MATERIALIEN & STUDIEN

ver.di-Innovations-barometer 2023

Fachkräftesicherung

2023

Innovation und Gute Arbeit

ver.di-Innovationsbarometer 2023

Fachkräftesicherung

Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung
Ressort 5, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Claus Zanker, Mario Daum (INPUT Consulting)

4 Vorwort

6 Einleitung

8 Methode und Stichprobe

9 Das ver.di-Innovationsbarometer 2023

11 Die Zusammensetzung der Stichprobe

14 Worum geht es bei Fachkräftesicherung?

15 Arbeitskräftepotenzial, Fachkräftelücke, Engpassberufe

18 Demografischer Wandel

19 Die Qualität der Arbeitsbedingungen

20 Qualifizierung

21 Politische Strategien

24 Fachkräftesicherung – Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers

25 Das Ausmaß des Arbeits- und Fachkräftemangels in den Dienstleistungsunternehmen

28 Ursachen des Personalmangels in den Dienstleistungsunternehmen

31 Folgen des Personalmangels in den Dienstleistungsunternehmen

34 Fachkräftemangel und Innovationsfähigkeit

36 Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

38 Beurteilung der Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

40 Einschätzung der Personalstrategie

43 Der „Employee Net Promoter Score“ als Kenngröße für Arbeitgeberattraktivität

46 Die Rolle der Mitbestimmung bei der Fachkräftesicherung

50 Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

51 Innovationen in Dienstleistungsunternehmen

54 Innovationen durch Digitalisierung

56 Herausforderungen für das Innovationshandeln

57 Innovationshemmnisse

58 Qualifizierung für Innovation

59 Arbeitsintensität

60 Nutzen von Innovationen

62 Die Rolle der Mitbestimmung

66 Zusammenfassung der Befunde

67 Fachkräftesicherung

69 Das Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

72 Literaturverzeichnis

76 Impressum

Vorwort

Das Thema Fachkräftesicherung hat erheblich an Fahrt aufgenommen und ist auf der politischen Agenda ganz oben angekommen. Der unmittelbare Hintergrund ist klar: Die Angehörigen des zahlenstärksten Babyboomer-Jahrgangs 1964 werden im Jahr 2024 sechzig Jahre alt. Die demografiebedingten Abgänge aus dem Arbeitsmarkt werden Ende der 2020er Jahre ihren Höhepunkt erreichen. Personalengpässe machen sich dadurch deutlicher in den Unternehmen und Verwaltungen bemerkbar. Sie werden zum Hindernis für die wirtschaftliche Entwicklung und die Innovationstätigkeit und erschweren es, sich auf die drängenden Herausforderungen der Digitalisierung und der sozial-ökologischen Transformation einzustellen.

Der Dienstleistungssektor ist von dieser Entwicklung besonders betroffen: Die Unternehmen sehen im Personalmangel das größte Geschäftsrisiko. Angebots- und Leistungseinschränkungen bedeuten jedoch nicht nur geschäftliche Einbußen, sondern treffen ganz unmittelbar diejenigen, die auf diese Dienstleistungen angewiesen sind, wie Bürger*innen, Schüler*innen oder Patient*innen. Auch die Beschäftigten geraten zunehmend unter Druck. Sie wissen nicht mehr, wie sie die Arbeitsmenge bewältigen sollen, müssen ausgefallene Kolleg*innen ersetzen oder leiden darunter, dass Zeit für wertschätzenden Austausch oder die geplante Weiterbildung fehlt. Ein innovationsfreundliches Klima sieht anders aus.

Es ist kein Zufall, dass die Liste der „Engpass-Berufe“ von systemrelevanten und zukunftssichernden Tätigkeiten angeführt wird. Am deutlichsten wird dies im Gesundheits- und Erziehungsbereich, wo Qualitätseinbußen immer auch Gefährdungen der Gesundheit, Bildungsrückstände und soziale Benachteiligung erzeugen. Schlechte Arbeitsbedingungen verschärfen den Fachkräftemangel – sie sind eine der wichtigsten Ursachen für die überdurchschnittlich hohe Teilzeitquote in diesem Bereich. Ein anderes Beispiel: Die ökologische Transformation der Wirtschaft braucht nicht nur die Handwerker*innen und technischen Fachkräfte aus den Top 10-Engpass-Berufen, sondern auch Fahrpersonal für einen ÖPNV, der seine demografischen Lücken füllt und sich in einen Mobilitätsdienstleister für große Stadtregionen verwandelt.

