssektor (Garnitz, Schaller 2023). Auffällig ist, dass im öffentlichen Dienst häufiger nicht verwirklichte betriebliche Pläne oder unerfüllte Aufträge genannt werden. Besonders im Gesundheits- und Bildungsbereich kann dies schwerwiegende gesellschaftliche Folgen haben, da innovative Projekte in Schulen, in der Sozialarbeit oder der Pflege nicht umgesetzt werden können. In der öffentlichen Debatte ist dieser Aspekt oft unterbelichtet.

Ähnliches berichten auch die betroffenen Beschäftigten in der WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024: Über die Hälfte der befragten abhängig Beschäftigten ist in ihrem Tätigkeitsfeld von Arbeitskräfteengpässen betroffen. 37 Prozent betonen, dass dies in hohem Maß zu Mehrarbeit und höherer Arbeitsintensität führt, 47 Prozent würden dem eher zustimmen. Für über die Hälfte der betroffenen Beschäftigten wirken sich die Personalengpässe auch auf deren Arbeitszeiten aus, diese werden vom Unternehmen zur Bewältigung der Aufgaben häufig verlängert oder ausgeweitet (22 Prozent stimmen voll und ganz zu, 36 Prozent teilweise).

**Abb. 2**  
**Konsequenzen des Fachkräftemangels aus Sicht**  
**der betrieblichen Interessenvertretungen (in Prozent)**



WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023,  
 n=1.907 (Teilbereich der Betriebe mit Fachkräftemangel)

Diese belastende Arbeitszeitentwicklung bei Personalengpässen geht zulasten der Arbeitszeitouveränität und der Planbarkeit des Alltags der Beschäftigten. Zudem geben viele Arbeitnehmer\*innen an, dass durch das fehlende Personal die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet (27 Prozent stimmen voll zu), die Fehlzeiten steigen (25 Prozent stimmen voll zu) und das Betriebsklima belastet wird (23 Prozent stimmen voll zu). Das heißt, die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit nimmt ab und die sogenannte »innere Kündigung« wird dadurch forciert.

All diese Konsequenzen der Personalengpässe gehen zulasten der Produktivität des Unternehmens, aber eben auch zulasten der Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten. Es verwundert daher nicht, wenn etliche Beschäftigte aufgrund der sich verschärfenden Arbeitsbedingungen ausgebrannt sind, ihre Gesundheit einbüßen oder ihren Dienst durch Jobwechsel quittieren. Die aufgeheizte Mediendebatte um steigende Fehlzeiten in Deutschland ist nicht mit »Faulheit« der Beschäftigten zu erklären, sondern zu einem großen Anteil durch oftmals verschleißende Arbeitsbedingungen (vgl. Gimpel in diesem Band).

## Strategien zur Fachkräftesicherung

---

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Handlungsstrategien zur Mitarbeiterbindung und zur Fachkräftesicherung in den Unternehmen. Strategien zur Fachkräftesicherung werden seit Langem auf politischer und unternehmerischer Seite breit diskutiert (BMWK 2024; Fitzenberger et al. 2024; Peichl et al. 2022). Auf politischer Ebene – und auch dominierend in der öffentlichen Wahrnehmung – steht vor allem die Fachkräfteeinwanderung im Fokus (Pierenkemper et al. 2022; BMAS 2024; vgl. Khan in diesem Band). Weitere Ansätze zielen auf die stärkere Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer\*innen, was bis hin zur erneuten Erhöhung des Renteneintrittsalters diskutiert wird. Zudem sollen Frauen stärker in das Erwerbsleben integriert werden, etwa durch weniger Teilzeit und den Ausbau der Kinderbetreuung (vgl. Matthes, Schwendler, Wolfstädter in diesem Band). Zur Linderung von Fachkräftengpässen wird auch über mehr Automatisierung und Digitalisierung nachgedacht. Mit Digitalisierung wird das Ziel verfolgt, Aufgaben effizienter und mit weniger Personal erledigen zu können (Handwerksblatt 2024, vgl. Butollo in diesem Band).

Das Arbeitgeberlager setzt auf eine Erhöhung der Wochenarbeitszeiten, um die Engpässe mit dem vorhandenen Personal auszugleichen. Auch die Potenziale betrieblicher Weiterbildungsprogramme stehen im Fokus, also verstärkte Investitionen in die Ausbildung eigener Mitarbeiter\*innen (KOFA 2023). Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften setzen ebenfalls darauf (vgl. Hofmann, Jaich in diesem Band); außerdem zielen sie ab auf die Ausschöpfung des inländischen Erwerbspotenzials und höhere Löhne, generell bessere Arbeitsbedingungen sowie mehr orts- und zeitflexibles Arbeiten, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und somit potenzielle Bewerber\*innen anzuziehen (DGB 2023; ver.di 2024, vgl. Gimpel in diesem Band).

Zu beobachten ist auch, dass auf betrieblicher Ebene Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung stärker diskutiert werden. Ziel ist, das vorhandene Personal über Weiterbildungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit langfristig an Unternehmen zu binden und damit den Personalabgang zu vermindern (Freuding et al. 2023). Vor allem größere Unternehmen haben über Möglichkeiten des Human Resource Managements und eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements ein hohes Potenzial, gute und attraktive Arbeitsbedingungen auch institutionell zu fördern.

## Einschätzung betrieblicher Interessenvertretungen zu Aktivitäten in ihren Betrieben

---

In den Unternehmen ist ein Handlungsdefizit auszumachen: Von der Gesamtheit der Betriebe, die das WSI befragt hat, ergreifen nur 30 Prozent konkrete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel (ob unmittelbar betroffen oder nicht), weitere elf Prozent planen und diskutieren entsprechende Maßnahmen. Von denen, die sich im Betrieb gezielt mit Fachkräftemangel beschäftigen, setzen 59 Prozent bereits konkrete Maßnahmen um, 21 Prozent planen oder diskutieren sie. Aktiv sind vor allem Betriebe in den Finanzdienstleistungen und Versicherungen (73 Prozent), im Baugewerbe (71 Prozent) und der öffentliche Dienst in den Bereichen Erziehung und Gesundheit (66 Prozent).

**Abb. 3**  
**Folgen der Arbeitskräfteengpässe aus Sicht von betroffenen Beschäftigten (in Prozent)**

Zunahme von Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung.



Arbeitszeiten werden verlängert oder ausgeweitet.



Das Betriebsklima hat sich verschlechtert.



Die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet.



Höhere Fehlzeiten.



Höhere Fluktuation unter den Beschäftigten.



Auslagerung von Tätigkeits- und Unternehmensfeldern an Externe.



Geplante betriebliche Projekte oder Innovationen werden gestrichen.



■ stimme voll und ganz zu   ■ stimme eher zu  
 ■ stimme eher nicht zu   ■ stimme überhaupt nicht zu

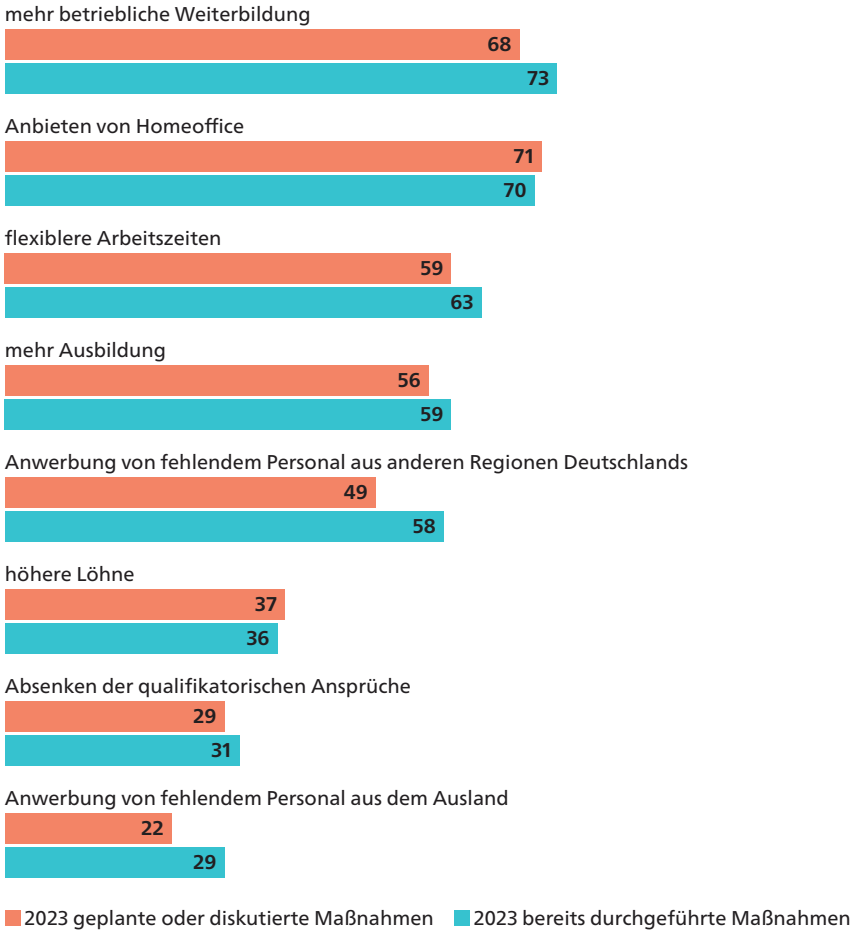
WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024,

n=4.159 (Anteil der Befragten, die von Arbeitskräfteengpässen betroffen sind)

Die meisten Betriebe und Dienststellen reagieren mit einem verstärkten Weiterbildungsangebot (73 Prozent). Damit soll vorhandenes Personal für freiwerdende oder neu benötigte Arbeitsplätze bedarfsgerecht eingesetzt werden können. Ebenfalls werden den Beschäftigtenvertretungen zufolge mehr Ausbildungsplätze angeboten (59 Prozent). Auch Homeoffice (70 Prozent) sowie flexible Arbeitszeiten (63 Prozent) werden als Optionen praktiziert, um Arbeitskräfte zu gewinnen sowie vorhandenes Personal zu halten. Höhere Löhne zu zahlen, ist offenbar weniger verbreitet. Nur 36 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen teilen mit, dass die Arbeitgeber höhere Löhne bieten.

Viele Betriebe suchen Fachkräfte auch überregional: Eine Anwerbung von Personal aus anderen Regionen Deutschlands ist für 58 Prozent der Betriebe und Dienststellen eine Option und damit verbreiteter als eine Anwerbung von Personal aus dem Ausland (29 Prozent). Ausländische Fachkräfte werden am ehesten im Bereich Gesundheit und Pflege nachgefragt (41 Prozent). Es folgen unternehmensnahe Dienstleistungen (39 Prozent) und der IT-Bereich (38 Prozent) sowie der Bau (35 Prozent).

**Abb. 4**  
**Welche Maßnahmen sind in den Betrieben/Dienststellen bereits durchgeführt worden? Welche sind in Planung? (in Prozent)**



WSI-Betriebsrätebefragung 2023; n=1.129; Betriebe mit laufenden Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sowie n=395 Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt Maßnahmen diskutieren

Nicht wenige senken auch ihre Anspruchsvoraussetzungen und Erwartungshaltungen an die Bewerber\*innen (29 Prozent). Wenn der Markt keine Bewerber\*innen mit den benötigten Abschlüssen, Zertifikaten oder Qualifikationen hergibt, dann werden den Kandidat\*innen Weiterbildungen angeboten.

Insgesamt zeigt sich, dass bei den betrieblichen Strategien vor allem mehr Weiterbildung sowie zeit- und ortsflexiblere Arbeitsbedingungen dominieren. Höhere Löhne spielen offenbar eine untergeordnete Rolle und werden am ehesten im Bereich Handel, Verkehr und Lagerei, Gastgewerbe (51 Prozent) sowie im IT-Bereich (50 Prozent) und bei den unternehmensnahen Dienstleistungen (46 Prozent) gezahlt.

Damit zeigt sich, dass viele Betriebe mit Blick auf die Fachkräftesicherung zwar aktiv werden. Das Potenzial, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten über – gesetzlich auch vorgeschriebene – Gesundheitsprävention zu verbessern, bleibt aber oft ungenutzt. Dies zeigt die schwache Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz. Nicht einmal in jedem dritten Betrieb (31 Prozent) wurden diese zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen notwendigen Maßnahmen umgesetzt (Ahlers, Quispe Villalobos 2023). Daraus ergibt sich auch, dass gerade einmal die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor der Auffassung ist, dass sie bis zur Rente durchhalten wird (vgl. ver.di 2024a).

### Fazit und Handlungsaufträge

---

Fachkräftesicherung und Personalengpässe sind für die betrieblichen Interessenvertretungen zentrale Themen. Vom Mangel an Arbeitskräften sind neben den Unternehmen aufgrund wirtschaftlicher Konsequenzen vor allem die Beschäftigten betroffen, nämlich durch Mehrarbeit und sich verschlechternde Arbeitsbedingungen. Fachkräftemangel und Personalengpässe können nicht nur durch den demografischen Wandel verursacht sein, sondern sind auch die Folge zu knapp bemessener Personalplanung der Unternehmen – etwa infolge der Senkung von Personalkosten aus betriebswirtschaftlichen Gründen, durch mangelnden Weitblick oder durch schlechte Arbeitsbedingungen.

Der Fachkräftemangel bleibt in vielen Branchen eine konstante Herausforderung. Die Ergebnisse zeigen, dass etliche Unternehmen bereits Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ergriffen haben, entweder um Fachkräfte zu binden oder neues Personal zu gewinnen. Die beiden wichtigsten Ansätze sind:

- eine höhere Sensibilität im Betrieb für betriebliche Weiterbildung und Ausbildung sowie
- mehr Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Während sich zur Fachkräftesicherung flexiblere Arbeitszeitarrangements verbreiten, berichten nur 36 Prozent der Betriebsräte von höheren Gehaltsangeboten. Stattdessen wird eher versucht, Personal aus anderen Regionen oder aus dem Ausland zu rekrutieren.

Erfolgsversprechend ist ein mehrdimensionaler Ansatz zur Fachkräftesicherung, der neben langfristiger Personalplanung und guten Arbeitsbedingungen auch partizipative Lösungsstrategien einbezieht. Folgende Leitgedanken sollten dabei im Fokus stehen:

1. **Mit guten, verlässlichen und sozialverträglichen Arbeitsbedingungen** ist sowohl den Arbeitgebern als auch den Beschäftigten geholfen. Arbeitnehmer\*innen bevorzugen einen Arbeitsplatz, an dem ihre Arbeit wertgeschätzt wird, bei dem sie angemessene Löhne erhalten und an dem sie sich wohlfühlen. Der DGB-Index 2024 belegt, dass Beschäftigte mit guten Arbeitsbedingungen zu 98 Prozent ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden (DGB-Index 2024). Arbeitgeber werden damit für Bewerber\*innen attraktiver, sodass sie im Wettbewerb um gute Fach- und Arbeitskräfte Pluspunkte sammeln. Sinnvolle Regulierungen von Arbeitszeiten und zum Schutz vor Überlastung sind dabei zentral.
2. Eine Möglichkeit, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist eine gute **Weiterbildungskultur** in Unternehmen und Dienststellen. Viele Betriebe sind zwar engagiert in Bezug auf Weiterbildung, es mangelt aber oft an strategischer Weiterbildungsplanung und an der dafür nötigen Kommunikation, um Beschäftigte zu motivieren und danach Perspektiven zu eröffnen. Wie gut die Weiterbildungskultur im jeweiligen Betrieb gelebt wird, hängt nicht zuletzt vom Verhalten der Führungskräfte ab.
3. Auch eine **Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Frauen**, die ihre Arbeitszeiten gerne aufstocken würden, kann ein sinnvolles Mittel zur Fachkräftesicherung sein. Dazu sind aber strukturelle Änderungen nötig, etwa bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten, eine partnerschaftliche Aufteilung der Sorgearbeit, familienfreundlichere Arbeitszeiten sowie flexiblere und altersgerechte Arbeitsbedingungen (BMAS 2022; BMWK 2024; vgl. Matthes, Schwendler, Wolfstädter in diesem Band).
4. Zwar können Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) in bestimmten Bereichen und punktuell zur Entlastung beim Fachkräftemangel beitragen, indem Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden. Zentral ist jedoch zum einen, dass dabei (Routine-)Tätigkeiten und nicht Menschen ersetzt werden. Auch sollte dies mit umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen, verbindlicher Mitbestimmung und sozialer Absicherung für die Beschäftigten einhergehen. Nur so lassen sich Chancen sinnvoll nutzen und negative Folgen abwenden. Zum anderen ist mit Nachdruck davor zu warnen, Digitalisierung und KI als einfache Lösung oder gar als Allheilmittel gegen den Fachkräftemangel zu betrachten (vgl. DGB 2022; DGB 2020; Butollo in diesem Band).

5. Aus **sozialverträglicher und gesundheitsorientierter Sicht** kann es nicht darum gehen, dass Beschäftigte Personalengpässe durch längere Wochenarbeitszeiten ausgleichen. Diese Erwartung und Forderung – etwa der Arbeitgeberverbände, die nun von der schwarz-roten Bundesregierung aufgegriffen werden – geht realistisch betrachtet einher mit Überlastung, Multitasking und Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten und damit in die falsche Richtung. Stattdessen sollten die **Arbeitszeiten** je nach Lebenssituation eher kürzer, vor allem aber flexibel und verlässlich sein.
6. Ein zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung ist ein **partizipatives Gesundheitsmanagement**, das zur Sicherstellung langfristiger Arbeits- und Leistungsfähigkeit auch die individuellen Bedürfnisse und Lebenslagen der Beschäftigten berücksichtigt. Es geht darum, gemeinsam mit den Arbeitnehmer\*innen nach Lösungen für bessere Arbeitsbedingungen und eine bessere Unternehmenskultur zu suchen. Voraussetzung dafür ist eine wertschätzende und gesundheitsorientierte Führungskultur, die ein angstfreies und vertrauensvolles Miteinander erlaubt. Schon jetzt befürchten viele Beschäftigte, in ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht bis zum Rentenalter durchhalten zu können. Über ein partizipatives und respektvolles Gesundheitsmanagement lassen sich körperliche und psychische Störfaktoren am Arbeitsplatz reduzieren.

Nur durch das Zusammenspiel all dieser Faktoren lassen sich Personalengpässe sowie Fach- und Arbeitskräftemangel nachhaltig bewältigen.

## Literatur

E. Ahlers, V. Quispe Villalobos (2022): Fachkräftemangel in Deutschland? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 76, Juli 2022

→ [t1p.de/1m84d](https://t1p.de/1m84d)

E. Ahlers, V. Quispe Villalobos (2023): Betriebliche Arbeitswelt und Potenziale des Gesundheitsschutzes. WSI Report Nr. 89, Juli 2023

→ [t1p.de/3sggp](https://t1p.de/3sggp)

A. Bauer, H. Gartner, T. Hellwagner, M. Hummel, C. Hutter, S. Wanger, E. Weber, G. Zika (2024): IAB-Prognose 2024: Die Beschäftigung steigt, aber die Arbeitslosigkeit auch

→ [t1p.de/0z80g](https://t1p.de/0z80g)

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung, Berlin

→ [t1p.de/ju39x](https://t1p.de/ju39x)

BMAS (2024): Fachkräfteland Deutschland. Unsere Maßnahmen und Vorhaben zur Fachkräftesicherung, Berlin

→ [t1p.de/0nfvg](https://t1p.de/0nfvg)

BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2024): Gemacht für was Großes: Gemeinsam fachkräftig anpacken, Berlin

→ [t1p.de/lvj2u](https://t1p.de/lvj2u)

M. Bossler, M. Popp (2023): Die steigende Knappheit an Arbeitskräften bremst das Beschäftigungswachstum. Arbeitsmarktanspannung aus beruflicher und regionaler Sicht. IAB-Kurzbericht Nr. 12/2023

→ [t1p.de/pbuwk](https://t1p.de/pbuwk)

K. Burmeister, J. Scholz (2024): Fachkräftemangel: Widersprüche – und was Gewerkschaften sagen. In: Makroskop Magazin für Wirtschaftspolitik 12/2024, S. 1–7

A. Burstedde, G. Kolev-Schaefer (2024): Die Kosten des Fachkräftemangels. IW-Kurzbericht Nr. 27/2024

→ [t1p.de/oav52](https://t1p.de/oav52)

Demografieportal (2023): Fakten – Ältere Erwerbstätige

→ [t1p.de/fb596](https://t1p.de/fb596)

DGB-Index Gute Arbeit (2015): Report 2015. Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilverkmale der Arbeitshetze, Berlin

→ [t1p.de/abkqx](https://t1p.de/abkqx)

Ebd. (2024): Report 2024. Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024, Berlin

→ [t1p.de/e0chb](https://t1p.de/e0chb)

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, 2020): Künstliche Intelligenz (KI) für Gute Arbeit – Ein Positionspapier des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin

→ [t1p.de/9znha](https://t1p.de/9znha)

DGB (2022): Algorithmen und der Fachkräftemangel: DGB-Diskussionspapier zum Digitalgipfel 2022, Berlin

→ [t1p.de/cuexn](https://t1p.de/cuexn)

DGB (2023): Inländisches Fachkräftepotenzial ausschöpfen, faire Fachkräfteinwanderung gewährleisten – Aktuelle DGB-Anforderungen in der Fachkräfte-debatte, Berlin, Dezember 2023

S. Erol, E. Ahlers (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation. WSI Policy Brief, Düsseldorf

→ [t1p.de/9bhs1](https://t1p.de/9bhs1)

B. Fitzenberger, K. Hiesinger, J. Holleitner (2024): Fach- und Arbeitskräftemangel ohne Ende? Was dagegen hilft – und was nicht. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 74 (22–23), S. 4–10

J. Freuding, J. Garnitz, D. Schaller (2023): Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt. In: ifo Schnelldienst 76 (7), S. 63–67

→ [t1p.de/w1veu](https://t1p.de/w1veu)

J. Fuchs, D. Söhnlein, B. Weber (2021): Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. IAB-Kurzbericht Nr. 25/2021

C. Fuest, S. Jäger (2023): Können höhere Löhne zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen? In: Wirtschaftsdienst 103 (4), S. 253–258

J. Garnitz, D. Schaller (2023): Fachkräftemangel prägt HR-Strategie von Unternehmen, in: ifo Schnelldienst 76 (12), S. 42–45

→ [t1p.de/tc3rm](https://t1p.de/tc3rm)

Handwerksblatt (2024): Mit Digitalisierung gegen den Fachkräftemangel, Themenspecial Digitales Handwerk

→ [t1p.de/paice](https://t1p.de/paice)

S. Hardege (2023): DIHK-Fachkräftereport 2023/2024

→ [t1p.de/dsf0a](https://t1p.de/dsf0a)

C. Hohendanner, S. Kohaut (2023): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. In: WSI-Mitteilungen, 77 (4), S. 289–295

→ [t1p.de/xcflq](https://t1p.de/xcflq)

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2023): Betriebliche Weiterbildung

→ [t1p.de/j8i16](https://t1p.de/j8i16)

A. Peichl, S. Sauer, K. Wohlrabe (2022): Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss. In: ifo Schnelldienst 75 (10), S. 70–75

→ [t1p.de/dxuzz](https://t1p.de/dxuzz)

S. Pierenkemper, H. Hickmann, A. Jansen (2022): Internationale Fachkräfte aus Drittstaaten – zwei Jahre Fachkräfteeinwanderungsgesetz. In: KOFA Kompakt 3/2022, S. 1–5

→ [t1p.de/774wd](https://t1p.de/774wd)

ver.di (2015 ff.): ver.di-Innovationsbarometer (2015 ff.), Berlin

→ [t1p.de/cby9y](https://t1p.de/cby9y)

ver.di (2024): Fachkräftemangel in Deutschland: Herausforderung und Wege in die Zukunft

→ [t1p.de/bqk2l](https://t1p.de/bqk2l)

ver.di (2024a): Belastung hoch – Arbeitsschutz mangelhaft: Arbeitsberichterstattung aus Sicht der Beschäftigten Nr. 17. Berlin

→ [t1p.de/rl5q9](https://t1p.de/rl5q9)

K. Weis (2023): Stellenbesetzung – Problem oder Erfolg?

Die Rolle attraktiver Rahmenbedingungen

→ [t1p.de/k74ne](https://t1p.de/k74ne)

C. Zanker, M. Daum (2024): Fachkräftesicherung. ver.di-Innovationsbarometer 2023, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.), Berlin

→ [t1p.de/jdk9h](https://t1p.de/jdk9h)

G. Zika, F. Bernardt, M. Hummel, M. Kalinowski, T. Maier, A. Mönnig, C. Schneemann, M. Wolter (2022): Auswirkung des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist – Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040, IAB-Forschungsbericht, H. 22

# Internationale Fachkräfte in der Krankenpflege: Zusammenhang zwischen Bleibe- absicht und Guter Arbeit

## **Andrea Müller**

Geschäftsführerin des Forschungsinstituts für  
Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) und  
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für  
Politikwissenschaft, Universität Tübingen  
[and.mueller@uni-tuebingen.de](mailto:and.mueller@uni-tuebingen.de)

## Die Ausgangslage

---

Der Fach- und Arbeitskräftemangel gefährdet nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, sondern auch die öffentliche Daseinsvorsorge: deren Sicherung sowie die Transformationsfähigkeit von Einrichtungen und Institutionen. Im Bereich der Pflege schlägt der Fachkräftebedarf besonders stark zu Buche, unter anderem da hier der demografische Wandel in doppeltem Sinne wirksam ist. Eine hohe Zahl rentenbedingter Berufsaustritte der Babyboomer-Generation muss personell ausgeglichen werden; zugleich steigt aufgrund der alternden Gesellschaft der Bedarf an Pflegedienstleistungen – und damit auch an Pflegekräften – weiter an. Davon besonders betroffen ist die Langzeitpflege in der Altenhilfe, aber auch in den Krankenhäusern steigt der Pflegeaufwand, da ältere Menschen häufiger erkranken, oftmals mit langwierigen Verläufen.

Mit dem demografischen Wandel geht folglich eine beträchtliche Fachkräftelücke einher: Laut Pflegekräftevorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Destatis) ist selbst unter der Annahme eines positiven Trends am Pflegearbeitsmarkt mit 280.000 fehlenden Pflegekräften bis 2049 zu rechnen, auf Basis einer Status-Quo-Berechnung sogar mit 690.000 fehlenden Pflegekräften (Destatis 2024, vgl. Zika in diesem Band). Schon heute ist die Lage alles andere als entspannt, vielmehr sind Stellenbesetzungsprobleme im Gesundheitswesen stark verbreitet (Ahlers, Villalobos 2022, S. 5).

Positive Trends am Pflegearbeitsmarkt können durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen angestoßen werden: zum Beispiel im Bereich Aus- und Weiterbildung (vgl. Hofmann, Jaich in diesem Band), bei der stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen (vgl. Matthes, Schwendler, Wolfstädter in diesem Band) und Älteren, durch Digitalisierung und die Steigerung der Attraktivität des Pflegeberufs. Allerdings findet gerade in der Pflege oftmals eine »Flucht« in Teilzeit oder aus dem Beruf statt, um der zunehmenden Arbeitsverdichtung zu entkommen und um individuell für Entlastung zu sorgen. Ein Wiedereinstieg in den Beruf oder Arbeitszeitaufstockung wird folglich nur unter der Voraussetzung verbesserter Arbeitsbedingungen, insbesondere eines besseren Personalschlüssels, in Betracht gezogen (Auffenberg et al. 2022).

Die Krux ist also, dass an sich vielversprechende Ansätze zur Bekämpfung des Arbeits- und Fachkräftemangels wiederum durch Folgewirkungen des Arbeits- und Fachkräftemangels konterkariert werden. Um Abhilfe zu schaffen, ist die Einführung einer verbindlichen Pflegepersonalbemessung (PPR2.0) ein wichtiger Schritt.<sup>1</sup> Allerdings dürfte dieser Ansatz nur dann gelingen, wenn alle Register der Personalgewinnung gezogen werden, zugleich an den Arbeitsbedingungen angesetzt und so der oben skizzierte Teufelskreis durchbrochen wird.

---

1 »Die PPR 2.0 wurde im Rahmen der Konzierten Aktion Pflege entwickelt und vor der Einführung in Krankenhäusern wissenschaftlich erprobt. Ziel ist es, die Situation der Pflege in den Krankenhäusern mittelfristig zu verbessern, indem Idealbesetzungen für die Stationen errechnet und durchgesetzt werden.« (BMG 2024)

Hinweise darauf, wie hoch der Gestaltungs- und Verbesserungsbedarf gerade bei den Arbeitsbedingungen ist, liefert nicht zuletzt eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für die Alten- und Krankenpflege, wonach im Zeitraum 2012–2017, also noch vor der Corona-Pandemie, aus Sicht der Beschäftigten lediglich der »Sinn der Arbeit« der Kategorie »Gute Arbeit« zuzuordnen war. Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, betriebliche Sozialleistungen, emotionale und körperliche Anforderungen sowie das Einkommen (hier gab es in der Zwischenzeit jedoch Verbesserungen) wurden hingegen in die Kategorie »schlechte Arbeit« eingestuft. Am schlechtesten wurde die Arbeitsintensität bewertet (Institut DGB Index Gute Arbeit, ver.di 2018, S. 20).

### Fachkräfteeinwanderung

---

Für die Personalgewinnung spielt die Anwerbung ausländischer Fachkräfte eine zunehmend wichtige Rolle (vgl. Butollo und Khan in diesem Band). Mit der Westbalkanregelung und Anwerbeprogrammen wie »Triple Win« hat, neben der Zuwanderung von Ärzt\*innen und Pflegefachkräften aus dem EU-Ausland, auch die Rekrutierung von Pflegepersonal aus Drittstaaten zunehmend an Bedeutung gewonnen. Überdies soll das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz Zuwanderungshürden weiter abbauen und zu einer Steigerung der Erwerbsmigration beitragen (vgl. Buhanska 2023, S. 17).

Auch die Anzahl an geflüchteten Personen, die in Pflegeberufen arbeiten, hat in den letzten Jahren stark zugenommen (SVR 2022). Insgesamt betrachtet ist in nur zehn Jahren (2013 bis 2023) der Anteil ausländischer Beschäftigter in der Krankenpflege um 256 Prozent, von 43.000 auf 152.000 gestiegen; rund jede sechste Pflegekraft kommt aus dem Ausland, nahezu jede vierte hat einen Migrationshintergrund (eigene Zuwanderung oder eingewanderte Eltern). Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) konstatiert:

»Das seit 2013 zu verzeichnende Beschäftigungswachstum in den Pflegeberufen konnte nur mit Hilfe der ausländischen Pflegekräfte gelingen, während die Zahl der deutschen Beschäftigten in den Pflegeberufen seit 2021 sogar rückläufig war. Ausländische Pflegekräfte federn damit zugleich die ungünstige demografische Entwicklung in Deutschland ab (...).« (Carstensen, Seibert, Wiethölter 2024, S. 27)

Internationale Fachkräfte sind zu einer tragenden Säule des Gesundheitswesens geworden – und Krankenhäuser zu Arbeitsstätten mehrsprachiger, internationaler Belegschaften.

### Problemstellung: Die Bleibeperspektive

---

Je bedeutsamer internationale Fachkräfte für die Aufrechterhaltung der Pflege in Deutschland werden, umso stärker rückt die Frage ihrer Bleibebereitschaft in den Mittelpunkt. Ökonomisch betrachtet scheint es angesichts der hohen Investitionen aller Beteiligten folgerichtig, einen längeren oder dauerhaften Aufenthalt anzustreben: aufseiten der migrierten Fachkräfte, die den großen Schritt des Neuanfangs wagen, ihre Familie und ihr soziales Netz zurücklassen und zum Teil auch finanzielle Kosten zu tragen haben; aufseiten der Arbeitgeber, die für die Vermittlung zwischen zehntausend und fünfzehntausend Euro pro angeworbener Pflegekraft bezahlen – und gegebenenfalls Aufwendungen für die folgende »Integrationsarbeit« haben; sowie aufseiten der Stationsteams, die die neuen Kolleg\*innen einarbeiten und unterstützen.

Allerdings wirken neben dem reinen Kosten-Nutzen-Kalkül eine ganze Bandbreite von Faktoren auf die Entscheidung ein, ob sich neu zugewanderte Beschäftigte länger an den anwerbenden Arbeitgeber binden, mittelfristig zu einer anderen Gesundheitseinrichtung innerhalb Deutschlands oder in einem anderen Land wechseln möchten oder ob sie in ihr Herkunftsland zurückkehren. Dazu gehört die Frage, ob es am Ankunftsort eine eigene Community oder ausreichende Unterstützungsnetzwerke gibt, ob die eigene Familie mitwandern kann oder im Herkunftsland verbleibt und wie die Lebensbedingungen im Ziel-, aber auch im Herkunftsland sind. Als relevante Faktoren für ihre Wechselentscheidung nennen die internationalen Fachkräfte den Wohnungsmarkt, Kinderbetreuung und Schulen, die soziale Absicherung, (politische) Freiheit und Sicherheit. Von Bedeutung ist außerdem, wo die besseren beruflichen Konditionen existieren: etwa im Hinblick auf Karrierechancen, die Entgelthöhe und sonstige Arbeitsbedingungen; auch Sprachbarrieren und bürokratische Hürden spielen eine Rolle bei der Entscheidung, zu bleiben oder zu gehen.

Neu migrierte Pflegekräfte erleben nicht nur die Verfahren, die sie zur Anerkennung ihrer Abschlüsse durchlaufen müssen, als »paradoxe Anerkennungs- und Entwertungserfahrung zugleich« (Pütz et al. 2019, S. 156). Auch in der betrieblichen Praxis kann es zu Missverständnissen und Verunsicherung kommen, wenn vor dem Hintergrund unterschiedlicher Berufssozialisierungen das tätigkeitsbezogene Selbstverständnis und die Praxis hierzulande aufeinandertreffen: Differenzen bei der Vorstellung von Fachlichkeit, Arbeitsteilung, Hierarchie und Delegation zwischen neu zugewanderten und etablierten Fachkräften können auftreten (Grgic et al. 2019). Auch kulturelle Unterschiede machen sich bemerkbar. Werden diese Probleme nicht angemessen bearbeitet, dominieren mitunter Enttäuschung, Frustration und Gefühle von Geringschätzung und Fremdsein anstatt der gewünschten Mitarbeiterbindung und Integration ins Team.

Aus dieser Gemengelage können gruppenbezogene Konflikte resultieren, eine Beeinträchtigung der kollegialen Zusammenarbeit, der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und letztlich auch der Arbeitsqualität. Darüber hinaus lassen solche Probleme, wie mehrere Studien zeigen, auch den Entschluss zum »Exit« reifen, in der Hoffnung, woanders bessere Bedingungen anzutreffen (etwa Pütz et al. 2019, Lugert-Jose 2023, Molitor 2023).

## Fragestellungen und Annahmen des Forschungsprojektes STAY

Während außerbetriebliche Rahmenbedingungen nur begrenzt von den betrieblichen Akteur\*innen verändert werden können, können sie zumindest im Betrieb für eine Verbesserung der Situation der neu zugewanderten Fachkräfte sorgen und deren Bleibebereitschaft stärken. Im Folgenden soll daher auf Grundlage eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Praxisprojekts den Fragen nachgegangen werden,

- welche Voraussetzungen zu schaffen sind, damit neu angeworbene Pflegefachkräfte eine Bleibeperspektive entwickeln und die kollegiale Zusammenarbeit gestärkt wird,
- welche Rolle Mitgestaltungsmöglichkeiten und die betriebliche Mitbestimmung für die betrieblichen Integrationsprozesse spielen,
- inwieweit dabei ein Zusammenhang mit Guter Arbeit besteht,
- und wo Verbesserungsbedarf gesehen wird.

Das Projekt »STAY – Gekommen, um zu bleiben? Fachkräfteeinwanderung und Integrationsanforderungen im Gesundheitswesen« wurde gemeinsam mit betrieblichen Akteur\*innen als ein »Reallabor« in einem bayerischen Klinikverbund in kommunaler Trägerschaft durchgeführt. Beteiligt waren Personal- und Integrationsmanagement, Betriebsräte, Stationsleitungen, Integrationsmentor\*innen sowie internationale Fachkräfte und Pflegepädagoginnen. In dem Klinikverbund erreichen bis 2030 rund 30 Prozent der mehr als 4.000 Beschäftigten das Rentenalter. Deshalb wurde nach der Corona-Pandemie damit begonnen, verstärkt ausländische Fachkräfte anzuwerben.<sup>2</sup>

Grundannahme ist, dass für die Arbeitszufriedenheit und Verweildauer im Job eine gute System- oder organisationale Integration (Tätigkeit, Status im Betrieb, Entgelt) und ein Gelingen der Sozialintegration im Betrieb eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Lockwood 1964; Schmidt, Müller 2021). Integrationsförderlich, so die weitere Annahme, sind sowohl gute Arbeitsbedingungen als auch Möglichkeiten der Teilhabe und Mitbestimmung.

Eine bedeutsame Grundlage dafür ist ein institutioneller Rahmen, vornehmlich bestehend aus dem Arbeitsrecht, Tarifverträgen und betrieblicher Mitbestimmung, der zumindest innerhalb des Betriebs Gleichbehandlung sichert: etwa beim Entgelt, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, den Teilhabechancen der Arbeitnehmer\*innen, unabhängig von ihrer Herkunft (vgl. den Begriff »betrieblicher Universalismus«, Schmidt 2006). Allerdings ist davon auszugehen, dass es im Hinblick auf neu zugewanderte Beschäftigte eines »solidarischen Universalismus« bedarf, der Verschiedenheit anerkennt und spezifische Maßnahmen erlaubt, aber »letztlich auf gleiche Rechte und Teilhabe« zielt (Schmidt 2024, S. 302).

2 Die empirische Basis des Projekts besteht aus diversen Vorgesprächen, aus der Teilnahme an einem Treffen des Mentor\*innen-Netzwerks, sechs leitfadengestützten Interviews mit Vertreter\*innen der oben genannten Akteursgruppen, zwei Gruppendiskussionen mit internationalen Fachkräften sowie den Ergebnissen eines ganztägigen Auswertungsworkshops. Zum Projektteam gehören Prof. Dr. Hans-Jürgen Bieling, Eckhard Geitz und Andrea Müller.

## Bleibebereitschaft von internationalen Fachkräften

---

### Persönliche Voraussetzungen der ausländischen Bewerber\*innen

In Gesprächen mit den betrieblichen Akteur\*innen des bayrischen Klinikverbunds wurde deutlich, dass sowohl sozialstrukturelle Faktoren wie Alter, Geschlecht und Familienstand, aber auch Qualifikationen, Berufserfahrung, Sprachkompetenzen und vorherige Migrationserfahrungen die Bleibeperspektive beeinflussen; sie erleichtern oder erschweren es internationalen Fachkräften, im Zielland Fuß zu fassen.

Als Motivation, in Deutschland zu arbeiten, nannten die Gesprächspartner\*innen den Wunsch, ein gutes Einkommen zu erzielen und eine soziale Absicherung zu erreichen, aber auch die eigenen Kinder in einem sicheren Umfeld mit guten Bildungschancen aufwachsen zu sehen. Vor allem bei jüngeren, noch kinderlosen Beschäftigten standen bessere (und korruptionsunabhängige) Karrierechancen sowie der Wunsch im Vordergrund, im Ausland Berufserfahrung zu sammeln.

Ob jemand familiär gebunden ist und sich hierzulande ein Leben mit der Familie aufbauen möchte, die Nähe (schon früher) nach Deutschland migrierter Familienmitglieder sucht, Anschluss an die Herkunftscommunity in der Nähe des Arbeitsortes findet (»Kettenmigration«) oder die Familie im Herkunftsland verbleibt, ist für die Entwicklung einer Bleibeperspektive nicht unwesentlich. Jedenfalls wurde uns das von internationalen Fachkräften berichtet, die ihre Familie zu sehr vermisst und gekündigt hatten, um nach Hause zurückzukehren. Doch auch Anti-Migrationsdiskurse in Politik und Gesellschaft sowie Parolen rechter Parteien bleiben nicht ohne Wirkung auf die Menschen. Eine junge Frau aus Tunesien bringt ihre Empörung darüber zum Ausdruck:

»Wenn es solche Probleme gibt, kann ich ganz einfach zurück in mein Heimatland, zu meiner Familie. Ganz einfach. Wir haben keinen Krieg dort (...) Ich wollte mehr Erfahrung machen, ich wollte etwas anderes, Herausforderungen. Ich bin nicht gezwungen, hier zu bleiben, wenn es solchen Stress gibt.«

### Anwerbung und Ankommen

---

Bedeutsam für einen guten Start in Deutschland – mit Einfluss auf die Bleibeperspektive – sind die ersten Erfahrungen mit dem Arbeitgeber. Hier spielt insbesondere die Frage eine Rolle, wie verantwortungsvoll der Arbeitgeber bei der Anwerbung und Vermittlung agiert. Im Fall des untersuchten bayerischen Klinikverbunds legt dieser großen Wert darauf, bei der Anwerbung die Zusammenarbeit auf wenige, seriöse Vermittlungsagenturen zu begrenzen. Mitunter reisen der Personalchef und Pflegeleitungen selbst in wichtige Anwerbeländer, um Kontakte zu Kooperationspartnern vor Ort aufzubauen und sich ein Bild von den Rekrutierungspraktiken der Agenturen zu machen. In diesem Sinne fängt Gute Arbeit schon bei der Rekrutierung an.

Als vorteilhaft erwies sich im Klinikverbund außerdem, dass – noch vor Ankunft der ersten neuangeworbenen Fachkräfte – das Personalmanagement, der Betriebsrat, Stationsleitungen und Pflegekräfte gemeinsam erarbeitet haben, wie die ersten Integrations Schritte aussehen sollten. Dabei wurden Meilensteine, wie die Schaffung einer »Stabsstelle Integrationsmanagement«, die Benennung von Onboarding-Stationen und der Aufbau eines Mentoring-Programms festgelegt. Diese Institutionen haben sich inzwischen bewährt, auch wenn mitunter nachjustiert werden muss.

Etwa hat sich die Integrationsbeauftragte zu einem Dreh- und Angelpunkt für die Koordination einer Vielzahl von Aufgaben von der Bewerbung bis zur Ankunft entwickelt und ist auch danach Ansprechpartnerin für die neuen Kolleg\*innen und deren Stationsleitungen. Die Schaffung eines Netzwerks von Mentor\*innen hat sich ebenfalls als nützlich erwiesen. Dabei handelt es sich um Pflegekräfte, die sich bereit erklären, neue internationale Kolleg\*innen vor allem in der Orientierungs- und Einstiegsphase zu begleiten. Hierzu wurden sie in Gesprächsführung, interkultureller Kompetenz sowie Konfliktmanagement geschult und für soziokulturelle Unterschiede sensibilisiert.

Wie bedeutsam eine engmaschige Begleitung gerade in der Bewerbungs- und Ankunftsphase ist, zeigt sich in den Aussagen der internationalen Gesprächspartner\*innen. Sie heben hervor, wie wichtig für sie ein guter und verlässlicher Anwerbeprozess gewesen sei. Dennoch ist das Einleben in einem fremden Land nicht leicht, zumal der untersuchte Klinikverbund im ländlichen Raum liegt, wo bestimmte Probleme besonders zum Tragen kommen: eine unzureichende Infrastruktur beim öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), ein Mangel an Wohnraum und an Kita-Plätzen mit Betreuungszeiten, die zur Arbeit im Schichtbetrieb passen, sowie wenige Freizeitangebote.

Hinzu kommen emotionale Belastungen durch Einsamkeit und die Trennung von Familie, Freund\*innen und dem gewohnten Umfeld. Die zugewanderten Gesprächspartner\*innen sprechen von gemischten Gefühlen: von Freude aufs Neue, einem gewissen Kultur- und Kälteschock bis hin zu Heimweh und Traurigkeit. Eine junge Frau aus Bosnien schlägt deshalb vor, für die Neuankommenden in Zukunft ein Willkommensfest »gegen das Traurigsein« zu organisieren.

Richtig angekommen sind die Zugewanderten aus ihrem Blickwinkel erst dann, wenn sie vollumfänglich als Pflegefachkräfte eingesetzt werden. Bis das so weit ist, sind jedoch Geduld und Ausdauer nötig; oft gehen zehn bis zwölf Monate ins Land, bis die Kenntnisprüfung erfolgreich absolviert und damit die formale Eintrittskarte für die Arbeit als examinierte Pflegefachkraft erworben wurde.

Im Klinikverbund unterstützen zwei engagierte Pflegepädagoginnen die internationalen Kolleg\*innen bei der Bewältigung der Online-Vorbereitungskurse bis zur Prüfung. Hinterfragt wird jedoch der Nutzen der Online-Kurse, die zwar – da von der Bundesanstalt für Arbeit finanziert – zunächst kostengünstiger sind; allerdings komme dabei die soziale Dimension des Lernens oft zu kurz. Aus pädagogischer Sicht wird deshalb dafür plädiert, das Bildungsangebot vor Ort auszubauen, so dass die Teilnehmenden sich kennenlernen und sich auch über die Lerninhalte hinaus austauschen können. Angeregt wird außerdem, ein Café International einzurichten, um Kontakte zu knüpfen und Deutsch zu sprechen.

### Deutsch können, trotzdem wenig verstehen

Trotz aller Schwierigkeiten wird von den zugewanderten Fachkräften das Anwerbe-Prozedere und auch das Ankommen als vergleichsweise unproblematisch beschrieben («alles ist nach Plan gelaufen»), das Erlernen der deutschen Sprache hingegen als große Hürde aufgefasst. »Deutsch können, aber trotzdem wenig verstehen« bringt zum Ausdruck: Mit Deutschkenntnissen des Niveaus B2, das in der Regel von ausländischen Fachkräften für eine Arbeitsaufnahme in einer Pflegeeinrichtung in Deutschland gefordert wird, ist es nicht getan, um im Arbeitsalltag auf Station zurechtzukommen. Das führe, so eine Integrationskraft, mitunter zu erheblichem Frust bei den internationalen Fachkräften.

In den ersten Monaten, wenn viel Organisationswissen vermittelt wird, sind die Sprachdefizite noch besonders ausgeprägt. Wie negativ sich das mitunter auswirkt, zeigt die Antwort eines jungen Mannes von den Philippinen: Er habe am Anfang gerade mal so »20 Prozent« des Gesagten verstanden. Als wäre dies nicht schon Herausforderung genug, kommt im Klinikverbund noch der bayerische Dialekt hinzu, der manchmal als schier unüberwindbare Sprachbarriere wirkt und migrierte Kolleg\*innen fast zum Verzweifeln bringt («Als Ausländer denkst du, es gibt keine Lösung für dieses Problem.«).

Hierüber wird zwar mitunter geschmunzelt, allerdings setzen die Schwierigkeiten, dialektsprechende Patient\*innen zu verstehen und richtig nachzuvollziehen, was ihre Bedürfnisse sind, die internationalen Fachkräfte teils unter erheblichen Druck, insbesondere dann, wenn sie nicht ständig ihre bayrischen Kolleg\*innen hinzuziehen wollen oder können. Manche versuchen sich mit einer Bayrisch-Deutsch-App zu behelfen; vonseiten der Teams kam außerdem der Vorschlag, die Patient\*innen verstärkt mit ins Boot zu holen und sie zu bitten, langsam und deutlich zu sprechen.

### Einarbeitung und Anerkennung im Team

Während häufig betont wird, die Sprache sei das A und O, wehrt sich ein zugewandter Krankenpfleger dagegen, alle Probleme auf mangelnde Sprachkenntnisse zu schieben. Für ihn ist die Haltung im Team entscheidend, wie sich Personen ihm gegenüber verhalten. Er ist dankbar für die Offenheit und Hilfsbereitschaft seines Teams, insbesondere seines Mentors und seines Stationsleiters, die ihm das Gefühl vermitteln, immer Fragen stellen zu dürfen – notfalls auch mehrmals dieselbe.

Werde ihm hingegen Ungeduld und Unwillen signalisiert, sei sein Mund verschlossen. Diese Beobachtung unterstreicht nicht nur das Wechselspiel von verbaler und nonverbaler Kommunikation und wie sensibel auf ablehnende Haltungen reagiert wird, sondern auch, dass Integration ein wechselseitiger Prozess ist: It takes two to tango.

Im Großen und Ganzen sind die internationalen Fachkräfte, die sich zu einem Gespräch bereiterklärt hatten, jedoch zufrieden mit ihren Teams und scheinen kaum Zurücksetzungen, geschweige denn offen geäußerten Ressentiments ausgesetzt zu sein. Dennoch werden mitunter Erfahrungen des Sich-Ausgeschlossen-Fühlens gemacht:

»Die Art, wie man Ablehnung spürt? Mimik. Gestik. Ton. Oder wenn alle anderen umarmt werden oder wenn mit den einen Kollegen freundlich geredet wird und mit einem selbst anders.«

Vereinzelte wird auch von migrierten Kolleg\*innen auf anderen Stationen berichtet, die sich im Team nicht anerkannt fühlten und denen häufiger als anderen Kolleg\*innen unangenehme Aufgaben zugeteilt würden (»immer nur zum Waschen [Körperpflege] geschickt«). Wer zurückhaltend sei und nicht aktiv nachfrage, so eine Interviewpartnerin, habe es schwerer; manche gingen im Stationsalltag einfach unter: »Also die meisten schaffen es, aber nicht alle.«

Vor dem Hintergrund von Personalmangel, hoher Arbeitsbelastung und hoher Verantwortung gegenüber den Patient\*innen, möglicherweise in Kombination mit eigener Verunsicherung bis hin zur Erfahrung von Ablehnung als »Fremde«, die »nicht mal richtig Deutsch sprechen«, besteht das Risiko einer Marginalisierung neuer Kolleg\*innen, die wiederum mit einer unvollständigen Einarbeitung einhergeht. Neue, insbesondere zugewanderte Beschäftigte werden dann nicht befähigt, selbstständig Zimmer zu übernehmen und Arbeitsabläufe zu planen, sondern bekommen lediglich Teilaufgaben zugewiesen.

Im ungünstigen Fall führt dies zu einer Stagnation in Helfertätigkeiten. Hier kann gefolgert werden, dass ein Nicht-Gelingen betrieblicher Sozialintegration relativ direkt in eine lediglich formal zureichende Systemintegration (Status, Entgelt) mündet, bei der jedoch die qualifikatorischen Potenziale der betreffenden Person nicht ausgeschöpft werden. Es ist davon auszugehen, dass damit auch die Wahrscheinlichkeit von Frustration, Unzufriedenheit und letztlich eines »Exit« aus dem Unternehmen steigt.

Allerdings gibt es auch Stationen, die sich durch eine erfolgreiche Einarbeitung und Einbindung neuer Mitarbeiter\*innen auszeichnen. Zum Beispiel wird auf einer Station durch ein Zusammenspiel mehrerer Faktoren gute Praxis befördert: etwa eine Stationsleitung mit gutem Gespür dafür, wer im Team die nötige Offenheit und das Engagement mitbringt, um internationale Kolleg\*innen zu begleiten; engagierte Pflegefachkräfte, denen es ein Anliegen ist, die Neuankommenden zu unterstützen; verschiedene organisationale Tools, die eingesetzt werden, um neue Kolleg\*innen effizient und effektiv einzuarbeiten.

So wurde durch die Einführung eines Dienstplan-Boards und eines Farbsystems dafür gesorgt, dass internationale Fachkräfte, ihre beiden Mentor\*innen und drei, vier weitere Kolleg\*innen, »denen es auch leichter fällt, nebenbei zu arbeiten und anzuleiten quasi«, in dieselbe Schicht eingeteilt werden. So ist von vornherein geklärt, wer mit wem »mitläuft«, und das mitunter offen geäußerte Gemaule mancher Kolleg\*innen, sie wollten keine internationale Fachkraft oder keine\*n Schüler\*in mitnehmen, wird unterbunden. Außerdem praktizieren die Mentor\*innen dieser Station die von ihnen sogenannte »Schattenarbeit« (»Shadowing«), um neue Kolleg\*innen effizient und effektiv einzuarbeiten:

»Der Mitarbeiter läuft bei uns mit, ist wie unser Schatten, und alles, was wir tun, erklären wir. Also wir sind die ganze Zeit in der Kommunikation und bestimmte Tätigkeiten, da gehen wir genauer darauf ein, weil wir wissen: Okay, das sind Basics, die müssen einfach schnell beherrscht werden.«

Nach und nach kommen neue Aufgaben hinzu; andere Tätigkeiten, die schon »sitzen«, werden von den Lernenden eigenständig durchgeführt. Schließlich gibt es einen Rollentausch: die Erklärenden, teils Praxisanleiter\*innen, werden selbst zum Schatten, so lange, bis die Lernenden alle Abläufe beherrschen und selbstständig die Bereiche abdecken können. Wird diese Eigenständigkeit erlangt, entstehe Respekt auch bei denjenigen, »die Neue erstmal nicht so gut akzeptieren«, so eine internationale Fachkraft. Sie sehen dann: »Wir brauchen ein bisschen Zeit, aber wir können das schaffen.«

Die Bedeutung der Mentor\*innen ist bei der Einarbeitung nicht zu unterschätzen. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit ihr Engagement ebenfalls unter den angespannten Rahmenbedingungen leidet. Für die Mentor\*innen ist die ständige Begleitung und Einarbeitung der internationalen Kolleg\*innen eine erhebliche Mehrbelastung, und so bleibt nicht aus, dass auf manchen Stationen das Mentoring vernachlässigt wird. Die von uns befragten Mentor\*innen zeichnen sich durch hohes Engagement und auch Freude und Interesse an diesem Ehrenamt aus. Allerdings wünschen sie sich mehr Anerkennung für ihren Einsatz und zeitliche Freiräume, um eine bessere Einarbeitung gewährleisten zu können. Mit zwei oder drei Einlerntagen, an denen sie sich den neu angekommenen Kolleg\*innen widmen und ihnen alles zeigen können, ohne nebenbei ihr volles Pflegepensum leisten zu müssen, wäre ihres Erachtens schon viel gewonnen.

### **Betriebliche Mitbestimmung**

Der Klinikverbund verfügt über eine langjährige, fest etablierte Betriebsratsstruktur. Im Sinne der Wahrnehmung seiner Aufgaben gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist die Bedeutung des Betriebsrats sowohl für die betriebliche System- als auch die Sozialintegration (s. o., Schmidt, Müller 2021) nicht zu unterschätzen. Er repräsentiert und garantiert die Anwendung der Arbeitnehmerrechte sowie die Einhaltung tarifvertraglicher Regelungen im Betrieb. Besonders hervorzuheben ist (im Rahmen der Betriebsratswahlen) das aktive und passive Wahlrecht – ein Recht, das außerhalb des Betriebs für Mitbürger\*innen ohne deutschen Pass nicht gilt (Drittstaaten) oder nur eingeschränkt besteht (EU-Mitgliedsländer).

Allerdings scheinen die migrierten Kolleg\*innen wenig über die Rolle und Aufgaben des Betriebsrats im Unternehmen und auch nur begrenzt über ihre Arbeitnehmerrechte informiert zu sein. Zwar stellt sich der Betriebsrat regelmäßig bei den Einführungstagen vor. Wird jedoch berücksichtigt, wie wenig die Neuangekommenen anfangs rein sprachlich verstehen, und dass sich die betriebliche Mitbestimmung von der Interessenvertretung in ihren Herkunftsländern oft stark unterscheidet, dürfte ein unzureichendes Verständnis von deutscher Betriebsratsarbeit kaum überraschend sein.

Es sei eher selten, so eine Interviewpartnerin, dass jemand auf den Betriebsrat zugeht. Aber der Betriebsrat mache regelmäßig seine Besuche und frage nach, ob es Probleme oder besondere Anliegen gibt. Allerdings scheint dies nur bedingt wirksam zu sein. Jedenfalls ist den internationalen Fachkräften, mit denen gesprochen wurde, der Betriebsrat entweder nicht oder nur als Instanz bekannt, wenn man Probleme hat: »Das hat die Stationsleiterin mir erzählt. Aber wenn du kein Problem hast, denkst du nicht daran [Lacht].«

Anzunehmen ist, dass die Beschäftigten, die erst seit kurzem in Deutschland leben und im Klinikverbund arbeiten, allein schon aufgrund ihres Rechtsstatus (Aufenthaltstitel etc.) eher zurückhaltend sind, »unangenehm aufzufallen« und den als Beschwerdeinstanz verstandenen Betriebsrat zu kontaktieren. Ein ähnliches Problem besteht im Übrigen auch im Hinblick auf die gewerkschaftliche Vertretung.

Bei Fragen der Anwerbung und Beschäftigung ausländischer Fachkräfte sind die Betriebsräte im Klinikverbund regelmäßig involviert. Etwa tauschen sich Integrationsmanagement, Bereichsleitungen und Betriebsratsvertreter\*innen bei einem monatlich stattfindenden Jour fixe über die Anwerbung, die Zuteilung und Einarbeitung weiterer internationaler Fachkräfte aus.

Allerdings sieht der Betriebsrat vor allem bei der Ansprache der internationalen Kolleg\*innen auch Verbesserungsbedarf. Um gewährleisten zu können, dass auch die wachsende Arbeitnehmergruppe der internationalen Fachkräfte in den Gremien repräsentiert ist, hat der Betriebsrat dieses Thema auf die Agenda gesetzt. Fragestellungen werden zum Beispiel sein, wie die neuen Kolleg\*innen umfassend und nachhaltig über den Betriebsrat informiert und Hemmschwellen abgebaut werden können. Angestrebt wird darüber hinaus, zugewanderte Kolleg\*innen für die Gremienarbeit zu gewinnen.

### Fazit: Gute Arbeit und Bleibeabsicht internationaler Fachkräfte

---

Die Bleibebereitschaft internationaler Fachkräfte im Pflege- und Gesundheitssektor wird sowohl von Faktoren außerhalb als auch innerhalb der Betriebe beeinflusst. Wesentlich ist dabei, ob die gegebenen Umstände es den Zugewanderten erlauben, ein selbstverständlicher Teil der Krankenhausbelegschaft oder Pflegeeinrichtung zu sein und ein Teil der Gesellschaft zu werden. Dazu gehören die Bedingungen, soziale Kontakte aufbauen zu können und sich bei der Arbeit und in der Stadt oder Region anerkannt und wohl zu fühlen. Gute Arbeit ist dafür eine Voraussetzung und aufs Engste mit der Frage verknüpft, ob Deutschland zu einer zweiten Heimat werden kann oder nur eine Station auf der Durchreise ist.

Auf Basis unserer Befunde kann festgehalten werden, dass internationale Fachkräfte mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Bleibeperspektive entwickeln, wenn Folgendes zutrifft:

1. Sie sind bei einem »guten Arbeitgeber« beschäftigt, der seiner Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeiter\*innen nachkommt, den internationalen Fachkräften bei der Anwerbung Sicherheit, Verlässlichkeit und Kostenübernahme bietet und darüber hinaus nach der Ankunft spezifische Unterstützungsleistungen als eine Art Starthilfe bereitstellt.
2. Das Unternehmen ist tarifgebunden und verfügt über eine etablierte betriebliche Mitbestimmung. Im untersuchten Klinikverbund gelten der TVöD und der TV-Ärzte; insofern ist (überbetrieblich) ein universeller Rahmen institutionell gesichert. Allerdings werden die migrierten Neueinsteiger\*innen während der Einarbeitungsphase als Pflegehelfer\*in eingruppiert. Hier stellt sich die Frage, wie lange es dauert, bis sie die Kenntnisprüfung zur Anerkennung

als examinierte Pflegefachkräfte erfolgreich ablegen und dann qualifikationsadäquat eingesetzt werden können. Bei Anzeichen einer Verstetigung des Helfer\*innen-Status gilt es zu intervenieren, um eine dauerhafte Beschäftigung unterhalb des eigentlichen Qualifikationsniveaus, Frustration und letztlich Abwanderung zu vermeiden.

3. Die betriebliche Sozialintegration gelingt. Dafür wurden im untersuchten Unternehmen mit der Stabsstelle Integration und einem Mentor\*innen-Netzwerk gute Voraussetzungen geschaffen. Allerdings werden die Integrationsbemühungen konterkariert, wenn der Arbeitsdruck und Stress sowie die Belastungen durch den alltäglichen »Integrationsmarathon« zu hoch sind. Denn vor dem Hintergrund des präventiven Personalaufbaus und der hohen Personalfuktuation auf den Stationen kann die Bereitschaft in den Teams sinken, ständig neue Kolleg\*innen einzuarbeiten: »Wen sollen wir denn hier jetzt noch integrieren?« Auch hier tritt ein Teufelskreis zutage: Der Personalmangel und seine Folgen behindern die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen; es dauert dann entweder länger, bis diese voll einsatzfähig sind und das Team entlasten und/oder die Neuen bleiben auf der Ebene der Helfertätigkeiten stecken. Das wiederum kann die Wahrscheinlichkeit eines Exits aus dem Unternehmen erhöhen.
4. Aber es gibt auch ausgesprochen engagierte Kolleg\*innen, die oft die Rolle der Mentorin, des Mentors übernehmen und sich für die Neueinsteiger\*innen einsetzen: »Wir arbeiten gern mit denen, weil wir die Leute einfach brauchen.« Diese Brückenbauer\*innen und Kümmerer sind unbedingt zu fördern und zu entlasten – etwa mit Zeit, Qualifizierung und Anerkennung –, damit sie nicht die Motivation verlieren, wenn neue Kolleg\*innen doch wieder das Unternehmen verlassen, und damit ihr Potenzial und Engagement gestärkt wird. Denn letztlich profitieren alle davon: die Teams, die Arbeitgeber sowie die neuen Fachkräfte.
5. Die internationalen Fachkräfte nutzen die Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Mitbestimmung in ihrem Unternehmen. Dabei ist es nicht nur von Belang, dass die Betriebs- oder Personalräte sich für Gute Arbeit und die Interessen der Beschäftigten einsetzen, sondern auch, dass internationale Fachkräfte ihre Perspektive einbringen und das Unternehmen im Sinne aller Beschäftigter mitgestalten können.

Diese Form der aktiven Teilhabe ist bislang im Klinikverbund noch wenig ausgeprägt; die Einbindung und Ermutigung der internationalen Fachkräfte zur Mitarbeit in den Gremien stehen aber inzwischen auf der Agenda. Studien zeigen, dass Arbeitnehmerrechte, Tarifverträge und Mitbestimmung einen institutionellen Rahmen vorgeben, in dem Kollegialität und Solidarität sich besser entfalten können (Schmidt 2024) und die Teilhabe an den betrieblichen Belangen und Aufgaben erleichtert wird. Dies stärkt nicht nur das Gefühl der Selbstwirksamkeit, sondern erhöht auch das Bewusstsein für die politische Dimension der Arbeit und steigert das Vertrauen in die Demokratie insgesamt (Jirjahn, Le 2023). Darin liegt eine wichtige Aufgabe für Arbeitgeber, Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräte – damit Kollegialität gestärkt wird und internationale Fachkräfte nicht wieder gehen, sondern bleiben.

## Literatur

---

E. Ahlers, V. Q. Villalobos (2022): Fachkräftemangel in Deutschland?  
Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22, WSI Report Nr. 76

J. Auffenberg, D. Becka, M. Evans, N. Kokott, S. Schleicher, E. Braun (2022):  
»Ich pflege wieder, wenn ...« – Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeits-  
zeitaufstockung von Pflegefachkräften, Bremen

BMG – Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg., 2024): Erster Schritt für  
einheitliche Personalbemessung im Krankenhaus, Berlin

→ [t1p.de/s7e3i](https://t1p.de/s7e3i)

V. Bushanska, J. Erbe, K. Gilljohann, R. Knöller, N. Schmitz, M. Scholz (2023):  
Fachkräfteeinwanderung (nicht) ohne Anerkennung? Was sich mit dem  
neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz für die Anerkennung ausländischer  
Berufsabschlüsse ändert, Bonn

→ [t1p.de/8566z](https://t1p.de/8566z)

J. Carstensen, H. Seibert, D. Wiethölter (2024): Internationalisierung der Pflege –  
Pflegekräfte mit ausländischer Staatsangehörigkeit und ihr Beitrag zur Fachkräfte-  
sicherung. iab Forschungsbericht 22/2024

→ [t1p.de/78sz3](https://t1p.de/78sz3)

L. Colbasevici, N. Espenhort (2024): Kita-Bericht 2024 des Paritätischen  
Gesamtverbandes, Berlin

Correctiv (2020): Ein ausbeuterisches Geschäft: Wie dubiose Vermittler  
ausländische Pflegekräfte zur Ware machen. Eine Crossborder-Recherche

→ [t1p.de/50hh6](https://t1p.de/50hh6)

Destatis (2024): Bis 2049 werden voraussichtlich mindestens 280.000 zusätzliche  
Pflegekräfte benötigt. Pressemitteilung Nr. 033, 24.01.2024

→ [t1p.de/p5rgl](https://t1p.de/p5rgl)

Destatis – Statistisches Bundesamt (2025): Fast jede zweite erwerbstätige  
Frau arbeitet in Teilzeit. Pressemitteilung Nr. 175, 19.05.2025

→ [t1p.de/lh6u1](https://t1p.de/lh6u1)

DGB Index Gute Arbeit, ver.di (2018): Arbeitsbedingungen in der Alten- und  
Krankenpflege. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse einer Sonder-  
auswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit, Berlin

→ [t1p.de/0fvur](https://t1p.de/0fvur)

M. Grgic, C. Larsen, S. Rand, B. Riedel, D. Voss (2019): Vertane Chancen der  
Fachkräftebindung in der Pflege. Strukturelle Hindernisse bei der Integration  
von migrierten und quereinsteigenden Fachkräften, HBS Policy Brief, Nr. 005,  
Düsseldorf

U. Jirjahn, T. X. T. Le. (2023): Works Councils and Workers' Party Preferences in Germany, IZA Discussion Paper Nr. 15879

→ [t1p.de/3xszz](https://t1p.de/3xszz)

D. Lockwood (1964): Social Integration and System Integration.

In: G. K. Zollschan, W. Hirsch (Eds.): Explorations in Social Change.

London: Routledge & Kegan, S. 244–257

G. Lugert-Jose (2023): Philippinische Pflegekräfte in Deutschland.

Eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit – Schwerpunkt Diskriminierung und Rassismus. PPT-Präsentation

→ [t1p.de/h5hm3](https://t1p.de/h5hm3)

A. Molitor (2023): Jeder kämpft für sich allein. In: Magazin Mitbestimmung, 4/2023, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

R. Pütz, M. Kontos, C. Larsen, S. Rand, M.-K. Ruokonen-Engler (2019):

Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland. Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte. Study 416, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

W. Schmidt (2006): Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben. In: Zeitschrift für Soziologie 35, S. 465–484

W. Schmidt (2024): Betrieblicher Universalismus – Sozialintegration und Unterschichtung. In: A. L. Carstensen, P. Birke, N. Huke, L. Riedner (Hrsg.): Geteilte Arbeitswelten. Konflikte um Migration und Arbeit

W. Schmidt, A. Müller (2021): Workplace universalism and the integration of migrant workers and refugees in Germany. In: Industrial Relations Journal 52, S. 145–160

→ [t1p.de/a3cwt](https://t1p.de/a3cwt)

SVR – Sachverständigenrat für Integration und Migration (2022):

Systemrelevant – Der Beitrag von Zugewanderten im Gesundheitswesen.

Zahlen und Fakten zum SVR-Jahresgutachten 2022

→ [t1p.de/b84tw](https://t1p.de/b84tw)

# Gewerk- schaftliche Analysen und Forderungen



# Berufliche Mobilität von Fachkräften und Gestaltung beruflicher Über- gangspfade

**Evelyn Räder**

Leiterin des Bereiches Arbeitsmarkt-  
und Beschäftigungspolitik in der  
ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[evelyn.raeder@verdi.de](mailto:evelyn.raeder@verdi.de)

Im Diskurs über fehlende Fachkräfte ist schon viel über die notwendige Hebung des Fachkräftepotenzials und die Verantwortung der Unternehmen gesprochen worden: zu den Strategien der Personalgewinnung, zu größeren Anstrengungen bei der Ausbildung und der (weiteren) Qualifizierung von Fachkräften (vgl. DGB 2023). Auch wird schon lange über Fachkräfteengpässe diskutiert und unter anderem auch auf die Notwendigkeit des Ausbaus breiter Berufsbilder hingewiesen (vgl. Adamy 2012, S. 51). Das heißt: Um die berufliche Handlungsfähigkeit zu sichern, muss die berufliche Ausbildung weit mehr umfassen als die für den jeweiligen Beruf charakteristischen Tätigkeiten und Qualifikationen.

Derzeit haben wir die paradoxe Situation auf dem Arbeitsmarkt, dass der – wenn auch nachlassenden – Nachfrage nach Fachkräften eine steigende Arbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit gegenübersteht. Gleichzeitig verlängert sich die durchschnittliche Zeitspanne zwischen dem Austritt aus dem Unternehmen oder der Dienststelle und dem gewünschten Besetzungstermin (vgl. BA 2025, S. 11).

Die hohe Vakanzzeit spiegelt die Schwierigkeiten vieler Betriebe wider, trotz gesteigerter Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung zeitnah passende Arbeits- und Fachkräfte zu finden. Demgegenüber fällt es oft selbst gut qualifizierten Arbeitnehmer\*innen im Falle von Arbeitslosigkeit schwer, eine passende Stelle zu finden. Zum Teil entspricht ihre Qualifikation trotz eines als Fachkraft absolvierten Berufslebens nicht den Anforderungen der Unternehmen. Es scheitern Viele auch an anderen Einstellungshemmnissen, allen voran leider noch immer an Vorbehalten gegenüber Älteren auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Räder 2024).

Der Beitrag stellt diejenigen Beschäftigten in den Fokus, die bereits als Fachkraft arbeiten und sich aufgrund des Strukturwandels beruflich verändern wollen und ihre Beschäftigungsfähigkeit stärken müssen. Ausgangspunkt sind die tiefgreifenden Veränderungsprozesse in der Wirtschaft und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Die Dekarbonisierung und Digitalisierung führen zu einem strukturellen Wandel, der immer agilere Kompetenanpassungen erfordert, sei es am aktuellen Arbeitsplatz oder für andere Tätigkeiten im selben Unternehmen, in einem anderen Unternehmen oder in einer anderen Branche.

Es wird in den nächsten Jahren entscheidend darauf ankommen, diese Umbrüche in Richtung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Wirtschaft zu gestalten, Beschäftigung zu sichern und neue Beschäftigungsperspektiven zu schaffen. Die Weiterbildungsanstrengungen müssen erheblich verstärkt werden. Nur so kann es in der Fläche gelingen, dass Menschen ohne Arbeitslosigkeit von einer Tätigkeit in die andere wechseln, also sogenannte Job-to-Job-Modelle in der Praxis wirken (BMAS/BA 2025).

### Fachkräftesituation und Engpassberufe – dynamische Prozesse

---

Die Bedarfe an Fachkräften und spiegelbildlich die Entwicklung von Engpassberufen sind dynamische Prozesse. Sie hängen von den sich verändernden politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Im Kontext der unberechenbaren Zollpolitik der Vereinigten Staaten wurde dies besonders deutlich, denn sofort zeigten sich Effekte auf die Nachfrage nach Fachkräften. Am stärksten betroffen war das produzierende Gewerbe. Betroffen waren auch viele unternehmensnahe Dienstleistungsbereiche, in denen Fachkräfte fehlen, wie zum Beispiel rechts- und steuerberatende Berufe oder Berufe im Großhandel.

Entwicklungen wie diese unterstreichen die Bedeutung beruflicher Mobilität über den erlernten Beruf hinaus. Die Weiterentwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten hängen zurzeit vor allem vom Arbeitgeber ab. Eine selbstbestimmte Bildungsbiografie scheidet bisher oft an fehlenden gesetzlichen Ansprüchen auf Freistellung, Förderung der Bildungsmaßnahme und finanzielle Absicherung des Lebensunterhaltes während einer Qualifizierungsmaßnahme.

Diese Situation stellt besondere Anforderungen an nachhaltige Qualifizierungsaktivitäten der Unternehmen, wenn sie zukünftige Fachkräftebedarfe decken und die Bindung von Fachkräften allgemein verbessern wollen. Stehen Tätigkeiten oder Berufe insgesamt zur Disposition, muss analysiert werden, in welche Richtung ein beruflicher Wechsel vielversprechend sein kann und welche Anforderungen an zukunftssträchtige Übergangspfade zu stellen sind.

Die Wirtschaft kann es sich beispielsweise nicht mehr leisten, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, in denen es um Klimaneutralität geht, eine ungeordnete Rolle spielen (Böckler Impuls 5/2025). Zudem gelingen Tätigkeits- oder Berufswechsel nur mit den passenden Weiterbildungsmaßnahmen. Diese müssen die übergangsrelevanten Kompetenzen vermitteln und in Gestaltung und Ergebnis an die Berufspraxis anknüpfen.

### Übergänge von Fachkräften in andere Tätigkeiten und Berufe gestalten

---

Eine Fachkraft zeichnet sich nicht nur durch eine qualifizierte Ausbildung aus, sie hat auch im Laufe ihres Berufslebens in ihrem jeweiligen Fachgebiet spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten erworben. Für das Gelingen beruflicher Übergangspfade ist es daher erforderlich, dass die Kompetenzprofile von Ausgangs- und Zielberuf eine hohe Übereinstimmung beziehungsweise Anschlussfähigkeit aufweisen.

Daneben sind transversale Kompetenzen von Bedeutung, das heißt Fähigkeiten, die übergreifend für den Erhalt und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit relevant sind. Dazu gehören unter anderem Problemlösungsfähigkeit, Zeitmanagement, organisatorische Kompetenzen sowie interkulturelle Fähigkeiten. Zudem muss der Zielberuf auch perspektivisch auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt sein. Dazu gehört auch die Frage nach dem Digitalisierungspotenzial. So ist in einigen, heute nachgefragten Berufen der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) oft mit dem Ziel verknüpft, den Fachkräftemangel zu kompensieren und Personal einzusparen (Böckler 2025, S. 8, 39 ff.). Außerdem sind berufliche Übergänge nur dann erfolgversprechend und attraktiv, wenn sie auf dasselbe Anforderungsniveau orientieren oder auf das nächsthöhere Anforderungsniveau abzielen (Bertelsmann 2023).

Ausgehend von diesen Anforderungen können für Ausgangsberufe passende Zielberufe gefunden und daraus Übergangspfade entwickelt werden. Es ist zu ermitteln, welche spezifischen und zusätzlichen Kompetenzen erforderlich sind, damit ein erfolgreicher Übergang möglich wird. Die Grundlage für die Übergangspfade bildet ein Kompetenzvergleich zwischen den gefährdeten Ausgangsberufen und dazu passenden Zielberufen, jeweils auf der Ebene der Berufsgattungen (Bundesagentur für Arbeit 2020, S. 19).

Je ähnlicher die erforderlichen Kompetenzen im Ausgangs- und Zielberuf ausgeprägt sind, desto geringer ist der individuelle Weiterbildungsbedarf und umso besser stehen die Chancen für einen erfolgreichen Wechsel. Zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit ist es für die Erwerbstätigen ratsam, sich aufbauend auf ihren vorhandenen Kompetenzen für neue oder zukunftsfeste Berufsbilder zu qualifizieren.

Das Ziel ist, möglichst im selben Unternehmen oder zumindest in derselben Branche verbleiben zu können; daneben bieten sich auch in verwandten Berufen und anderen Branchen Perspektiven für eine berufliche Zukunft. Die Übergangspfade können je nach Ausgangs- und Zielberuf sowie abhängig von den regionalen Arbeitsmarktbedingungen sehr unterschiedlich sein. Am Ende soll der erfolgreiche Übergang von gefährdeten Berufen zu solchen mit Zukunft stehen.

Voraussetzung ist ein umfassender Analyse-, Beratungs- und Qualifizierungsprozess im Vorfeld der Beschäftigungssicherung im Betrieb und – nachrangig – in Job-to-Job-Aktivitäten. Letzteres wird auch als Arbeitsmarkt-Drehscheibe bezeichnet: Steht fest, dass ein Unternehmen Arbeitsplätze abbauen muss, wird nach möglichen aufnehmenden Arbeitgebern gesucht. Die Bundesagentur für Arbeit, zu deren Auftrag frühzeitige Vermittlungsaktivitäten bei einem drohendem Arbeitsplatzverlust gehören, kann alle beruflichen Übergänge mit Beratung und Förderung begleiten.

Nicht zuletzt muss eine neue berufliche Perspektive hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und der sozialen Absicherung attraktiv sein (vgl. den Beitrag von Gimpel in diesem Reader). Denn sonst werden beruflich erfahrene Fachkräfte, die sich einen bestimmten Lebensstandard erarbeitet haben, kaum für einen Berufswechsel zu gewinnen sein. Der Wechsel von einem Arbeitsplatz mit einem Branchen- oder Haustarifvertrag in ein tarifvertraglich ungesichertes Arbeitsverhältnis ist auszuschließen.

### Berufliche Entwicklungswege identifizieren

---

Qualifikations- und Berufsprojektionen unterstützen die Identifizierung von Berufen im »Bestand«, außerdem die möglichen beruflichen Übergänge sowie Trends und Strategien (Verhaltensweisen) im Bildungssystem, auf dem Arbeitsmarkt und in der ökonomischen Entwicklung. Das QuBe-Projekt<sup>1</sup> wird unter der gemeinsamen Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung (GWS) durchgeführt (vgl. Zika in diesem Band).

Es bietet einen langfristigen Überblick über die voraussichtliche Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs und -angebotes nach Qualifikationen und Berufen. Das Hauptaugenmerk der Analyse liegt dabei auf berufsspezifischen Entwicklungen, um etwaige fachspezifische Engpässe oder Überangebote zu identifizieren. Anhand von Indikatoren zur möglichen Fachkräftesituation werden Handlungsfelder für die Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik sichtbar gemacht.

2021 wurde im Zusammenhang mit dem QuBe-Projekt zudem eine Berufliche Flexibilitätsmatrix nach Berufshauptgruppen erstellt. Es wurden insgesamt 36 Flexibilitätsmatrizen (deutsch, nichtdeutsch, Geschlecht, drei Altersgruppen, drei Qualifikationsstufen) unterschieden. Hinzu kommen vier Matrizen für Personen ohne Berufsausbildung. Sie wird für 144 Berufsgruppen erstellt.

1 → [qube-projekt.de](https://qube-projekt.de)

Es wurde ermittelt, wie viel Prozent der Beschäftigten in einem Beruf (aus einer bestimmten Berufshauptgruppe) in diesem Beruf beziehungsweise in ihrer Berufshauptgruppe geblieben sind – und wie hoch der Anteil derjenigen ist, die in einen neuen Beruf aus einer anderen Berufshauptgruppe gewechselt sind.

Ein Beispiel aus dem Dienstleistungssektor zeigt, dass berufliche Mobilität längst praktizierte Realität ist. So üben diejenigen, die einen Beruf aus der Berufshauptgruppe Einkaufs-, Betriebs- und Handelsberufe erlernt haben, nur zu rund 15,3 Prozent eine Tätigkeit in dieser Berufshauptgruppe aus. Die anderen verteilen sich über weitere Berufshauptgruppen mit leichtem Schwerpunkt auf verwandten Berufsbildern wie Verkaufsberufe, Berufe in Finanzierungsdienstleistungen, im Rechnungswesen, in der Steuerberatung und Werbung sowie im Marketing; kaufmännische und redaktionelle Medienberufen sind ebenfalls vertreten.<sup>2</sup>

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich Perspektiven und Wege der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und entsprechende Qualifikationsbedarfe ableiten. Losgelöst vom erlernten Beruf müssen viel stärker die Schnittmengen zu anderen Berufen und Berufsfeldern in den Blick genommen werden, insbesondere wenn sich in der ökologisch-digitalen Transformation der Verlust oder ein starker Wandel traditioneller Arbeitsplätze abzeichnet. Das ermöglicht ein offensives Vorgehen bei sich abzeichnenden und gegen bestehende Fachkräftengpässe.

## Resümee

---

Berufliche Mobilität ist eine aktuelle Aufgabe der Unternehmen und der Bundesagentur für Arbeit – mit ihren beratenden und fördernden Aktivitäten; diese Aufgabe muss mittel- und langfristig verstetigt sowie verbessert werden. In Zeiten eines hohen Bedarfs an Fachkräften – auch mit neuen Kompetenzen und Qualifikationen – und in einer Wirtschaft in der Transformation ist es nicht mehr ausreichend, erst bei drohendem Personalabbau mit Qualifizierungen zu beginnen und nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten zu suchen.

Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen verändern sich immer schneller, wodurch erhebliche Qualifizierungsbedarfe auch für größere Gruppen von Beschäftigten entstehen. Angesichts sich rasant verändernder und der in weiten Teilen steigenden Kompetenzanforderungen an die Arbeitnehmer\*innen ist eine kontinuierliche Weiterbildung wichtig.

Sie darf nicht erst dann greifen, wenn Menschen vor der Arbeitslosigkeit stehen, die sich über Jahre als Fachkräfte bewährt haben. Der Erfolg beruflicher Veränderungen und sogenannter Arbeitsmarkt-Drehscheiben (DGB 2024) hängt entscheidend davon ab, wie gut Beschäftigte unabhängig von ihrer aktuellen Tätigkeit langfristig für den Arbeitsmarkt aufgestellt sind. Dafür müssen Weiterbildungsoptionen entwickelt und Übergangspfade bereitgestellt werden. Die zukunftsfeste Gestaltung beruflicher Anschlüsse und Übergänge sowie eine weitsichtige Beratung und Qualifizierung sind entscheidende Voraussetzungen zur Fachkräftesicherung.