Wer in der Diskussion um Fachkräftemangel und -sicherung solche Zusammenhänge aufzeigt, sendet das Signal, dass ein arbeitspolitischer Kurswechsel nötig ist. Auch die viel beschworene „Arbeitgeberattraktivität“ ist ein Fingerzeig dafür. Der „Wettbewerb um die besten Fachkräfte“ bleibt ein Nullsummenspiel, wenn es nicht gelingt, auf breiter Front Gute Arbeit in den Betrieben und Verwaltungen zu etablieren, die es mehr Beschäftigten erlaubt, im Berufsleben gesund zu bleiben und sich im beruflichen Wandel für neue Aufgaben zu qualifizieren.

Die richtigen Hebel zur Fachkräftesicherung zu ziehen und mit neuen Personalstrategien den Aufbau zukunftsfähiger Beschäftigung voranzutreiben, ist in vielen Unternehmen noch immer nicht Programm, wie die Ergebnisse dieses Innovationsbarometers zeigen. Die aktuelle Fachkräftestrategie der Bundesregierung setzt unter dem Motto „Potenziale erschließen“ auf die Aktivierung verschiedener Gruppen – u.a. Frauen, Ältere, behinderte Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund – in einer diverser werdenden Arbeitswelt. Dies sei vor allem eine Aufgabe für die Unternehmen. Inwieweit die Beschäftigten dabei an Guter Arbeit gewinnen und ob die Zukunft sichernde Aufwertung von Dienstleistungsarbeit an Fahrt aufnimmt, hängt auch maßgeblich von gewerkschaftlichem Druck und von den Wirkungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung ab.

In den hochqualifizierten Segmenten – Beispiel IT-Branche – setzt sich die Tendenz fort, dass Fachkräftelücken größer werden und zugleich Arbeitsplätze abgebaut werden. Sofern dies auf einen Mismatch (also das Nicht-Zusammenpassen) der bisherigen und der gesuchten Qualifikationen zurückzuführen ist, müssen Qualifizierungsbrücken unabhängig vom Alter zum Standard werden und Personalentwicklung frühzeitiger und breiter ansetzen. Durch erweiterte Mitbestimmungsrechte bei der Personalplanung könnten solche Personalstrategien in kollektiven Verhandlungen justiert werden. In Bereichen mit gering oder mittel qualifiziertem Personal ist ein wichtiger Schritt, in Tarifauseinandersetzungen das Entgeltgefüge anzuheben. Wenn sich Beschäftigte in diesen Bereichen verstärkt zu Fachkräften qualifizieren, steigen auch die Chancen für Arbeitsuchende ohne Qualifikation, nachzurücken.

Zusammen mit den anderen DGB-Gewerkschaften haben wir „Anforderungen in der Fachkräftedebatte“ formuliert, welche die wichtigsten Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung beschreiben. Sie sollten nun durch Auswertung betrieblicher Erfahrungen und Beteiligung der Kolleg*innen an der Entwicklung von Maßnahmen in die Praxis übersetzt und mit der Perspektive Gute Arbeit verbunden werden.

Auch für die in Zukunft stärker am Arbeitsmarkt des Dienstleistungssektors vertretenen Gruppen hat ver.di differenzierte Forderungen aufgestellt und wird mit den gesetzlichen Interessenvertretungen und den Beschäftigten zusammen den Umbau der betrieblichen Arbeitswelten vorantreiben. Dazu braucht es eine an Gemeinwohl und nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung orientierte aktive Arbeitsmarktpolitik und eine faire Fachkräfteeinwanderung. Das Innovationsbarometer 2023 gibt dazu Impulse aus der Sicht der ver.di-Mitbestimmungsakteure.