## Literatur

---

W. Adamy (2012): Handlungsfelder aus Sicht der Gewerkschaften.

In: W. Axel Zehrfeld (Hrsg.), Fachkräftesicherung: Situation – Handlungsfelder – Lösungen. Frankfurt am Main, S. 51

Bertelsmann Stiftung (2023): Auf den Punkt – Berufliche Übergangspfade in der Automobil- und Zulieferindustrie in Baden-Württemberg, S. 5

Böckler Impuls (2025): Lernen für die Wende. Ein Kurzbeitrag zur Untersuchung von F. Schulz, V. Trappmann: Beschäftigte wollen Klimaneutralität: Unternehmen und Politik müssen mehr in Aus- und Weiterbildung investieren, Leeds University Business School, 5/2025, Februar 2025

Hans-Böckler-Stiftung (2025): Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation. In: Study 494, Bots im Büro, Düsseldorf

Bundesagentur für Arbeit (BA, 2020): Klassifikation der Berufe 2010. Überarbeitete Fassung 2020, Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen

Bundesagentur für Arbeit (2025): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. 3/2025, Nürnberg

Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesagentur für Arbeit (BMAS/BA, 2025): Job-to-Job-Prozess – Informationen und Hinweise. Stand März 2025

DGB (2023): Inländisches Fachkräftepotenzial ausschöpfen, faire Fachkräfteeinwanderung gewährleisten – Aktuelle DGB-Anforderungen in der Fachkräftedebatte, Berlin, Dezember 2023

DGB, Abteilung Arbeitsmarktpolitik (2024): arbeitsmarktaktuell Nr. 03/ Oktober 2024, Arbeitsmarkt-Drehscheiben: Unter welchen Bedingungen die Gestaltung der Transformation am Arbeitsmarkt gelingen kann – Informationen zum Sachstand und zur möglichen Weiterentwicklung

E. Räder (2024): GVG-Perspektive Nr. 4 – Chancen für Ältere auf dem Arbeitsmarkt müssen verbessert werden (...)

→ [t1p.de/2y3iy](https://t1p.de/2y3iy)

# Fachkräftesicherung durch gute Arbeits- bedingungen: Erfahrungen aus der ver.di-Praxis mit dem Fokus auf migranti- sche Beschäftigte

**Romin Khan**

Referatsleiter Migrationspolitik in der  
ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[romin.khan@verdi.de](mailto:romin.khan@verdi.de)

Der Mangel an Fach- und Arbeitskräften hat die Organisationsbereiche von ver.di längst erfasst. Vielerorts – auch von den Unternehmen selbst verschuldet – besteht in diversen Berufsgruppen und Branchen ein signifikanter Mangel an qualifizierten Beschäftigten und die einschlägigen Zukunftsszenarien sind besorgniserregend: Im Gesundheitswesen werden (ohne Gegensteuern) im Jahr 2035 fast 1,8 Millionen offene Stellen nicht mehr besetzt werden können, besagen Prognosen; im öffentlichen Sektor fehlen bis 2030 mindestens eine Million Fachkräfte. Die Fachkräftelücke in relevanten Berufen für den Einzelhandel ist auf einem Allzeithoch; es fehlen 215.000 Fach- und Hilfskräfte in der Alten- und Krankenpflege und aktuell rund 137.000 IT-Fachkräfte. Im öffentlichen Verkehr müssen bis 2030 rund 74.000 Beschäftigte ersetzt werden – die Auflistung ließe sich fortsetzen und unterstreicht den akuten Handlungsdruck (vgl. Zanker, Daum 2023, S. 15 f.).

ver.di und der DGB haben in der Vergangenheit kontinuierlich darauf hingewiesen, dass der sogenannte Fachkräftemangel infolge schlechter Arbeitsbedingungen, mangelhafter Ausbildungsqualität oder gänzlich fehlender Ausbildungskapazitäten in vielen Branchen hausgemacht ist (Arbeitnehmerkammer Bremen und des Saarlandes, IAT 2022). Hinzu kommen mangelnde Investitionen in die soziale Infrastruktur und die unzureichende Förderung großer gesellschaftlicher Gruppen zur Beteiligung am Erwerbsleben. Dazu zählen insbesondere Frauen (vgl. Wolfstädter, Matthes, Schwendler in diesem Band), Erwerbslose, aber auch eingewanderte Menschen. Zum inländischen Erwerbstitigenpotenzial gehören auch die vielen, im vergangenen Jahrzehnt in die Bundesrepublik Deutschland geflüchteten Menschen, deren Zugang zum Arbeitsmarkt aufgrund restriktiver Aufenthaltsgesetze zum Teil eingeschränkt ist.

Der zwischen der CDU/CSU und der SPD im April 2025 unterzeichnete Koalitionsvertrag (CDU, CSU, SPD 2025) enthält zwar die Aussage: »Hürden für Flüchtlinge bei der Beschäftigungsaufnahme werden wir abbauen und Arbeitsverbote auf maximal drei Monate reduzieren.« Doch darauf folgt der Einschub: »Dies gilt nicht für Asylbewerber aus sicheren Herkunftsstaaten, Dublin-Fälle oder Personen, die das Asylrecht offenkundig missbrauchen.« (Ebd., Zeile 436).

Damit erfolgt ein inhumaner und auch unter wirtschaftlichen Kriterien nicht nachvollziehbarer Ausschluss vieler Menschen vom Arbeitsmarkt und die Ausweitung und Fortsetzung der Einschränkungen des Arbeitsmarktzugangs für Geflüchtete. Denn die Liste der sogenannten sicheren Herkunftsstaaten soll laut Koalitionsvertrag um die autoritär regierten Staaten Algerien, Indien, Marokko und Tunesien erweitert werden. Es fehlt hingegen der erklärte Wille, Abschiebungen von Beschäftigten zu unterbinden.

Die polarisierte und in weiten Teilen rassistisch geführte Migrationsdebatte zur Bundestagswahl 2025 trägt dazu bei, dass die beruflichen Erfahrungen vieler Menschen und ihre Potenziale weiterhin ungenutzt bleiben (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung 2024). ver.di hat sich zum Internationalen Tag gegen Rassismus am 21. März 2025 mit klaren Erwartungen zur Ausgestaltung einer modernen Einwanderungsgesellschaft gegenüber den Koalitionsparteien CDU, CSU und SPD positioniert. Rebecca Liebig, für Migration zuständiges Bundesvorstandsmitglied, forderte in einer Erklärung dazu auf, »die politische Polarisierung auf dem Rücken von Migrantinnen und Migranten zu beenden und Integration, Teilhabe und Demokratietarbeit miteinander so zu verschränken, dass eingewanderte Menschen als selbstverständlicher Teil der Gesellschaft anerkannt werden.« (vgl. ver.di 2025).

## Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland

---

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) werden 400.000 Arbeits- und Fachkräfte pro Jahr aus dem Ausland gebraucht, um dem demografischen Wandel und dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken zu können (vgl. Fratzscher 2025; Zika in diesem Band). Die neue Bundesregierung setzt zur Bearbeitung dieser Herausforderungen auf die Fortsetzung und Verbesserung bereits ergriffener Maßnahmen, wie dem 2023 in Kraft getretenen Gesetz zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung, über das circa 60.000 Menschen jährlich nach Deutschland zur Erwerbszwecken kommen sollen. Um dies zu erreichen, sollen weitere Migrationsabkommen abgeschlossen werden, die in der Vergangenheit bereits mit Brasilien (pausiert), Kolumbien, Indonesien, Jordanien, Kerala (Indien) und Mexiko unterzeichnet wurden. Das Ziel sei es, »legale Zuwanderung zu steuern, und die Rücknahmebereitschaft sicherzustellen.« (Vgl. CDU, CSU, SPD 2025, Zeile 2981)

Für die erfolgreiche Umsetzung der bisherigen Maßnahmen wird richtigerweise eine Entbürokratisierung und Beschleunigung der Anerkennung von Berufsqualifikationen gefordert, die Menschen aus anderen Ländern mitbringen. Im Koalitionsvertrag heißt es: »Dafür schaffen wir, unter Mitwirkung der Bundesagentur für Arbeit, eine digitale Agentur für Fachkräfteeinwanderung – »Work-and-stay-Agentur« – mit einer zentralen IT-Plattform als einheitliche Ansprechpartnerin für ausländische Fachkräfte. Die Agentur bündelt und beschleunigt unter anderem alle Prozesse der Erwerbsmigration und der Anerkennung von Berufs- und Studienabschlüssen und verzahnt diese mit den Strukturen in den Ländern. Wir erleichtern die Prozesse durch eine bessere Arbeitgeberbeteiligung. Wir setzen uns für einheitliche Anerkennungsverfahren innerhalb von acht Wochen ein.« (CDU, CSU, SPD 2025, Zeile 420 ff.)

Gerade für den Bereich der reglementierten Gesundheitsberufe ist dieses Vorhaben notwendig, doch auch sehr ambitioniert. Denn bisher dauern Anerkennungsverfahren im Gesundheitswesen im Durchschnitt 15 Monate (vgl. Böse, Schmitz 2022), in vielen Fällen auch deutlich länger. Eine Verkürzung auf acht Wochen hält ver.di daher für sehr unrealistisch.

Gleichzeitig fehlt es an einem Bekenntnis zu Guter Arbeit und den ethischen Prinzipien bei der Migration und Anwerbung Beschäftigter aus Drittstaaten. Denn im Themenfeld Migration internationaler Gesundheitsfachkräfte beobachtet ver.di immer wieder Verstöße gegen arbeits- und menschenrechtliche Standards.

Im Jahr 2023 berichtete die ver.di-Publik (ver.di 2023) über den Fall mexikanischer Pflegekräfte, die beim großen privaten Pflegeheim-Betreiber Alloheim eine Anstellung gefunden hatten. Doch die Arbeitsbedingungen waren schockierend. Die versprochene 40-Stundenwoche galt nur auf dem Papier, in der Realität herrschte chronischer Personalmangel, Überstunden waren an der Tagesordnung, spontane Schichtänderungen die Regel, Sprachprobleme wurden nicht gelöst, und es gab kaum persönliche Unterstützung für die gerade angekommenen Mexikanerinnen.

Auch die Wohnsituation war inakzeptabel: Eine Kollegin berichtete davon, wie sie mit zwei weiteren Frauen in einem kleinen Zimmer untergebracht wurde, das eigentlich für Senioren vorgesehen ist – ohne Privatsphäre und immer verfügbar für die Arbeitgeber. Fast 60 angeworbene Pflegekräfte entschieden sich, Deutschland wieder zu verlassen. Die Zurückgekehrten berichteten in Mexiko unter anderem davon, dass sie nie frei bekommen hätten, um den Anpassungslehrgang zur Berufsanerkennung zu machen. Dahinter stecke ein System, denn ohne Berufsanerkennung bleiben die Pflegekräfte in der niedrigsten Gehaltsklasse – und in einer Abhängigkeitsituation bezüglich ihres Aufenthaltsstatus. Das Arbeitsvisum bleibt bis zur Berufsanerkennung an ihren Arbeitgeber gebunden. Kündigen und den Arbeitgeber wechseln war somit keine Option.

### Forderungen von ver.di

---

ver.di wird nicht nachlassen, diese Missstände anzuprangern und die Politik in Verantwortung nehmen, den Migrationsprozess für alle Beteiligten positiv zu gestalten. Dafür wurde beim Bundeskongress 2023 der Beschluss B 092 gefasst: »Offen, gerecht und ohne Ausbeutung: ver.di Anforderungen an die Maßnahmen zur Steigerung der Einwanderung von Fachkräften und anderen Arbeitnehmenden«. ver.di kritisiert darin eine ausschließlich an ökonomischen Motiven orientierte Einwanderungspolitik und formuliert folgende Forderungen an die Bundesregierung, um Ausbeutung, Abhängigkeit und Desintegration eingewanderter Beschäftigter auszuschließen. Die Forderungen lauten im Einzelnen:

#### **Hier lebende Migrant\*innen fördern**

Faire Fachkräfteeinwanderung kann einen ergänzenden Beitrag zu den nötigen Anstrengungen zur Hebung inländischen Fachkräftepotenzials leisten, ersetzt sie aber nicht (vgl. Butollo in diesem Band). Zu diesem Potenzial zählen in gleicher Weise wie andere Gruppen bereits hier lebende Migrant\*innen und Geflüchtete.

ver.di fordert daher besondere Anstrengungen, um diesen Menschen eine qualifizierte Beschäftigung zu ermöglichen. Eine Voraussetzung ist ein sicherer Aufenthaltstitel, eine Arbeitserlaubnis und der Wechsel vom Asyl- ins Aufenthaltsrecht (Spurwechsel). Das von der Bundesregierung Ende 2022 eingeführte Chancenaufenthaltsrecht für geduldete Geflüchtete reicht dafür nicht aus.<sup>1</sup> ver.di fordert die Verlängerung der Probeaufenthaltszeit und der Stichtagsregelung.

#### **Gute Arbeit zur Norm machen**

ver.di fordert, dass die Tarifbindung eines Unternehmens und das Vorhandensein von Betriebsräten wesentliche Faktoren dafür sein sollten, um die Zulassung von Beschäftigung aus dem Ausland zu erhalten.

---

1 Genauer zum Chancenaufenthaltsrecht → [t1p.de/0oaau](https://t1p.de/0oaau)

**Ausbeuterische Betriebe sanktionieren**

ver.di fordert, dass wirkungsvolle Instrumente (Geldstrafen) entwickelt werden, um Arbeitgebende zu sanktionieren, die ihre Rechtspflichten bei der Beschäftigung eingewanderter Beschäftigter verletzen.

**Einwanderungsinteressierte Beschäftigte informieren**

ver.di fordert, dass das seit 2017 bewährte Angebot »Faire Integration« zur Beratung von Drittstaatsangehörigen in arbeits- und sozialrechtlichen Fragestellungen verstetigt und aus Bundesmitteln dauerhaft gefördert wird. Zudem sollte eine vollständige Finanzierung aus Bundesmitteln vorgesehen werden und die Koordinierungsstelle dauerhaft beim DGB verankert werden. (...)

**Rechtsdurchsetzung bei Arbeitsverstößen verbessern**

Die Rechtsdurchsetzung muss verbessert werden und darf nicht auf Kosten, sondern muss im Sinne migrantischer Beschäftigter organisiert werden.

ver.di fordert den Abbau von Zugangsbarrieren zu den Arbeitsgerichten (Verdolmetschung, interkulturelle Schulungen) und Unterstützungsfonds für mittellose Betroffene, die vor der Eröffnung eines Verfahrens oftmals gezwungen sind, in ihre Herkunftsländer zurückzukehren. Die Finanzkontrolle Schwarzarbeit und der Zoll sollten bei Kontrollen in erster Linie Arbeit- und Auftraggeber in den Fokus nehmen und nicht Minimalziele wie Aufenthaltsverstöße verfolgen.

**Arbeitgeberbindung verhindern**

Es darf für eingewanderte Beschäftigte keine Bindung des Aufenthaltes an die Beschäftigung bei nur einem Arbeitgebenden geben, weil dies erpresserisch auf die Beschäftigten wirkt. Arbeitsplatzverlust oder freiwilliger Wechsel darf sich nicht unmittelbar negativ auf den Verlust der Aufenthaltserlaubnis auswirken.

ver.di fordert entsprechende Ermessensspielräume der zuständigen Behörden einzuschränken und die Erwerbstätigkeit zur Suche nach einer neuen Beschäftigung zu gestatten. Auch der Zugang zu Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung muss für eingewanderte Beschäftigte gewährleistet sein. Aufgrund dieser Forderungen lehnt ver.di auch eine Entfristung der sogenannten Westbalkanregelung für gering qualifizierte Beschäftigte aus Albanien, Bosnien und Herzegowina, dem Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien ab. Die Bundesregierung will diese Regelung entfristen, bei der Beschäftigte an einen Arbeitgebenden gebunden sind und keine Möglichkeit haben, ihren Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland dauerhaft zu sichern.

**Private Arbeitsvermittlung kontrollieren**

Die Vermittlung von Fachkräften aus dem Ausland an Arbeitgebende in der Bundesrepublik Deutschland muss in erster Linie über die Bundesagentur für Arbeit erfolgen.

ver.di fordert, dass die Aktivitäten profitorientierter privater Vermittler strikt über Zulassungs- und Zertifizierungsverfahren geregelt und öffentlich kontrolliert werden. Bei Verstößen gegen Arbeitsrechte oder die ILO-Konvention 181 ist diesen Vermittlungsagenturen die Zulassung zu entziehen. Ob Gütesiegel für faire Beschäftigung/Vermittlung wie zum Beispiel das staatliche Projekt »Faire Anwerbung Pflege Deutschland« unseren Ansprüchen nach Guter Arbeit, Integration und Vermittlung nachkommen, ist unter Einbeziehung der angeworbenen Beschäftigten zu evaluieren.

**Internationale Abkommen unterzeichnen und einhalten**

ver.di fordert von der Bundesregierung die Ratifizierung der ILO-Konvention 181 vorzunehmen, die unter anderem die Erhebung von Vermittlungsgebühren bei Arbeitnehmer\*innen untersagt. Das Employer-Pays-Prinzip muss auch bei der Vermittlung in die Bundesrepublik Deutschland gelten. Beschäftigten wie zum Beispiel Pflegekräften, dürfen nicht die Kosten für den Migrationsprozess (Anreise, Sprachkurse ...) auferlegt werden.

**Spracherwerb sinnvoll organisieren**

ver.di fordert, dass die Arbeitgebenden dazu verpflichtet werden, die Sprachbildung der Beschäftigten sicherzustellen. Beschäftigte brauchen Zeit und Freistellungen, um Angebote nutzen zu können. Betriebliche Integrations- und Sprachlotsen können einen wichtigen Beitrag bei der Erlernung der Sprache und der Ankunft in der Gesellschaft leisten, sie brauchen dafür Freistellung und Unterstützung (vgl. Müller, Merck, Phangthong in diesem Band).

**Familiennachzug erleichtern**

Integration ist kein Selbstläufer. ver.di fordert daher, dass ein Einwanderungsgesetz den Arbeitnehmer\*innen nicht nur ermöglicht, ihre Familie ohne Sprachauflagen mitzubringen, sondern das auch qualitativ hochwertige Integrationshilfen festschreibt, die das Ankommen in die Bundesrepublik Deutschland erleichtern.

**DGB-Index Gute Arbeit: Migrantische Arbeitsbedingungen im Fokus**

Damit sind wichtige Anknüpfungspunkte zusammengefasst, die der Abwertung und Dequalifikation migrantischer Arbeit entgegenwirken. Wie notwendig eine Kehrtwende ist, zeigen auch die Daten zu den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, die der DGB 2024 in seiner Reihe »Kompakt« erstmals veröffentlicht hat. Diese Daten basieren auf repräsentativen Beschäftigtenbefragungen mit dem DGB-Index für Gute Arbeit.<sup>2</sup> Seit 2022 wird bei dieser bundesweiten Befragung auch nach dem Migrationshintergrund der Beschäftigten gefragt.

---

2 DGB-Index Gute Arbeit: Verbreitete Unsicherheit. In welchen Jobs arbeiten Migrant\*innen und unter welchen Bedingungen? Berlin, 2024

Die Ergebnisse zeigen den großen Handlungsbedarf an: Menschen mit Migrationsgeschichte sind häufiger in Helfer\*innen- und Anlerntätigkeiten (»Einfacharbeit«), befristeten Arbeitsverhältnissen und in unteren Einkommensgruppen tätig. Die Zahlen ergeben, dass ein Drittel der migrantischen Beschäftigten in sogenannter »Einfacharbeit« beschäftigt ist. Diese Tätigkeiten sind besonders von starken körperlichen Anforderungen geprägt; die Einkommen liegen hauptsächlich im Niedriglohnbereich. Auch besonders belastende Arbeitsformen wie Schichtarbeit und Leiharbeit sind überproportional vertreten. Knapp jede\*r vierte Beschäftigte mit Migrationshintergrund sorgt sich laut der DGB-Studie um die berufliche Zukunft, das ist ein fast doppelt so hoher Wert im Vergleich zu Beschäftigten ohne Migrationshintergrund.

Besonders alarmierend sind die Ergebnisse hinsichtlich der Frage, was Betriebe für diese Beschäftigten tun können, um ihre Situation zu verbessern: Knapp die Hälfte der Beschäftigten mit Migrationshintergrund verfügt über keine oder nur geringfügige betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Die zentralen Ergebnisse im Überblick:

- Ein Drittel der migrantischen Beschäftigten arbeitet in Helfer- und Anlerntätigkeiten (»Einfacharbeit«), ohne Migrationshintergrund sind es 18 Prozent.
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund machen sich häufiger Sorgen um ihre berufliche Zukunft als die Vergleichsgruppe ohne Migrationshintergrund.
- Der Anteil von befristeten Beschäftigungsverhältnissen ist bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund mit 17 Prozent mehr als dreimal so hoch wie bei den Befragten ohne Migrationshintergrund.
- Auch Leiharbeit ist bei migrantischen Beschäftigten weiter verbreitet als in der Vergleichsgruppe.
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund arbeiten häufiger in Schichtarbeit.
- Die Teilzeitquote ist bei den Befragten mit Migrationshintergrund etwas geringer als bei den Beschäftigten ohne Migrationshintergrund.
- Mehr als 40 Prozent der migrantischen Beschäftigten geben an, dass ihr Einkommen gar nicht oder gerade so zum Leben reicht.
- Knapp die Hälfte der Beschäftigten mit Migrationshintergrund verfügt über keine oder nur geringfügige betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Die Betrachtung der vier Subgruppen<sup>3</sup> mit Migrationshintergrund zeigt bei einigen Merkmalen deutliche Differenzierungen auf. Am stärksten ausgeprägt sind atypische und prekäre Beschäftigungsmerkmale bei Menschen, die selbst zugewandert sind und aus Ländern außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) kommen.

3 In der Auswertung wird von einem Migrationshintergrund gesprochen, wenn Befragte selbst oder ihre Eltern nach Deutschland zugewandert sind. Dabei handelt es sich um eine heterogene Gruppe. Um die Ergebnisse weiter zu differenzieren, werden anhand der Merkmale Zuwanderungserfahrung (eigene oder der Eltern) sowie Herkunftsregion (Europäischer Wirtschaftsraum EWR oder außerhalb des EWR) vier Subgruppen separat betrachtet.

### Fazit

---

Die Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist, prägt die Arbeitswelt. Mehr als zwölf Millionen Menschen mit Migrationshintergrund sind erwerbstätig. Im demografischen Wandel nimmt dieser Anteil weiter zu; Institutionen wie das IAB und das DIW gehen jährlich von einem Bedarf von 400.000 Arbeits- und Fachkräften aus dem Ausland aus, um den demografischen Wandel abzufedern: Denn fast ein Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten wird in den kommenden zehn Jahren den Arbeitsmarkt altersbedingt verlassen. Gleichzeitig wächst der Anteil von eingewanderten Kolleginnen und Kollegen. Die Bedeutung der Einwanderung für den Arbeitsmarkt und die wirtschaftliche Entwicklung ist enorm. Ohne Migration funktioniert die Gesellschaft nicht – so viel ist sicher.

Arbeit kann Zugehörigkeit fördern: wenn Menschen in der Lage sind, selbst für sich zu sorgen und soziale Kontakte am Arbeitsplatz entstehen, wenn sie Respekt erfahren, wenn ein stabiler Arbeitsplatz ein ausreichendes Einkommen und wirtschaftliche Sicherheit bieten kann, wenn gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht wird.

Zugehörigkeit ist für den gesellschaftlichen Zusammenhalt wichtig. Die dargestellten Aspekte verdeutlichen, dass Gute Arbeit zentral ist, dass die Arbeitsbedingungen migrantischer Kolleginnen und Kollegen gezielt zu verbessern sind. Sie weisen darauf, dass nicht jede Tätigkeit zur gesellschaftlichen Teilhabe beiträgt. Ganz im Gegenteil: Prekäre Beschäftigung, Arbeit im Niedriglohnsektor und eine gesellschaftliche Geringschätzung der verrichteten Tätigkeiten fördern Ausgrenzung, Abhängigkeiten und Stigmatisierung.

Die pauschale Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland wird die politisch und unternehmerisch verursachten Probleme nicht lösen. Vielmehr braucht es auch mit Blick auf die Erwerbsmigration Rahmenbedingungen, die Menschen und nicht ökonomische Bedarfe und Interessen in den Mittelpunkt stellen. Dazu gehört der Kampf gegen Rassismus und Diskriminierung.<sup>4</sup>

---

4 Wie negativ die Erfahrungen vieler kürzlich eingewanderter Kolleginnen und Kollegen sind, zeigt auch die Befragung der Abteilung Internationale Migration der OECD (2023) von nach Deutschland eingewanderten Fachkräften aus dem nichteuropäischen Ausland. Circa 37 Prozent der herbeigesehnten, gut ausgebildeten Befragten gaben an, in der Öffentlichkeit und auf der Straße aufgrund der Herkunft Diskriminierungserfahrungen gemacht zu haben. Dass es im öffentlichen Raum zu Diskriminierungen oder Abwertungen kommen kann, haben vor der Migration nach Deutschland nur 15 Prozent der Befragten erwartet (vgl. OECD 2023).

## Literatur

---

Arbeitskammer des Saarlandes, Arbeitnehmerkammer Bremen, Institut Arbeit und Technik (IAT 2022): Ich pflege wieder, wenn ..., Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Bremen

C. Böse, N. Schmitz (2022): Wie lange dauert die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen? Erste Analysen zur Verfahrensdauer anhand der amtlichen Statistik. Ergebnisse des BIBB-Anerkennungsmonitorings, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

CDU, CSU, SPD (2025): Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode

→ [t1p.de/vzz2n](https://t1p.de/vzz2n)

M. Fratzscher (2025): Deutschland braucht 400.000 Migranten – pro Jahr. Berlin, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

→ [t1p.de/35o6u](https://t1p.de/35o6u)

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, 2024): Verhinderte Fachkräfte. Soziale Ausschlussmechanismen und Arbeitsmarktintegration. Bonn

OECD (2023): Der Weg nach Deutschland. Ergebnisse der Schlussbefragung einer Längsschnittstudie von an Deutschland interessierten Fachkräften aus dem Ausland« (Oktober-Dezember 2023)

→ [oecd-berlin.de](https://oecd-berlin.de)

ver.di (2023): Sie kommen, um zu bleiben, publik 6/2023

→ [t1p.de/cv7cd](https://t1p.de/cv7cd)

ver.di (2024): Solidarität wirkt: ver.di setzt sich erfolgreich für von Abschiebung bedrohtes Mitglied ein. Berlin

→ [t1p.de/5e6bw](https://t1p.de/5e6bw)

ver.di (Hrsg., 2023): C. Zanker, M. Daum (2024): ver.di-Innovationsbarometer 2023. Fachkräftesicherung. Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin

→ [t1p.de/cby9y](https://t1p.de/cby9y)

ver.di (2025): ver.di kritisiert Koalitionsvorhaben bei der Migrationspolitik. Berlin

→ [t1p.de/ju27a](https://t1p.de/ju27a)



# Wer Fachkräfte sucht, kann auf Frauen nicht verzichten

**Alexa Wolfstädter**

Referentin des Bereichs Frauen- und Gleichstellungspolitik  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
alex.wolfstaedter@verdi.de

**Karin Schwendler**

Leiterin des Bereichs Frauen- und Gleichstellungspolitik  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
karin.schwendler@verdi.de

**Meret Matthes**

Referentin des Bereichs Frauen- und Gleichstellungspolitik  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
meret.matthes@verdi.de

In der Diskussion um den Fachkräftemangel kommt die Partizipation von Frauen am Arbeitsmarkt oft zu kurz, obwohl hier ein großes, bedeutendes Beschäftigungspotenzial zur Fachkräftesicherung liegt. Frauen sind heute besser ausgebildet als jemals zuvor. Aber nach wie vor ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt nicht erreicht.

In der schulischen Ausbildung haben Mädchen nahezu durch die Bank die Nase vorn, sie erreichen bessere und öfter höhere Abschlüsse als Jungs. Doch in der Arbeitswelt setzen sich die schulischen Erfolge meist nicht nahtlos um: Frauen haben häufig schlechtere Ausbildungs- und Beschäftigungsbedingungen, die Verdienst- und Aufstiegschancen sind geringer, in der Folge sind sie stärker von Einkommens- und Altersarmut betroffen. Viele Frauen wünschen sich eine Ausweitung ihrer Erwerbsarbeitszeit. Dafür sind die Hürden in der betrieblichen Realität aber oft zu hoch – mangels guter und notwendiger gesetzlicher und betrieblicher Rahmenbedingungen.

Die »Arbeitsmarkthürden« sind vor allem durch eine ungleiche Aufteilung von unbezahlter Haus- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern verursacht; weitere Gründe neben der »Teilzeitfalle« und dem Ehegattensplitting sind die Spaltung des Arbeitsmarkts in frauen- und männerdominierte Berufsgruppen und Tätigkeiten (mit in der Regel schlechterer Bezahlung für Frauen), prekäre Arbeitsbedingungen in weiblich geprägten Berufsfeldern sowie Diskriminierung und Sexismus am Arbeitsplatz. Eine Konsequenz ist, dass Frauen häufiger in (unfreiwilliger) Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung arbeiten und ihnen kaum Perspektiven zur Weiterentwicklung geboten werden.

Um die Erwerbstätigkeit von Frauen zu erhöhen und Gleichstellung am Arbeitsmarkt verwirklichen zu können, sind Geschlechterungleichheiten in der Arbeits- und Lebenswelt zu überwinden. Es gilt, Hemmnisse für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen im Erwerbsleben abzubauen.

### Frauendominierte Berufsfelder aufwerten

---

Spätestens mit der Corona-Pandemie wurde offensichtlich, dass gerade in weiblich dominierten Berufsfeldern wie Pflege, Bildung, Erziehung und soziale Arbeit die Missstände bei den Arbeits- und Rahmenbedingungen besonders gravierend sind: Starke körperliche und psychische Belastung, oft eine personelle Unterbesetzung und geringe finanzielle und gesellschaftliche Wertschätzung führen dazu, dass die Verweildauer in diesen Berufsfeldern sehr gering und die Teilzeitquote hoch ist. Um eine qualitativ hochwertige Daseinsvorsorge mit humanen Dienstleistungen (Interaktionsarbeit) zu gewährleisten und gut ausgebildete Arbeits- und Fachkräfte (zurück-)zugewinnen, müssen frauendominierte Berufsfelder aufgewertet werden.

Dies fängt bei einheitlichen, besseren Standards in der Ausbildung und höheren Ausbildungsgehältern an und erfordert auch die dringend notwendige finanzielle Anerkennung durch insgesamt höhere Arbeitsentgelte. Ebenso gehören betriebliche (freiwillige) Sozialleistungen, bessere Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegsperspektiven dazu; die Entlastung der Beschäftigten, die Sicherstellung der Arbeitsqualität durch angemessene Personalschlüssel (Personalstandards, Mindestbesetzungsgroßen etc.) sowie allgemein gültige Tarifverträge sind unerlässlich.

## Klischeefreie Bildung und Berufswahl

---

In Berufen mit besonders ungleichen Bedingungen für die Geschlechter – wie im Handwerk und dem Bereich IT, aber auch in der sozialen Arbeit, in Erziehung und Pflege – ist der Fachkräftemangel am größten. Damit junge Frauen und Männer sich unbelastet von Rollenerwartungen und Klischees für einen Beruf entscheiden können, müssen Geschlechterzuschreibungen schon früh hinterfragt und aufgebrochen werden: Zuhause, in der Kita, in der Schule.

Mädchen und junge Frauen sollten (weiterhin) ermutigt werden, Berufe in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) in Betracht zu ziehen. Jungen und junge Männer sollten in ihrem Interesse für Fürsorgeberufe bestärkt werden – was mit einer grundlegenden Aufwertung der Sorgearbeit einhergehen muss, unabhängig davon, wer sie ausübt. Betriebe sollten in der Ausbildung und bei Stellenausschreibungen alle Geschlechter ansprechen und die Ausbildung dann auch so gestalten, dass Frauen wie Männer sie gerne machen und gleich gefördert werden. Hierbei können auch die Interessenvertretungen unterstützen (vgl. DGB-Bundesfrauenausschuss 2022).

## Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung stärken

---

Tarifverträge sorgen nachweislich für höhere Arbeitsentgelte, umfangreichere Sozialleistungen, bessere Arbeitsbedingungen sowie geringere Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern. Eine bessere Tarifbindung in der Fläche kann daher maßgeblich dazu beitragen, Mangelberufe attraktiver zu machen, mehr Auszubildende zu rekrutieren und auch Fachkräfte zurückzugewinnen. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden, die auch der DGB fordert: etwa eine Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, ein Verbot von Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung, Tariftreueregelungen bei der öffentlichen Auftragsvergabe<sup>1</sup> sowie die Fortgeltung von Tarifverträgen bei betrieblichen Umwandlungen oder Betriebsübergängen.

Viel zu viele Arbeitgeber entziehen sich der Tarifbindung. Der gesetzliche Mindestlohn als unterste Haltelinie beim Stundenlohn ist auch deshalb unverzichtbar. Dessen Anhebung und Dynamisierung würde besonders Frauen im Niedriglohnbereich zugutekommen.<sup>2</sup>

Außerdem bedarf es einer umfassenden Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), mit der auch die Gleichstellung der Geschlechter vorangetrieben werden kann. Hierbei muss der Katalog der Mitbestimmungsrechte von Interessenvertretungen um Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern erweitert werden.

- 
- 1 Hierzu wurde ein Gesetzesvorhaben von der Bundesregierung nach Redaktionsschluss für die Beiträge dieser Ausgabe umgesetzt (vgl. die Meldung des Bundesarbeitsministeriums vom 23.07.2025); → [t1p.de/hn8pt](https://t1p.de/hn8pt)
  - 2 Der Mindestlohn wird nun nach Beschluss der Mindestlohnkommission (26.06.2025) zumindest in zwei Schritten angehoben: Zum 01.01.2026 auf 13,90 Euro, ab 01.01.2027 auf 14,60 Euro pro Stunde.

Um zum Beispiel die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu stärken, gilt es den Katalog in § 87 BetrVG (Mitbestimmungsrechte) zu ergänzen: um konkrete Regelungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Bezahlung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg. In diesen Katalog sollten auch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit aufgenommen werden. Die Regelungen in § 80 Abs. 1 Nr. 2a und b BetrVG reichen nicht aus.

Eine Präzisierung der Berichtspflicht des Arbeitgebers aus § 43 BetrVG sollte vorsehen, dass er mindestens einmal kalenderjährlich in einer Betriebsversammlung über den Stand des Personal- und Sozialwesens sowie den Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb informiert. Hieran anknüpfend muss eine präzisierte Berichterstattung – neben dem Stand der Gleichstellung – auch zur Umsetzung der Entgeltgleichheit sowie der Ergebnisse von betrieblichen Prüfverfahren nach §§ 17 Abs. 1 und 21 Abs. 1 des Entgelttransparenzgesetzes geregelt werden.

### Partnerschaftlichkeit stärken, Sorgearbeit fair teilen

---

Nach wie vor leisten Frauen den maßgeblichen Teil der Sorgearbeit: unter anderem die Kinderbetreuung, Pflegeaufgaben, Hausarbeit und die Familienorganisation. Damit verknüpft ist auch ein hoher und konstanter Mental Load. Die unbezahlte Arbeit schränkt das Zeitvolumen für die Erwerbsarbeit ein und damit auch die Chancen zur eigenständigen Existenzsicherung.

Sollen Frauen als Fachkräfte gewonnen und gehalten werden, ist die gesellschaftliche Umverteilung von unbezahlter Sorge- und Hausarbeit zentral. Es braucht ein flächendeckendes und qualitativ hochwertiges Betreuungsangebot für Kinder aller Altersgruppen; Männer müssen höhere Anteile an Sorgearbeit übernehmen. Die partnerschaftliche Aufteilung von Arbeitszeiten und -aufgaben muss gefördert werden, etwa durch Angebote zur flexiblen Arbeitszeitregelung je nach Lebenslage für Eltern (vgl. BMFSFJ 2022).

In Unternehmen und Verwaltungen muss klar sein: Auch Väter nehmen Elternzeit, und zwar länger als zwei Monate. Dafür sind Strukturen und Voraussetzungen zu schaffen. Und eine bezahlte Vaterschaftsfreistellung rund um die Geburt eines Kindes lässt sich – da der Gesetzgeber auf sich warten lässt – per Betriebs- oder Dienstvereinbarung regeln. Sorgeverantwortung darf für beide Partner\*innen kein Karrierehemmnis sein.

Die Freistellung des zweiten Elternteils zur Geburt eines Kindes sollte – auch wenn sie nicht explizit im Koalitionsvertrag steht – endlich gesetzlich umgesetzt werden. Für mehr Partnerschaftlichkeit muss auch das Elterngeld weiterentwickelt werden. Die geplante Anhebung von Mindest- und Höchstbetrag ist längst überfällig, begrüßenswert und muss deutlich spürbar sein. Und die individuellen, nicht übertragbaren Elterngeldmonate sollten ausgeweitet werden (vgl. DGB-Bundesfrauenausschuss 2022).

### Fehlanreize im Steuerrecht beseitigen

---

Das Steuerrecht ist der Lebensrealität der Menschen anzupassen. Das Ehegattensplitting behindert die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben und damit die partnerschaftliche Verteilung von Familienarbeit: Es schafft Anreize für ein asymmetrisches Modell, in dem der Mann Allein- oder Hauptverdiener ist und die Frau allenfalls hinzuverdient. Vor allem die Steuerklasse V mit ihrer übermäßig hohen Steuerbelastung benachteiligt die weniger verdienende Person in der Ehe, meist sind das die Frauen. Eine reguläre oder vollzeitige Beschäftigung wird für sie eher unattraktiv und treibt viele in Minijobs.

Die hohen Abzüge wirken sich außerdem bei der Berechnung aller staatlichen Transferleistungen nachteilig aus. Sowohl im Sinne der eigenständigen Existenzsicherung von Frauen als auch angesichts des erklärten Ziels der Fachkräftesicherung gilt daher: Die Steuerklassenkombination III/V sollte schnellstmöglich abgeschafft und durch die Steuerklassenkombination IV/IV mit Faktorverfahren ersetzt werden. Längerfristig ist das Ehegattensplitting durch eine Individualbesteuerung mit übertragbarem Grundfreibetrag zu ersetzen. Wichtig sind dabei auch Regelungen, die Alleinerziehende besserstellen.

### Erwerbstätige mit Sorgeverantwortung unterstützen

---

Wer Kinder großzieht oder Angehörige pflegt – und das sind bisher überwiegend Frauen – braucht dazu passende Arbeitszeiten und ausreichende finanzielle Mittel; darüber hinaus ist aber auch Verständnis und Entlastung nötig. Sorgearbeit ist das Fundament unserer Gesellschaft, deshalb darf sie von Arbeitgebenden nicht als »Störung« behandelt werden. Sie muss selbstverständlicher Teil des Lebens der Beschäftigten sein.

Ein familienbewusster Arbeitgeber gewinnt und hält (gut ausgebildete) Beschäftigte. Vermitteln Führungskräfte keine konsequent familienbewusste Haltung, müssen sie geschult und für die Bedürfnisse der Beschäftigten sensibilisiert werden. Besonders wichtig ist es, Beschäftigte in akuten Krisen und fordernden Situationen nicht allein zu lassen: Das können zum Beispiel Alleinerziehende sein, aber auch Kolleg\*innen mit akut belastenden Pflegesituationen, Kolleg\*innen in Trennung oder Scheidung etc.

Der Bund muss die Länder und Kommunen dabei unterstützen, das bestehende System der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern (Kindertageseinrichtungen) so zu stabilisieren und auszuweiten, dass Kitas zu verlässlichen Orten für alle werden: für Kinder, Eltern, Beschäftigte – und Arbeitgeber, die davon ebenfalls profitieren. Die Konsolidierung und der Ausbau des Systems sind von Bund und Ländern gemeinsam zu steuern. Dabei ist es notwendig, parallel einen Stufenplan für den bedarfsgerechten Ausbau der sozialpädagogischen Ausbildungen vorzusehen, so dass eine ausreichende Anzahl von Erzieher\*innen für eine bedarfsgerechte Fachkraft-Kind-Relation bereitstehen.

Zu berücksichtigen sind die Bedürfnisse von Familien in unterschiedlichen Sozialräumen, wie zum Beispiel in ländlichen und urbanen Räumen oder in strukturschwachen Regionen. Frühkindliche Bildung muss als erste Stufe des allgemeinbildenden Systems kostenfrei in Anspruch genommen werden können. Kinderbetreuungseinrichtungen mit ihren Betreuungszeiten sind so auszubauen, dass sie den Bedarf verlässlich decken, auch im ländlichen Raum gut erreichbar sind und mittelfristig bundesweit auch kostenfrei in Anspruch genommen werden können.

Darüber hinaus muss der Rechtsanspruch auf eine Ganztagsbetreuung in einem weiteren Schritt für Kinder bis 14 Jahre ausgebaut werden. Qualitativ gute Kinderbetreuungsangebote müssen sichergestellt und Standards für das Personal und die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Dazu muss sich der Bund an den Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung dauerhaft finanziell beteiligen und dafür sorgen, dass die Einrichtungen personell und sachlich angemessen ausgestattet sind. Das führt zu mehr Zeit und mehr Selbstbestimmung für Eltern und eröffnet damit mehr Teilhabechancen am Erwerbsleben.

Um die vielen – überwiegend weiblichen – Erwerbstätigen mit Pflegeverantwortung zu unterstützen und um Anreize für eine geschlechtergerechte Inanspruchnahme von Pflegezeiten zu schaffen, müssen die Maßnahmen aus dem Pflegezeitgesetz und dem Familienpflegezeitgesetz aufeinander abgestimmt und zusammengeführt werden. Hierfür notwendige Bausteine sind: die Einführung einer Entgelt-Ersatzleistung für bis zu sechs Monate (bei beruflichem Ausstieg für die Pflege), flexible Arbeitszeitarrangements und Arbeitsorte für die betroffenen Beschäftigten mit anschließendem Rückkehrrecht sowie eine angemessene Anrechnung von Pflegezeiten auf die Rente.