Rebecca Liebig
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes

Einleitung

Das Thema Fachkräftesicherung rückt stärker in die öffentliche Aufmerksamkeit. Das Thema ist für unterschiedliche Akteure und Prozesse relevant:

- Der Arbeits- und Fachkräftemangel in Deutschland wird von den Unternehmen als eines der größten Hemmnisse für die wirtschaftliche Entwicklung angesehen. Für jedes zweite Unternehmen liegt das größte Geschäftsrisiko darin, offene Stellen nicht besetzen zu können. In vielen Branchen führt der Personalmangel bereits zu Einschränkungen im Leistungsangebot.

- Die Beschäftigten sind in vielfältiger Weise von Personalengpässen betroffen und bekommen die Folgen zu spüren, wenn die Arbeitsbelastung aufgrund unbesetzter Stellen in den Unternehmen und Dienststellen steigt und Arbeitszeiten und Dienstpläne nicht mehr eingehalten werden.

- Auch die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird beeinträchtigt, wenn qualifizierte Beschäftigte fehlen, die Neuerungen vorantreiben, und wenn eine steigende Arbeitsbelastung durch Personalmangel dazu führt, dass kaum Zeit für die Entwicklung von neuen Produkten und Prozessverbesserungen lässt.

Das ver.di-Innovationsbarometer 2023 befasst sich daher schwerpunktmäßig mit der Fachkräftesicherung und den damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen und Mitbestimmungsakteure.

Im einleitenden Kapitel wird erläutert, wie sich das Problem des Arbeits- und Fachkräftemangels in Deutschland aus arbeitsmarktökonomischer Perspektive darstellt und welche Maßnahmen und politischen Strategien zur Fachkräftesicherung erforderlich sind. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragung von Mitbestimmungsakteuren im Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di vorgestellt und analysiert. Angesprochen werden zunächst das Ausmaß der Betroffenheit durch den Arbeits- und Fachkräftemangel in den Branchen des Dienstleistungssektors sowie dessen Ursachen. Gefragt wird im Anschluss, welche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung von den Unternehmen bereits ergriffen worden sind und welche aus Sicht der Mitbestimmungsakteure erforderlich wären. Behandelt wird außerdem, wie die befragten Interessenvertreter*innen die Personalplanungs- und Qualifizierungsstrategien der Unternehmen bewerten, wie sie ihre Rolle bei der betrieblichen Fachkräftesicherung verstehen und wie sie daran beteiligt sind.

Der zweite Teil des ver.di-Innovationsbarometers befasst sich mit dem Innovationsverhalten der Unternehmen. Behandelt werden die Unternehmenskultur, das Wissensmanagement, die Arbeitsorganisation, die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Mitbestimmungspraxis als die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen betrieblichen Innovationspolitik.

Das ver.di-Innovationsbarometer ist ein Analyseinstrument, mit dem seit 2005 regelmäßig Daten zur Innovationstätigkeit der Unternehmen des Dienstleistungssektors erhoben werden. Befragt werden die Vorsitzenden von Betriebs- und Personalratsgremien sowie Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten aus dem Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di.

Methode und Stichprobe

Das ver.di-Innovations-barometer 2023

Das ver.di-Innovationsbarometer gibt über die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor Auskunft. Die Darstellung basiert auf Umfragen unter Mitgliedern von Mitbestimmungsorganen, die der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di angehören. Online befragt werden dabei Beschäftigten-Vertreter*innen in Aufsichtsräten sowie Vorsitzende von Betriebs- und Personalräten oder Mitarbeitervertretungen nach kirchlichem Arbeitsrecht.

Umfragen mit dem ver.di-Innovationsbarometer finden seit 2005 statt. Mittlerweile werden die Erhebungen im Abstand von zwei Jahren durchgeführt. Zum Standardteil des Fragebogens gehören insgesamt 42 Fragen zu den Themenfeldern Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Außerdem gibt es ein wechselndes Ergänzungsthema, auf dem der Schwerpunkt der Berichterstattung zur jeweiligen Erhebung liegt: 2009 Diversity, 2011 Arbeitsintensität, 2013 Weiterbildung, 2015 Digitale Innovationen, 2017 Open Innovation, 2019 Künstliche Intelligenz, 2021 Corona-Pandemie, 2023 Fachkräftesicherung. Die Fragen des Standardteils und des Schwerpunktthemas werden in Abbildung 1 auf der folgenden Seite in Kurzform dargestellt.

Abb. 1 **ver.di-Innovationsbarometer 2023 – die Fragen in Kurzform**

A Innovationsmanagement
Gab es in den letzten zwei Jahren inkrementelle Innovationen im Unternehmen? Wurden in dieser Zeit Sprunginnovationen realisiert? Ist die betriebliche Innovationstätigkeit in der Unternehmensstrategie verankert? Gibt es ein angemessenes Budget für Innovationen?
Erhöht die Digitalisierung die Notwendigkeit, innovativ zu sein? Sind die Innovationen durch digitale Technik geprägt? Werden Bedürfnisse von Kunden und Beschäftigten bei den Innovationen berücksichtigt? Werden die Innovationen gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien gerecht?
B Arbeitsorganisation
Haben die Beschäftigten Spielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren? Gibt es einen beteiligungsorientierten Führungsstil? Bestehen Kommunikationsmöglichkeiten für die Beschäftigten untereinander?
Wird Teamarbeit unterstützt? Wird mit agilen Methoden gearbeitet? Gibt es mobile Arbeitsformen? Können die Beschäftigten Erfahrungen mit Problemen im Arbeitsablauf in Verbesserungsprozesse einbringen?
Wurde, bei gleichbleibender oder steigender Arbeitsmenge, Personal abgebaut? Hat die Arbeitsintensität zugenommen? Wie äußert sich dies? Wenn ja, was sind die Folgen fürs Innovationsgeschehen? Welche Faktoren behindern die Innovationstätigkeit der Beschäftigten?
C Informations- und Wissensmanagement
Wird gemeinsames Lernen gefördert? Werden Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten systematisch aufgegriffen?
Wo sollte es mit Blick auf die Innovationsstrategie mehr Qualifizierung geben? Welche Informationsquellen werden für Innovationen genutzt?
D Unternehmenskultur
Halten die Beschäftigten die Arbeitsplätze für sicher? Gibt es eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen den betrieblichen Akteuren – zwischen welchen? Ist konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten möglich? Werden Ideen bezüglich Innovationen ausreichend geprüft? Werden die Beschäftigten ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen? Gibt es für die Beschäftigten Anreize zur Beteiligung am Innovationsprozess und welche?
E Fachkräftesicherung
Werden im Unternehmen dringend Arbeitskräfte gesucht, weil Stellen nicht besetzt werden können? Was sind die Ursachen für den Personalmangel im Unternehmen? Was sind die Folgen des Personalmangels im Unternehmen?
Wird der interne Arbeitsmarkt zur Besetzung offener Stellen genutzt – durch Jobangebote und Anpassungsqualifizierungen? Welche Maßnahmen werden im Unternehmen ergriffen, um dem Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen? Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Interessenvertreter*innen zur Fachkräftesicherung erforderlich? Inwieweit verfolgt das Unternehmen eine nachhaltige und weitsichtige Personalstrategie? Würden Sie Freunden oder Bekannten Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?
Welche Rolle spielt die betriebliche Interessenvertretung für eine strategische Personalplanung und Fachkräftegewinnung? Inwieweit ist der Betriebs- bzw. Personalrat an der Personalplanung und zukunftsgerechter Qualifizierung beteiligt?
F Mitbestimmung
Wie ist die Einstellung der Mitbestimmungsorgane zu Innovationen? Werden die Mitbestimmungsorgane bei der Planung und Durchführung von Innovationen einbezogen? Werden ihre Innovationsbeiträge vom Management ernsthaft geprüft? Engagieren sich die betrieblichen Mitbestimmungsorgane aktiv für Innovationen, z.B. durch das Einbringen eigener Vorschläge und Ideen? Welche Faktoren hemmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane für Innovationen im Betrieb?