Bei der Pflege von Angehörigen im häuslichen Umfeld muss es individuelle und niedrigschwellige Betreuungs- und Entlastungsangebote für zu Pflegenden und die pflegenden Angehörigen oder sonstige zuständige Pflegepersonen geben. Umfangreiche Pflegeleistungen, die vor Ort in Anspruch genommen werden können, sind bereitzustellen, ausgestattet mit dem notwendigen, qualifizierten Personal. Die »solidarische Pflegegarantie« ist hierfür die richtige Basis. Es muss ein Rechtsanspruch für pflegende Beschäftigte auf flexible Arbeitszeitarrangements und Arbeitsorte für den Zeitraum der Pflege Tätigkeit geschaffen werden.

### Legale, bezahlbare haushaltsnahe Dienstleistungen

---

Ein wichtiger Baustein zur Umverteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit und damit zur Aktivierung weiblicher Arbeitskräfte sind haushaltsnahe und personenbezogene Dienstleistungen. Zielgenaue Förderung dieser Dienstleistungen einzuführen, bedeutet, unterstützende Leistungen für Familien und gute Arbeitsbedingungen für Beschäftigte ebenso sicherzustellen wie hochwertige Qualität und bezahlbare Preise.

Durch öffentliche Zuschüsse sollten haushaltsnahe Dienstleistungen bezahlbar gemacht (zum Beispiel auf der Basis eines Gutscheinverfahrens) sowie legale, sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse gefördert werden. Das könnte in einem ersten Schritt insbesondere zur Entlastung von Alleinerziehenden sowie von Familien mit Kindern und pflegenden Angehörigen mit niedrigem und mittlerem Einkommen beitragen. Die Infrastruktur haushaltsnaher Dienstleistungen sollte zum Beispiel auch durch die Unterstützung der Gründung und Konsolidierung von Dienstleistungsagenturen gefördert werden.

### Gesetzliche Schritte: Arbeitszeiten, die zum Leben passen

---

Nicht die Ausweitung und Entgrenzung von Arbeitszeiten, sondern ein größeres Maß an Mitsprache der Beschäftigten bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit ist notwendig, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern und Mitarbeiter\*innen mit Familienverantwortung für den Betrieb zu gewinnen beziehungsweise zu halten. Dafür bedarf es eines Rechtsanspruchs der Beschäftigten auf die Gestaltung von Arbeitszeitarrangements hinsichtlich Dauer, Lage und Rhythmus der vertraglichen Arbeitszeit sowie auf die Wahl des Arbeitsortes.

Durch die von der Bundesregierung geplante Abschaffung des Achtstundentags und einer stattdessen geltenden Wochenarbeitszeit (von bis zu 48 Stunden und mehr) droht eine Ausweitung der täglichen Arbeitszeiten auf bis zu 13 Stunden (inklusive Pausen). Dabei belegen viele Studien, dass nach acht Stunden die Wahrscheinlichkeit des Unfallrisikos und schwerer gesundheitlicher Belastungen deutlich erhöht sind. Überdies sinkt neben der Produktivität auch eine gesunde Work-Life-Balance ganz erheblich. Außerdem setzt es viele Beschäftigte massiv unter Druck, länger arbeiten zu müssen und den Erwartungen und Anforderungen von Arbeitgebern zu entsprechen, insbesondere wenn bereits Arbeits- und Fachkräftemangel herrscht. Das senkt die Attraktivität der Arbeitsplätze dieser Unternehmen und Einrichtungen noch weiter und erschwert gerade Frauen mit Sorgeverantwortung eine Entscheidung zur Ausweitung der Arbeitszeit oder zur Rückkehr in den Beruf nach Familienphasen.

Damit für Frauen nach der Geburt eines Kindes die Teilzeitfalle nicht zuschnappt, muss der Anwendungsbereich der Brückenteilzeit ausgeweitet werden. Die große Gruppe weiblicher Beschäftigter in kleinen und sehr kleinen Betrieben darf nicht länger vom Recht auf befristete Teilzeit ausgeschlossen sein, denn diese Frauen sind auf die Option der befristeten Teilzeit am dringendsten angewiesen.

Unternehmen müssen zudem verpflichtet werden, die arbeitszeitbezogenen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten zu erheben und im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben betriebliche Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln, die an tarifliche Regelungen anknüpfen. Mitbestimmungsrechte in Betriebsverfassungsgesetz und Bundespersonalvertretungsgesetz sind zu erweitern: Betriebs- und Personalräte sind nicht nur an der Entwicklung von Arbeitszeitkonzepten, sondern auch an der Lösung individueller Arbeitszeitkonflikte zu beteiligen (vgl. DGB-Bundesfrauenausschuss 2022).

Dass sich in der Regel vollzeitbeschäftigte Männer kürzere und teilzeitbeschäftigte Frauen längere Arbeitszeiten wünschen, unterstreicht: Kürzere Arbeitszeiten und die Umverteilung unbezahlter Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern gehören auf die Agenda von Unternehmen, Politik und Tarifparteien.

### Geschlechtersensible Weiterbildung in der Transformation

---

Die Digitalisierung ist schon lange im vollen Gang, aber der Umgang mit neuer Technik und modernen Arbeitsmitteln will gelernt sein (vgl. Hofmann, Jaich in diesem Band). Der digitale Wandel muss gut begleitet werden, und zwar geschlechterspezifisch; technische Kompetenzen müssen geschlechtersensibel vermittelt werden. Dabei sind für Frauen betriebliche Fort- und Weiterbildungen besonders wichtig, weil sie auf dem Arbeitsmarkt etwa mit Blick auf Aufstiegschancen und Vergütung nach wie vor benachteiligt sind und die fortschreitenden Veränderungen auch ihre Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsqualität bedrohen.

Arbeitgebende müssen Angebote bereitstellen und den Beschäftigten genügend Zeit für die Weiterbildung einräumen. Sie müssen entsprechende Angebote zudem so gestalten, dass auch Beschäftigte mit Sorgeverantwortung teilnehmen können. Bundesgesetzliche Freistellungsregelungen für berufliche Weiterbildungen sind gefragt. Sinnvoll wäre eine Verknüpfung von Kurzarbeit und Qualifizierung mit einer Lohnersatzleistung und der Kostenübernahme für eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme (vgl. auch Hofmann, Jaich in diesem Band).

### Vorbilder schaffen – Karrierechancen ausbauen

---

Um eine Steigerung der Anzahl von Frauen in Führungsfunktionen zu erreichen, bedarf es weiterer verbindlicher, gesetzlicher Regelungen. Das Führungspositionen-Gesetz hat zwar Verbesserungen gebracht, aber noch keinen durchschlagenden Erfolg. Eine Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte für alle Unternehmen, unabhängig von der Börsennotierung und der Geltung der paritätischen Mitbestimmung, wäre ein Schritt nach vorn. Außerdem fordert ver.di Zielgrößen, die über die bisher festgeschriebene 30-Prozent-Geschlechterquote hinausgehen und alle Hierarchieebenen im Unternehmen umfassen. Parität muss das Ziel sein.

### Sexismus und (geschlechtsspezifische) Gewalt verhindern

---

Alle Menschen können von sexueller Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz betroffen sein, weiterhin sind es aber insbesondere Frauen und queere Menschen. Sexuelle Belästigung, Mobbing, Beleidigungen, verbale oder körperliche Übergriffe, Diskriminierung, Anfeindungen – wer betroffen ist, kommt oft nur noch mit Bauchschmerzen zur Arbeit oder wird (auch längerfristig) krank. Die Folgen für die Gesundheit können gravierend sein. Und wer es am Arbeitsplatz nicht mehr aushält, kündigt.

Betroffene müssen betrieblich besser und wirksam unterstützt und geschützt werden, hierfür sind auch präventive Maßnahmen unerlässlich. Arbeitgeber müssen alle gesetzlichen Vorgaben umsetzen, um für ein gewalt- und belästigungsfreies Arbeitsumfeld und ein respektvolles Miteinander zu sorgen. Dazu gehört eine Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), die nicht nur auf dem Papier existiert, sondern mit finanziellen und zeitlichen Ressourcen ausgestattet ist. Die Beschwerdestelle muss verlässlich und vertraulich tätig sein können. In Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema kann außerdem auch die Unterstützung von Kolleg\*innen geregelt werden, die Gewalt in der Partnerschaft erleben.

Gewaltprävention muss darüber hinaus auch im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz mitgedacht werden – und damit zusammenhängend auch die psychische Gesundheit. Das Arbeitsschutzgesetz sollte in dieser Richtung ergänzt und konkretisiert werden. Die Konvention der Internationalen Arbeitschutzorganisation (ILO) Nr. 190 muss nach der erfolgten Ratifizierung hierzulande konsequent umgesetzt werden. Schutz vor Sexismus, Belästigung und Gewalt ist kein »nice to have«, sondern elementarer Bestandteil einer respektvollen, gesundheitsförderlichen Betriebskultur. Wer Frauen als Fachkräfte gewinnen und halten will, muss dies ernst nehmen.

### Geschlechtergerechte Arbeitsmarktpolitik

---

Insbesondere nach Phasen der Erwerbslosigkeit, aber nicht nur dann, verhindern eine geschlechterstereotype Arbeitsvermittlung und die Zuweisung von Zuverdienst-Beschäftigungen an Frauen deren gleichberechtigte Arbeitsmarktpartizipation. Umso wichtiger ist es, die aktive Arbeitsmarktpolitik und ihre Instrumente geschlechtergerecht zu gestalten.

Frauen müssen verstärkt in qualitativ hochwertige arbeitsmarktpolitische Maßnahmen einbezogen werden. Nach dem Grundsatz der ökonomischen und sozialen Eigenständigkeit sind Frauen aller Qualifikationsniveaus als Zielgruppe am Arbeitsmarkt zu fördern und die Hindernisse für eine vollzeitnahe Beschäftigung abzubauen. So können Instrumente der aktiven Arbeitspolitik auch für eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen sorgen und damit den Fachkräftemangel entschärfen (vgl. Räder in diesem Band).

### Altersarmut verhindern

---

Für Frauen sind die Stärkung und Stabilisierung der gesetzlichen Rente auf einem den Lebensstandard sichernden Niveau besonders wichtig. Denn Frauen sind überwiegend auf eine gesetzliche Rente angewiesen, da sie im Erwerbsleben weniger Chancen auf eine betriebliche Altersvorsorge haben und sich nur selten eine ergänzende private Vorsorge leisten können.

Wer ein Erwerbsleben lange in Vollzeit gearbeitet oder aufgrund von Sorgearbeit zeitweilig die Arbeitszeit reduziert hat, muss eine auskömmliche gesetzliche Rente beziehen können, die deutlich oberhalb der Grundsicherung liegt. Auch deshalb sollte es keine Anrechnung von Teilen der gesetzlichen, betrieblichen oder staatlich geförderten privaten Rente auf die Grundsicherung geben, damit sich zusätzliche Vorsorge und insbesondere die gesetzliche Rente lohnen.

### Gleichstellungsorientierte Folgenabschätzung

---

Die Gewinnung von weiblichen Fachkräften und die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Frauen kann nur gelingen, wenn Sozialpartner, Betriebsparteien und nicht zuletzt der Gesetzgeber tatsächlich an der Umsetzung arbeiten.

Bei der Gesetzgebung und der praktischen Umsetzung müssen die Bundesregierung und der Gesetzgeber die Auswirkungen auf Frauen im Blick haben und abschätzen. Mithilfe von Checkverfahren ist die Überprüfung unter gleichstellungspolitischen Aspekten möglich und würde dabei helfen, Benachteiligungen von Frauen offenzulegen, damit wirkungsvoll gegengesteuert werden kann. Für jedes Vorhaben ist zu prüfen, wie es sich auf die Lebenssituation von Frauen und Männern auswirkt und ob es einen wirkungsvollen Beitrag zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen leistet (vgl. ver.di Frauen- und Gleichstellungspolitik 2024).

## Schlussfolgerungen

---

Eines zeigt sich deutlich: Fachkräftegewinnung und -sicherung sowie prekäre Arbeitsbedingungen passen nicht zusammen. Ohne Gute Arbeit und wirkungsvolle Gleichstellung wird der Fachkräftemangel nicht zu beheben sein. Dazu gehören: eine faire Entlohnung in allen, gerade auch in frauendominierten Branchen, eine gesundheitsförderliche Arbeitskultur, diskriminierungsfreie Steuersysteme und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ab der ersten Arbeitsstunde.

Eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Betreuungsinfrastruktur für Kinder und Unterstützung für Menschen mit zu pflegenden Familienangehörigen, ermöglichen die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie ist wesentliche Voraussetzung für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit und für die potenzielle Ausweitung der Arbeitszeit, insbesondere für Menschen mit Sorgeverantwortung.

Individuelle Lösungen, die lebenslauforientiert angepasst werden können, werden auch bei sich ändernden Arbeitsformen und neuen Familienkonstellationen immer wichtiger. Dabei bevorzugen Eltern mit partnerschaftlicher Arbeitsteilung eher eine vollzeitnahe als eine Vollzeitbeschäftigung.

Die positive Haltung der Unternehmen zu partnerschaftlicher Sorgeverantwortung ist ein Ziel, das auch politisch flankiert werden muss, nicht nur betrieblich. Dazu gehört, dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit vor Ort bereitstehen und deren Inanspruchnahme selbstverständlich und gewünscht ist. Um Verbindlichkeit und Sicherheit für Beschäftigte und Unternehmen zu schaffen, sind insbesondere Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge zentrale Instrumente.

Nicht nur die hohe Zahl von Teilzeitbeschäftigten zeigt: Es gibt noch viel Potenzial nach oben. Teilzeitbeschäftigung ist mehrheitlich nicht »freiwillig«, sondern wird überwiegend aufgrund der Sorgeverantwortung gewählt, die (private) Zeitressourcen abverlangt und deren Last immer noch vorwiegend Frauen tragen. Fehlanreize wie zum Beispiel das Ehegattensplitting, Minijobs und weitere ungenügende Rahmenbedingungen sind die Ursache, dass noch großes Erwerbspotenzial von Frauen brach liegt: Wer Fachkräfte will, kann auf Frauen nicht verzichten.

## Literatur

---

DGB-Bundesfrauenausschuss (BFA) (9/2022): Positionspapier. Wer Fachkräfte sucht, kann auf Frauen nicht verzichten! 13 Forderungen für eine Fachkräftesicherung mit Geschlechterperspektive, Berlin

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, Hg. 2022): Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Beitrag zur Fachkräftesicherung. Policy Paper im Auftrag des BMFSFJ, Erfolgsfaktor Familie, Prognos AG

ver.di Frauen- und Gleichstellungspolitik (Hrsg. 2024): Anforderungen an die Parteien zur Bundestagswahl 2025, Berlin, 18.11.2024

# Weiterbildung im Fachkräfte- und Personalmangel: Trends und Erkenntnisse

**Tina Hofmann**

Gewerkschaftssekretärin im Bereich Bildungspolitik  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
tina.hofmann@verdi.de

**Dr. Roman Jaich**

Leiter des Bereichs Bildungspolitik in der  
ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
roman.jaich@verdi.de

Berufliche Weiterbildung ist ein bedeutendes Instrument zur Fachkräftesicherung in Betrieben und Dienststellen sowie zur Stärkung der beruflichen Entwicklung von Beschäftigten (BMBF 2025, S. 67). Allerdings ist die betriebliche Nutzung in Teilen unterentwickelt, viel Potenzial wird verschenkt. Themen des Beitrags sind die Chancen und aktuellen Entwicklungen in der betrieblichen Weiterbildung, Gestaltungsaufgaben für Gewerkschaften und Interessenvertretungen sowie die Vorstellung, gewerkschaftlicher Projekte, die betriebliche Weiterbildung fördern und anstoßen. Dazu werden Erkenntnisse aus der letzten, dreijährigen Phase der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) einbezogen, an der ver.di unmittelbar mitgearbeitet hat (siehe BMBF 2025, a.a.O.).

Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsparameters 2023, erhoben unter Betriebs- und Personalratsvorsitzenden sowie Beschäftigtenvertreter\*innen in Aufsichtsräten, unterstreichen: Berufliche Weiterbildung ist der Schlüssel für Beschäftigte, sich an die Anforderungen des sich wandelnden Arbeitsmarkts anpassen und die nötigen Kompetenzen erwerben zu können (ver.di 2023, S. 20).

### Nur mit Qualifizierung geht es für Beschäftigte weiter

---

In allen Berufen und Branchen, die ver.di repräsentiert und vertritt, verändern sich die Tätigkeits- und Qualifikationsprofile für die Beschäftigten. Die Ver- und Entsorgung steht beispielhaft für eine ver.di-Branche, in der erhebliche Veränderungsprozesse anstehen, die nur mit Weiterbildung zu bewältigen sind. Die Wasserversorgung gehört – wie weitere Sektoren – beispielsweise zur kritischen Infrastruktur mit besonders hohen Anforderungen etwa an die IT-Sicherheit, die nur durch regelmäßige technische und digitale Updates sowie die Qualifizierung der Beschäftigten gewährleistet werden kann.

Ein weiteres Beispiel ist der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV): Die Mobilitätsbranche wächst, dem öffentlichen Verkehr kommt für das Erreichen der Klimaschutzziele eine zentrale Bedeutung zu. Bis zum Jahr 2030 sollen ein Drittel mehr Busse und Bahnen als heute fahren. Gleichzeitig steigt der Arbeits- und Fachkräftemangel: Bis 2030 werden in der gesamten Branche rund 80.000 Beschäftigte in den Ruhestand ausscheiden. Für die Verkehrswende müssen bis 2030 mindestens 110.000 neue Beschäftigte eingestellt und qualifiziert werden.

In der Versicherungsbranche hat Künstliche Intelligenz (KI) das Potenzial, Arbeits- und Geschäftsprozesse grundlegend zu verändern, wenn zum Beispiel administrative Aufgaben automatisiert und die Schadensregulierung beschleunigt werden. Auch persönliche Beratungsgespräche könnten durch virtuelle Assistenzsysteme ergänzt oder ersetzt werden. All dies erfordert adäquate Qualifizierungsmaßnahmen, damit die Kolleg\*innen mit neuen Programmen und veränderten Arbeitsprozessen zurechtkommen.

Qualifizierung ermöglicht berufliche Quereinstiege und Aufstiege in der ganzen Bandbreite der in ver.di vertretenen Berufe. Sie reicht von der Weiterbildung von gering qualifizierten Beschäftigten in den Kliniken zur Pflegefachkraft über den beruflichen Aufstieg vom Bankkaufmann zum Bankfachwirt bis hin zum beruflichen Aufstieg der Verkäuferin zur Bürosachbearbeitung.

## Unterschiedliche Weiterbildungsbeteiligung

---

Für die meisten Beschäftigten ist der eigene Betrieb zwar nicht der einzige, aber dennoch der zentrale Ort für die berufliche Weiterbildung. Knapp die Hälfte aller Erwachsenen hat im Jahr 2022 an einer betrieblichen Weiterbildung teilgenommen. Allerdings ist Weiterbildung zwischen Beschäftigtengruppen ungleich verteilt; dies ist ein hartnäckiges Problem und verfestigt ungleiche Teilhabechancen am Arbeitsmarkt (BMBF 2025, S. 13 ff.).

Unterrepräsentiert in der Weiterbildung sind insbesondere gering qualifizierte Menschen, Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Ältere, Geflüchtete beziehungsweise zugewanderte Menschen und Menschen mit Behinderung. Frauen erhalten deutlich seltener betriebliche Unterstützung zur Teilnahme an Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten als Männer, vor allem seltener während ihrer bezahlten Arbeitszeit oder mit einer vollständigen Kostenübernahme (vgl. ver.di 2025). Diese Benachteiligungen und Ungleichgewichte bei der Weiterbildungsbeteiligung sind strategisch und lösungsorientiert anzugehen.

## KI und Digitalisierung als Treiber des Wandels

---

Es ist vor allem die Digitalisierung mit ihren Fortschritten, insbesondere auch der zunehmende Einsatz von KI, die in nahezu allen Branchen und Berufen den Arbeitswandel treiben und zu einer Vielzahl neuer Kompetenzanforderungen führen: Ohne kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung ist die Transformation nicht zu bewältigen (Rat der Arbeitswelt 2023, S. 25).

Die Digitalisierung hat auch die Weiterbildungslandschaft stark verändert, so ist etwa die Akzeptanz digitaler Lernformate deutlich angestiegen. Und bekanntermaßen hat die Covid-19-Pandemie zu einem Schub in der digitalen Weiterbildung geführt. Der Anteil vollständig online durchgeführter Weiterbildungen ist innerhalb von nur zwei Jahren von 17 Prozent im Jahr 2020 auf 35 Prozent im Jahr 2022 gestiegen. Gleichzeitig ist der Anteil der Präsenzveranstaltungen auf noch 45 Prozent gesunken. Lern- und Weiterbildungsangebote in Präsenz, die in der Vergangenheit bevorzugt wurden, verlieren an Bedeutung, da sie zeitlich und finanziell in der Regel mit höheren Kosten und Mehraufwand verbunden sind – etwa durch Reisen oder den Verlust von Arbeitszeit (BMBF 2025, S. 16).

KI hat das Zeug dazu, die Formen der Weiterbildung noch grundlegender zu ändern. Immer mehr Unternehmen und Bildungsträger setzen bereits KI-Tools wie ChatGPT oder Copilot ein, um Mitarbeitende zu qualifizieren. Aber auch Virtual Reality (Datenbrillen & Co.) wird bereits zu Zwecken der Fortbildung eingesetzt, zum Beispiel in der Qualifizierung von Ärzteteams oder bei der Vorbereitung auf Montagearbeiten in Offshore-Windparks (vgl. Schäfer 2025).

### Fachkräftemangel im Weiterbildungssektor

---

Aufgrund der Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe in der Transformation hat der Fachkräftemangel auch in der Weiterbildungsbranche Einzug gehalten. Weil Referent\*innen rar sind, sehen Unternehmen der Weiterbildungsbranche die Chance, Personal durch digitale Formate einzusparen. Mit der Einführung KI-gesteuerter Lernplattformen setzen sie auf die Option, das Weiterbildungspersonal zu entlasten: Die KI ermöglicht es etwa den Teilnehmer\*innen, selbstorganisiert zu lernen. Die Begleitung durch Fachkräfte kann zumindest teilweise von KI-basierten Assistenten übernommen werden (Schäfer 2025). Bisher hat die Digitalisierung jedoch kaum Entlastung für das Weiterbildungspersonal gebracht.

Aus Sicht von ver.di wird mit einer Reduzierung des Weiterbildungspersonals keine zielführende Strategie im Umgang mit neuen, digitalen Weiterbildungsmöglichkeiten verfolgt. Die wesentliche Aufgabe besteht vielmehr darin, in das Weiterbildungspersonal zu investieren, um die Optionen der Digitalisierung überhaupt nutzen zu können und in gute Weiterbildungskonzepte zu integrieren.

Die gezielte und sachgerechte Anwendung digitaler Tools, die Weiterentwicklung von Methodik und Didaktik liegen in den Händen der Beschäftigten in der Weiterbildung und verlangt auch ihnen neue Kompetenzen ab. Es muss demnach sichergestellt werden, dass das Personal in der Weiterbildung gezielt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützt wird und auch selbst die Chance zur Weiterbildung und zur Erprobung in der Weiterbildungspraxis bekommt.

### Digitale Lernformate

---

Über alle Beschäftigtengruppen hinweg, die sich weiterbilden wollen und müssen, fehlen noch wichtige Erkenntnisse: etwa darüber, wie sie die neuen, digitalen Lernformate tatsächlich aufnehmen und welche Anforderungen sie an diese Formate stellen. Eine Befragung von Beschäftigten im Rahmen des Projekts »ADAPT« (vgl. Schröder, Evans-Borchers, Völz 2024) hat gezeigt, dass es einen deutlichen Bedarf an flexiblen und individuellen Lernformaten gibt, die insbesondere durch digitale Angebote leichter umsetzbar oder gut zu unterstützen sind.

In der Praxis weisen digitale Weiterbildungsformate für Beschäftigte allerdings viele Sollbruchstellen auf, wie etwa die nötigen digitalen Vorkenntnisse für eine zielführende Anwendung. Lernen braucht auch im digitalen Raum viel Zeit, die im Arbeitsalltag oft fehlt. In der Praxis wird mitunter deutlich, dass das Lernen nicht vollständig in den Arbeitsprozess integriert ist, sondern in die Freizeit der Beschäftigten verlagert werden muss. Solche Entwicklungen in der Praxis sind aus gewerkschaftlicher Sicht kritisch in den Blick zu nehmen und einzudämmen.

Die wenigsten Beschäftigten haben zudem Interesse daran, nur allein und online zu lernen. Bei Online-Formaten bleibt der Bedarf an individueller Begleitung und Unterstützung während des digitalen Lernens oft auf der Strecke, gerade wenn es um den Erwerb »überfachlicher« Kompetenzen geht – wie soziale und methodische Kompetenzen. Um digitale Weiterbildungsformate besser an die Bedürfnisse der Nutzer\*innen anzupassen, ist intensivere Forschung notwendig. Das hat auch die Nationale Weiterbildungsstrategie deutlich gemacht (BMBF 2025, S. 83).

### Auf diese Kompetenzen kommt es an

---

Als Schlüsselkompetenzen werden solche Kompetenzen verstanden, die für Beschäftigte angesichts der schnellen gesellschaftlichen und technischen Veränderungen in der Arbeitswelt immer wichtiger werden. Dazu zählen sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen wie die Fähigkeit, Probleme zu lösen, in interkulturellen Teams zu arbeiten oder eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

Weiterbildungsträger berichten schon seit längerem und auch aktuell aus ihrer Praxis von einer Themenverschiebung in der betrieblichen Weiterbildung hin zu den sogenannten »Soft Skills«. Die Themen Persönlichkeitsentwicklung, Resilienz, Teamarbeit und Kommunikationsfähigkeit sind stark gefragt. Dagegen rücken klassische Qualifikationen etwa in den Bereichen Technik und Produktion (eher) in den Hintergrund (Schäfer 2025).

Die Partner in der Nationalen Weiterbildungsstrategie haben vier Hauptkompetenzdimensionen bestimmt, auf die es in Zukunft besonders ankommen wird und die daher auch in der betrieblichen Weiterbildung an Stellenwert gewinnen sollten (vgl. BMBF 2025, S. 57):

- 1. Technologisch-methodische Kompetenzen** Dazu gehören Fähigkeiten zur Anwendung und Gestaltung digitaler Technik, insbesondere im Umgang mit digitalen Medien und KI. Diese Kompetenzen sind entscheidend, da die Digitalisierung viele Berufe verändert, neue Anwendungen und Arbeitsformen mit sich bringt.
- 2. Soziale Kompetenzen** Diese Fähigkeiten sind für die Zusammenarbeit in zunehmend vielfältigen und interdisziplinären Teams unerlässlich. In einer globalisierten Arbeitswelt, in der Beschäftigte mit unterschiedlichen kulturellen und beruflichen Hintergründen zusammenarbeiten, gewinnen kommunikative und interkulturelle Kompetenzen an Bedeutung.
- 3. Personale Kompetenzen** Hierzu gehören Fähigkeiten wie Selbstmanagement und Problemlösungsfähigkeit. Diese Kompetenzen sind besonders wichtig, um eigenverantwortlich und effektiv in Teams zu handeln, um sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anpassen zu können.
- 4. Transformative Kompetenzen** Dabei geht es um die Fähigkeit, selbstbestimmte, verantwortungsbewusste und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Angesichts der ökologischen und gesellschaftlichen Transformation, die viele Unternehmen und Organisationen betrifft, gilt es nachhaltige und zukunftsorientierte Strategien und Handlungsansätze zu entwickeln.

Der Bereich Bildungspolitik in ver.di will dazu beizutragen, dass die heute relevanten Schlüsselkompetenzen sukzessive stärker in den Fortbildungsordnungen verankert werden, denn ver.di gestaltet Fortbildungen mit. Ein aktuelles Beispiel ist der neue Bachelor Professional in Versicherungen und Finanzanlagen, der den bisherigen Fachwirt ersetzt. Die Fortbildung richtet sich an Beschäftigte der mittleren Führungsebene, die unter anderem in Versicherungen und Banken tätig sind. Der neue, maßgeschneiderte Bachelor unterstützt Führungskräfte in Transformationsprozessen insbesondere dabei, Projektarbeit zu organisieren, »virtuelle Teams« zu führen und Beschäftigte in Veränderungsprozessen zu begleiten.

### Trend zu kürzeren Weiterbildungen

---

Betriebe setzen verstärkt auf kürzere Weiterbildungsformate, um die Beschäftigten gezielt und effizient zu qualifizieren. Dies geschieht oft arbeitsplatznah und zunehmend digital. Damit setzt sich der Trend zu kürzeren Qualifizierungszeiten fort. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung in der betrieblichen Weiterbildung. Die durchschnittliche Dauer einzelner Weiterbildungsmaßnahmen ist in vielen Unternehmen und Einheiten gesunken. Der Anteil der Weiterbildungen mit einer Dauer von lediglich »einigen Stunden« macht mittlerweile fast die Hälfte aus.

Im Gegenzug ist die Zahl der Weiterbildungen pro Mitarbeiter\*in gestiegen. Beschäftigte nehmen in der Tendenz an unterschiedlichen, sehr kurzen Weiterbildungen teil (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2024, S. 270 ff.) Aus gewerkschaftlicher Sicht ist kritisch zu hinterfragen, ob stundenweise Weiterbildungen dem tatsächlichen Weiterbildungsbedarf der Beschäftigten entsprechen und erwünschte Lernerfolge erzielen – insbesondere im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung der oben beschriebenen Schlüsselkompetenzen.

ver.di fordert seit Langem höhere Investitionen in die berufliche und betriebliche Weiterbildung und eine geförderte Bildungsteilzeit verbunden mit einem Freistellungsanspruch für Weiterbildung. Damit könnten Beschäftigten längerfristige Qualifizierungen für die beschriebenen Job- und Berufswechsel leichter – und vor allem selbstbestimmt – ermöglicht werden (Jaich 2023 b).

### Gestaltungsfelder für Gewerkschaften

---

ver.di hat Weiterbildung bereits im Zentrum der gewerkschaftlichen Arbeit, der Tarifarbeit, aufgenommen. Regelungen zur Weiterbildung sind zum Beispiel mittlerweile in den großen Tarifwerken des TVöD und TV-L (§ 5 Qualifizierung des TVöD und entsprechend im TVL)<sup>1</sup> verankert; sie wurden darüber hinaus in weiteren Tarifverträgen geregelt. Uns ist es auch in Zukunft wichtig, dass Thema Weiterbildung tarifvertraglich auf die Agenda zu setzen.

Gleichzeitig müssen wir noch stärker dafür sorgen, dass die Angebote der Qualifizierung in den Betrieben auch besser genutzt werden und sich Betriebsräte dafür engagieren, um die Weiterbildung der Beschäftigten voranzubringen und auszugestalten (vgl. Laßmann in diesem Band). Wichtige Themen bleiben und sind: Initiativen für die betriebliche Weiterbildung, auf eine gleichberechtigte Beteiligung aller Beschäftigten hinwirken, Angebote während der Arbeitszeit zu ermöglichen beziehungsweise eine angemessene Freistellung zu erwirken. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind auch im Hinblick auf die Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildungsangebote auszugestalten und auf einen neuen Stand zu bringen, etwa mit Regelungen zum umfassenden Datenschutz und zu der Sicherung, dass Leistungs- und Verhaltenskontrollen der Beschäftigten nicht stattfinden.

---

1 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L).

Weitere Herausforderungen und Handlungsfelder sind die strategische Kompetenzerfassung und Qualifizierungsplanung. Eine strategische Personal- und Qualifizierungsplanung gilt schon seit langem als Schlüssel dafür, betriebliche Weiterbildung vorausschauend und nachhaltig aufzusetzen, nicht zuletzt auch um Arbeitsplätze zu sichern. In Unternehmensbefragungen geben nur 35 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Betrieb Beschäftigte die Möglichkeit zum Stellenwechsel erhalten, wenn deren Tätigkeiten gefährdet sind oder befristete Arbeitsverträge auslaufen. Dies lässt sich nur auf Grundlage einer systematischen Bildungsplanung und mit geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen bewerkstelligen (vgl. Zanker, Daum 2023, S. 40).

Es ist offensichtlich, dass in vielen Betrieben die Weiterbildung noch nicht konsequent darauf ausgerichtet ist, »Beschäftigungsbrücken« mit strategischen Qualifizierungen zu schaffen und den internen Arbeitsmarkt durch Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Sicherung von Fachkräften zu nutzen. ver.di sieht sich daher in ihrer betrieblichen Arbeit gefordert, Impulse für die strategische Kompetenzerfassung und Qualifizierungsplanung zu geben.

Zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten empfiehlt die Nationale Weiterbildungsstrategie eine enge Zusammenarbeit der Betriebsparteien. Partizipative Methoden wie Mitarbeiterbefragungen, Fokusgruppen und Workshops eignen sich besonders gut, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu äußern. Auf dieser Grundlage können Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam geplant und umgesetzt werden (vgl. BMBF 2025).

### **Jobwechsel mit Weiterbildung flankieren**

In der betrieblichen Praxis zeigt sich der Bedarf, Jobwechsel mit Qualifizierungsmaßnahmen zu begleiten. Solche Anlässe werden in Zukunft häufiger vorkommen. Der demografische Wandel wird es mit sich bringen, dass immer mehr Beschäftigte auch in Dienstleistungsbereichen im Laufe ihres Erwerbslebens einen Tätigkeits- oder sogar Berufswechsel anstreben. Das kann etwa die langjährige Erzieherin sein, die aus gesundheitlichen Gründen in ein anderes Aufgabenfeld beziehungsweise in einen neuen Beruf wechseln muss (vgl. ver.di 2023, Gimpel in diesem Band). Längere Qualifizierungen, die einen grundlegenden, umfangreichen Kompetenzerwerb ermöglichen, können dafür den Weg bereiten.

Trends in der Wirtschaft und am Arbeitsmarkt weisen darauf hin: Künftig wird es für mehr Beschäftigte notwendig, einen Jobwechsel zu einem anderen Arbeitgeber, gegebenenfalls sogar in eine andere Branche anzugehen. Beschäftigungsstarke Branchen insbesondere der Industrie (zum Beispiel Automobilindustrie) bauen in der Transformation Personal ab. Zwar sind auch im Dienstleistungssektor teilweise Arbeitsplatzverluste zu beobachten, insgesamt nimmt die Beschäftigung in diesen Branchen aber zu. In vielen Regionen wird in nächster Zeit voraussichtlich parallel ein Abbau und Aufbau von Arbeitsplätzen stattfinden. Berufswechsel zwischen unterschiedlichen Sektoren, gerade auch zwischen der Industrie und dem Handwerk oder auch dem Dienstleistungssektor, nehmen an Bedeutung zu (Rat der Arbeitswelt 2023).

ver.di hat sich vor diesem Hintergrund an einem Sozialpartnerdialog des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) beteiligt, um Wege auszuloten, wie die vom Arbeitsplatzabbau ihres Unternehmens betroffenen Beschäftigten möglichst nahtlos zu einem anderen Arbeitgeber wechseln und für die neue Tätigkeit qualifiziert werden können (sogenannte Job-to-Job-Qualifizierung, vgl. Räder in diesem Band).

Hier ein Beispiel aus der Praxis von ver.di: Seit der Insolvenzwellen 2019/2020 bei Galeria Karstadt Kaufhof hat ver.di den Wechsel von über 200 ehemaligen Verkäufer\*innen zur Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV-Bund) unterstützt. Die Betroffenen wurden als Bürogehilfen und Sachbearbeiter eingestellt. Die ver.di-Betriebsgruppe DRV Bund spielte in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, indem sie Netzwerkarbeit leistete, die Beschäftigten informierte und beim Jobeinstieg unterstützte.

Das Beispiel steht exemplarisch dafür, wie wichtig die Mitgestaltung von Gewerkschaften und Betriebsräten an Jobwechseln in der Transformation ist und wie gute Rahmenbedingungen beim Arbeitsplatzwechsel zu verwirklichen sind. Dies betrifft insbesondere die Vergütung am neuen Arbeitsplatz, die Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen inklusive der gering qualifizierten Beschäftigten und Personen in Elternzeit. Es geht darum, Angebote zur Weiterbildung zu sichern und Transparenz über den gesamten Prozess zu organisieren. Beschäftigte wie auch Betriebsräte können bei der Bundesagentur für Arbeit eine Weiterbildungsberatung anfragen. Hier erhalten sie auch Auskunft zu Fördermöglichkeiten (vgl. Räder in diesem Band).

### Gewerkschaftserfahrungen: Begleitung betrieblicher Weiterbildung in Projekten

---

Um nachhaltige Veränderungen bei der betrieblichen Weiterbildung zu erreichen, ist die Umsetzung und Begleitung von Weiterbildungsstrukturen in Betrieben, Verwaltungen und Branchen für die Gewerkschaften ein herausragendes Thema. ver.di hat sich im Verbund mit ihren gewerkschaftlichen Bildungsträgern daran beteiligt, eine Reihe von Programmen zur Förderung der betrieblichen sowie beruflichen Weiterbildung zu begleiten, auch in Projekten. Das diente unter anderem dem Ziel, Zugänge zu betrieblichen Weiterbildungen gleichberechtigt allen Beschäftigtengruppen in Betrieben und Verwaltungen zu eröffnen.

#### **Betriebliche Weiterbildung im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie**

Ein Meilenstein bei der Projektförderung zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildung ist aus Gewerkschaftsperspektive die Sozialpartnerrichtlinie, die den Sozialpartnern weitgehende Beteiligungsmöglichkeiten einräumt. Es handelt sich um Förderrichtlinien des BMAS, die aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) bezuschusst werden. Bisher gab es drei Förderrunden:

- »Weiter bilden« in der ESF-Förderperiode 2009 bis 2014: Mit dem Programm wurden mehr als 150.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen bei 207 Weiterbildungsprojekten unterstützt.
- »Fachkräfte sichern: Weiter bilden und Gleichstellung fördern« in der ESF-Förderperiode 2014 bis 2020: Mit dem Programm wurden mehr als 40.000 Beschäftigte in über 4.000 Unternehmen bei rund 150 Projekten gefördert.
- Die aktuelle Förderrichtlinie »Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern« in der aktuellen ESF-Förderperiode von 2021 bis 2027.

Gefördert werden und wurden die Umsetzung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen, außerdem Maßnahmen, die der Gleichstellung und der Entwicklung von geeigneten Rahmenbedingungen dienen, um die Gleichbehandlung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen bei der betrieblichen Weiterbildung zu erreichen. Die Sozialpartner sind zum einen in die Entwicklung des Programms involviert, zum anderen maßgeblich an der Umsetzung auf verschiedenen Ebenen beteiligt.

- Die fachlich-inhaltliche Begleitung sowie die Entscheidung über die zu fördernden Projektvorhaben obliegt einer Steuerungsgruppe, die paritätisch mit den Sozialpartnern und Vertreter\*innen der öffentlichen Hand besetzt ist.
- Eine Regiestelle, die unter anderem Antragsteller und Projektvorhaben berät, eingereichte Anträge vorbewertet und Projekte bei der Umsetzung begleitet, ist ebenfalls sozialpartnerschaftlich aufgestellt.
- Eine Vereinbarung der Sozialpartner für einzelne Förderschwerpunkte ist Voraussetzung für die Bewilligung eines Projekts. Die Gewerkschaften treten in mehreren Funktionen auf: als Antragsteller, als Projektpartner oder sie unterstützen die Projektarbeit in Gremien wie Projektbeiräten; dabei sammeln sie wertvolle Erfahrungen, wie gute Praxis in der betrieblichen Weiterbildung am besten zu erreichen ist.

Neben dem sozialpartnerschaftlichen Ansatz als besonderem Merkmal des Programms ist zudem folgender Punkt hervorzuheben: Förderfähig ist nicht nur die Durchführung von betrieblicher Weiterbildung, sondern auch der Aufbau betrieblicher sowie überbetrieblicher Weiterbildungsstrukturen.

Zudem ist mit der aktuellen Förderrichtlinie auch die Modellentwicklung innovativer Ansätze zur Stärkung von Weiterbildung und/oder Gleichstellung möglich. Die Sozialpartnerrichtlinie eröffnet den Gewerkschaften damit die Chance, die Umsetzung vorhandener Weiterbildungstarifverträge voranzubringen und sie intensiver zu begleiten. In Betrieben kann somit der Fokus auf betriebliche Weiterbildung gelenkt werden. Damit schafft die Richtlinie einen Experimentierraum zur Erprobung neuer Ansätze und Strategien.

### Das Projekt »Smart Kita«

Beispielhaft für die innovativen Möglichkeiten der Programme nach der Sozialpartnerrichtlinie steht das Projekt »Smart Kita – Digitalisierung für pädagogisches Personal im Fokus«, das vom Bildungswerk ver.di Niedersachsen durchgeführt wurde: Digitalisierung hält auch Einzug in die Kindertagesstätten (Kitas). Um am Arbeitsort Kita zeitgemäß aufgestellt zu sein, ist es notwendig, dass das pädagogische Personal über die notwendigen Schlüsselkompetenzen verfügt.

Das Projekt unterstützt Erzieher\*innen dabei, digitale Technik effektiv im Arbeitsalltag zu nutzen. Trotz der möglichen Vorteile, die Digitalisierung bietet – etwa Optimierung von Prozessen und die Schaffung von Zeiträumen für die pädagogische Arbeit – begegnen viele Erzieher\*innen den digitalen Veränderungen skeptisch. Häufige Bedenken resultieren aus mangelnden technischen Erfahrungen und Kenntnissen sowie aus der Angst vor einer zusätzlichen Arbeitsbelastung. Dies ist auch realistisch, denn die trägerseitige Unterstützung und Ausstattung mit Ressourcen sind nicht immer vorhanden.