Die Zusammensetzung der Stichprobe

Der vorliegende Bericht zum ver.di-Innovationsbarometer 2023 basiert auf den anonymisierten Angaben von 579 Mitgliedern von Mitbestimmungsorganen zur Innovationslage in den Betrieben und Verwaltungen. Befragt wurden Betriebs- und Personalratsmitglieder sowie Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten im Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Die Zahl der per Brief oder E-Mail angeschriebenen Personen beträgt 5991. Die Befragung fand vom 16.10. bis 10.11. 2023 online statt. Die Datenanalyse erfolgte durch INPUT Consulting, Umfrage und Studie wurden vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Auftrag gegeben.

Abb. 2 **Gremienzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer*innen**

Interessenvertretung	Anzahl	Anteil
Mitglied im Betriebsrat oder Personalrat	528	91%
Mitglied im Aufsichtsrat	181	47%
Gewerkschaftssekretär*in im Aufsichtsrat	7	2%

n = 579, Mehrfachnennungen

Abb. 3 **Branchenzugehörigkeit**

Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Ver- und Entsorgung	51	11%
Handel	41	9%
Verkehr und Lagerei	41	9%
Informations- und Kommunikationstechnologie	22	5%
Finanzdienstleistungen	57	13%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	97	21%
Gesundheits- und Sozialwesen	88	19%
Sonstige	59	13%
Branchenzuordnung gesamt	**456**	**100%**
Keine Angabe	123	

Abb. 4 **Unternehmensgröße**

Mitarbeiter*innen	Anzahl	Anteil
Bis 49	22	4%
50 bis 99	36	6%
100 bis 249	106	19%
250 bis 499	110	19%
500 bis 999	92	16%
1.000 bis 1.999	78	14%
2.000 bis 4.900	62	11%
Über 4.900	65	11%
Gesamt	**571**	**100%**
Keine Angabe	8	

Worum geht es bei Fachkräftesicherung?

Arbeitskräftepotenzial, Fachkräftelücke, Engpassberufe

Seit einigen Jahren beklagen Unternehmen, Handwerk und der öffentliche Dienst, dass nicht ausreichend adäquate Bewerber*innen vorhanden seien, um offene Stellen besetzen zu können. In vielen Bereichen führt der Mangel an Arbeitskräften zu spürbaren Einschränkungen im Leistungsangebot: Auf Handwerkertermine muss mehrere Wochen gewartet werden, Kita-Gruppen werden aufgrund von Personalmangel geschlossen, die Gastronomie reduziert ihre Öffnungszeiten und in der Alten- und Krankenpflege leiden nicht zuletzt die Patient*innen unter Einschränkungen in der Versorgung, weil Pflegekräfte fehlen.

Die Zahl offener Stellen erreichte im 4. Quartal 2022 mit 1,98 Millionen einen Rekordwert; bis zum 4. Quartal 2023 ist sie auf 1,73 Millionen zurück gegangen (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2024). Den offenen Stellen gegenüber standen im Jahresdurchschnitt 2023 in Deutschland rund 2,6 Millionen arbeitsuchend gemeldete Personen, die für die Besetzung der Arbeitsstellen in Frage kommen (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2022a, 2024). Ein weiteres Potenzial zur Besetzung offener Stellen ergibt sich aus den rund 3 Millionen (Stand: 2022) Personen ohne Erwerbsarbeit, die auf dem Arbeitsmarkt zwar derzeit nicht aktiv nach Arbeit suchen, sich aber dennoch eine Beschäftigung wünschen. Zu dieser als „stille Reserve“ des Arbeitsmarkts bezeichneten Personengruppe gehören unter anderem Menschen, die wegen der Wahrnehmung familiärer Betreuungsaufgaben nicht erwerbstätig sind oder der Meinung sind, derzeit keine passende Arbeit zu finden, aber einen generellen Wunsch nach der Aufnahme einer Erwerbsarbeit äußern (vgl. Statistisches Bundesamt 2023).

Obwohl die Anzahl der tatsächlich oder potenziell Arbeitsuchenden die Anzahl der offenen Stellen mehrfach übersteigt, haben rund 50 Prozent der Unternehmen Probleme, geeignete Bewerber*innen für zu besetzende Stellen zu finden (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2023a, 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 Angebot an Arbeitsplätzen und das an Arbeitskräften nicht zueinander passt – weil „Arbeitsuchende und Arbeitsplätze (sich) nicht am gleichen Ort befinden, die Qualifikationen oder die Berufswünsche der Arbeitsuchenden nicht zu den offenen Stellen passen oder die Arbeitsbedingungen sowie die Entlohnung der offenen Stellen nicht attraktiv genug sind“ (Garnitz et al. 2023, 60).

Das Nicht-Zusammenpassen (englisch: mismatch) von offenen Stellen und der Nachfrage danach zeigt sich am deutlichsten daran, dass 78 Prozent der gemeldeten Arbeitsstellen sich an qualifizierte Arbeitskräfte richten, aber nur die Hälfte der arbeitslos gemeldeten Menschen über einen beruflichen Abschluss verfügt, wobei dieser oft nicht den gesuchten Qualifikationen entspricht (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2022a, 8, 11). Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass es große regionale Unter-

schiede bei Arbeitskraftnachfrage und -angebot gibt und offene Stellen und geeignete Bewerber*innen sich meist nicht am selben Ort befinden. Während in den südlichen Bundesländern nahezu Vollbeschäftigung herrscht und dort die Zahl der offenen Stellen die der arbeitsuchenden Personen sogar übersteigt, gibt es besonders in Teilen Nordrhein-Westfalens und in den ostdeutschen Bundesländern Regionen, in denen auf eine offene Stelle bis zu zehn Arbeitsuchende kommen (vgl. Bossler und Popp 2023, 5).

Definition: Arbeitskräftemangel und Fachkräftemangel

Von einem Arbeitskräftemangel wird gesprochen, wenn die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt. Das würde bedeuten, dass Betriebe mehr Stellen zu besetzen haben als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Als Arbeitskräfte werden, unabhängig von ihrer Qualifikation, alle arbeitsfähigen Personen bezeichnet. Von einem Fachkräftemangel wird gesprochen, wenn die Nachfrage nach Fachkräften über einen längeren Zeitraum nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann. Unter Fachkräften werden Personen verstanden, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben.

Auch wenn rein rechnerisch die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage durch das zur Verfügung stehende Angebot an Arbeitskräften gedeckt wird, kann es zu einer Mangelsituation kommen. Ein Fachkräftemangel kann die gesamte Wirtschaft betreffen, was jedoch sehr selten ist, oder sich nur in bestimmten Regionen oder Berufsgruppen zeigen. Ein Fachkräftemangel kann auch trotz Arbeitslosigkeit vorhanden sein, und zwar dann, wenn die Qualifikationen der Arbeitslosen nicht mit den von den Arbeitgebern benötigten Qualifikationen übereinstimmen. Dann wird von einem sogenannten „Mismatch“ (Nicht-Zusammenpassen) gesprochen (nach Obermaier 2014).

In Deutschland gibt es keinen allgemeinen Arbeits- und Fachkräftemangel. Allerdings übersteigt bei einigen Berufen die Nachfrage das vorhandene Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Die hierdurch entstehende „Fachkräftelücke“ hat sich in den letzten Jahren für alle Qualifikationsstufen vergrößert. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) hat die Zahl der qualifizierten Arbeitskräfte, die fehlen, um alle offenen Stellen besetzen zu können, nach Anforderungsniveau zusammengefasst und in ihrer Veränderung zwischen 2013 und 2022 ausgewertet: bei Fachkräften mit Berufsausbildung stieg die Anzahl der fehlenden Arbeitskräfte demnach um 330 Prozent, bei Hochqualifizierten mit Fachschul-, Meister- oder Hochschulabschuss sogar um 405 Prozent (vgl. Burstedde et al. 2023, 2).