Das Projekt arbeitet zunächst an der Haltung gegenüber digitalen Arbeitsmitteln. Anschließend geht es darum, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, um geeignete Anwendungen zu identifizieren. Darauf aufbauend sollen praxisnah die notwendigen Basis- und Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, um das pädagogische Personal in die Lage zu versetzen, digitale Anwendungen souverän zu nutzen. Digitale Schlüsselkompetenzen sind aus der Sicht des Projekts:

- Dokumentationsbearbeitung: Effiziente, digitale Dokumentation von Entwicklungsberichten, Beobachtungen und weiteren pädagogischen Prozessen.
- Nutzung von Videokonferenzsystemen: Durchführung und Teilnahme an digitalen Teammeetings, Elterngesprächen und Fortbildungen.
- Informationsrecherche: Kompetente Nutzung des Internets zur Recherche von Informationen für die pädagogische Arbeit.
- Smartphone-Funktionen: Souveräner, datenschutzsicherer Umgang mit mobilen Endgeräten zur Unterstützung der täglichen Arbeitsprozesse.
- Datenschutz und Datensicherheit: Verständnis und Umsetzung von Datenschutzrichtlinien sowie sichere Handhabung personenbezogener Daten.
- Effiziente Nutzung weiterer Anwendungen: Einführung in Software-Lösungen, die die Organisation und Verwaltung in Kitas unterstützen.

Das Projekt berücksichtigt die besonderen Anforderungen, Belastungen und Bedürfnisse des Kita-Bereichs und der Beschäftigten. Durch praxisnahe Schulungen und individuelle Betreuung soll die Hemmschwelle gegenüber digitaler Technik gesenkt und die Akzeptanz gefördert werden. Niedrigschwellige, anschauliche sowie leicht bedienbare Anwendungen sind dafür essenziell.

Aufgrund des sozialpartnerschaftlichen Ansatzes ist zunächst eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen: Sind die Sozialpartner einer Branche beim Thema betriebliche Weiterbildung auf unterschiedlichem Wissensstand, kann es nötig sein, das Thema zunächst getrennt zu bearbeiten: Jeder Sozialpartner sucht für sich nach Strategien, betriebliche Weiterbildung zu stärken.

Erst in der Umsetzungsphase wird dann eng kooperiert. Gerade wenn es um die Entwicklung eines sozialpartnerschaftlichen Ansatzes auf betrieblicher Ebene geht, müssen Räume existieren, in denen jeder Sozialpartner für sich nach Strategien sucht, betriebliche Weiterbildung zu entwickeln. In solchen Situationen kann der gemeinsame Ansatz auch als – zumindest temporäres – Hindernis wirken. Letztendlich geht es aber um das gemeinsame Ziel, im Betrieb gute Praxis umzusetzen.

Die Sozialpartnerrichtlinie hat das Thema Weiterbildungstarifverträge befördert. So formulieren Boockmann, Maier, Schafstädt (2021, S. 16): Es »... war auch bei anderen Akteuren als den Tarifvertragsparteien ein neues Interesse an Sozialpartner-Vereinbarungen zu beobachten«. Sie verweisen dabei explizit auf das ESF-Sozialpartnerprogramm.

Und auch für die Aufnahme von Weiterbildungsvereinbarungen in die Förderlogik der Bundesagentur für Arbeit (BA) hat die Sozialpartnerrichtlinie vielleicht als Eisbrecher gedient. So ist im Sozialgesetzbuch (SGB) III in § 82 Abs. 4 SGB 3 formuliert: »Bei Vorliegen einer Betriebsvereinbarung über die berufliche Weiterbildung oder eines Tarifvertrages, der betriebsbezogen berufliche Weiterbildung vorsieht, verringert sich die Beteiligung des Arbeitgebers an den Lehrgangskosten nach Absatz 2 unabhängig von der Betriebsgröße um fünf Prozentpunkte«. Die Inanspruchnahme des neu geschaffenen Qualifizierungsgelds im § 82a SGB III ist an die Bedingung geknüpft, dass eine sozialpartnerschaftliche Vereinbarung vorliegt.

### **Gewerkschaftliche Weiterbildungsmentor\*innen**

Im Rahmen der »Nationalen Weiterbildungsstrategie« wurden Anfang 2021 vier gewerkschaftliche Projekte zur Förderung von Weiterbildungsmentor\*innen auf den Weg gebracht, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurden: Auf den Weg gebracht wurden Projekte bei der IGBCE, der IG Metall, der NGG und bei ver.di.

Als Blaupause dienen die seit 2002 in Großbritannien bestehenden »Union Learning Representatives« (ULR). ULRs sollen die Bedeutung von Weiterbildung in den Betrieben bekannt machen, beim Lernen und bei der Organisation der Weiterbildung unterstützen sowie das Lernen am Arbeitsplatz verankern. Im Rahmen der Projekte werden betriebliche Weiterbildungsmentor\*innen qualifiziert, die bei der nachhaltigen Verankerung von Weiterbildung im Betrieb unterstützen und mit Beratung und Vernetzungsangeboten verstetigen sollen.

Dabei ist der Begriff Weiterbildungsmentor\*in nicht geregelt. Folglich gibt es kein klares, rechtlich abgesichertes Aufgabenfeld, wie es zum Beispiel mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) für Betriebsräte existiert. Entsprechend ist das Verständnis über die Rolle und Aufgabenfelder uneinheitlich. Gemeinsam ist allen Konzeptionen, dass Weiterbildungsmentor\*innen betriebliche Arbeitnehmervertreter\*innen in Betrieben oder Verwaltungen sind und aus der Beschäftigtenperspektive auf das betriebliche Weiterbildungsgeschehen blicken, es mithilfe der Rückendeckung aus den Gremien beeinflussen und mitgestalten.

Sie werden zu Kenner\*innen der Arbeitsabläufe im Betrieb ausgebildet, wissen möglichst über künftig gefragte Kompetenzen Bescheid und sollen als Gesprächspartner\*innen fungieren: Auf Augenhöhe mit den Beschäftigten sollen sie deren Weiterbildungsbedürfnisse und -bedarfe ausloten. Da sie das Vertrauen der Beschäftigten genießen, können sie auch Beschäftigtengruppen erreichen, die sonst eher selten an Weiterbildung partizipieren. Sie unterscheiden sich damit deutlich von den bestehenden Beratungsstrukturen für Weiterbildung, zum Beispiel durch die Arbeitsagenturen.

Um als Weiterbildungsmentor\*in Betrieb oder Verwaltung tätig zu sein, müssen die Beschäftigten qualifiziert werden. Die Gewerkschaften bieten in den angeführten Projekten Qualifizierungen an, die unter anderem für das Thema sensibilisieren, den Rechtsrahmen verdeutlichen, Finanzierungsmöglichkeiten für Weiterbildungen aufzeigen, Anspracheformen vermitteln oder betriebliche Akteurskonstellationen in Rollenspielen erproben. Zudem wird die Umsetzung in Betrieben und Verwaltungen durch individuelles Coaching und Netzwerktreffen begleitet.

In den Projekten wurde schon viel erreicht, sie können aber nur der Einstieg in das Thema sein. Weiterbildungsmentor\*innen in der Fläche zu etablieren, braucht einen langen Atem. Von daher ist es grundsätzlich positiv, dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung im November 2024 die »Richtlinie zur Förderung von Projekten zur Steigerung und Stärkung der berufsbezogenen Weiterbildung durch Qualifizierung und Etablierung von Weiterbildungsmentorinnen und Weiterbildungsmentoren« veröffentlicht hat. Auch wenn es seitens der Gewerkschaften Kritik an der ausgesprochen weiten Definition von Weiterbildungsmentoring gab, beteiligen sie sich an der Ausschreibung. Es muss sich allerdings noch zeigen, in welchem Umfang die Gewerkschaften hier zum Zuge kommen.

Darüber hinaus braucht es gesetzliche Rahmenbedingungen, insbesondere Freistellungsansprüche für die Qualifizierung der Weiterbildungsmentor\*innen einerseits sowie die Freistellung für deren konkrete Tätigkeit als Mentor\*in im Betrieb oder in der öffentlichen Verwaltung andererseits. Neben der Freistellung bedarf es zudem der Regelungen für Räume und Ausstattung, die für die Tätigkeit der Weiterbildungsmentor\*innen in Betrieb und Verwaltung nötig sind. Aber auch die Freistellung der Beschäftigten, die sich in Weiterbildungsfragen beraten lassen wollen, ist zu berücksichtigen. Ebenso sind, wie bereits dargelegt, deren Freistellmöglichkeiten für konkrete Maßnahmen und die Finanzierung des Lebensunterhalts während einer Qualifizierung zu verbessern.

## Fazit

-----

Weiterbildung ist in den Dienstleistungsbranchen entscheidend zur Fachkräftesicherung und zur Stärkung der beruflichen Entwicklung von Beschäftigten. Hier gibt es großen Handlungsbedarf (vgl. Zanker, Daum 2023; Gimpel in diesem Band). Angesichts des sich stetig wandelnden Arbeitsmarkts sind kontinuierliche Qualifizierungen notwendig, damit Beschäftigte mit neuen Anforderungen und im Umgang mit neuer Technik Schritt halten können. Digitalisierung, KI und Klimawandel sind die wichtigsten Treiber des Arbeitswandels. Es wird in Zukunft immer wichtiger, Beschäftigte bei Jobwechseln, auch zwischen den Branchen, mit Angeboten der Weiterbildung so zu begleiten, dass sie dies ohne (längere) Zeiten der Arbeitslosigkeit und ohne sozialen Abstieg bewältigen können.

Ein kritischer Befund und eine Gestaltungsaufgabe bleibt die ungleiche Beteiligung an Weiterbildung: Gering qualifizierte Beschäftigte, ältere Menschen, Arbeitnehmer\*innen in kleinen und mittleren Betrieben sowie Zugewanderte nehmen deutlich seltener an Qualifizierungsmaßnahmen teil. Frauen erhalten seltener betriebliche Unterstützung für eine Weiterbildung als Männer (vgl. Wolfstädter, Matthes, Schwendler in diesem Band).

Aktuell geht der Fortbildungstrend klar in Richtung kürzerer, digitaler Lernformate. Das schafft zwar mehr Flexibilität, birgt aus gewerkschaftlicher Sicht aber auch Risiken für die Lernqualität. Außerdem sorgen längere, formal anerkannte Weiterbildungen eher für eine umfassende berufliche Handlungskompetenz und erlauben zudem öfter berufliche Aufstiege.

Neben digitalen Kompetenzen gewinnen weiterhin sogenannte Schlüsselkompetenzen wie Teamarbeit, Problemlösungsfähigkeit und nachhaltiges Handeln in Weiterbildung an Bedeutung. ver.di setzt sich dafür ein, diese Schlüsselkompetenzen stärker in Fortbildungen zu integrieren und auch das Weiterbildungspersonal dafür zu befähigen.

Projekte zur betrieblichen Weiterbildung, die – wie etwa im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie – sozialpartnerschaftlich ausgestaltet sind, haben sich vielfach bewährt und innovative Impulse zur Verbesserung von betrieblicher Weiterbildung gesetzt. Ein Beispiel sind die gewerkschaftlich organisierten Weiterbildungsmentor\*innen, mit denen Beschäftigte direkt im Betrieb unterstützt und Weiterbildung niedrigschwellig zugänglich gemacht werden kann.

Entwicklungs- und Experimentierräume für die sozialpartnerschaftlich gestaltete Weiterbildung werden auch in Zukunft benötigt, denn der Handlungsbedarf in der betrieblichen Weiterbildung bleibt für Gewerkschaften, gesetzliche Interessenvertretungen und die Arbeitgeber groß: Dies reicht von der Notwendigkeit einer strategischen Personal- und Qualifizierungsplanung über die Aufgabe, für gute Weiterbildung und Gute Arbeit auch für das Personal in der Weiterbildung zu sorgen, dabei neue, digitale Weiterbildungsformate mitbestimmt auszugestalten und mit allem Nachdruck dafür einzutreten, dass alle Beschäftigte gleichermaßen an guter Weiterbildung beteiligt werden.

## Literatur

---

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg. 2024): Bildung in Deutschland 2024. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu beruflicher Bildung. wbv Publikation Bielefeld

→ [t1p.de/yvijp](https://t1p.de/yvijp)

M. Bayer, R. Jaich (2016): Erfahrungen mit dem Programm »weiter bilden«. In: ver.di (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung in der Tarifpolitik der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2. überarbeitete Auflage, Berlin

→ [t1p.de/749sr](https://t1p.de/749sr)

B. Bookmann, A. Maier, C. Schafstädt (2021): Vereinbarungen der Sozialpartner zur Weiterbildung – ein Blick in ausgewählte Branchen. Gütersloh

→ [t1p.de/7h288](https://t1p.de/7h288)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF, 2025): Umsetzungsbericht 2025: Nationale Weiterbildungsstrategie. Berlin

→ [t1p.de/eg50t](https://t1p.de/eg50t)

C. Dunst, J. Ferrando, R. Jaich (2024): Sie haben einfach gefehlt – Weiterbildungsmentor\*innen als Impulsgeber für betriebliche Weiterbildung. Frankfurt am Main, Berlin

→ [t1p.de/28uhb](https://t1p.de/28uhb)

Rat der Arbeitswelt (2023): Arbeitswelt-Bericht 2023. Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource. Berlin

→ [t1p.de/ctcxn](https://t1p.de/ctcxn)

R. Jaich (2023a): Berufliche Weiterbildung jetzt betrieblich umsetzen. In: Gute Arbeit. Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung, 12/2023, S. 16–18

R. Jaich (2023b): Förderung individueller beruflicher Weiterbildung ausbauen. In: Gute Arbeit. Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung, 12/2013, S. 19–21

P. Schäfer (2025): Die Förderung der betrieblichen Weiterbildung aus Unternehmenssicht. Eine Standortbestimmung. In: Denk-doch-mal.de, 1-2025

→ [t1p.de/38ulp](https://t1p.de/38ulp)

L. Schröer, M. Evans-Borchers, S. Völz (2024): KI-gestütztes Lernen und Leadership in der Altenpflege. Erfahrungen und Befunde des Projektes ADAPT. Berufsbildung: Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog, 78 (03), S. 46–48

ver.di (2014): Gewerkschaftliche Erklärung: »Gute Arbeit in Zeiten des digitalen Umbruchs!«. Berlin

→ [t1p.de/2plmz](https://t1p.de/2plmz)

ver.di (2015): ver.di-Stellungnahme zum Grünbuch »Arbeiten 4.0.« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, 4/2015, Berlin

ver.di (2023): Arbeitsbelastung hoch, Arbeitsschutz mangelhaft. Arbeitsberichterstattung aus Sicht der Beschäftigten Nr. 17, Berlin

→ [t1p.de/t7r4i](https://t1p.de/t7r4i)

ver.di (Hrsg., 2023): C. Zanker, M. Daum: ver.di-Innovationsbarometer 2023. Fachkräftesicherung. Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung, Ressort 5, Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin

→ [t1p.de/jdk9h](https://t1p.de/jdk9h)

ver.di (Hrsg., 2025): Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor. Berlin

→ [t1p.de/ta5a6](https://t1p.de/ta5a6)

# Fachkräftesicherung im Dienstleistungssektor: Gute Arbeit gegen Personalmangel

**Daniel Gimpel**

Gewerkschaftssekretär im Bereich Innovation und  
Gute Arbeit der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[daniel.gimpel@verdi.de](mailto:daniel.gimpel@verdi.de)

Der Dienstleistungssektor ist flächendeckend von Personalmangel betroffen. Das bestätigt die ver.di-Studie »Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor«, die im Sommer 2025 vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit veröffentlicht wurde (vgl. ver.di 2025). Diese Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit für den Dienstleistungssektor analysierte Antworten von rund 4.870 befragten Beschäftigten aus allen Dienstleistungsbereichen zu diesen Aspekten: Arbeitsbedingungen, Ausmaß des jeweiligen Personalmangels und Folgen personeller Unterbesetzung für die Beschäftigten.

In der öffentlichen Diskussion um den Fachkräftemangel steht oft der Arbeitsmarkt im Vordergrund: Betrachtet werden Arbeitskräfteangebot und -nachfrage oder die fehlende Passung zwischen den von Unternehmen gesuchten Qualifikationen und den vorhandenen Kompetenzen am Arbeitsmarkt. Jedoch vernachlässigt dieser Blick die Handlungsoptionen auf betrieblicher Ebene und wie dort dem Personal- und Fachkräftemangel aus eigener Kraft begegnet werden kann. Denn es lässt sich sagen: Viele Defizite sind hausgemacht. Der ver.di-Innovationbarometer 2023 (vgl. ver.di 2024a) hat beispielsweise bereits festgestellt, dass es maßgeblich schlechte Arbeitsbedingungen sind, die laut der befragten Betriebs- und Personalräte zum Personalmangel im eigenen Unternehmen beitragen beziehungsweise diesen verstärken.

Laut der neuen ver.di-Studie »Personalmangel und Fachkräftesicherung« gibt fast die Hälfte (47 Prozent) der befragten Beschäftigten an, dass ihr jeweiliger Arbeitsbereich in hohem oder sehr hohem Maße von Personalmangel betroffen ist. Die Bereitstellung notwendiger Dienstleistungen nicht nur im Bereich des Gemeinwohls gerät in Schieflage, wenn Personal in großem Ausmaß fehlt. So geben 38 Prozent der Befragten an, die in unterbesetzten Dienstleistungsbereichen arbeiten, dass sie sehr häufig oder oft Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, um das Arbeitspensum zu schaffen. Bei Befragten ohne Personalmangel im eigenen Arbeitsbereich liegt dieser Anteil mit 17 Prozent deutlich niedriger.

Verschlechtern sich die Dienstleistungen in unserem Land, bekommen das die Bürgerinnen und Bürger unmittelbar zu spüren. Nicht selten geht es um wichtige Angebote der öffentlichen Verwaltung und der Daseinsvorsorge. Öffnungszeiten werden gekürzt, Angebote zurückgefahren, Kontaktmöglichkeiten verringert, die Bearbeitungsdauer steigt. In der Folge entsteht nicht nur erheblicher Unmut. Letztlich ist dies auch Gift für die Demokratie, wenn etwa der Eindruck entsteht, dass in diesem Land nichts mehr funktioniert.

Doch der Personalnotstand im Dienstleistungssektor hat nicht nur Auswirkungen auf Bürger\*innen, Klient\*innen, Kunden\*innen oder Patient\*innen. Die personelle Unterbesetzung in vielen Bereichen wirkt sich auch negativ auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aus und verstärkt bereits vorhandene personelle Engpässe. Eine Abwärtsspirale entsteht: Die Fluktuation des Personals nimmt weiter zu, freie Stellen sind schwerer zu besetzen; wer kann, geht früher in Rente oder sucht nach Alternativen. Diesem Aspekt widmet sich die neue ver.di-Studie »Fachkräftesicherung und Personalmangel« ausführlich.

### Wo der Personalmangel besonders hoch ist

---

Am häufigsten wird Personalmangel von Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen berichtet. Mehr als jede\*r Zweite (54 Prozent) gibt an, dass der eigene Arbeitsbereich »in (sehr) hohem Maße« von Personalmangel betroffen ist. Überdurchschnittlich häufig berichten auch Beschäftigte aus diesen Branchen von Personalmangel (vgl. Abb. 1): Erziehung und Unterricht, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen<sup>1</sup> (beide 52 Prozent »in (sehr) hohem Maße«), öffentliche Verwaltung inklusive Verteidigung und Sozialversicherung sowie Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen<sup>2</sup> (beide 49 Prozent »in (sehr) hohem Maße«).

Doch bedeutet Personalmangel zugleich auch einen Fachkräftemangel? Der folgende Vergleich mit der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2024) deutet darauf hin, dass in den oben genannten Branchen nicht nur allgemein Personal, sondern vor allem Fachkräfte fehlen. Mit Fachkräften sind Arbeitskräfte gemeint, die eine anerkannte, mindestens zweijährige Berufsausbildung oder eine anerkannte akademische Ausbildung absolviert haben (vgl. Obermaier 2014).

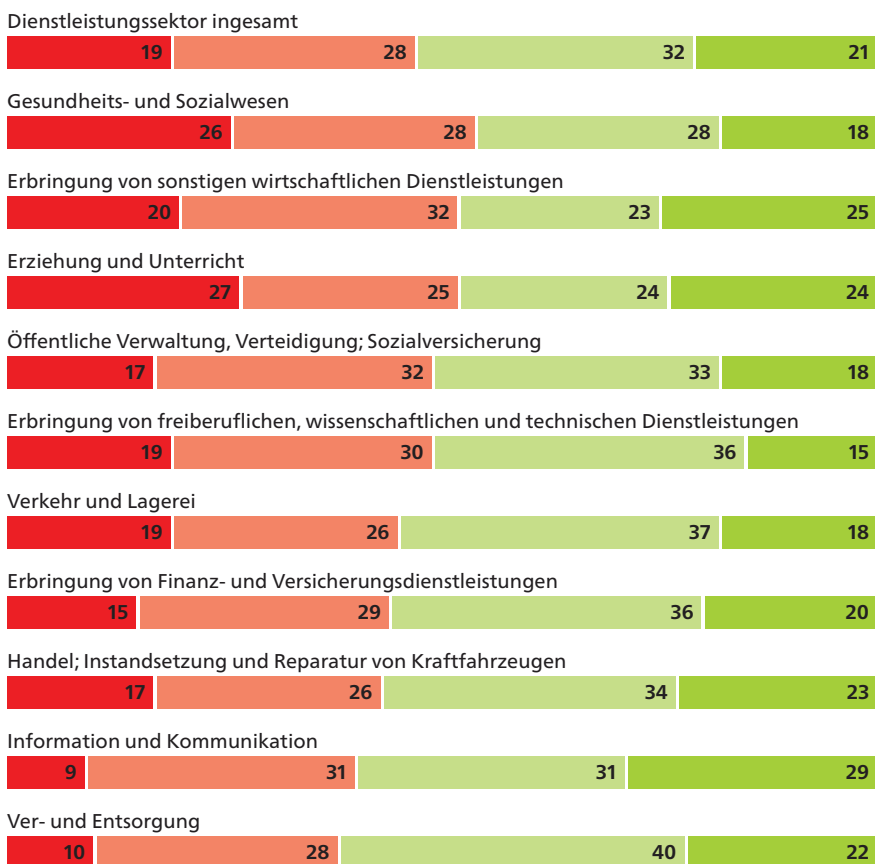
Laut Bundesagentur zählen zu den Top 10 der beschäftigungsstärksten Engpassberufe bei Fachkräften im Dienstleistungssektor: Pflegeberufe, medizinische Gesundheitsberufe, Berufe im Objekt-, Werte-, Personenschutz, in der Kindererziehung, in der Informations- und Telekommunikationstechnik (IKT), in der Softwareentwicklung, in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik sowie in Berufen der Architektur. Dabei handelt es sich um Fachkraftberufe, die vor allem in den oben genannten Dienstleistungsbranchen mit akutem Personalmangel eingesetzt werden. Es kann also davon ausgegangen werden: In den von der ver.di-Studie identifizierten Branchen mit Personalnot herrscht ein massiver Fachkräftemangel.

In der ver.di-Studie wurde auch die Dauer der personellen Unterbesetzung abgefragt. Dazu geben 58 Prozent der Befragten an, dass die personelle Unterbesetzung in ihrem Arbeitsbereich bereits mindestens eineinhalb Jahre andauert. Es ist zu vermuten, dass hinter dem Personalmangel im Dienstleistungssektor nicht nur ein massives strukturelles Fachkräfteproblem steckt, sondern dass es schon länger besteht.

- 
- 1 Die Branche umfasst unter anderem Wach- und Sicherheitsdienste, Callcenter, die Wohnungswirtschaft, Facilitymanagement, Prüfdienste wie TÜV und DEKRA, Zeit- und Leiharbeit, Touristik, das Friseurhandwerk oder Beschäftigte in Verbänden und Organisationen.
  - 2 Die Branche umfasst unter anderem Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Unternehmensberatungen, Architektur- und Ingenieurbüros, Werbeagenturen und Marktforschung, Fotolabore, Übersetzen und Dolmetschen oder Beschäftigte im Veterinärwesen.

**Abb. 1**  
**Ausmaß des Personalmangels im Dienstleistungssektor**  
**nach Branchen (in Prozent)**

In welchem Maß ist Ihr Arbeitsbereich aktuell von Personalmangel betroffen?



■ in sehr hohem Maß ■ in hohem Maß ■ in geringem Maß ■ gar nicht

Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024  
für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

## Personalmangel: Folgen für Beschäftigte am Arbeitsplatz

### Zunehmende Belastung: Überstunden, Zeitdruck, steigende Arbeitsmenge

Die ver.di-Studie (2025) eröffnet eindeutige Erkenntnisse: Der vorhandene Personalmangel in den Betrieben und Verwaltungen ist strukturell verfestigt und hat eine massive Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der dort beschäftigten Kolleg\*innen zur Folge. Denn trotz Unterbesetzung müssen vielfach weiterhin alle anfallenden Arbeitsaufgaben bewältigt werden.

Das zeigt das Ergebnis der ver.di-Sonderauswertung, wonach 76 Prozent der von Personalmangel Betroffenen<sup>3</sup> angeben, aufgrund der fehlenden Arbeitskräfte zusätzliche Aufgaben übernehmen zu müssen. 61 Prozent müssen in einem höheren Tempo arbeiten, 60 Prozent müssen Überstunden leisten und 59 Prozent müssen häufiger ihre Arbeitszeiten anpassen. Mehr als jede\*r dritte Betroffene muss Pausen ausfallen lassen (39 Prozent), 28 Prozent müssen Aufgaben übernehmen, für die sie nicht qualifiziert sind. Nur 3 Prozent der befragten Beschäftigten geben an, der Personalmangel habe keine Folgen für ihre tägliche Arbeit (vgl. Abb. 2).

### Abb. 2

#### Steigende Arbeitsbelastung durch Personalmangel (in Prozent)

Welche Folgen hat der Personalmangel für Ihre Arbeit?

Ich muss zusätzliche Aufgaben übernehmen.

76

Ich muss in einem höheren Tempo arbeiten.

61

Ich muss Überstunden leisten.

60

Ich muss meine Arbeitszeiten häufiger anpassen.

59

Ich muss Pausen ausfallen lassen.

39

Ich muss Aufgaben übernehmen, für die ich nicht qualifiziert bin.

28

Keine Folgen.

3

Abgebildet sind die Anteile der Antworten »Ja«

Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024  
für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

<sup>3</sup> Alle Beschäftigten die angeben haben, dass in ihrem Arbeitsbereich in (sehr) hohem Maß Personalmangel herrscht.

### **Erschöpfung und sinkende Arbeitsfähigkeit**

Schlechte Arbeitsbedingungen aufgrund anhaltender personeller Unterbesetzung bleiben nicht ohne Wirkung auf die Gesundheit der Beschäftigten. Das bestätigt unter anderem der DAK-Gesundheitsreport (vgl. DAK 2023), wonach bei andauernder personeller Unterbesetzung und der daraus folgenden Erhöhung der Arbeitsbelastung das Gesundheitsrisiko stark ansteigt. Auch die ver.di-Sonderauswertung ergab diesbezüglich eindeutige Erkenntnisse.

Ein großer Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor berichtet von Erschöpfung durch die berufliche Tätigkeit – mit erheblichen Auswirkungen auf das Privatleben. So geben 46 Prozent der befragten Beschäftigten im Dienstleistungssektor an, generell »sehr häufig« oder »oft« nach der Arbeit zu erschöpft zu sein, um sich noch um private oder familiäre Angelegenheiten kümmern zu können. Der Anteil erhöht sich zusätzlich, wenn Personalmangel im persönlichen Arbeitsbereich eine Rolle spielt.

Sind die Beschäftigten von Personalmangel in ihrem Arbeitsbereich betroffen, sind sogar 57 Prozent »sehr häufig« oder »oft« zu erschöpft für Privates. Bei Beschäftigten, deren Bereiche weniger oder gar keinen Personalmangel aufweisen, ist dieser Anteil mit 36 Prozent deutlich niedriger. Klar ist, dass auch diese 36 Prozent noch zu viele Betroffene sind. Der Vergleich zeigt aber die deutlich verschärfende Wirkung personeller Unterbesetzungen.

Personalmangel führt also zu einer steigenden Belastung und Erschöpfung, was auf Dauer kaum durchzuhalten ist. In der Folge sinkt die langfristige Arbeitsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten, denn die Zeit zur Regeneration und generell die Erholungsfähigkeit des Organismus nehmen ab. Das kann vielfältige gesundheitliche Beschwerden und Erkrankungen verursachen.

Laut ver.di-Studie berichtet über die Hälfte der Befragten, die in unterbesetzten Arbeitsbereichen tätig ist (52 Prozent), dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit nicht bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung werden ausüben können. In Bereichen mit geringem oder ohne Personalmangel meint dies mit 33 Prozent zwar noch ein hoher, aber dennoch geringerer Anteil der Befragten (vgl. Abb. 3).

### **Ausstieg, Wechsel, Flucht in Teilzeit**

Wenn die Beschäftigten nicht mehr können, hoch belastet und ausgelaugt sind, ziehen sie nicht selten die Reißleine. Sie kehren der belastenden Tätigkeit den Rücken, wechseln den Arbeitgeber oder reduzieren ihre Arbeitszeit auf ein für sie erträgliches Maß. Die ver.di-Studie bestätigt, dass Personalmangel Beschäftigte dazu veranlasst, den Arbeitsplatz aufzugeben oder zu wechseln. Bei 40 Prozent der Beschäftigten, die in ihrem Arbeitsbereich »in (sehr) hohem Maß« Personalmangel feststellen, verschärft sich das Defizit noch einmal »in (sehr) hohem Maß« durch die Fluktuation der Kolleg\*innen (vgl. Abb. 4).

Abb. 3

**Zusammenhang: Personalmangel und künftige Arbeitsfähigkeit (in Prozent)**

Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben könnten?

Betroffenheit durch Personalmangel: gar nicht/in geringem Maß



Betroffenheit durch Personalmangel: in (sehr) hohem Maß



■ ja, wahrscheinlich ■ nein, wahrscheinlich nicht ■ weiß nicht

Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024  
für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Abb. 4

**Verlassen des Arbeitsbereichs wegen Personalmangel (in Prozent)**

Hat der Personalmangel dazu geführt, dass Kolleginnen oder Kollegen, mit denen Sie zusammen gearbeitet haben, Ihren Arbeitsbereich verlassen haben?



■ gar nicht ■ in geringem Maß ■ in hohem Maß ■ in sehr hohem Maß

Antworten von Befragten in Arbeitsbereichen mit (sehr) hohem Personalmangel. Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024 für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

Die persönliche Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel steigt mit dem Personalmangel. Die Studie zeigt: Der Anteil der wechselwilligen Beschäftigten, die in der Arbeit keine Folgen des Personalmangels spüren, ist mit 6 Prozent deutlich geringer als bei denjenigen, deren Arbeitsbedingungen vielfach negativ durch die Unterbesetzung beeinflusst werden (34 Prozent).<sup>4</sup>

Personalmangel ist zudem ein Treiber für Arbeitszeitreduzierung. Laut ver.di-Studie geben zwei von fünf Teilzeitbeschäftigten (42 Prozent) im Dienstleistungssektor als Grund für ihre reduzierte Arbeitszeit an, dass die Arbeitsbelastung bei einer längeren Arbeitszeit zu hoch ist. Dabei geben Teilzeitbeschäftigte, die in von Personalmangel (sehr) stark betroffenen Bereichen arbeiten, diesen Grund eher an als Teilzeitbeschäftigte, deren Arbeitsbereiche nicht oder nur in geringem Maß von Personalmangel betroffen ist (48 gegenüber 35 Prozent).

4 Beschäftigte, die durch Personalmangel fünf bis sechs negative Folgen angegeben haben. Sie wurden gefragt, welche Folgen der Personalmangel für ihre Arbeit hat. Es konnten bis zu sechs Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.

Dieser Zusammenhang kann Defizite zuspitzen: Reduziert eine kritische Anzahl an Beschäftigten im Betrieb ihre Arbeitszeit, sinkt – bei gleichbleibender Anzahl an Beschäftigten – das verfügbare Arbeitszeitvolumen. Bleibt die Aufgabenmenge gleich und es wird nicht mit einer angepassten Personalplanung gegengesteuert, verschärft sich der Arbeits- und Aufgabendruck. Passiert dies flächendeckend, kann das den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt anheizen und zur bestehenden volkswirtschaftlichen Problematik beitragen. Oft sind es Frauen, die ihre Arbeitszeit reduzieren und in der »Teilzeitfalle« stecken, wie weiter unten noch gezeigt wird; dadurch sinkt das Erwerbspotenzial (vgl. Wolfstädter, Matthes, Schwendler in diesem Band).

Die ver.di-Sonderauswertung deckt mehrere »Teufelskreise« auf: Dauerhafte personelle Unterbesetzung sorgt in den Dienstleistungsbereichen dafür, dass das verbleibende Personal erheblichen Zusatzbelastungen ausgesetzt ist und an bestimmten Punkten Konsequenzen zieht. Aus gesundheitlichen Gründen wird die Arbeitszeit reduziert oder man steigt ganz aus dem Beruf aus. Damit sinkt auch das Image der Unternehmen, das Ansehen ganzer Berufszweige leidet.

### Personalmangel angehen: Was Betriebe jetzt tun müssen

---

Die Ergebnisse der ver.di-Studie zeigen: Der erhebliche, strukturell verfestigte Personalmangel im Dienstleistungssektor hat gravierende negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und verschärft die schon länger bestehenden Belastungen zusätzlich. Dabei gibt es auf betrieblicher Ebene viele unzureichend genutzte Möglichkeiten, um gegenzusteuern. Die Studie offenbart wirksame Stellschrauben, wie dem Personal- und Fachkräftemangel im Unternehmen begegnet werden kann.

#### Beschäftigte entlasten

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist das zentrale Handlungsfeld zur Minderung des Fachkräfte- und Personalmangels. Das zeigt sich unter anderem, wenn es um den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft geht. Die Ergebnisse der ver.di-Studie zeigen: Je besser die Arbeitsbedingungen sind, desto höher ist der Anteil der befragten Beschäftigten, die meinen, unter den derzeitigen Anforderungen bis zur Rente durchhalten zu können. Bei Beschäftigten mit Guter Arbeit<sup>5</sup> nehmen 82 Prozent an, bis zur Rente im Beruf durchhalten zu können, von den Beschäftigten mit schlechten Arbeitsbedingungen<sup>6</sup> lediglich 19 Prozent (vgl. Abb. 5). Dieses Ergebnis unterstreicht, wie wichtig gute, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind.

---

5 DGB-Index Gute Arbeit über 80 Punkte.

6 DGB-Index Gute Arbeit unter 50 Punkte.

Für eine effektive betriebliche Fachkräfte- und Personalsicherung ist es deshalb folgerichtig, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten möglichst mit ihrer vollen Arbeitskraft dauerhaft und gesund zur Verfügung stehen können und nicht wegen Überlastung Exit-Strategien wählen.

Der Arbeitgeber hat den gesetzlichen Auftrag, genau dies sicherzustellen: Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) schreibt zwingend vor, dass Arbeitgeber Maßnahmen zur Verhütung von »arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren« sowie zur »menschengerechten Gestaltung von Arbeit« ergreifen müssen (§ 2 Abs. 1 ArbSchG). Kurz gesprochen: Arbeit darf nicht krank machen. Zu den Arbeitgeberpflichten gehören der Schutz vor psychischer und körperlicher Überlastung durch präventive Maßnahmen, um arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen, Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zu verhindern.

Zentrales Verfahren zum Erreichen von sicheren, gesunden und guten Arbeitsplätzen in den Betrieben und Einrichtungen ist die Gefährdungsbeurteilung,<sup>7</sup> verankert im § 5 ArbSchG (in Verbindung mit den §§ 3, 4 und 6 ArbSchG). Hier besteht Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Personalräte haben ein Initiativrecht (§ 70 Abs. 1 BPersVG). Doch Untersuchungen zeigen, dass die Vorschrift von Arbeitgebern im Dienstleistungssektor vielfach missachtet wird (vgl. ver.di 2024b).

Was eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bewirken kann, zeigt beispielsweise eine Studie der Arbeitnehmerkammer Bremen, des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen und der Arbeitskammer des Saarlandes. Untersucht wurde, wie hoch das Vollzeit-Potenzial von Teilzeitkräften sein könnte, wenn gute Arbeitsbedingungen vorherrschten. Bundesweit wurden rund 12.700 ausgestiegene und in Teilzeit arbeitende Pflegefachkräfte befragt (vgl. Auffenberg et al. 2022).

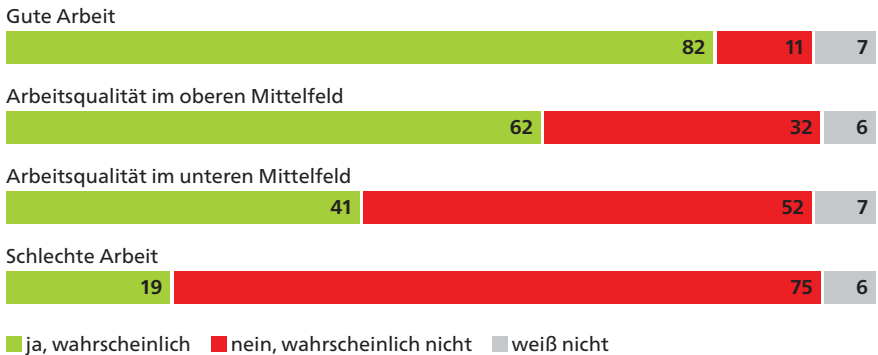
Das Ergebnis: Mindestens 300.000 Vollzeit-Pflegefachkräfte stünden in Deutschland nach konservativen Hochrechnungen zusätzlich zur Verfügung – sofern sich die Arbeitsbedingungen in der Pflege deutlich verbesserten. In einem optimistischeren Szenario sind es sogar bis zu 660.000 Vollzeitkräfte. Dieses Beispiel zeigt, wie hoch das Potenzial an Fachkräften sein könnte, das sich mit besseren Arbeitsbedingungen heben ließe.

---

<sup>7</sup> Hinweise vor allem zur Nutzung des DGB-Index Gute Arbeit im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung finden sich hier: → [t1p.de/e7jdd](https://t1p.de/e7jdd)

**Abb. 5**  
**Zusammenhang: Qualität der Arbeitsbedingungen**  
**und künftige Arbeitsfähigkeit (in Prozent)**

Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkung ausüben können?



Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024  
für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

**Fachkräfte ausbilden – Potenzial zu oft ungenutzt**

Auch die Qualifikation der Beschäftigten muss in den Blick genommen werden, um dem Personal- und Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Die ver.di-Studie zeigt: In den Betrieben besteht erhebliches Potenzial, fehlende Fachkräfte weiterzubilden.

Im Dienstleistungssektor hat laut ver.di-Studie fast jede\*r fünfte Beschäftigte (17 Prozent) keinen Berufsabschluss; das sind Personen, die durch eine betriebliche Ausbildung zu Fachkräften weitergebildet werden könnten. Doch die Ergebnisse der Sonderauswertung zeigen, dass dieses Potenzial aktuell nicht ausgeschöpft wird. So sagen lediglich 45 Prozent der Befragten ohne Berufsabschluss, dass sie in ihrem Betrieb die Möglichkeit haben, eine Berufsausbildung nachzuholen und abzuschließen. Das heißt: Über der Hälfte (55 Prozent) der betroffenen Befragten steht dieser Weg in ihrem aktuellen Betrieb/ihrer Verwaltung gar nicht offen.

Auch das Gewinnen neuer Fachkräfte durch die Ausbildung junger Menschen hat trotz Personal- und Fachkräftemangel nicht an Priorität zugelegt. So ist laut Bundesinstitut für Berufliche Bildung (vgl. BIBB 2024) die Zahl der jährlich abgeschlossenen Ausbildungsverträge mit Blick auf die gesamte Wirtschaft bundesweit seit 2011 kontinuierlich gesunken (ebd. S. 34, Schaubild A1.2.-1.).

Auch im für den Dienstleistungssektor wichtigen Bereich des öffentlichen Dienstes ist die Ausbildungsquote<sup>8</sup> insgesamt seit dem Jahr 2000 rückläufig. Grund dafür ist vor allem der Rückgang der Ausbildungsquote bei den Ländern und Kommunen (BIBB 2024, S. 198). Laut BIBB steckt dahinter, dass in Teilen des öffentlichen Dienstes entweder Ausbildungsstellen entfielen, etwa aufgrund der Ausgliederung von Unternehmen, oder aber die Zahl der Ausbildungsplätze mit dem wachsenden Personalbedarf nicht Schritt hält. Es fehlt offensichtlich an einer strategischen, bedarfsorientierten Personalplanung.