Die Bundesagentur für Arbeit hat anhand verschiedener Indikatoren 200 Berufsgruppen identifiziert, in denen offene Stellen nur schwer besetzt werden können. Mehr als die Hälfte dieser sogenannten „Engpassberufe“ sind Fachkraftberufe, die eine abgeschlossene Berufsausbildung erfordern. 28 Prozent davon sind auf Spezialist*innenniveau mit einer Meister- oder Fachschulausbildung verortet und weitere 20 Prozent sind Expert*innenberufe, die einen Hochschulabschluss voraussetzen. Zu den beschäftigungsstärksten Engpassberufen mit einem ausgeprägten Fachkräftemangel gehören Pflegeberufe, medizinische Gesundheitsberufe sowie Handwerks- und Bauberufe. Auch bei Verkaufsberufen – vor allem im Lebensmittelbereich – sowie bei Berufskraftfahrer*innen gibt es Fachkräfteengpässe. Auf Spezialist*innenebene sind besonders Erzieher*innen, therapeutische Gesundheitsberufe sowie Berufe im IT-Bereich und im Bereich der Elektrotechnik und Kommunikation betroffen. Im Bereich hochqualifizierter Expert*innen ist ein Fachkräfteengpass festzustellen bei der Softwareentwicklung, bei Lehrkräften, Jurist*innen, Sozialarbeiter*innen, Bauingenieur*innen, Architekt*innen sowie bei Ärzt*innen und Pharmazeut*innen (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023, 16 f.).

Diese allgemeine Betrachtung berücksichtigt nicht die zum Teil sehr deutlichen regionalen Unterschiede. So ist der Fachkräfteengpass für verschiedene Berufe in den wirtschaftsstarken Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Hessen deutlich stärker ausgeprägt als in Berlin oder Bremen (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2022a, 17). In Zukunft werden vom Fachkräftemangel jedoch vor allem strukturschwache und ländliche Arbeitsmarktregionen stärker betroffen sein, da aufgrund der jahrzehntelangen Abwanderung deutlich weniger Menschen auf den Arbeitsmarkt nachkommen als aus dem Erwerbsleben ausscheiden (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 6).

Demografischer Wandel

Ein wesentlicher Grund für den Fachkräftemangel ist der demografische Wandel. Ein Großteil der Arbeitskräfte von heute gehört zu den geburtenstarken Jahrgängen 1955 bis 1970, die in den nächsten 15 Jahren in Rente gehen werden oder schon gegangen sind. Die dadurch entstehenden Lücken beim Personalbestand können durch die nachrückenden Altersgruppen nicht geschlossen werden (vgl. Garnitz et al. 2023, 61; Haist 2023, 3). Auf der einen Seite sinkt die Zahl der in den Arbeitsmarkt eintretenden jungen Menschen. Es wird zunehmend schwieriger, die vorhandenen Ausbildungsstellen mit ausreichend Bewerber*innen zu besetzen, und parallel dazu geht schon länger die Zahl der Ausbildungsbetriebe zurück. Auf der anderen Seite steigt aufgrund einer älter und damit vermehrt pflegebedürftig werdenden Bevölkerung der Arbeitskräftebedarf im Gesundheits- und Sozialwesen und verschärft den dort bestehenden Fachkräftemangel (vgl. Peichl et al. 2022, 70; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 6).

Modellrechnungen zeigen, dass das Erwerbspersonenpotenzial (d.h. die Summe aus Erwerbstätigen, Erwerbslosen und Stiller Reserve) zwischen 2020 und 2035 um 7,2 Millionen (-14,7 Prozent) und bis 2050 um 12,2 Millionen (-25,8 Prozent) zurückgehen wird, wenn die Erwerbsneigung konstant bleibt und es keine Erhöhung der Nettozuwanderung gibt. Um die Anzahl der Erwerbstätigen annähernd konstant zu halten, wären nach den Prognosen des IAB eine Steigerung der inländischen Erwerbsquote – besonders von Frauen, Ausländer*innen und Personen im höheren Erwerbsalter – sowie ein deutlicher Anstieg der jährlichen Nettozuwanderung von derzeit 208.000 auf 400.000 qualifizierte Arbeitskräfte erforderlich (vgl. Fuchs et al. 2021). Um dies zu erreichen, müssten jährlich 1,5 Millionen qualifizierte Arbeitsuchende aus EU-Ländern und Drittstaaten nach Deutschland zuwandern, was als kaum realistisch gilt. Expert*innen gehen daher davon aus, dass die Einwanderung von Fachkräften den demografischen Wandel abfedern, aber nicht vollständig kompensieren kann (vgl. Werding und Lembcke 2023, 42).