Auch eine steigende Zahl privater Unternehmen verabschiedet sich von der Berufsausbildung oder neue Betriebe bilden (noch) nicht aus. Die Zahl der Betriebe in Deutschland, die junge Menschen ausbilden, ist gemessen an der Gesamtzahl aller Betriebe zwischen 2007 und 2022 von 24,1 Prozent auf 18,9 Prozent gesunken. Der Rückgang betrifft durchweg auch alle Bereiche des Dienstleistungssektors, bis auf die Bereiche Erziehung und Unterricht sowie Pflegerische Dienstleistungen.<sup>9</sup>

Um dieser Schieflage zu begegnen, gibt es einen Vorschlag der Gewerkschaften für umlagefinanzierte Ausbildungsfonds, die wirksame Anreize für Arbeitgeber sowie Unterstützung der Betriebe bereithält.<sup>10</sup> Hier ist die Politik gefragt, die vorgeschlagenen Maßnahmen zu ergreifen, die die betriebliche Ausbildung stärken. Zum Beispiel: die Anreize für eine Verbundausbildung erhöhen und tarifvertraglich vereinbarte Ausgleichsfonds fördern.

Trotz des Personal- und Fachkräftemangels bilden Betriebe immer seltener aus. Zudem hat eine Mehrheit der Beschäftigten ohne Berufsabschluss in den Unternehmen des Dienstleistungssektors keine Optionen, durch Qualifizierung zu einer Fachkraft aufzusteigen. Hier gilt es anzusetzen: Eine Berufsausbildung für Erwachsene wäre zum Beispiel im Zuge von Einzelumschulungen machbar. Für langjährige Beschäftigte, die bereits über ein hohes Maß an Berufserfahrung verfügen, kann über eine sogenannte externe Prüfung (Zulassung zur Abschlussprüfung ohne formale Ausbildungszeit) ein Berufsabschluss erlangt werden.

### **Betriebliche Weiterbildung: Chancengleichheit herstellen**

Die betriebliche Weiterbildung könnte deutlich besser zum Schließen der Lücke zwischen den verfügbaren Arbeitskräften und den benötigten Fachkräften mit den geforderten Qualifikationen genutzt werden. Beschäftigte mit geringerem Qualifikationsniveau wären in der Lage, sich für die benötigten Qualifikationsstufen weiterzuentwickeln. Zudem würde eine systematische betriebliche Weiterbildung dabei helfen, die Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen vor dem Hintergrund sich stets wandelnder fachlicher, sozialer und methodischer Anforderungen kontinuierlich auszubauen.

Die ver.di-Studie zeigt jedoch ein Paradoxon in der betrieblichen Weiterbildung auf: Die befragten Beschäftigten im Dienstleistungssektor sind erfreulicherweise zwar mehrheitlich der Meinung, dass ihnen ihr Arbeitgeber ausreichend Möglichkeiten sowie Beratung zur Weiterbildung im Unternehmen bietet. Auch Freistellung und Lohnfortzahlung scheinen nach Aussagen der Beschäftigten mehrheitlich gut

8 Anzahl aller Auszubildenden eines Jahres im Verhältnis zum Vollzeitäquivalent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Öffentlichen Dienst.

9 BIBB-Datenreport 2024 – Internettabellen, Tabelle A7.1-9 → [t1p.de/wsqqz](https://t1p.de/wsqqz).

10 Siehe → [jugend.dgb.de/-/HtT](https://jugend.dgb.de/-/HtT).

zu funktionieren. Dennoch haben der Sonderauswertung zufolge lediglich 55 Prozent derjenigen, die sich in geringem, in hohem oder sehr hohem Maß entsprechend ihrer beruflichen Anforderungen weiterbilden könnten, in den letzten zwölf Monaten auch tatsächlich an Weiterbildungen teilgenommen.

Die Analyse der ver.di-Studie bietet einige Erklärungen für dieses Phänomen. Befragt wurden die Beschäftigten nach dem Grund ihrer Nicht-Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen. Als häufigster Grund wurde angegeben, aktuell keinen eigenen Bedarf an einer Weiterbildung zu haben (60 Prozent). Das korrespondiert mit einem weiteren Ergebnis der Studie: 74 Prozent der Beschäftigten fühlen sich in (sehr) hohem Maß für zukünftige berufliche Anforderungen ausreichend qualifiziert. Angesichts der laufenden Transformationsprozesse (auch aufgrund von Dekarbonisierung und Digitalisierung) und dem Wissen darüber, dass sich in der Folge Änderungen bei den Arbeitsanforderungen ergeben, dass sich Berufsbilder und Qualifikationen wandeln, kann diese Einschätzung der Beschäftigten nur eine Momentaufnahme sein.

Bei näherer Betrachtung der Weiterbildungszahlen in der ver.di-Studie wird zudem deutlich: Beschäftigte in Tätigkeiten, die eine geringe Qualifikation erfordern, sind benachteiligt. Während von den Befragten mit Helfer- oder Anlernertätigkeit lediglich 27 Prozent eine Weiterbildungsmaßnahme durchlaufen haben, waren es unter den Befragten mit einer fachlich ausgerichteten Tätigkeit 50 Prozent; von den Befragten mit komplexer Spezialistentätigkeit haben sich immerhin 59 Prozent und bei Beschäftigten mit hochkomplexen Tätigkeiten sogar 65 Prozent beruflich weitergebildet. Dieses Phänomen ist allgemein bekannt (vgl. BIBB-Datenreport 2024, S. 302 f.; Hofmann, Jaich in diesem Band).

Interessant ist, dass auch die Gründe für die Nicht-Teilnahme an Weiterbildungen je nach Anforderungsniveau der Tätigkeit variieren. Bei Helfer- oder Anlernertätigkeiten sind es aus Sicht der Befragten der nicht vorhandene Bedarf und das fehlende oder passende Angebot, was der Teilnahme entgegensteht; bei Befragten mit hochkomplexer Tätigkeit ist es vor allem der Zeitmangel. Auch das Geschlecht scheint im Dienstleistungssektor eine, wenn auch untergeordnete, Rolle zu spielen: Frauen haben etwas häufiger an einer Weiterbildung teilgenommen als Männer (Frauen: 59 Prozent, Männer: 50 Prozent).

Die auf den ersten Blick positiv wirkenden Zahlen zur Weiterbildungssituation in Dienstleistungsbetrieben sind trügerisch. Sie verdecken die geringeren Weiterbildungschancen von Beschäftigten mit Helfer- oder Anlernertätigkeit gegenüber Beschäftigten mit anderen Tätigkeitsprofilen. Eine intensive Beratung bezüglich der Qualifikationsbedarfe und Aufstiegsperspektiven ist insbesondere für die Beschäftigtengruppen dringend geboten, die bei der Teilnahme an Maßnahmen benachteiligt sind. Betriebe müssen ein besser auf diese Zielgruppe zugeschnittenes Angebot entwickeln. Dass sich eine gute betriebliche Weiterbildungskultur nur mit der Bereitstellung ausreichender Zeitressourcen für Qualifikationsmaßnahmen umsetzen lässt, wird ebenfalls anhand der Zahlen deutlich.

Alles in allem zeigt die Analyse der ver.di-Studie, dass Weiterbildung kein Selbstläufer ist. Und zu guter Letzt darf nicht vergessen werden: Insgesamt fühlt sich mehr als ein Viertel der Beschäftigten im Dienstleistungssektor nur in geringem Maße (22 Prozent) oder gar nicht (4 Prozent) ausreichend für zukünftige berufliche Anforderungen qualifiziert. Dies und die vorhergehenden Zahlen sind deutliche Hinweise auf einen Nachholbedarf, den Betriebe beim Thema Fachkräftesicherung und Weiterbildung haben.

### **Vereinbarkeit verbessern: Zu wenig Unterstützung durch Arbeitgeber**

Entlastung der Beschäftigten und deren (Nach-)Qualifizierung sind wichtige Stellenschrauben, um den Fachkräftemangel anzugehen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Verbesserung von betrieblichen Faktoren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Noch immer leisten Frauen den Löwenanteil der Care-Arbeit und reduzieren eher ihre Arbeitszeit für die Angehörigenpflege und die Kinderbetreuung; das Thema hat im Dienstleistungssektor Brisanz, denn hier sind viele Berufe mit hohem Frauenanteil zu finden.<sup>11</sup>

Laut ver.di-Studie arbeiten insgesamt 37 Prozent der befragten Beschäftigten im Dienstleistungssektor in Teilzeit (unter 35 Stunden in der Woche), 80 Prozent davon sind Frauen. Und die ver.di-Sonderauswertung bestätigt: Kinderbetreuung (49 Prozent) und eine zu hohe Arbeitsbelastung (42 Prozent) sind, neben dem Wunsch nach mehr Freizeit (49 Prozent), wesentliche Gründe der Beschäftigten für einen Rückzug in Teilzeit. Um Beschäftigte der Branche für eine Aufstockung der reduzierten Arbeitszeit zu gewinnen, müssen Unternehmen, neben Entlastungsmaßnahmen, auch ausreichend Unterstützung für die weiblichen Beschäftigten mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen bieten (siehe hierzu auch Wolfstädter, Matthes, Schwendler in diesem Band).

Das Unternehmensprogramm »Erfolgsfaktor Familie« des Bundesfamilienministeriums und das DGB-Projekt »Vereinbarkeit gestalten« (kostenlose Beratung und Unterstützung der Interessenvertretungen) nennen Handlungsfelder, die betrieblich genutzt werden können, um Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Beide Angebote zeigen anhand von Praxisbeispielen, dass die Umsetzung von mehr Vereinbarkeit möglich, wirksam und erfolgreich sein kann.<sup>12</sup> Dazu gehören die passende Arbeitszeitgestaltung mit flexiblen Elementen ebenso wie das Angebot mobiler Arbeit oder betriebliche Kinderbetreuung sowie mehr Väterfreundlichkeit. Die Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitgeber sind vielfältig.

Blickt man auf die Ergebnisse der ver.di-Sonderauswertung, zeigt sich: Die Unternehmen des Dienstleistungssektors sind noch weit von Familienfreundlichkeit entfernt. Flexible Arbeitszeiten werden zwar bei etwas mehr als der Hälfte (54 Prozent) der Befragten in (sehr) hohem Maß vom Arbeitgeber angeboten; bei der anderen Hälfte der Beschäftigten ist dies jedoch nur in geringem Maß (27 Prozent) oder gar nicht der Fall (18 Prozent). Darüber hinaus besteht nur für knapp die Hälfte (48 Prozent) der Beschäftigten die Möglichkeit, mobile Arbeit zu nutzen; für 52 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor ist mobiles Arbeiten gar nicht möglich.

11 Das Statistische Bundesamt sieht den Anteil weiblicher Beschäftigter in Dienstleistungsberufen bei knapp 62 Prozent. → [t1p.de/sk89q](https://t1p.de/sk89q).

12 Mehr zum Projekt »Erfolgsfaktor Familie« → [t1p.de/v3e30](https://t1p.de/v3e30).

Auch in Bezug auf direkte Unterstützungsmaßnahmen der Arbeitgeber für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen gibt der Dienstleistungssektor insgesamt kein gutes Bild ab. Weniger als ein Drittel (31 Prozent) der Befragten geben laut ver.di-Studie an, dass ihr Arbeitgeber »in (sehr) hohem Maß« Beschäftigte mit Kindern unterstützt, beispielsweise durch Angebote der Kinderbetreuung, zeitliche Freistellungen oder finanzielle Zuschüsse (vgl. Abb. 6).

**Abb. 6**  
**Unterstützung des Arbeitgebers im Hinblick auf familiäre Verpflichtungen (in Prozent)**

In welchem Maß unterstützt Ihr Arbeitgeber Beschäftigte mit Kindern, zum Beispiel durch Angebote der Kinderbetreuung, zeitliche Freistellungen oder finanzielle Zuschüsse?



In welchem Maß unterstützt Ihr Arbeitgeber Beschäftigte, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, zum Beispiel durch finanzielle Zuschüsse oder zeitliche Freistellungen?



■ in sehr hohem Maß ■ in hohem Maß ■ in geringem Maß ■ gar nicht ■ weiß nicht

Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024  
für den Dienstleistungssektor, INPUT Consulting

### Fazit: Mit Guter Arbeit gegen Personal- und Fachkräftemangel

Hinter dem Personalmangel im Dienstleistungssektor steckt ein massives, strukturell verfestigtes Fachkräfteproblem, das bei Beschäftigten eine steigende Arbeitsbelastung verursacht und bis zum beruflichen Ausstieg führt. Viele Betroffene der Branche sagen, dass sie unter den Bedingungen des Personalmangels in ihren Bereichen nicht mehr bis zur Rente im Beruf durchhalten können. Um die langfristige Arbeitsfähigkeit zu fördern und zu erhalten, führt kein Weg an einer Entlastung der Beschäftigten vorbei. Nur so kann der Teufelskreis durchbrochen werden, der dazu führt, dass aufgrund des bereits vorhandenen Personaldefizits weitere Beschäftigte das Handtuch werfen und die Lage eskaliert.

Dem Personal- und Fachkräftemangel im Dienstleistungssektor lässt sich nur mit Guter Arbeit in allen beschriebenen Facetten begegnen. Die ver.di-Studie zeigt: Wo die Arbeitsbedingungen gut sind, ist auch der Personalmangel weniger stark ausgeprägt. Während Beschäftigte mit guten Arbeitsbedingungen nur mit einem Anteil von 24 Prozent angeben, ihr Arbeitsbereich sei derzeit »in (sehr) hohem Maß« von Personalmangel betroffen, liegt dieser Anteil bei Beschäftigten mit »schlechter Arbeit« bei 67 Prozent.

Personalmangel ist zu einem nicht geringen Teil hausgemacht. Es liegt an den Betrieben selbst, mit der Gestaltung besserer Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken, Entlastung für die Belegschaften zu erreichen, in Aus- und Weiterbildung zu investieren, Beschäftigte mit familiären Pflichten zu unterstützen und damit insgesamt an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen. Fachkräftesicherung braucht Gute Arbeit, die tariflich entlohnt, sozial abgesichert, gesund sowie selbst- und mitbestimmt ist. ver.di fordert daher – auch als Konsequenz aus den Ergebnissen der Sonderauswertung:

- **Finger weg von der täglichen Höchstarbeitszeit!**  
Das Arbeitszeitgesetz ist ein Arbeitsschutzgesetz. ver.di lehnt jede Verschlechterung ab. Notwendig ist vielmehr die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit überschaubaren, flexiblen und selbstbestimmten Arbeitszeiten für Beschäftigte – statt der Aufweichung des Achtstundentags.
- **Kein »Bürokratieabbau« im Arbeitsschutz!**  
Keine Senkung der Standards im Arbeits- und Gesundheitsschutz! Für gesunde Beschäftigte braucht es gute und sichere Arbeitsplätze.
- **Mehr Zeitsouveränität!**  
Beschäftigte brauchen mehr Einfluss auf ihre individuelle Arbeitszeitgestaltung – gerade auch in unterschiedlichen Lebensphasen.
- **Mehr und bessere Weiterbildung!**  
Notwendig ist eine geförderte Bildungs(teil)zeit, ein Rechtsanspruch auf Weiterbildungsteilnahme, die Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung in Weiterbildungsfragen und die Einrichtung von regionalen Weiterbildungsagenturen.
- **Eine staatliche Qualifizierungsoffensive!**  
Es geht um den Stuserhalt ausgebildeter Fachkräfte und um die Sicherung neuer Fachkräfte, indem ein erleichterter Zugang zu Bildungs- und Berufschancen erreicht wird. In der Konsequenz muss dies zu besseren Arbeits-, Entgelt- und Lebensbedingungen von Beschäftigten beziehungsweise Erwerbslosen führen. Dem Recht auf Beratung muss ein Recht auf Förderung folgen. Zudem benötigen die Bundesagentur für Arbeit und die Jobcenter eine bessere finanzielle und personelle Ausstattung zur Beratung und Begleitung.
- **Abschaffung der sachgrundlosen Befristung!**  
Sie macht angesichts von Personal- und Fachkräftemangel keinen Sinn.
- **Mehr Mitbestimmungsrechte für Betriebs- und Personalräte!**  
Daten zeigen, dass die Mitbestimmung die Arbeitsbedingungen verbessert. Es braucht stärkere Mitbestimmungsrechte bezogen auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Personalbemessung, die Beschäftigungssicherung, die Weiterbildung, die Digitalisierung und den Einsatz von KI sowie von Fremdpersonal.
- **Überwindung des Gender Pay Gap!**  
Notwendig ist ein Entgeltgleichheitsgesetz mit verbindlichen Prüfverfahren, einer Berichtspflicht für Unternehmen und das Verbandsklagerecht für Gewerkschaften.

## Literatur

---

J. Auffenberg et al. (2022): »Ich pflege wieder, wenn ...« – Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften (Hrsg. von der Arbeitnehmerkammer Bremen)

→ [t1p.de/5qb6f](https://t1p.de/5qb6f)

Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB (2024): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024: Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung

→ [t1p.de/gxpax](https://t1p.de/gxpax)

→ [t1p.de/wsqqz](https://t1p.de/wsqqz)

Bundesagentur für Arbeit (2024): Fachkräfteengpassanalyse 2023 (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt). Nürnberg

→ [t1p.de/u5741](https://t1p.de/u5741)

DAK (2023): DAK-Gesundheitsreport: Personalmangel macht krank. Hamburg

→ [t1p.de/oupmt](https://t1p.de/oupmt)

T. Obermeier (2014): Fachkräftemangel. Hrsg. Von der Bundeszentrale für politische Bildung

→ [t1p.de/khxm3](https://t1p.de/khxm3)

ver.di (2024a): ver.di-Innovationsbarometer 2023 – Fachkräftesicherung. Berlin

→ [t1p.de/klvbm](https://t1p.de/klvbm)

ver.di (2024b): Belastung hoch – Arbeitsschutz mangelhaft: Arbeitsberichterstattung aus Sicht der Beschäftigten Nr. 17. Berlin

→ [t1p.de/rl5q9](https://t1p.de/rl5q9)

ver.di (2025): Fachkräftesicherung und Personalmangel im Dienstleistungssektor. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2024. Berlin

→ [t1p.de/ta5a6](https://t1p.de/ta5a6)

# Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit in der Spedition und Logistikbranche

## DGB-Index-Befragungen in Bayern und Baden-Württemberg

### **David Merck**

Landesbezirksfachbereichsleiter im ver.di-Fachbereich  
Postdienste, Speditionen und Logistik Bayern  
david.merck@verdi.de

### **Dr. Nadine Müller**

Leiterin des Bereichs Innovation und Gute Arbeit  
in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
nadine.mueller@verdi.de

### **Beata Phangthong**

Bereichsleiterin im ver.di-Fachbereich Postdienste,  
Spedition, Logistik Baden-Württemberg  
beata.phangthong@verdi.de

Fachkräftemangel gibt es auch in der Branche Spedition und Logistik. Das Problem wird mit dem demografischen Wandel weiter zunehmen: »Die demografiebedingten Abgänge aus dem Arbeitsmarkt werden Ende der 2020er Jahre ihren Höhepunkt erreichen.« (Liebig 2024, vgl. Zanker, Daum 2024, S. 18) Bekanntermaßen gibt es bereits Fachkräftengpässe bei Berufskraftfahrer\*innen (Zanker, Daum 2024, S. 16; vgl. Zika in diesem Band). Dazu kommt, dass »der Fachkräftengpass für verschiedene Berufe in den wirtschaftsstarken Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Hessen deutlich stärker ausgeprägt ist als in Berlin oder Bremen (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2022a, S. 17).« (Ebd.)

Auch die »WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zeigt: In 85 Prozent der Betriebe und Dienststellen ist die zu geringe Personalstärke ein zentrales Handlungsfeld. (...) Besonders betroffen sind Dienstleistungsbranchen – (...) Verkehr/Lagerlogistik und Gastgewerbe (86 Prozent).« (Vgl. Ahlers in diesem Band) So ist die Speditions- und Logistikbranche in Baden-Württemberg vom Fahrer\*innenmangel und zudem von hoher Fluktuation der Beschäftigten und Nachwuchsproblemen betroffen (vgl. Phangthong 2024).

Auch wenn die Automatisierung als Mittel zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels angeführt wird und es erhebliche Anstrengungen gibt, fahrerlose Transportsysteme, Pick-Roboter, automatisierte Sortieranlagen und andere Geräte einzuführen, schreitet die praktische Nutzung der Automatisierung in der Logistik nur langsam voran (vgl. Buttollo in diesem Band). »Während große Logistikanbieter wie Amazon oder DHL versuchen, ihre Abläufe zu rationalisieren, ist die Gesamtzahl ihrer Beschäftigten gestiegen, nicht gesunken. (...) Deutsche Logistikunternehmen greifen daher zunehmend auf organisierte Maßnahmen zurück, um Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Branchenexpert\*innen geben jedoch zu, dass dies in jüngster Zeit schwieriger geworden ist (...). Zudem zeigt sich, dass die Integration migrantischer Beschäftigter in den Betrieb im Bereich Spedition und Logistik eine große Herausforderung ist und die Unternehmen dies in der Regel nicht als ihre Aufgabe sehen beziehungsweise dieser nur unzureichend nachkommen« (ebd., s. u.).

Die Anzahl der tatsächlich oder potenziell Arbeitssuchenden übersteigt die Anzahl an offenen Stellen mehrfach. Dennoch haben rund 50 Prozent der Unternehmen Probleme, geeignete Bewerber\*innen für zu besetzende Stellen zu finden (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2023a, S. 6). »Die Situation, dass es auf der einen Seite an Personal fehlt und auf der anderen Seite Arbeitsplätze wegfallen und die Arbeitslosigkeit steigt, ist als »Fachkräfte-Paradox« bekannt geworden. Es entsteht vor allem, weil das vorhandene Angebot an Arbeitsplätzen und das an Arbeitskräften nicht zueinander passen – weil »Arbeitssuchende und Arbeitsplätze (sich) nicht am gleichen Ort befinden, die Qualifikationen oder die Berufswünsche der Arbeitssuchenden nicht zu den offenen Stellen passen oder die Arbeitsbedingungen sowie die Entlohnung der offenen Stellen nicht attraktiv genug sind« (...)« (Zanker, Daum 2024, S. 15)

Die Arbeitsbedingungen sind also entscheidend für die Fachkräftesicherung (vgl. Ahlers und Gimpel in diesem Band; Zanker, Daum 2024, S. 28). Neben Qualifizierung und Entlohnung spielen der Gesundheitsschutz, die Vereinbarkeit – vor allem mit Blick auf die Erwerbstätigkeit von Frauen (vgl. Wolfstätter, Schwendler, Matthes in diesem Band) –, die Integration und die Arbeitsbedingungen von migrantischen Beschäftigten (vgl. Khan in diesem Band) eine große Rolle.

## Arbeitsbedingungen in der Spedition und Logistik in Bayern und Baden-Württemberg

Die Problemlage und mögliche Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung in der Speditions- und Logistikbranche sind ziemlich klar: Die Qualität der Arbeitsbedingungen spielt dabei die zentrale Rolle. Wie sieht es nun aber derzeit in der Branche genau aus? Im Folgenden werden die Ergebnisse von zwei Befragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit in Bayern und Baden-Württemberg vorgestellt, die von den ver.di-Fachbereichen Postdienste, Speditionen und Logistik durchgeführt wurden.<sup>1</sup>

Den finalen Anstoß für die zweite Gute-Arbeit-Befragung in Bayern im Jahr 2024 brachte ein ver.di-Betriebsrätetreffen, bei dem es um die Strategien zur bevorstehenden Tarifrunde und um die Arbeitsbedingungen in der Branche ging. Eine zentrale Einschätzung lautete: Die schlechte Arbeitsqualität ist die Hauptursache für den Fach-, Arbeitskräfte- und Nachwuchsmangel. Um valide Einschätzungen und Anforderungen der Mitglieder sowie der Beschäftigten zu erhalten und um gute Argumente für die Tarifpolitik zu gewinnen, sollten zuerst Daten erhoben werden. Die Befragungsergebnisse waren auch dafür gedacht, notwendige Debatten mit der Politik fundiert führen und die Arbeit der Betriebsräte mit konkreten Impulsen fördern zu können (vgl. Müller, Zanker 2025, S. 9; Zanker 2025).

Der ver.di-Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik in Bayern konnte bereits anhand der Befragungsergebnisse aus dem Jahr 2022 betriebliche Top-Themen identifizieren, die im Sinne der Beschäftigten anzugehen sind (vgl. Merck, Zanker 2024, S. 65 ff.). Auch deshalb hat die Fachgruppe entschieden, die Befragung 2024 – mit Neuerungen – zu wiederholen:

- Neben der Gesamtauswertung war es im zweiten Durchlauf möglich, Ergebnisse einzelner Unternehmen darzustellen, was Vergleiche der Betriebe untereinander und mit dem Durchschnitt erlaubt – Stichwort Benchmarking.
- Zusätzlich wurde eine Befragung für die Auszubildenden konzipiert und durchgeführt – Stichwort Nachwuchsmangel und -gewinnung.

Beim zweiten Durchlauf meldete zudem die Fachgruppe Spedition und Logistik in Baden-Württemberg Interesse an, bei der Befragung vor der Tarifrunde 2024 mitzumachen, was im ersten Quartal 2024 gelang (ebd.).

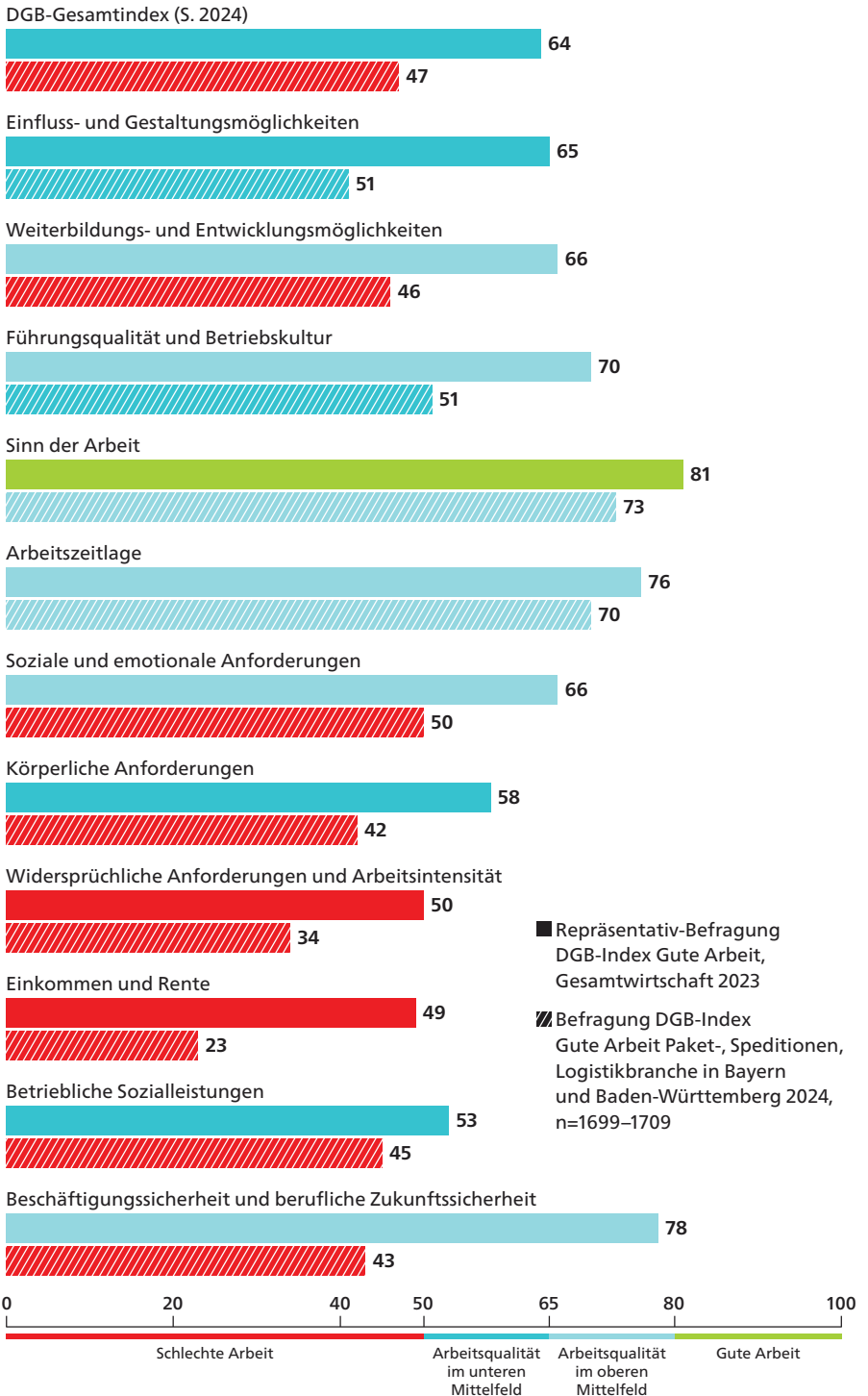
### Unterdurchschnittliche Qualität der Arbeitsbedingungen

Die von INPUT Consulting (Stuttgart) und dem uzbonn<sup>2</sup> im Auftrag von ver.di durchgeführten Befragungen untersuchten die Qualität der Arbeitsbedingungen bei Paketdiensten, Speditionen und Logistik in Baden-Württemberg und Bayern.

1 In 2025 wurde auch eine DGB-Index-Befragung in der KEP-Branche durchgeführt. Die Ergebnisse werden unter anderem im nächsten Reader Gute Arbeit 2027 ausführlich dargestellt.

2 uzbonn – Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation, Marktforschungsinstitut in Bonn

**Abb. 1**  
**Qualität der Arbeitsbedingungen in der Paket-, Speditions- und Logistikbranche**



Insgesamt zeigt sich, dass die gemessene Arbeitsqualität einen Index-Wert von nur 47 Punkten<sup>3</sup> erreicht und somit als »schlechte Arbeit« einzustufen ist (unter 50 Indexpunkten). Damit liegt die Arbeitsqualität in der Paket-, Speditions- und Logistikbranche deutlich unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 65 Indexpunkten aus der bundesweiten Repräsentativbefragung des Jahres 2023 (siehe Abb. 1, ebd.).<sup>4</sup>

**Entgelt: Arbeitsleistung nicht ausreichend honoriert**

Wie der Vergleich aller Kriterien des DGB-Index Gute Arbeit zeigt, wird die Einkommenssituation von den Beschäftigten in der Speditions- und Logistikbranche am schlechtesten bewertet. Nur 23 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen in Bayern und Baden-Württemberg halten ihr Einkommen im Verhältnis zur erbrachten Arbeitsleistung für angemessen. 90 Prozent dieser Befragten geben an, dass sie dies »stark« oder »eher stark« belastet. Zwischen den Berufsgruppen gibt es hierbei nur geringe Unterschiede, wie die Tabelle 1 zeigt.

**Tab. 1**  
**Entgelt und Arbeitsleistung (in Prozent)**

	Wenn Sie an ihre Arbeitsleistung denken, inwieweit halten Sie ihr Einkommen für angemessen?					Wenn »in geringem Maß« oder »gar nicht«: ↓ Wie sehr belastet Sie das?			
	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	in geringem Maß	gar nicht		stark	eher stark	eher wenig	überhaupt nicht
Gesamt	5	18	52	26		50	40	9	1
Zustellung	5	20	48	28		49	42	10	0
Sortierzentrum	4	17	49	29	→	64	29	7	0
Lager	8	14	45	34		56	34	9	2
Fahrer*in	5	13	49	34		46	44	6	5
Kaufm. Bereich	2	21	59	18		43	46	10	1

Aus der Arbeitsforschung ist bekannt, dass ein unangemessenes Einkommen von den Beschäftigten als ungerecht empfunden wird, da die erbrachte Leistung durch das gezahlte Entgelt nicht ausreichend anerkannt und gewürdigt wird (»Gratifikationskrise«). Die Kombination von hoher Anstrengung und geringer Entlohnung ist in der Arbeitspsychologie ein anerkannter Risikofaktor für das Wohlbefinden und das Entstehen gesundheitlicher Beschwerden (Nerdinger, Blickle, Schaper 2019, S. 579).

3 Zur Erläuterung: Erreichbar sind max. 100 Indexpunkte. Ab unter 50 Punkten gilt die Arbeitsqualität als schlecht, bei 50 bis 65 Punkten liegt sie im unteren Mittelfeld.

4 Der direkte Vergleich der beiden Werte ist zwar methodisch etwas ungenau, gibt aber Anhaltspunkte für eine Einschätzung der Lage der Arbeitsbedingungen in der Branche.

**Belastungen: Hohe Arbeitsintensität und körperliche Belastungen**

Wie die Index-Werte zeigen, ergibt sich eine besondere Belastungssituation aus der hohen körperlichen Beanspruchung und der Arbeitsverdichtung in der Branche. Dabei zeigen sich zum Teil deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der ausgeübten Tätigkeit (siehe Tab. 2).

**Tab. 2**  
**Intensität körperliche Belastungen (in Prozent)**

	Wie häufig kommt es vor, dass Sie körperlich schwer arbeiten müssen, z. B. schwer heben, tragen oder stemmen?					Wenn »selten«, »oft« oder »sehr häufig«: ↓ Wie sehr belastet Sie das?			
	nie	selten	oft	sehr häufig		stark	eher stark	eher wenig	überhaupt nicht
Zustellung	5	16	29	50	→	47	34	16	3
Sortierzentrum	5	13	34	48		41	39	20	0
Lager	11	31	29	30		36	29	30	5

Körperliche Belastungen treten vor allem im Lager sowie in den Sortier- und Verteilzentren der Paketdienste und bei der Paketzustellung durch das Heben und Tragen von Versandmaterial und den bis zu 31 kg schweren Paketen auf. Darüber hinaus sind die Beschäftigten in der Paketzustellung unterschiedlichen (widrigen) Witterungsbedingungen ausgesetzt; die außerhalb der Betriebsstätte ausgeführten Tätigkeiten lassen zudem nur wenig Spielraum für eine ergonomische und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Eine weitere starke Beanspruchung der Beschäftigten ergibt sich aus der hohen Arbeitsintensität. In allen Beschäftigtengruppen berichtet mehr als die Hälfte von hohem Zeitdruck bei ihrer Arbeit. In der Zustellung ist dies besonders stark ausgeprägt. 46 Prozent der Zustellkräfte geben an, dass sie »in sehr hohem Maß« den Eindruck haben, in den letzten zwölf Monaten mehr Arbeit in der gleichen Zeit als vorher schaffen zu müssen. 86 Prozent der Zusteller fühlen sich deshalb »sehr häufig« oder »oft« bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter hohem Zeitdruck, 84 Prozent fühlen sich dadurch »stark« oder »eher stark« belastet.

Die hohe Arbeitsverdichtung hat nicht nur Auswirkungen auf die Belastungssituation, sondern kann auch negative Folgen für die Kund\*innen haben. 70 Prozent der befragten Zusteller\*innen geben an, dass es »sehr häufig« oder »oft« vorkommt, dass sie Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, um ihr Arbeitspensum bewältigen zu können. Und mit ebenfalls 70 Prozent ist der Anteil der Zusteller\*innen am höchsten, die dies als »stark« oder »eher stark« belastend empfinden, wenn aufgrund der großen Arbeitsdichte Paketsendungen möglicherweise verspätet zugestellt werden und es in der Folge zu Konflikten mit Kund\*innen kommen kann.

**Tab. 3**  
**Arbeitshetze und Belastung** (in Prozent)

	Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?					Wenn »selten«, »oft« oder »sehr häufig«: ↓ Wie sehr belastet Sie das?			
	nie	selten	oft	sehr häufig		stark	eher stark	eher wenig	überhaupt nicht
Zustellung	3	11	26	60		50	34	15	1
Sortierzentrum	8	24	33	36	→	42	32	24	2
Lager	10	26	38	26		34	36	25	4

**Betriebliche Aus- und Weiterbildung**

Mit der Befragung 2024 in Bayern sollten auch die Auszubildenden erreicht werden. Dafür wurde mit dem ver.di-Fachbereich, dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, der INPUT Consulting und dem uzbonn ein geeigneter Fragebogen entwickelt, der sich an die Befragung für den DGB-Ausbildungsreport<sup>5</sup> anlehnt. Nur 29 Prozent der befragten Auszubildenden geben an, (sehr) gut mit ihrer Ausbildungsvergütung selbstständig leben zu können. Bei weiteren 45 Prozent klappt das weniger gut und bei mehr als einem Viertel gar nicht. Lediglich 58 Prozent der Befragten haben neben ihrer Ausbildung keine alternative Einnahmequelle. 34 Prozent bekommen Unterstützung von ihren Eltern oder Bekannten, zwölf Prozent haben einen Nebenjob.

Ein Viertel der befragten Auszubildenden fühlt sich in ihrer Ausbildung überfordert, weitere 11 Prozent unterfordert. Für knapp zwei Drittel der Befragten (64 Prozent) passt das Anforderungsniveau. Über ein Drittel der Befragten leistet regelmäßig Überstunden. 40 Prozent der befragten Auszubildenden haben immer oder häufig Probleme, sich nach der Ausbildung in ihrer Freizeit zu erholen. Bei weiteren 40 Prozent ist dies manchmal der Fall. 14 Prozent der Befragten müssen immer oder häufig auch außerhalb ihrer Ausbildungszeit für die Arbeit mobil erreichbar sein. Die Belastungen sind also bereits für einen großen Teil der Auszubildenden zu hoch.

Nicht einmal die Hälfte, nämlich 47 Prozent der befragten Auszubildenden würden die Ausbildung in ihrem Betrieb weiterempfehlen. Weitere 15 Prozent würden dies nicht tun und 38 Prozent der Befragten sind diesbezüglich unentschlossen. 62 Prozent der Befragten möchten nach ihrer Ausbildung weiter im erlernten Beruf tätig sein, 14 Prozent davon jedoch nicht im gleichen Betrieb. 18 Prozent möchten dies nicht, und 21 Prozent können hierzu noch keine Aussage treffen.

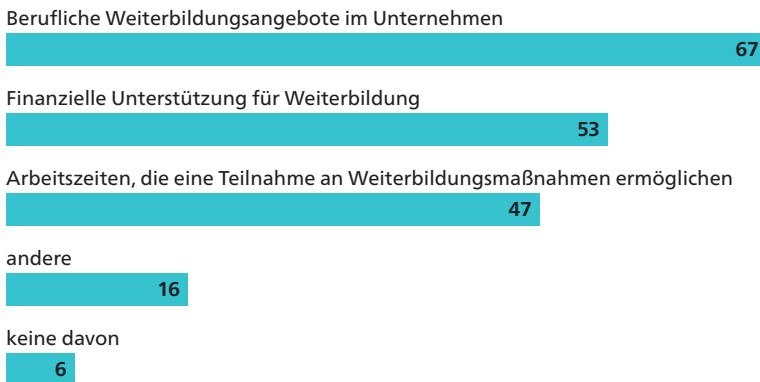
5 → [jugend.dgb.de/ausbildung/ausbildungsreport](https://jugend.dgb.de/ausbildung/ausbildungsreport)

64 Prozent der Befragten bewerten die Ausbildungsbedingungen in ihrem Betrieb als (sehr) gut. Weniger zufrieden sind sie mit der Ausbildung in ihrer Berufsschule. Hier vergeben lediglich 47 Prozent der Befragten die Noten »sehr gut« oder »gut«. Insgesamt betrachtet, bewerten 55 Prozent der Befragten ihre Ausbildung als (sehr) gut und weitere 37 Prozent als befriedigend.

68 Prozent der befragten Beschäftigten (n=661) in Bayern würden sich gerne beruflich im Unternehmen weiterentwickeln. Von denjenigen, die sich gerne beruflich weiterentwickeln würden, wünschen sich 67 Prozent entsprechende Weiterbildungsangebote im Unternehmen. 53 Prozent hätten gerne dafür eine finanzielle Unterstützung und 47 Prozent wünschen sich Arbeitszeiten, die eine Teilnahme an Weiterbildungsangeboten ermöglichen (siehe Abb. 2).

**Abb. 2**  
**Wunsch nach betrieblicher Unterstützung**  
**für berufliche Weiterentwicklung (in Prozent)**

Welche Art von Unterstützung würden Sie sich bei der beruflichen Weiterentwicklung von Ihrem Unternehmen wünschen? (Mehrfachantworten möglich)



Befragung DGB-Index Gute Arbeit, Post-, Paket- und Logistikbranche in Bayern 2024 | n=661  
 © ver.di Landesbezirk Bayern, Fachbereich PSL | INPUT Consulting, 2024

**Integration: Unterstützung für Migrant\*innen**

Bei der Befragung 2024 in Bayern wurden die Beschäftigten, die bis zu zehn Jahre in Deutschland leben, nach den betrieblichen Unterstützungs- und Integrationsmaßnahmen gefragt (siehe Abb. 3). Nur wenige Migrant\*innen werden in ihrem Unternehmen mit Integrationsmaßnahmen gefördert. Lediglich 26 Prozent geben an, ihr Unternehmen stelle ausreichend Zeit und Ressourcen für die Einarbeitung und Einweisung zur Verfügung (vgl. Khan und Müller in diesem Band).

### Abb. 3 Betriebliche Integrationsmaßnahmen (in Prozent)

Sie leben erst seit einigen Jahren in Deutschland: Mit welchen Maßnahmen unterstützt das Unternehmen Ihre Integration in den Betrieb bzw. hat Sie unterstützt?

Das Unternehmen fördert den Erwerb bzw. die Verbesserung der Deutschkenntnisse durch die Finanzierung oder Durchführung von Sprachkursen.



Das Unternehmen stellt ausreichend Zeit und Ressourcen für die Einarbeitung und Einweisung am Arbeitsplatz zur Verfügung.



Das Unternehmen bietet weitere Maßnahmen zur Integration an.



■ gar nicht ■ in geringem Maß ■ in hohem Maß ■ in sehr hohem Maß

Befragung DGB-Index Gute Arbeit, Post-, Paket- und Logistikbranche in Bayern 2024 | n=108  
© ver.di Landesbezirk Bayern, Fachbereich PSL | INPUT Consulting, 2024

### Abb. 4 Bewertung betrieblicher Integrationsmaßnahmen durch deutsche Beschäftigte und Ausländer\*innen (mehr als zehn Jahre in Deutschland, in Prozent)

Das Unternehmen fördert den Erwerb bzw. die Verbesserung der Deutschkenntnisse durch Sprachkurse. (n=546)



Das Unternehmen stellt ausreichend Zeit und Ressourcen für die Einarbeitung und Einweisung am Arbeitsplatz zur Verfügung. (n=551)



Das Unternehmen bietet weitere Maßnahmen zur Integration der Beschäftigten in den Betrieb an. (n=544)



■ gar nicht ■ in geringem Maß ■ in hohem Maß ■ in sehr hohem Maß

Befragung DGB-Index Gute Arbeit, Post-, Paket- und Logistikbranche in Bayern 2024  
© ver.di Landesbezirk Bayern, Fachbereich PSL | INPUT Consulting, 2024

64 Prozent (n=559) der Befragten ohne Migrationshintergrund beziehungsweise ausländische Beschäftigte, die länger als zehn Jahre in Deutschland leben, arbeiten regelmäßig mit Kolleg\*innen zusammen, die zum Beispiel als Geflüchtete oder aus dem Ausland angeworbene beziehungsweise zugewanderte Arbeitskräfte erst seit wenigen Jahren in Deutschland leben. Wie sie die betriebliche Integration bewerten, wird in Abbildung 4 deutlich.

### **Schlechte Arbeitsqualität: Geringe Mitarbeiterbindung, hohe Arbeitsunfähigkeit**

Die Ergebnisse der Befragung in der Paket-, Speditions- und Logistikbranche in Bayern und Baden-Württemberg zeigen, dass 42 Prozent der Befragten einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten (vgl. Abb. 5). In der Zustellung ist der Anteil der Wechselbereiten mit 62 Prozent sehr hoch. Am geringsten ist die Anzahl der Wechselwilligen mit 34 Prozent in der Verwaltung und im kaufmännischen Bereich.

Unabhängig von der Tätigkeit zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitsqualität und der Unternehmensbindung. Bei Beschäftigten mit guten Arbeitsbedingungen (80 Indexpunkte oder mehr) ist die Bindung an den Arbeitgeber sehr hoch. Lediglich fünf Prozent ziehen einen Wechsel des Arbeitgebers in Erwägung. Bei Beschäftigten mit schlechter Arbeitsqualität ist der Anteil der Wechselbereiten mit 57 Prozent sogar mehr als elfmal so hoch.

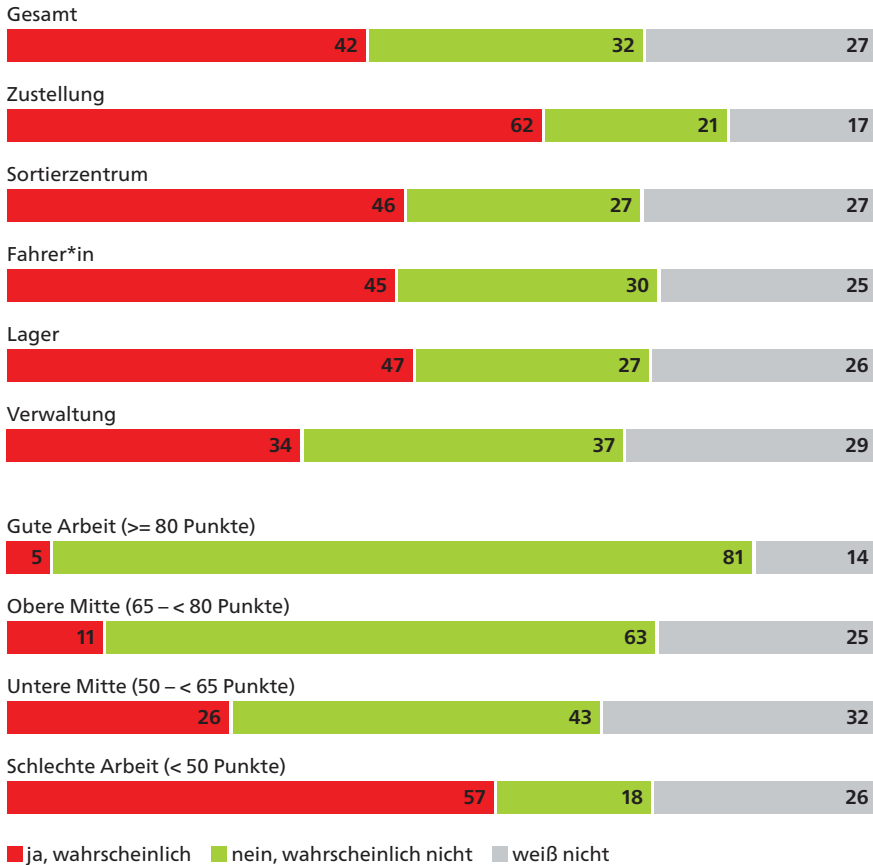
Die schlechten Arbeitsbedingungen in der Paket-, Speditions- und Logistik-Branche führen dazu, dass die Arbeitsfähigkeit vieler Beschäftigten eingeschränkt ist: Von den Befragungsteilnehmer\*innen, die einen persönlichen Indexwert von mindestens 80 Punkten erreicht haben, gehen 69 Prozent davon aus, ihre Tätigkeit unter den derzeitigen Anforderungen bis zum regulären Rentenalter ausüben zu können. Mit abnehmender Qualität der Arbeitsbedingungen sinkt dieser Anteil. Bei Beschäftigten, deren DGB-Index-Punkte im Bereich schlechter Arbeit liegen, ist der Anteil derjenigen, die glauben, bis zum Rentenalter arbeiten zu können, mit 19 Prozent vergleichsweise sehr gering.

Insgesamt 46 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen in Baden-Württemberg – also fast die Hälfte – geben an, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter ohne Einschränkungen werden ausüben können. Besonders hoch ist dieser Anteil bei den Brief- und Paketzustellern (87 Prozent) und den Beschäftigten in den Sortier- und Verteilzentren (68 Prozent; vgl. Roth, Zanker 2024, S. 21).

In Bayern sind die Befragungsergebnisse noch dramatischer: Nur 29 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sie unter den derzeitigen Anforderungen ihre aktuelle Arbeit bis zum Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben können. Im Vergleich der Tätigkeitsgruppen ist dieser Anteil unter den Brief- und Paketzusteller\*innen mit acht Prozent am niedrigsten. Hier sind 81 Prozent der Meinung, dass sie ihrer Arbeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter nachgehen werden können.

**Abb. 5**  
**Qualität der Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterbindung (in Prozent)**

Wenn Sie die Möglichkeit hätten, würden Sie dann den Arbeitgeber wechseln?



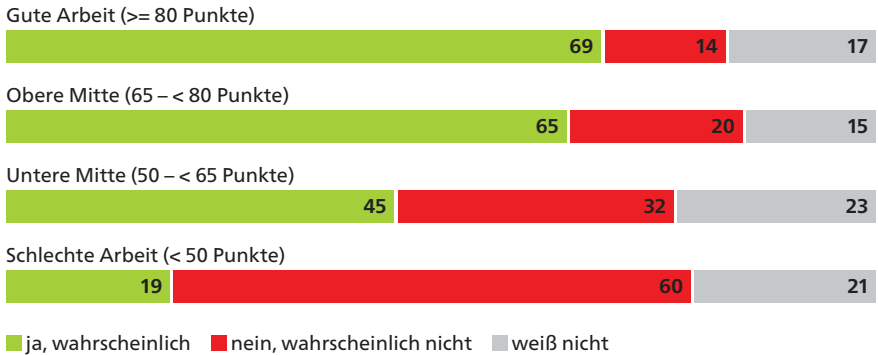
Befragung DGB-Index Gute Arbeit, Paket-, Spedition, Logistikbranche  
 in den ver.di-Landesbezirken Bayern und Baden-Württemberg 2024

Auch hier zeigt sich deutlich der Zusammenhang von Arbeitsqualität und Arbeitsfähigkeit: 65 Prozent der Befragten mit Guter Arbeit und 62 Prozent mit einer Arbeitsqualität im oberen Mittelfeld meinen, unter den derzeitigen Anforderungen ihre Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Demgegenüber liegt dieser Anteil bei Beschäftigten mit schlechter Arbeit lediglich bei 14 Prozent und entsprechend höher ist der Anteil derjenigen, die nicht davon ausgehen, bis zum Rentenalter in ihrer Tätigkeit beschäftigt bleiben zu können.

Abb. 6

**Zusammenhang: Arbeitsbedingungen und Arbeitsfähigkeit (in Prozent)**

Bitte denken Sie einmal an Ihre aktuelle Arbeit und Ihren Gesundheitszustand:  
Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben können?



Befragung DGB-Index Gute Arbeit, Paket-, Spedition, Logistikbranche  
in den ver.di-Landesbezirken Bayern und Baden-Württemberg 2024

**Fazit: Was zu tun?**

Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, wie wichtig es ist, die Arbeitsbedingungen besser zu gestalten. Nicht erst der demografische Wandel führt zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel, sondern ein geringes Lohnniveau und hohe Belastungen bewirken, dass die Beschäftigten früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden und wenn möglich den Arbeitgeber sowie eventuell auch den Beruf wechseln. Damit wird auch deutlich, dass eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit (und der Tageshöchstarbeitszeiten) nicht zur Fachkräftesicherung beitragen wird.

Die beiden beteiligten ver.di-Fachbereiche haben Gute-Arbeit-Befragungen als sehr hilfreich für ihr gewerkschaftliches Engagement bewertet. In beiden Landesbezirken haben sich um die 1.000 Beschäftigte beteiligt. Dabei fällt vor allem ein Unterschied zwischen beiden Befragungen ins Auge: Während in Bayern bei der ersten Befragung sich vor allem ver.di-Mitglieder beteiligten, war es in Baden-Württemberg genau umgekehrt. Beide Fachgruppen konnten damit Nicht-Mitglieder erreichen und haben durch die Ergebnisse auch zusätzliche Hinweise erhalten, etwa zu den Bereichen mit Potenzial für die Mitgliedergewinnung.

Schon nach der ersten Befragung kam der Fachbereich in Bayern zu folgendem Schluss: Aufgrund ihrer wissenschaftlichen Fundierung und der Vergleichsmöglichkeit mit den Befragungsergebnissen anderer Branchen oder der Gesamtwirtschaft werden die Umfragen sowohl von den Arbeitgebern wie auch von der Politik ernstgenommen. Sie sind eine wertvolle Grundlage für Vorträge in Betriebsversammlungen, für die Pressearbeit und bei der Erörterung gewerkschaftlicher Forderungen im politischen Raum. Somit haben die Befragungen enormes Potenzial für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die Analyse der Arbeitsqualität zeigt, dass das Mindern der Arbeitsbelastungen, die Verbesserung der Einkommenssituation sowie der Arbeitsbedingungen insgesamt nicht nur im Interesse der Beschäftigten liegen, sondern auch den Arbeitgebern helfen: zum Beispiel Beschäftigte zu binden, die aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen eher das Unternehmen oder die Branche verlassen würden oder aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden müssten. Das verursacht hohe Kosten auch für die Sozialsysteme sowie die Allgemeinheit und verschärft den Arbeits- sowie Fachkräftemangel der Unternehmen. Gute Arbeit ist ein zentraler Baustein zur Fachkräftesicherung (vgl. Gimpel in diesem Band).

## Literatur

---

Bundesagentur für Arbeit, Statistik (2022a): Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit. Nürnberg (Berichte: Arbeitsmarkt kompakt)

→ [t1p.de/w58ol](https://t1p.de/w58ol)

R. Liebig (2024): Vorwort. In: C. Zanker, M. Daum (2024): Fachkräftesicherung. ver.di-Innovationsbarometer 2023, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.), Berlin, S. 4

D. Merck, C. Zanker (2024): Speditions- und Logistikbranche in Bayern: DGB-Index Gute Arbeit – Grundlage für nachhaltige Branchentarifarbeit. In: verdi-Reader Gute Arbeit 2024, Berlin

→ [t1p.de/aexm9](https://t1p.de/aexm9)

N. Müller, C. Zanker (2025): Gute Arbeit im Logistiksektor gestalten. In: Zeitschrift Gute Arbeit, 2/2025, S. 8–13

F. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg

B. Phangthong (2024): Arbeitsbedingungen in der SpedLogBranche in Baden-Württemberg. Ergebnisse einer DGB-Index-Gute-Arbeit-Befragung, Präsentation bei der ver.di-Werkstatt Gute Arbeit, Berlin, 21.11.2024

→ [t1p.de/71mou](https://t1p.de/71mou)

I. Roth, C. Zanker (2024): Arbeitsbedingungen bei Paketdiensten, Speditionen und Logistikunternehmen in Baden-Württemberg. Ergebnisse einer DGB-Index-Gute-Arbeit-Befragung, ver.di (Hrsg.), Stuttgart

→ [t1p.de/l78hd](https://t1p.de/l78hd)

C. Zanker, M. Daum (2024): Fachkräftesicherung. ver.di-Innovationsbarometer 2023, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.), Berlin

→ [t1p.de/jdk9h](https://t1p.de/jdk9h)

C. Zanker (2025): Für gute Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Logistiksektor in Bayern. Ausgewählte Ergebnisse einer Beschäftigten- und Auszubildendenbefragung im Rahmen der ver.di-Initiative Gute Arbeit, hrsg. vom ver.di-Landesbezirk Bayern, Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik, München

→ [t1p.de/aexm9](https://t1p.de/aexm9)



# Nachhaltige Lösungen für den IT-Fachkräftemangel: Umfrageergebnisse aus der Branche

**Christine Muhr**

IT-Bundeskoordinatorin der Fachgruppe IKT/FB A  
der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[christine.muhr@verdi.de](mailto:christine.muhr@verdi.de)

**Dorothea Katharina Ritter**

Gewerkschaftssekretärin mit tarifpolitischen  
Aufgaben in der Bundesfachgruppe IKT/FB A  
der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[dorothea-katharina.ritter@verdi.de](mailto:dorothea-katharina.ritter@verdi.de)

**Claus Zanker**

Geschäftsführer von INPUT Consulting gGmbH  
[zanker@input-consulting.de](mailto:zanker@input-consulting.de)

Zu den sogenannten Engpassberufen gehören die Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen sowie die der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Die Bundesagentur für Arbeit fasst unter »Engpassberufe« Berufsgruppen, in denen die Zahl der potenziell Arbeitsuchenden im Verhältnis zur Zahl der gesuchten Arbeitskräfte relativ gering ist und offene Stellen oft über einen längeren Zeitraum nicht besetzt werden können (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2024).

Eine im Oktober 2024 im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Bundesfachgruppe IKT, von der INPUT Consulting gGmbH durchgeführte Befragung betrieblicher Interessenvertreter\*innen in IT-Unternehmen zum Fachkräftemangel kommt zu folgenden drei Hauptbefunden:<sup>1</sup>

1. Der Fachkräftemangel ist überwiegend durch die Unternehmen selbst verschuldet.
2. Fachkräftesicherung ist machbar.
3. Unternehmen ohne eine aktive Personal- und Qualifizierungspolitik gefährden nicht nur die Gesundheit der Beschäftigten, sondern setzen in letzter Konsequenz auch die Existenz des Unternehmens und damit Arbeitsplätze aufs Spiel.

Die betrieblichen Interessevertreter\*innen wurden zum einen nach ihren Einschätzungen zu Ursachen und Folgen des Fachkräftemangels in ihren Unternehmen sowie nach ergriffenen Maßnahmen zur Vorbeugung beziehungsweise zum Beheben des Fachkräftemangels befragt; zum anderen wurden Aussagen zu ihrer Mitbestimmungspraxis in diesem Handlungsfeld erhoben. ver.di verfolgt mit der Befragung das Ziel, nachhaltige Lösungsansätze für die Fachkräftesicherung zu identifizieren und betrieblich voranzubringen.

### IT-Fachkräftemangel: Seit vielen Jahren ein Problem – auch für die Zukunftssicherung

---

Die Zahl der Arbeitsplätze für IKT-Fachkräfte ist in den letzten zehn Jahren um rund 70 Prozent auf 1,08 Millionen im Jahr 2023 gestiegen. Im Jahr 2024 stieg die Zahl der Arbeitsplätze im ITK-Sektor nach Angaben des Branchenverbands Bitkom erneut auf 1,35 Millionen an, für 2025 wird ein weiterer Anstieg auf dann 1,37 Millionen prognostiziert (vgl. Wintergerst 2025).

---

<sup>1</sup> Es haben sich 52 Betriebsratsvorsitzende und ein externes Mitglied des Aufsichtsrats eines IT-Unternehmens beteiligt. 42 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen kommen aus IT-Unternehmen mit mehr als 4.900 Beschäftigten. Der überwiegende Teil der Fragen stammt aus dem Schwerpunkt des ver.di-Innovationsbarometer 2023 zur Fachkräftesicherung (vgl. Zanker, Daum 2024).

Dabei handelt es sich überwiegend um Stellen für hochqualifizierte Expert\*innen, die für ihre komplexen Tätigkeiten eine Fachschul-, Meister- beziehungsweise eine Techniker Ausbildung oder ein Hochschulstudium absolviert haben. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit sind knapp 60 Prozent der Beschäftigten in der Softwareentwicklung tätig oder erarbeiten Konzepte für komplexe IKT-Systeme. Jede fünfte IKT-Fachkraft hat ihre Aufgabe in der Beratung und im Vertrieb von IKT-Produkten, und ein weiteres Fünftel ist im Bereich der Netzwerktechnik oder als System-, Datenbank- und Webadministrator tätig (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2024).

In den IKT-Berufen herrscht seit vielen Jahren ein ausgeprägter Fachkräftemangel. Vor allem in der Softwareentwicklung sowie in der IT-Anwendungsberatung wird dringend qualifiziertes Personal gesucht. IT-Unternehmen bemühen sich, auf dem intensiv umworbene internationalen IT-Fachkräftemarkt auch ausländisches qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Der Anteil ausländischer IKT-Fachkräfte ist zwischen 2013 und 2023 von sechs auf 14 Prozent gestiegen. 27 Prozent der 154.000 IKT-Beschäftigten ohne deutschen Pass kommen aus EU-Staaten; IT-Expert\*innen aus Indien machen 18 Prozent der ausländischen Beschäftigten aus; weitere neun Prozent kommen aus den sogenannten »Asylherkunftsländern« (Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Syrien); jeweils 6,5 Prozent stammen aus Russland und der Türkei (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2024).

Eine Studie von Bitkom beziffert den aktuellen Mangel an IT-Fachkräften in Unternehmen auf 149.000 unbesetzte Stellen; nicht eingerechnet sind dabei die offenen IT-Stellen in der öffentlichen Verwaltung oder in Schulen und Wissenschaftseinrichtungen. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Digitalisierung, Informationstechnik und Künstlicher Intelligenz in allen Wirtschaftszweigen wird sich ohne massive Gegenmaßnahmen die Personallücke im IT-Bereich in den nächsten 15 Jahren auf 662.000 erhöhen (vgl. Wintergerst 2024).

Dies hätte erhebliche negative Folgen für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und den Wirtschaftsstandort Deutschland. Ohne eine ausreichende Anzahl von Fachkräften wäre es zunehmend schwieriger, digitale Schlüsseltechnologien zu entwickeln und die Einführung und Nutzung digitaler Anwendungen und Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen und Verwaltungen im erforderlichen Umfang voranzutreiben (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2024, S. 4).

Tatsächlich ist der IT-Fachkräftemangel in den Unternehmen vielfach hausgemacht, die Personal- und Qualifizierungsstrategien sind bisher nicht selten von kurzfristigen Renditegesichtspunkten geleitet, so dass der Fachkräftemangel auch Folge einer verfehlten und kurzfristigen Personalpolitik ist. In vielen Unternehmen haben heutzutage Human Resources- (HR) oder Personalabteilungen nur noch eine untergeordnete Rolle als Auftragsempfängerin der Business Units beziehungsweise Geschäftsbereiche – statt einer unternehmensumfassend gestaltenden Funktion für innovative Personalstrategien.

Abgesehen von notwendigen politischen Initiativen zur Behebung des Fachkräftemangels auf gesamtwirtschaftlicher Ebene (vgl. die Beiträge von Räder; Khan; Gimpel in diesem Band) liegt es maßgeblich in der Verantwortung der Unternehmen, die Attraktivität der Arbeit in IT-Berufen zu steigern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Anziehungskraft für Quereinsteiger, Berufsanfänger, ausländische Fachkräfte sowie Auszubildende und Studierende zu erhöhen.

Die Schlüssel hierfür sind verbesserte Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und eine vorrausschauende betriebliche Qualifizierungs- und Personalpolitik, die auf eine nachhaltige Personalentwicklung und betriebliche Fachkräftesicherung ausgerichtet ist. Angesichts des demografischen Wandels in den Unternehmen zählen hierzu auch die konsequente Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zum Wissensserhalt und -transfer.

### Schlechte Arbeitsbedingungen und Fachkräftemangel in IT-Unternehmen

---

Eine Befragung von Betriebsräten aus IT-Unternehmen zeigt, dass aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen ein Teil des IT-Fachkräftemangels auf Fehlentscheidungen des Managements zurückzuführen ist. Anders als landläufig angenommen rangiert nicht der demografische Wandel auf Platz eins der Gründe, die die Befragten für den Fachkräftemangel in ihren Unternehmen angeben. Zwar nennen 55 Prozent der befragten Betriebsratsvorsitzenden die demografische Entwicklung als Einflussfaktor: Eine hohe Anzahl von Beschäftigten ging in jüngster Zeit in den Ruhestand; das sei ein wichtiger Grund dafür, dass im Unternehmen dringend Arbeitskräfte gesucht werden.

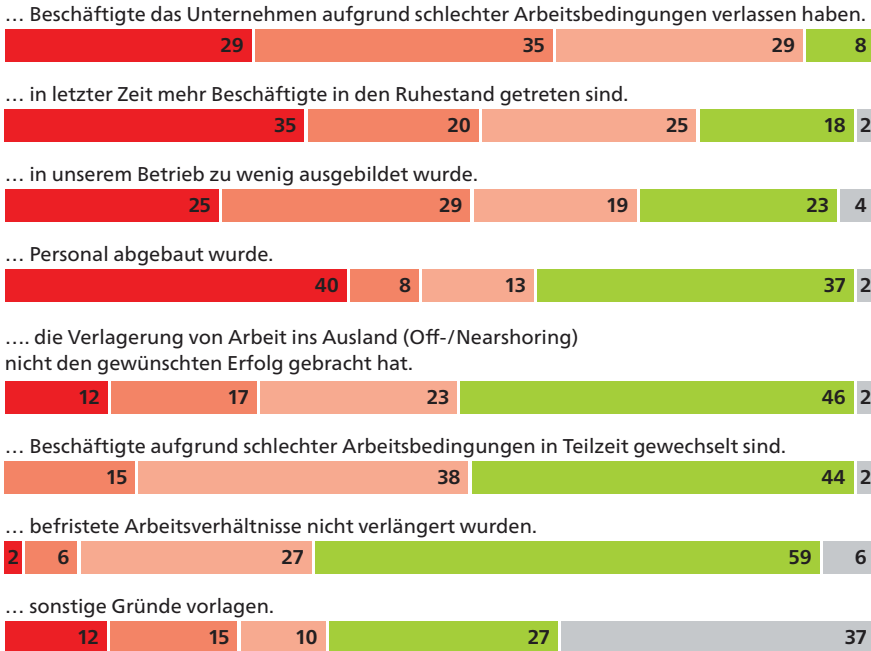
Der am häufigsten genannte Grund für den Personalmangel ist nach Meinung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen aber die schlechte Qualität der Arbeitsbedingungen, weshalb Beschäftigte das Unternehmen verlassen haben (64 Prozent der Antworten, siehe Abb. 1). Als weitere »hausgemachte« Gründe für den Fachkräftemangel im Betrieb nennen 54 Prozent der befragten Betriebsräte, dass im Unternehmen zu wenig ausgebildet wurde; 48 Prozent führen den Fachkräftemangel auch darauf zurück, dass in ihrem Betrieb zuletzt Personal abgebaut wurde.

Der Personalmangel zieht eine Reihe negativer Effekte für die Mitarbeiter\*innen und das Unternehmen nach sich: So steigt nach Angaben von 94 Prozent der befragten Betriebsräte die Arbeitsintensität aufgrund der hohen Anzahl unbesetzter Stellen; 75 Prozent berichten, dass aufgrund des Personalmangels die vereinbarten Arbeitszeiten von den vorhandenen Mitarbeiter\*innen nicht mehr eingehalten werden können und somit Mehrarbeit entsteht (siehe Abb. 2).

Es besteht dadurch die Gefahr, dass aufgrund des Personalmangels sowohl die Belastungssituation im Unternehmen steigt als auch eine Abwärtsspirale der Arbeitsqualität in Gang gesetzt oder forciert wird. Eine Verschlechterung bei den Arbeitsbedingungen führt in der Regel dazu, dass weitere Beschäftigte das Unternehmen verlassen und neue Stellen nur schwer besetzt werden können, was wiederum eine weitere Verschlechterung der Arbeitsbedingungen für die im Unternehmen verbliebenen Beschäftigten nach sich zieht.

**Abb. 1**  
**Gründe für den Fachkräftemangel (in Prozent)**

In unserem Unternehmen werden Arbeitskräfte dringend gesucht, weil ...



■ trifft voll zu  
 ■ trifft eher mehr zu  
 ■ trifft weniger zu  
■ trifft gar nicht zu  
 ■ weiß ich nicht

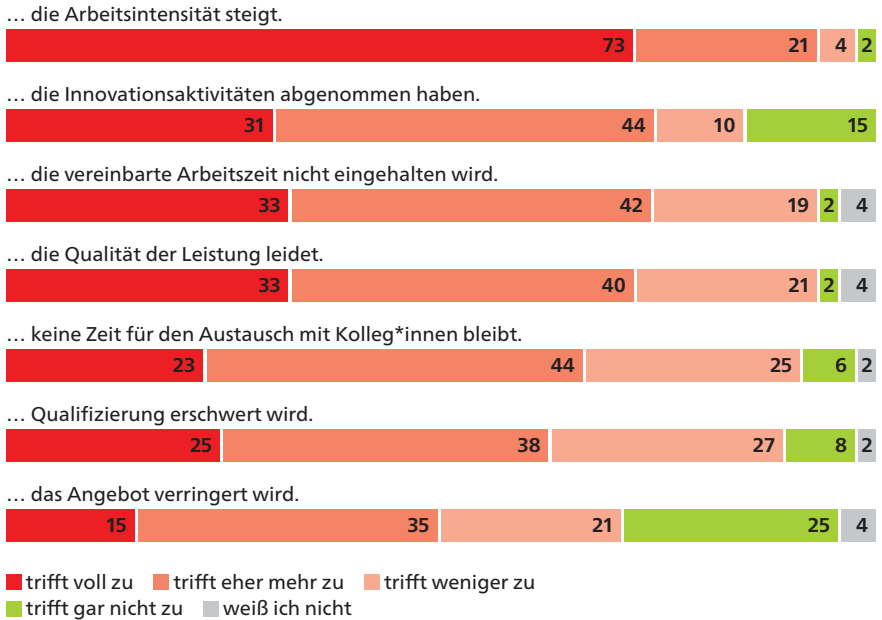
Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46–56  
 INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

### Fachkräftemangel: Für Unternehmen ein Wettbewerbs- und Geschäftsrisiko – für Beschäftigte ein Demotivationsfaktor und Arbeitsplatzrisiko

Durch den Fachkräftemangel wird zudem die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinträchtigt: Zum einen, wenn aufgrund des Personalmangels Innovationsaktivitäten zurückgehen – dies berichten 75 Prozent der befragten Betriebsrät\*innen; zum anderen, wenn nach Angaben von 73 Prozent der Befragten die Qualität der Leistung leidet oder gar das Leistungsangebot reduziert werden muss (50 Prozent). Darüber hinaus stimmt ein Großteil der Befragten der Aussage zu, dass aufgrund des Fachkräftemangels keine Zeit für den Austausch mit den Kolleg\*innen bleibt (67 Prozent) und die Qualifizierung erschwert wird (63 Prozent).

**Abb. 2**  
**Folgen des Fachkräftemangels (in Prozent)**

In unserem Unternehmen führt der dringende Arbeitskräftebedarf dazu, dass ...



Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46–56  
 INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

Der Austausch in den Teams und zwischen den Kolleg\*innen – sowohl informell als auch verbindlich terminiert – ist für die Innovationsfähigkeit, eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse, den Wissenstransfer sowie für die betriebliche Kultur von großer Relevanz. Dies ist spätestens seit der COVID-19-Pandemie allgemein anerkannt.

Gerade in wissensbasierten Geschäftsmodellen wie denen der IT-Branche kann eine Reduktion der Innovationsaktivitäten, von Leistungsangeboten und -qualität in letzter Konsequenz immer ein Geschäftsrisiko bedeuten und berührt damit auch die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten.

Ein Großteil der IT-Fachkräfte ist in seiner Tätigkeit intrinsisch motiviert (persönlicher Antrieb, um zum gemeinsamen Erfolg beizutragen; genuines fachliches Interesse). Diese intrinsische Motivation nimmt Schaden, wenn Mitarbeiter\*innen bei ihrer Arbeit Qualitätseinbußen oder den Verlust von Innovationsräumen hinnehmen müssen. Aus der Arbeitsforschung ist bekannt, dass eingeschränkte Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur die Identifikation mit der eigenen Arbeit beeinträchtigen, sondern auch psychische Belastungen verursachen können, wenn selbst gesetzte Ansprüche an die eigene Arbeit nicht realisiert werden können (vgl. Ferreira, Vogt 2022).

### Maßnahmen zur Fachkräftesicherung: Kaum ausreichend und nicht an den richtigen Stellen

---

Im Dienstleistungssektor ist der Arbeits- und Fachkräftemangel eines der am häufigsten von den Unternehmen genannten Geschäftsrisiken, wie die jüngsten Konjunkturumfragen der DIHK zeigen (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2024, S. 13). Deshalb sollten auch aus Arbeitgebersicht im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wirkungsvolle Maßnahmen ergriffen werden, um offene Stellen mit geeigneten Bewerber\*innen zu besetzen, vorhandenes Personal langfristig an das Unternehmen zu binden und die negativen Folgen von Personalengpässen im Unternehmen möglichst gering zu halten.

Aus Sicht der befragten Interessenvertreter\*innen sind die Maßnahmen ihrer Unternehmen zur Behebung des Arbeits- und Fachkräftemangels meist unzureichend und setzen nicht immer an den richtigen Stellen an. Obwohl in fast allen Unternehmen ein ausgeprägter Fachkräftemangel vorherrscht, gibt mehr als die Hälfte der befragten Betriebsratsvorsitzenden nur mit Blick auf eine Unternehmensmaßnahme an, dass diese zur Bindung oder Gewinnung von Arbeitskräften tatsächlich ergriffen werde: 79 Prozent der Befragten benennen, dass in ihrem Unternehmen zur Fachkräftesicherung mobiles Arbeiten und Homeoffice angeboten wird.

Bei anderen möglichen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels zeigen sich laut den Befragten große Unterschiede: Die Einschätzungen, ob eine Maßnahme hilfreich wäre (»trifft voll zu«), und ob sie tatsächlich umgesetzt wird (»trifft voll zu«), klaffen deutlich auseinander.

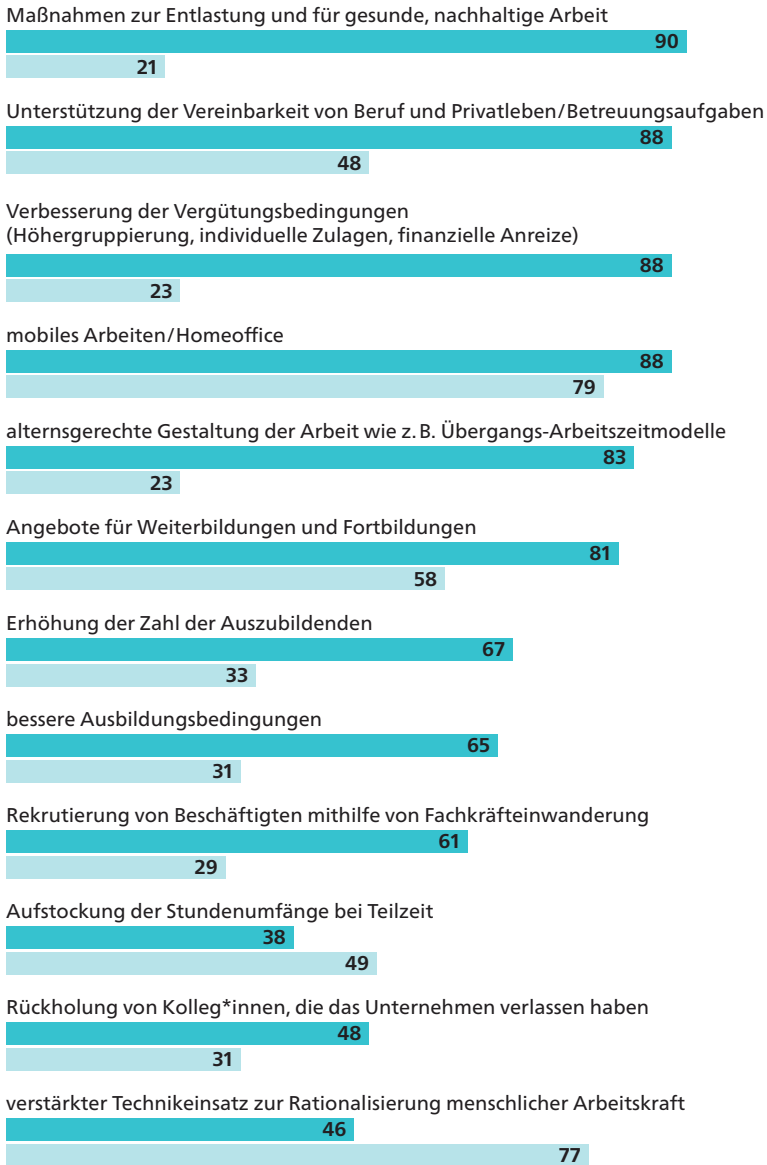
Nach Angaben der befragten Betriebsräte steht in ihren Betrieben der verstärkte Einsatz digitaler Technik zur Rationalisierung menschlicher Arbeitskraft im Vordergrund: Dies wird nach Angaben von 77 Prozent der Befragten bereits als Maßnahme zur Bewältigung des Fachkräftemangels in ihren Betrieben eingesetzt. Jedoch sehen nur 46 Prozent der befragten Betriebsräte darin eine erfolgversprechende Strategie zur Fachkräftesicherung (siehe Abb. 3). Es sei angemerkt, dass die Befragung nicht erhoben hat, inwiefern neu eingesetzte Automatisierungstechnologien wiederum neue Qualifikationsanforderungen im Rahmen ihres Einsatzes oder sogar den Einsatz gänzlich neuer Fachkräfte erfordern.

Priorität sollten nach Meinung der befragten Interessenvertreter\*innen insbesondere diese Maßnahmen haben:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- finanzielle Anreize, Entgeltverbesserungen,
- Angebot demografie- und berufsbiographiesensibler Arbeits(zeit)modelle,
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit für Mitarbeiter\*innen mit Betreuungsverpflichtungen und
- Weiterqualifizierung der Beschäftigten.

**Abb. 3**  
**Maßnahmen zur Fachkräftesicherung** (in Prozent)

Welche Maßnahmen würden aus Sicht der Mitbestimmungsakteure helfen und welche werden im Unternehmen bereits genutzt?  
 (Mehrfachnennungen, Summe Antworten »Trifft voll zu«/»Trifft eher mehr zu«)



■ Maßnahme würde aus BR-Sicht helfen   ■ Maßnahme wird im Unternehmen genutzt

Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46-56  
 INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

Letztere werden nach Angaben der befragten Mitbestimmungsakteure in den Unternehmen bislang kaum als Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ergriffen: 81 Prozent der befragten Betriebsräte erachten Angebote für Weiter- und Fortbildungen als hilfreich zur Lösung des Fachkräftemangels.

Zwar sagen 58 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen, dass Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen bereits als Maßnahme zur Begegnung des Fachkräftemangels genutzt werden, jedoch antworteten davon 44 Prozent lediglich mit »trifft eher mehr zu«. Nur 13 Prozent der Mitbestimmungsakteure können der Aussage vollständig zustimmen, dass Unternehmen bereits mit Qualifizierungsmaßnahmen den Fachkräftemangel zu beheben versuchen.

- **Gesundheit:** 90 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen sehen in Maßnahmen zur Entlastung und für gesundes und nachhaltiges Arbeiten ein erfolgversprechendes Instrument gegen den Personalmangel in ihrem Unternehmen. Nach Angaben von nur 21 Prozent der Befragten werden diese Maßnahmen in ihrem Unternehmen aktiv umgesetzt. Allerdings bestätigen diese Aussage nur sechs Prozent uneingeschränkt, während 15 Prozent antworteten, dass dies »eher mehr« zutrifft. Demnach setzen die Unternehmen vorwiegend auf kurzfristigen Verschleiß als auf Bewahrung der Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter\*innen.
- **Vereinbarkeit:** Die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhält eine ähnlich hohe Zustimmung als nützliche Maßnahme (88 Prozent stimmen voll und ganz oder eher zu), dies wird aber nur in 48 Prozent der Unternehmen bereits umgesetzt.
- **Finanzielle Anreize:** Eine große Diskrepanz zeigt sich auch bei der Verbesserung der Entlohnungsbedingungen, um hochqualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Während 88 Prozent der Betriebsräte darin eine wirksame Maßnahme zur Fachkräftesicherung sehen, werden entsprechende Maßnahmen wie Höhergruppierungen, individuelle Zulagen oder andere finanzielle Anreize nur laut 23 Prozent der Befragten in ihren Betrieben umgesetzt. Davon antworteten sechs Prozent mit »trifft voll zu«, während 17 Prozent ihre Aussage bezüglich der Verbesserung der Vergütungsbedingungen im Unternehmen mit ihrer Antwort »trifft eher mehr zu« etwas relativieren.
- **Altersgerechte Arbeit:** Große Potenziale sehen die befragten Interessenvertreter\*innen auch in der altersgerechten Arbeitsgestaltung, zum Beispiel durch Altersteilzeitmodelle. 83 Prozent der Mitbestimmungsakteure halten dies für eine sinnvolle Maßnahme zur Fachkräftesicherung, umgesetzt werden solche Maßnahmen jedoch nur in den Betrieben von rund 23 Prozent der Befragten. Genauer betrachtet antworteten acht Prozent auf die Fragen nach Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in ihrem Unternehmen mit »trifft voll« und 15 Prozent mit »trifft eher mehr zu«.

- **Ausbildung:** Zwei Drittel der Befragten sprachen sich für Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildungsbedingungen und Erhöhung der Ausbildungsquote aus. Ähnlich hohe Zustimmungswerte (61 Prozent) erhielten Rekrutierungsmaßnahmen von Beschäftigten über die Zuwanderung von Fachkräften.
- **Weitere Maßnahmen:** Die Rückgewinnung ausgeschiedener Beschäftigter und die Aufstockung des Stundenumfangs von Teilzeitbeschäftigten halten 48 beziehungsweise 38 Prozent der befragten Mitbestimmungsakteure für eine sinnvolle Maßnahme; umgesetzt werden solche Maßnahmen in den Unternehmen nach Angaben von 31 beziehungsweise 49 Prozent der Befragten. Auch hier ist darauf hinzuweisen, dass nur 16 Prozent der Befragten die Aufstockung von Teilzeit als Maßnahme zur Begegnung des Fachkräftemangels in ihrem Unternehmen uneingeschränkt mit »trifft voll zu« bestätigen.

### Fachkräftemangel beheben: Vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik als Hebel – nur in einem Viertel der IT-Unternehmen praktiziert

---

In der Diskussion um wirksame Instrumente zur Fachkräftesicherung ist allgemein anerkannt, dass eine vorausschauende und nachhaltige Personal- und Qualifizierungspolitik einen wichtigen Beitrag leisten kann. Allerdings wird Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten für gesuchte Kompetenzen nur unzureichend von den Unternehmen genutzt (vgl. Handelsblatt 2024).

So könnten durch eine frühzeitige Analyse des Personal- und Qualifikationsbedarfs Maßnahmen zur internen Entwicklung geeigneter Fachkräfte ergriffen werden. Zudem ließen sich durch eine vorausschauende Personalpolitik die Potenziale älterer Mitarbeiter\*innen nutzen und Arbeitnehmer\*innen mit familiären Betreuungsverpflichtungen durch entsprechende Anreize zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit im Unternehmen halten.

Die sich in IT-Unternehmen zunehmend durchsetzende Personal- und Einstellungspraxis, die auf »jung und preiswert« statt auf »älter und teurer« setzt, verkennt die hohe Bedeutung von informell erworbenem Wissen und Erfahrung in fast allen Arbeitsprozessen. Deshalb sollten Wissenserhalt, Wissenstransfer und Wissenszirkulation innerhalb eines Unternehmens fester Bestandteil einer jeden vorausschauenden Personal- und Qualifizierungspolitik sein.

Nach Angaben von 34 Prozent der Befragten (Summe der Antworten: »trifft voll zu«/»trifft eher mehr zu«) wird bei der Personalplanung der zukünftige Personalbedarf aufgrund veränderter Tätigkeiten berücksichtigt; 44 Prozent geben an, dass in ihrem Unternehmen demografische Entwicklungen im Hinblick auf die Personalplanung analysiert werden (siehe Abb. 4). In beiden Fällen sind die Analyse und laufende Erfassung der veränderten Bedarfe allerdings nicht gleichzusetzen mit Konsequenzen: also daraus folgenden, proaktiv gestalteten Unternehmensmaßnahmen.

Abb. 4

**Umsetzung nachhaltiger Strategien zu Personalentwicklung (in Prozent)**

Damit in Zukunft Fachkräfte in der benötigten Zahl und mit der notwendigen Qualifikation im Unternehmen zu finden sind, ist eine nachhaltige und weitsichtige Personalstrategie nötig. Wie bewerten Sie die Umsetzung der folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen?

Personalplanung: Zukünftige Bedarfe durch veränderte Tätigkeiten werden laufend erfasst.



Personalplanung: Altersstruktur und Demografie werden auf zukünftige Bedarfe hin analysiert.



Es finden regelmäßig individuelle Potenzialanalysen und/oder Entwicklungsgespräche statt.



Wenn von Seiten der Beschäftigten der Wunsch nach Veränderung besteht, werden in der Regel konkrete Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote gemacht.



Beschäftigte können für Ihre berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen/in der Verwaltung selbst Vorschläge machen.



Alles in allem verfolgt unser Unternehmen eine vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik, um dem Arbeitskräftemangel bestmöglich zu begegnen.



■ trifft voll zu   
 ■ trifft eher mehr zu   
 ■ trifft weniger zu   
 ■ trifft gar nicht zu   
 ■ weiß ich nicht

Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46–56  
 INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

Individuelle Potenzialanalysen oder Entwicklungsgespräche finden in knapp 60 Prozent der Betriebe statt. Konkrete Qualifizierungsmaßnahmen werden nach Einschätzung von 60 Prozent der Betriebsräte durchgeführt, wenn die Beschäftigten einen entsprechenden Bedarf artikulieren. Nach den Antworten von 71 Prozent können die Beschäftigten selbst Vorschläge für ihre berufliche Entwicklung im Betrieb machen.

Auch mit Blick auf diese drei abgefragten Bereiche lässt sich von der mehrheitlichen Bejahung von Individualmaßnahmen noch nicht auf einen strategischen Gesamtansatz unternehmerischer Personalentwicklung schließen. Auf die Frage nach der generellen Einschätzung der Personalentwicklung in ihrem Betrieb geben tatsächlich nur 24 Prozent der Befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen an, dass alles in allem eine vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik betrieben wird, um dem Arbeitskräftemangel bestmöglich zu begegnen.

### Rolle der betrieblichen Mitbestimmung bei der Fachkräfte- und Arbeitsplatzsicherung

---

Die Betriebsräte sehen sich im Prozess der Personal- und Kompetenzentwicklung eher in einer reaktiven Rolle, in der sie bei Bedarf auf konkrete Maßnahmen des Arbeitgebers reagieren (89 Prozent = Summe Anteil Antworten »Trifft voll zu«/»Trifft eher mehr zu«) oder die Maßnahmen des Arbeitgebers als betriebliche Interessenvertretung aktiv begleiten und gegebenenfalls Korrekturen im Sinne der Beschäftigten einfordern (81 Prozent). 43 Prozent agieren als Betriebsräte in diesem thematischen Kontext proaktiv, entwickeln eigenständig Konzepte und vereinbaren betriebliche Maßnahmen und Konzepte mit dem Arbeitgeber (siehe Abb. 5).

Die Beteiligungsrechte der Betriebsräte bei der Qualifizierungs- und Personalplanung reichen von den Informationsrechten über Maßnahmen des Arbeitgebers über Vorschlags- und Beratungsrechte bis hin zur starken, das heißt erzwingbaren Mitbestimmung. Nach Angaben der befragten Betriebsräte, nehmen diese ihre Rechte nicht durchgängig wahr beziehungsweise werden vom Arbeitgeber hierzu nicht in die Lage versetzt:

- So geben nur 39 Prozent der Betriebsräte an, rechtzeitig und umfassend über die Personalplanung informiert zu werden, wie es § 92 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vom Arbeitgeber verlangt.
- 43 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen entwickeln konkrete Vorschläge für betriebliche Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung im Unternehmen gemäß § 92a BetrVG.
- 49 Prozent der Betriebsräte achten darauf, dass der Arbeitgeber den Qualifikationsbedarf regelmäßig überprüft, wozu er nach § 96 Abs. 1 BetrVG auf Verlangen des Betriebsrats verpflichtet ist.
- 60 Prozent nehmen ihr Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen bei veränderten Arbeitsplatzanforderungen wahr (§ 97 Abs. 2 BetrVG).

Damit Betriebsräte in eine Position gehaltvoller, proaktiver Mitgestaltung betrieblicher Personal- und Qualifizierungsstrategien gelangen, ist es notwendig, diese eng mit dem Blick auf die Businessplanung ihres Unternehmens sowie mit anderen Mitbestimmungsrechten als den »klassischen Paragraphen« der Personal- und Qualifizierungsplanung im BetrVG zu verzahnen.

Nur durch eine Analyse der mittel- und langfristigen Businessstrategien des Unternehmens sowie des Marktumfeldes lassen sich Annahmen über künftige Qualifikations- und Personalbedarfe treffen. Deshalb ist das enge Zusammenspiel mit dem Wirtschaftsausschuss nach den §§ 106 ff BetrVG unerlässlich – möglich ist das in IT-Unternehmen mit in der Regel 100 Mitarbeiter\*innen. Ohnehin ist stets zu prüfen, ob Unternehmensentscheidungen gegebenenfalls zu einer Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG führen.

### Abb. 5 Die Rolle der Mitbestimmung (in Prozent)

Welche Rolle spielt die betriebliche Interessenvertretung für eine strategische Personalplanung und Fachkräftegewinnung?

... bringt sich bei Bedarf ein und reagiert auf konkrete Maßnahmen des Arbeitgebers.



... begleitet Maßnahmen des Arbeitgebers aktiv und fordert ggf. Korrekturen im Sinne der Beschäftigten ein.



... treibt das Thema proaktiv voran, indem er eigenständig Konzepte entwickelt und mit dem Arbeitgeber betriebliche Maßnahmen/Regelungen vereinbart.



■ trifft voll zu   ■ trifft eher mehr zu  
■ trifft weniger zu   ■ trifft gar nicht zu   ■ weiß ich nicht

Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46–56  
INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

In die starke Mitbestimmung kommen die Betriebsräte unter anderem überall dort, wo die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen auf dem Spiel steht, und zwar nicht nur nach § 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG, sondern auch in Anwendung des § 91 BetrVG.

Gehen Betriebsräte von einem eher reaktionsorientierten Rollenverständnis zu einer proaktiven Mitbestimmungskultur über, ist es unerlässlich, sowohl im Gremium selbst als auch mit den Beschäftigten gemeinsam die Bedingungen einer solchen proaktiv orientierten Mitbestimmungspolitik zu reflektieren. Dabei gilt es vor allen Dingen die Erwartungen abzustecken: Denn die Entscheidungshoheit in wirtschaftlichen Angelegenheiten verbleibt weiterhin – nach BetrVG – in Unternehmenshand. Etwas anderes gilt nur, sollten tarifvertragliche Regelungen eine Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten fest etablieren.

Die konsequente Beteiligung der Beschäftigten ist im Falle einer proaktiven Mitbestimmungsorientierung unerlässlich. Die Beschäftigten sind die eigentlichen Expert\*innen im Hinblick auf ihre Arbeit: etwa, wenn es darum geht, informelles Wissen zu identifizieren, für das es einen definierten Prozess des Wissenstransfers und der Wissenszirkulation geben muss. Zudem können sie mit abschätzen, welche Veränderungen der Businessausrichtung des Unternehmens bei den Beschäftigten Fortbildungen erfordern und welche hiervon überhaupt für die Beschäftigten umsetzbar sind.

**Abb. 6**  
**Betriebliche Qualifizierung und Beteiligung**  
**der Interessenvertretungen (in Prozent)**

Inwieweit ist der Betriebsrat bzw. Personalrat in Ihrem Unternehmen an der Personalplanung und zukunftsgerechter Qualifizierung beteiligt?

Bei Veränderungen der Arbeitsplatzanforderungen (z. B. infolge techn. Entwicklungen) beteiligt sich die betriebliche Interessenvertretung daran, Qualifizierungsmaßnahmen aufzusetzen.



Die betriebliche Interessenvertretung entwickelt konkrete Vorschläge zu betrieblichen Maßnahmen, um Beschäftigung im Unternehmen zu sichern und zu fördern.



Die betriebliche Interessenvertretung überwacht, dass der Arbeitgeber den Qualifikationsbedarf regelmäßig überprüft und fordert dies nötigenfalls ein.



Die betriebliche Interessenvertretung wird rechtzeitig und umfassend über die Personalplanung informiert.



■ trifft voll zu   ■ trifft eher mehr zu  
 ■ trifft weniger zu   ■ trifft gar nicht zu   ■ weiß ich nicht

Betriebsrätebefragung zum Fachkräftemangel in IT-Unternehmen, 2024, n=46–56  
 INPUT Consulting/ver.di Bereich Innovation & Gute Arbeit/ver.di Fachgruppe IKT

Erschwert ist die Situation der Mitbestimmungsakteuer\*innen oft in global aufgestellten, internationalen Konzernverbänden, in denen richtungsweisende Unternehmens- und Personalentscheidungen in der internationalen Unternehmenszentrale getroffen und weltweit einheitlich ausgerollt werden. Dennoch sind auch in diesem Fall die Mitbestimmungsrechte vor Ort einzufordern und mit Leben zu füllen.

Generell gilt: Dort, wo der rechtliche und arbeitsorganisatorische Entscheidungsspielraum gering ist, bekommt die personalstrategische Positionierung von Mitbestimmungsgremien, von Betriebsrats- bis hin zu Aufsichtsratsgremien, eine umso größere Bedeutung. Ein wichtiger Hebel der Gestaltungserweiterung ist die gewerkschaftliche Organisation in IT-Unternehmen und generell in der IT-Branche: im Sinne einer Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung, einer überbetrieblichen Vernetzung, einer fachlichen Begleitung und Beratung aus Beschäftigtensicht sowie für die Stärkung der tarifpolitischen Gestaltungsmacht. Im Idealfall gelingt dies auch über die nationalen Grenzen hinweg in den internationalen Gewerkschaftsdachverbänden wie zum Beispiel der UNI Global.

## Wirksame Maßnahmen umsetzen, Anforderungen an die Politik

---

Bedauerlicherweise wurde das politische Projekt einer gesetzlich geförderten Bildungsteilzeit von der vergangenen Bundesregierung nicht umgesetzt; die neue Bundesregierung hat diese erst gar nicht mehr in ihren Koalitionsvertrag aufgenommen.

Anders verhält es sich mit dem bereits von der vergangenen Bundesregierung angestrebten Tariftreuegesetz; die neue Koalition hat am Ziel festgehalten, ein Tariftreuegesetz auf den Weg zu bringen, erhöht aber die ursprünglich geplanten Schwellenwerte von Beschäftigten, ab denen die Tariftreuepflicht erst greifen soll. Mit einem Tariftreuegesetz steigt hoffentlich der Druck auch auf IT-Unternehmen, tarifvertragliche Verpflichtungen im Bereich Qualifizierung, Belastungsschutz, Rationalisierungsschutz, Gesundheitsschutz etc. einzugehen. Die endgültige Verabschiedung eines solchen Gesetzes würde den Handlungsspielraum zumindest etwas erweitern (Stand 9/2025).

Damit betriebliche oder tarifliche Regelungen, die eine unmittelbare oder mittelbare Wirkung auf die Personal- und Qualifikationsbedarfe haben, nicht nur die Funktion eines bloßen Feigenblattes für IT-Unternehmen erfüllen, ist sicherzustellen, dass sie nicht nur edle Bekenntnisse und vage Zielrichtungen formulieren. Das bedeutet, dass sie mit klar definierten, überprüfbaren Kennzahlen hinterlegt sein müssen. Für Qualifizierungs- und Wissenstransferzeiten muss es in Unternehmen eine Kostenstelle »Zukunftsinvest« oder dergleichen geben, die bei Erfüllung positiv, bei Unterschreitung der Kennzahl hingegen negativ in die Bilanz einer Unternehmensabteilung, eines Projekts oder in die Gesamtbilanz einfließen.

Der betriebswirtschaftliche Mehrwert muss bezifferbar ausgewiesen werden können, um Anreize zu schaffen – vor allem aber um den Faktor negatives Wettbewerbs- und Unternehmensrisiko infolge hausgemachter mangelhafter strategischer Personal- und Qualifizierungsplanung zu markieren.

Ebenso gilt: Nur, wenn Beschäftigte *real* zusätzliche Zeit für Qualifizierung und Wissenstransfer erhalten und diese für sie und ihre Kolleg\*innen nicht zu noch höheren Arbeitsbelastungen, Arbeitsverdichtungen, Überstunden oder zur Nicht-Berücksichtigung bei Projekteinsätzen führen, wird Qualifizierung gelebt werden. Nachteiligen Entwicklungsperspektiven – »der Kollege steht nicht mit 150 Prozent seiner Zeit zur Verfügung, solange er in Fortbildung ist, deshalb können wir ihn nicht berücksichtigen« – würde so präventiv begegnet. Konsequenter wäre es daher, analog zu einem Tariftreuegesetz auch ein Weiterbildungstreuegesetz auf den Weg zu bringen.

Ebenso ist es erforderlich, dass endlich eine konsequente Arbeitszeiterfassung in IT-Unternehmen erfolgt. Nur so wird der tatsächliche Personalbedarf – vor allen Dingen: der Personalmangel – in seinem gesamten Ausmaß offenbar. Für die Praxis zahlreicher IT-Beschäftigter, die bei weitem nicht ihre tatsächlichen Arbeitszeiten aufschreiben, ist eine praktikable und belastbare Lösung zu finden, die die Gesundheit der Beschäftigten schützt.

Ganz gleich, welcher Grund für die defizitäre Praxis der Arbeitszeiterfassung angeführt wird – Leidenschaft für ein Projekt, Vorstellungen der beruflichen Selbstverwirklichung in Eigenverantwortung, Ängste, andernfalls bei der nächsten Projektbesetzung oder Beförderung oder leistungsbezogenen Bezahlung das Nachsehen zu haben: Nur eine ausreichende Personaldecke an adäquat qualifizierten Mitarbeiter\*innen kann nachhaltig den gesundheitlichen Verschleiß durch (auf Dauer) zu hohe Arbeitszeiten verhindern.

Zahlreiche IT-Unternehmen – gleichauf mit Unternehmen aus anderen Branchen – argumentieren, dass am Markt heutzutage keine geeigneten Ausbildungskandidat\*innen mehr zu finden seien. Damit entziehen sie sich ihrer unternehmerischen Verantwortung, selbst den Nachwuchs von morgen auszubilden. Hier kann das Instrument der Einstiegsausbildungsqualifizierung (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2025) – unter bestimmten Voraussetzungen – Abhilfe schaffen und eine Brücke bieten.

Diesen Weg ist in der Vergangenheit die Deutsche Telekom in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit gegangen. So erhielten benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene gezielte Fördermaßnahmen, um den Weg in die Ausbildung zu erleichtern. Gleichzeitig bekamen junge Menschen mit Unterstützungsbedarf die Chance, berufliche Praxiserfahrungen zu sammeln und ihre Stärken unter den realen Bedingungen der Arbeitswelt zu zeigen. Zeitgleich hatte die Deutschen Telekom die Chance, potenzielle Auszubildende und künftige Fachkräfte frühzeitig kennenzulernen.

Aus gewerkschafts- und interessenvertretungspolitischer Sicht ist bei Nutzung des Modells der Einstiegsqualifizierung (sozialversicherungspflichtige Praktika) unbedingt darauf zu achten, dass Unternehmen das Instrument weder für billige Arbeitseinsätze missbrauchen, noch dadurch ein Zweiklassen-Ausbildungssystem im Unternehmen etablieren.

Die Rahmenbedingungen sind sorgsam, gerecht und verantwortungsvoll auszugestalten. So wäre anzustreben, dass Teilnehmer\*innen, die nach der Einstiegsqualifizierung in ein reguläres Ausbildungsverhältnis im selben Unternehmen übernommen werden, sowohl von der Probezeit ausgenommen werden als auch eine Anerkennung der im Rahmen der Einstiegsqualifizierung absolvierten Lerneinheiten und Praxisanwendungen erhalten, die sich mit Inhalten der regulären Ausbildung decken. Ebenso wäre über Einmalzahlungen im Falle der Übernahme nachzudenken.

Die Deutsche Telekom liefert mit dem Orientierungsprogramm DiscoverMINT@Telekom einen weiteren konkreten Ansatz, wie junge Menschen für ein duales Studium im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) begeistert werden können. Das Programm richtet sich an junge Menschen, die sich ein duales Studium in einem MINT-Fach vorstellen könnten, sich jedoch zunächst orientieren möchten. Während des zwölfmonatigen Programms werden verschiedene Unternehmensbereiche durchlaufen und begleitend Hochschulvorlesungen besucht. Teilnehmende des Programms sammeln praktische und theoretische Erfahrungen. Ein persönlicher Coach unterstützt dabei, individuelle Stärken zu erkennen und berufliche Perspektiven zu entwickeln (vgl. Kespohl 2022).

## Fazit

---

Sowohl die Umfrageergebnisse, die ermittelten betrieblichen Handlungsfelder und Defizite als auch die aufgezeigten erforderlichen Maßnahmen verdeutlichen: Es gibt nicht das eine und alleinige Allheilmittel für eine wirksame und nachhaltige Begegnung des IT-Fachkräftemangels inklusive seiner Folgeprobleme. Vielmehr ist ein Lösungsansatz auf mehreren Ebenen, wie hier im Artikel skizziert, gefragt.

Die stete Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Personalbedarfsplanung, den Personalabgängen und der Personalfluktuations sind dafür zentral. Hier müssen Interessenvertretungen beim Arbeitgeber zumindest den Finger in die Wunde legen und initiativ werden beziehungsweise konkrete Schritte anregen, wo dies zu kurz kommt.

Die gute, bedarfsgerechte Ausbildung von Nachwuchskräften gehört heutzutage unerlässlich zum Portfolio der Fachkräftesicherung, ebenso die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Entgelte, des Gesundheitsschutzes und der Maßnahmen zur Vereinbarkeit. Nur so werden sich Beschäftigtengruppen stärker einbringen (können) oder ihre Arbeitszeiten erhöhen, die aktuell geringer im Erwerbsleben vertreten sind. Dabei stehen die Unternehmensleitungen mit ihrer Verantwortung und alleinigen Entscheidungshoheit in wirtschaftlichen Angelegenheiten besonders in der Pflicht.

Es gilt, gemeinsam mit den betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmungsakteur\*innen in den Unternehmen ein strategisches Maßnahmenbündel proaktiv aufzusetzen. Interne Qualifizierungen und Weiterbildungsangebote, die eine konkrete Perspektive bieten (Aufstieg, Entgelt, Beschäftigungssicherung) sind dabei wesentlich. Die Maßnahmenstruktur ist in regelmäßigen Zyklen auf Aktualität und Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Auch die Politik sollte die Unternehmen in die Pflicht nehmen und den gesetzlichen Rahmen stärken: Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegungen um Kennziffern für strategische Personal- und Qualifizierungsplanung; Tarif- treue-, Bildungsteilzeit- und »Weiterbildungstreuegesetz« sowie eine Stärkung der Mitbestimmung im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetz.

## Literatur

---

Bundesagentur für Arbeit, Statistik (Hrsg. 2024): Berichte – Arbeitsmarkt kompakt – Entwicklung des Arbeitsmarktes für IKT-Berufe im Kontext der Transformation

→ [t1p.de/imijw](https://t1p.de/imijw)

Bundesagentur für Arbeit (2025): Einstiegsqualifizierung.

→ [t1p.de/76p38](https://t1p.de/76p38)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK, Hrsg., 2024): Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. Kompetenzbarometer: Fachkräftesituation in Digitalisierungsberufen – Beschäftigungsaufbau und Fachkräftemangel bis 2027. Berlin

→ [t1p.de/s6hw4](https://t1p.de/s6hw4)

Deutsche Industrie- und Handelskammer (2024): Schlechte Stimmung der Unternehmen verfestigt sich. DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2024, Berlin

→ [t1p.de/7fty0](https://t1p.de/7fty0)

Y. Ferreira, J. Vogt (2022): Psychische Belastungen und deren Herausforderungen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2/2022, S. 209–219

→ [t1p.de/sb64x](https://t1p.de/sb64x)

Handelsblatt (2024): Stellenabbau bei SAP, ZF und Co. – »Reskilling ist einer der größten Hebel, die Unternehmen in der Transformation haben«. Interview mit der Personalexpertin Prof. Jutta Rump, Handelsblatt (16.02.2024)

P. Kespohl, Blogbeitrag 02.03.2022: Das neue MINT-Orientierungsprogramm der Telekom: DiscoverMINT@Telekom

→ [t1p.de/g04sm](https://t1p.de/g04sm)

R. Wintergerst (2024): IT-Fachkräfte 2040: Wo steht die deutsche Wirtschaft? Präsentation am 11.04.2024 in Berlin. Bitkom

→ [t1p.de/fac6z](https://t1p.de/fac6z)

R. Wintergerst (2025): Jahrespressekonferenz 2025. Präsentation am 09.01.2025 in Berlin. Bitkom

→ [t1p.de/dawia](https://t1p.de/dawia)

C. Zanker, M. Daum (2024): ver.di-Innovationsbarometer 2023: Fachkräftesicherung. Hrsg. von ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin

→ [t1p.de/o55fa](https://t1p.de/o55fa)

# Fachkräftesicherung durch Mitbestim- mung: Handlungs- möglichkeiten für Gewerkschaften, Betriebs- und Perso- nalaräte

**Stefanie Laßmann**

Gewerkschaftssekretärin im Bereich Organisations-  
politik der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin  
[stefanie.lassmann@verdi.de](mailto:stefanie.lassmann@verdi.de)

## Arbeitsmarktsituation in der Dienstleistungsbranche

---

Die deutsche Dienstleistungsbranche steht vor tiefgreifenden strukturellen Veränderungen. Digitalisierung und Technologisierung, die sozial-ökologische Transformation – nicht zuletzt im Zuge der Energiewende – sowie der darauf aufbauende Ausbau der Infrastruktur sind tiefe Einschnitte. Sie verändern die Anforderungen an Beschäftigte und damit die Agenda ihrer Interessensvertretungen in den Betrieben und Dienststellen rasant.

Hinzu kommt der demografische Wandel: Eine alternde Gesellschaft, der Ausstieg der sogenannten Babyboomer-Jahrgänge (1955 bis 1969) aus dem aktiven Erwerbsleben und die geburtenschwachen Jahrgänge ab den 1970er Jahren tragen zu einem zunehmenden Fachkräftemangel bei. Studien wie der Fachkräftereport des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) prognostizieren einen stark steigenden Bedarf sowohl an (gering) qualifizierten, als auch an hochqualifizierten Fachkräften, insbesondere in wissensintensiven und digitalen Dienstleistungen, aber auch in den personenbezogenen Dienstleistungsbereichen wie Gesundheit, Pflege und Bildung (vgl. Zika; Räder und Ahlers in diesem Band).

Diese Entwicklungen erfordern nicht nur politisches Handeln, sondern auch eine betriebliche und tarifliche Gestaltung durch Betriebs- und Personalräte und Gewerkschaften. Aktuelle Erkenntnisse der Hans-Böckler-Stiftung zeigen, dass die in vielen Betrieben herrschende Arbeitskräfteknappheit »auch mit unzureichenden Löhnen, widrigen Arbeitsbedingungen und fehlenden Investitionen in Aus- und Weiterbildung zusammen[hängt]« (PM vom 29.4.2025, vgl. Ahlers 2025 sowie Ahlers und Gimpele in diesem Band).

Neben der Tarifpolitik ist die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein zentrales Instrument für betriebliche Interessenvertretungen, vor Ort aktiv zu sein oder es zu werden, um Fachkräfte nachhaltig zu sichern. Auch im öffentlichen Dienst bieten die Regelungen des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) Personalräten vergleichbare Gestaltungsmöglichkeiten.

## Gute, attraktive Arbeitsbedingungen – Schlüssel zur Fachkräftesicherung

---

Die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen ist eine der wichtigsten Stellschrauben zur Fachkräftesicherung und Mitarbeiterbindung. Die betriebliche Mitbestimmung bietet hierfür zahlreiche Ansatzpunkte.

### Gerechte Entlohnung und Vergütung

Ein zentrales Element ist die Vergütung. Gute Löhne sind nicht nur ein Gebot der Gerechtigkeit und Fairness, sondern auch ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte. Hier setzt insbesondere die gewerkschaftliche Tarifpolitik an. Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung. Hier können Betriebsräte beispielsweise darauf hinwirken, dass leistungs- und tätigkeitsgerechte Vergütungsstrukturen eingeführt oder weiterentwickelt werden.

Auch Zulagen, Prämienmodelle und die Entgelttransparenz nach dem Entgelttransparenzgesetz sind mögliche Handlungsfelder. Denn es ist von zentraler Bedeutung und rechtlich normierte Aufgabe der Interessenvertretungen, die Gleichbehandlung der Geschlechter auch beim Entgelt zu erreichen beziehungsweise die jeweilige Praxis zu überprüfen (vgl. Wolfstädter, Matthes, Schwendler in diesem Band). Im öffentlichen Dienst steht dem Personalrat ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 8 BPersVG zu, insbesondere bei Fragen der leistungsbezogenen Entgelte und bei allgemeinen Grundsätzen zur Entgeltordnung.

### **Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf**

Ein weiteres zentrales Gestaltungsthema auf betrieblicher Ebene ist die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit. Gerade Fachkräfte mit Betreuungs- oder Pflegeverantwortung benötigen flexible Arbeitszeitmodelle, also mehr Arbeitszeitsouveränität: Das bedeutet, dass Beschäftigte mehr Rechte bezüglich der Gestaltung ihrer individuellen Arbeitszeit haben sollten. Sowohl das Betriebsverfassungsgesetz als auch das Bundespersonalvertretungsgesetz bieten hierfür umfassende Gestaltungs- und Mitbestimmungsrechte:

- § 80 Abs. 1 Nr. 2 a und 2 b BetrVG verpflichten den Betriebsrat, die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf zu fördern. Eine entsprechende Regelung findet sich auch im § 62 Nr. 6 BPersVG bzw. § 80 Abs. 1 Nr. 13 BPersVG.
- § 80 Abs. 1 Nr. 6 und 7 BetrVG benennen Fragen der Chancengleichheit und des Gesundheitsschutzes als generelle Aufgaben des Betriebsrats. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG und § 80 Abs. 1 Nr. 16 BPersVG normieren die Mitbestimmungsrechte beim Gesundheitsschutz.
- § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 und 14 BetrVG geben dem Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage sowie bei mobiler Arbeit und Telearbeit. Personalräte können sich auf die Regelungen des § 80 Abs. 1 Nr. 1, Nr. 2 und Nr. 5 BPersVG berufen.

Betriebsräte können ihre Mitbestimmungsrechte auch initiativ ausüben und aktiv auf die Unternehmens- bzw. Betriebsleitung zugehen, um die Beschäftigungsbedingungen durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu verbessern: etwa auf den Feldern flexibler Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten, zum mobilen Arbeiten, zu den Rückkehrrechten aus Teilzeit, beim Arbeitszeitwechsel bei persönlichem Bedarf oder für spezifische Unterstützungsangebote bei Pflegeverantwortung. All diese Punkte zielen darauf ab, Regelungen im Interesse der Beschäftigten zu erreichen.

Der Gesetzgeber hat mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz im Jahr 2021 im § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG einen neuen Mitbestimmungstatbestand eingeführt (zur »Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird«). Dieser Paragraph trägt dem Umstand Rechnung, dass zunehmend mobile, digitale Arbeitsformen in Betrieben und Dienststellen umgesetzt werden.

Der Wortlaut im BetrVG ist enger gefasst als der im § 80 Abs. 1 Nr. 5 BPersVG, wonach der Personalrat auch bei der Einführung von Arbeitsformen außerhalb der Dienststelle mitzubestimmen hat. Der Personalrat hat hierbei auch ein Initiativrecht bezüglich der Einführung mobiler Arbeit, der Betriebsrat nicht. Die Mitbestimmung des Betriebsrats betrifft allein die Ausgestaltung (das »Wie«) von mobiler Arbeit; ihre Einführung (das »Ob«) liegt in der Entscheidungsbefugnis des Arbeitgebers.

Gerade in Berufen mit hohem Frauenanteil, wie etwa im Gesundheitswesen oder im Handel, die oft keine Möglichkeit zur mobilen Arbeit eröffnen, sind Betriebs- und Personalräte gefordert, Arbeitszeiten und weitere Leistungen unterstützend fair und möglichst flexibel auszugestalten: etwa durch Regelungen zur Kita-Betreuung und für passgenaue Arbeitszeitmodelle mit kurzfristigen Handlungsoptionen aufseiten der Beschäftigten.

So gibt es für Eltern und/oder Pflegende unterschiedliche Faktoren für die Vereinbarkeit: Ein zuverlässiges Arbeitsende oder planbare Meetings zählen genauso dazu wie etwa die Einrichtung von sogenannten Springerpools, um individuelle Arbeitszeiten an die persönlichen Bedürfnisse und Notwendigkeiten anzupassen, die sich aus Betreuung oder auch Pflege von Angehörigen ergeben. Betriebs- und Personalräte können zuverlässige Regelungen gestalten, wie Jobsharing, Sabbatjahr, Fortbildungsangebote nach der Eltern- und/oder Pflegezeit, Berücksichtigung der Ferienzeiten in Urlaubsplänen oder in Großbetrieben die Einrichtung von Betriebskindergärten, um nur einige Beispiele zu nennen. Durch Vereinbarkeit können Menschen mit Sorgeverantwortung für den Betrieb gewonnen und auch dort gehalten werden.

### **Qualifizierung als Kernelement**

Die eingangs beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt machen kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten unabdingbar. Fachkräftesicherung in der aktuellen Situation, in der Anforderungen durch neue Arbeitsmittel (vor allem IT-Innovationen) und moderne Arbeitsorganisationsformen steigen, ist ohne Qualifizierung undenkbar. Die Beratungs- und Mitbestimmungsrechte, die in den §§ 96 bis 98 BetrVG geregelt sind, bieten eine gute Grundlage für Betriebsräte, um eine systematische betriebliche Weiterbildungspolitik zu etablieren:

- Nach § 96 Abs. 1 BetrVG ist die Förderung der Berufsbildung eine gemeinsame Aufgabe von Arbeitgeber und Betriebsrat.
- § 97 Abs. 1 BetrVG regelt Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung.
- § 97 Abs. 2 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber, mit dem Betriebsrat über die Durchführung von Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten, insbesondere dann, wenn sich Anforderungen an die Beschäftigten ändern oder sich zu ändern drohen. Dies eröffnet dem Betriebsrat die Möglichkeit, frühzeitig auf Qualifizierungsbedarfe hinzuweisen und entsprechende Maßnahmen anzuregen.
- § 98 Abs. 1 BetrVG gewährt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung.

Ein starker Hebel ist dabei die strategische Verzahnung von Qualifizierung mit der Unternehmensentwicklung. Betriebsräte können auf die Umsetzung von Weiterbildungsbedarfsanalysen, Bildungsplänen und von transparenten Karrierepfaden hinwirken.

Im öffentlichen Dienst gelten ähnliche Regelungen:

- Der Personalrat hat nach § 80 Abs. 1 Nr. 9 und 10 BPersVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Maßnahmen zur Aus- und Fortbildung.
- Nach § 65 BPersVG ist der Personalrat bei organisatorischen Änderungen frühzeitig zu beteiligen, dabei kann es sich zum Beispiel auch um die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten handeln.
- Zudem können die Mitbestimmung von Beurteilungsgrundsätzen und deren Anwendung sowie die Mitbestimmung bei Ein- oder Höhergruppierungen nach erfolgreicher Qualifizierung (§§ 78 Abs. 1 Nr. 4 84 BPersVG) bei der Begleitung einer systematischen Qualifizierung hilfreich sein.

Was Viele nicht wissen: Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) besteht laut der Europäischen KI-Verordnung (Art. 4) bereits seit Februar 2025 die Arbeitgeberpflicht, die Beschäftigten weiterzubilden, die vom KI-Einsatz betroffen sind. Und das sind mehr Arbeitnehmer\*innen als gedacht: Bereits das Nutzen generativer KI-Tools wie ChatGPT oder Copilot (Office-Programme von Microsoft), die bereits sehr gebräuchlich sind, erfordern KI-Kompetenz (vgl. Schröder, Höfers 2024, S. 21 f.).

### Praxisbeispiel: Erfolgreiche Qualifizierungsoffensive bei einem Dienstleistungsunternehmen

Ein mittelständisches Callcenter-Unternehmen mit rund 300 Beschäftigten stand im Zuge der zunehmenden Automatisierung von Gesprächen mit den Kund\*innen vor einem tiefgreifenden Wandel. Viele Standardaufgaben wurden durch Chatbots und andere KI-Systeme ersetzt. Gleichzeitig stieg der Bedarf an Beschäftigten mit Qualifikationen und Kompetenzen in der Beratung und in bestimmten technischen Bereichen. Der Betriebsrat erkannte frühzeitig den Wandel und initiierte gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Qualifizierungsoffensive.

Gestützt auf § 97 Abs. 2 BetrVG wurde ein Qualifizierungsdialog eingerichtet, der konkrete Weiterbildungsbedarfe in den Bereichen IT-Kompetenz, Konfliktlösung und Produktberatung analysierte. Über ein Modellprojekt mit dem örtlichen Jobcenter und einer Weiterbildungseinrichtung wurde ein maßgeschneidertes Fortbildungsprogramm entwickelt. Rund 80 Beschäftigte konnten innerhalb von zwölf Monaten berufsbegleitend qualifiziert werden.

Der Betriebsrat verankerte diese Qualifizierungsstrategie in einer Betriebsvereinbarung, die auch Rückkehrrechte in alte Tätigkeiten, Freistellungen und Lernzeiten regelte. So konnte das Qualifizierungsgeschehen verstetigt werden. Das Unternehmen hat mit der Interessenvertretung nicht nur betriebsbedingte Kündigungen vermieden, sondern war am Ende sogar dazu in der Lage, neue Geschäftsfelder mit intern geschultem Personal zu erschließen. Die Personalfluktuationsrate ging deutlich zurück, die Arbeitgeberattraktivität ist gestiegen. Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie betriebliche Mitbestimmung zur aktiven Fachkräftesicherung beitragen kann.

### Strategische Personalplanung

---

Fachkräftesicherung beginnt nicht beim akuten Personalmangel oder einem Defizit bestimmter Fachleute, sondern verlangt eine vorausschauende Planung. Nach § 92 BetrVG hat der Betriebsrat ein Informationsrecht über die Personalplanung. Daraus lässt sich ein beratender Einfluss auf qualitative und quantitative Personalentwicklungsstrategien ableiten. Im besten Fall werden Betriebsräte frühzeitig über die Perspektiven und Planungen des Unternehmens informiert und konkret eingebunden, um Qualifizierungs- und Rekrutierungsbedarfe zu identifizieren und mitzugestalten.

Nicht zuletzt ist die Integration ausländischer Fachkräfte eine Aufgabe, die im Betriebsverfassungsgesetz in § 75 BetrVG und in § 80 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG verankert ist. Im öffentlichen Dienst ergibt sich ein entsprechendes Mitbestimmungsrecht aus § 84 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG hinsichtlich der Grundsätze der Personalplanung und Personalentwicklung (vgl. Khan in diesem Band).

### Gesunde Arbeit als Standortfaktor

---

Auch die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen ist ein zentraler Faktor für die Fachkräftesicherung (vgl. Gimpel in diesem Band). Psychische Belastung, Arbeitsintensivierung und Überforderung, schlechtes Führungsverhalten und ungünstige Ergonomie verursachen teils Krankheitsausfälle, führen zu Demotivation, Personalfluktuation und Frühverrentung.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat ein starkes Mitbestimmungsrecht bei allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Dazu zählen auch Regelungen zur Vermeidung von Arbeitsverdichtung, ein Rahmen für flexible Arbeitszeiten mit Arbeitszeitkonten, die Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung sowie die vollständige Gefährdungsbeurteilung mit den körperlichen und psychischen Belastungen.

Zu den präventionsorientierten Arbeitsplatz- und Schutzmaßnahmen gehören neben Angeboten der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) vor allem Maßnahmen des gesamten Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM): Initiativen und Maßnahmen auf Grundlage der Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM), die Beachtung der Ergonomiegrundsätze (Arbeitsmittel, Arbeitsplatzausstattung), eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung, die Beachtung der klimatischen Verhältnisse, die mögliche Schad- und Gefahrstoffbelastung, ausreichendes Personal als Ressource in der Arbeit sowie Angebote zur Weiterbildung, zur psychischen Entlastung und Stabilisierung. Entsprechende Regelungen bieten auch die §§ 80 Abs. 1 Nr. 9, 89 BetrVG und Nr. 17 BPersVG.

## Reformvorschläge des DGB: Mitbestimmung weiterentwickeln

---

Die aktuellen gesetzlichen Grundlagen der Mitbestimmung reichen in vielen Fällen nicht aus, um den Herausforderungen der Fachkräftesicherung in der modernen, digitalen Arbeitswelt umfassend zu begegnen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und seine Einzelgewerkschaften wie ver.di fordern daher einen Ausbau der Mitbestimmungsrechte:

### **Initiativrecht bei Weiterbildung und Qualifizierung**

Bisher ist das Initiativrecht des Betriebsrats bei Qualifizierungsmaßnahmen begrenzt. Der DGB schlägt vor, den Betriebsräten ein echtes Initiativrecht zur Einführung und Ausgestaltung von Weiterbildungsprogrammen einzuräumen. Dies würde den Betriebsräten ermöglichen, konkrete Maßnahmen zur Fachkräftesicherung proaktiv zu initiieren, unabhängig vom Willen des Arbeitgebers.

### **Beteiligung an der Unternehmensstrategie**

Auch auf strategischer Ebene fordert der DGB eine stärkere Einbindung der Mitbestimmung. Betriebsräte sollen frühzeitig in die Unternehmensplanung und Standortentscheidungen einbezogen werden. So können Fragen der Personalentwicklung, Digitalisierung und Transformation frühzeitig mitgestaltet werden.

### **Stärkung der Mitbestimmung bei atypischer Beschäftigung**

Viele Dienstleistungsbranchen sind von prekären und atypischen Beschäftigungsformen geprägt. Der DGB fordert, die Mitbestimmung auf Werkverträge, Leiharbeit und den Einsatz von Solo-Selbstständige auszuweiten, um gleiche Standards für alle Erwerbstätigen durchzusetzen.

## Fazit: Mitbestimmung als Hebel zur Fachkräftesicherung

---

Die betriebliche Mitbestimmung bietet enorm wichtige Möglichkeiten und Chancen, um Gute Arbeit zu sichern, Fachkräfte zu gewinnen, auszubilden und sie langfristig an Unternehmen und Dienststellen zu binden. Betriebs- und Personalräte können mit Unterstützung der Gewerkschaften und durch kluge Nutzung ihrer Mitbestimmungsrechte einen entscheidenden Beitrag dazu leisten – sei es durch faire Entlohnung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Qualifizierung, souveräne Arbeitszeitgestaltung oder gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.

Gleichzeitig ist es geboten, die gesetzlichen Grundlagen der Mitbestimmung weiterzuentwickeln, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Der Ausbau der Mitbestimmung ist daher nicht nur ein gewerkschaftliches Anliegen, sondern eine gesellschaftspolitische Notwendigkeit – für den privatwirtschaftlichen wie für den öffentlichen Sektor gleichermaßen.

## Literatur

---

E. Ahlers (2025): Personalengpässe: Was tun Betriebe gegen den Fachkräftemangel? WSI Report Nr. 103, Düsseldorf

→ [t1p.de/q6bco](https://t1p.de/q6bco)

Hans-Böckler-Stiftung (29.4.2025): Personalknappheit: Oft spielen auch widrige Arbeitsbedingungen und fehlende Investitionen in Aus- und Weiterbildung eine Rolle

→ [t1p.de/gqab9](https://t1p.de/gqab9)

L. Schröder, P. Höfers (2024): Die Europäische KI-Verordnung: Eine Einordnung für Betriebs- und Personalräte. In: ver.di-Reader Gute Arbeit 2025, Berlin

→ [t1p.de/mvyo0](https://t1p.de/mvyo0)

## Impressum

### **Fachkräftesicherung**

#### **Gute Arbeit 2026**

Dezember 2025

### **Herausgeberin**

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Bereich Innovation und Gute Arbeit

Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin

### **Konzeption**

Dr. Nadine Müller

### **Redaktion**

Beate Eberhardt, Dr. Nadine Müller

### **V.i.S.d.P.**

Dr. Nadine Müller

### **Gestaltung**

4S, Berlin

### **Druck**

Offizin Scheufele, Stuttgart