Die Qualität der Arbeitsbedingungen

Laut einer Befragung der Industrie- und Handelskammer beeinträchtigt der Fachkräftemangel bei 58 Prozent der Unternehmen ihre wirtschaftliche Entwicklung. Im Dienstleistungssektor ist der Arbeits- und Fachkräftemangel vor allem im Gastgewerbe, im Handel und im Bereich Verkehr und Lagerei das meistgenannte Geschäftsrisiko (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2023c, 11). Es zeigt sich, dass Branchen mit niedrigen Löhnen und unattraktiven Arbeitsbedingungen oft unter Fach- und Arbeitskräftemangel leiden. In einigen Fachkraftberufen – zum Beispiel in der Gastronomie, in den Bereichen Körperpflege sowie Arzt- und Praxishilfen – sind die Entgelte geringer als bei vielen Helfer*innentätigkeiten. Dies kann dazu führen, dass Beschäftigte ihren erlernten Beruf verlassen und trotz vorhandener beruflicher Qualifikation eine Tätigkeit in einem besser bezahlten Helfer*innenberuf ausüben. Ein solcher Berufswechsel in eine Tätigkeit außerhalb des erlernten Fachkraftberufs kann den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften weiter verschärfen (vgl. Seibert et al. 2022, 3, 8). Bessere Arbeitsbedingungen und Entgelte sind daher ein wichtiger Schlüssel zur Überwindung des Personalmangels – gerade in vielen eher niedrig entlohnten Berufen (vgl. Fuest und Jäger 2023).

Bessere Arbeits- und Vergütungsbedingungen würden generell dazu beitragen, die Attraktivität von Engpassberufen zu verbessern und die Ausbildungszahlen deutlich zu erhöhen, besonders im Gesundheits- und Erziehungsbereich. Neben der Politik, die bessere Rahmenbedingungen für eine partnerschaftliche Verteilung der Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern schaffen muss, sind auch die Unternehmen gefordert, durch bessere Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kindern bzw. von Eltern zu ermöglichen. Obwohl Deutschland eine der höchsten Erwerbstätigkeitsquoten von Frauen in Europa hat, arbeitet unter anderem wegen der Betreuung von Kindern bzw. familiären Verpflichtungen gut jede zweite weibliche Beschäftigte in Teilzeit – unter den männlichen Beschäftigten sind es dagegen 11 Prozent (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 18). Zudem gehen viele Beschäftigte in Teilzeit, um durch die Reduzierung ihrer Arbeitszeit die hohe Arbeitsbelastung zu verringern. Den Ergebnissen des DAK-Gesundheitsreports 2023 zufolge geben 19,6 Prozent der Frauen und 14,6 Prozent der Männer in Teilzeit als Grund für ihre Arbeitszeitwahl an, sich bei einer längeren Arbeitszeit überlastet zu fühlen. Deutlich über dem Durchschnitt liegen die Anteile unter Beschäftigten in der Krankenpflege (31,9 Prozent) und in der Kindererziehung (32,8 Prozent) (vgl. Storm et al. 2023, 64 f.).

Durch bessere Arbeitsbedingungen könnte in vielen Bereichen eine Erhöhung der Erwerbstätigkeit erreicht werden. Eine viel beachtete Studie zeigt, dass höhere Löhne, verlässlichere Arbeitszeiten und mehr Zeit für die Patient*innenversorgung dazu führen könnten, dass Pflegekräfte in ihren Beruf zurückkehren oder eine Aufstockung ihrer Arbeitszeit in Betracht ziehen würden. Dadurch könnten rund 300.000 zusätzliche Stellen in der Pflege besetzt werden (vgl. Auffenberg et al. 2022).

Qualifizierung

Eines der wichtigsten Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung ist die berufliche Weiterbildung. Diese steht nicht nur vor der Herausforderung, die aktuell vorhandene Kluft zwischen den Qualifikationsanforderungen der offenen Stellen und den Kompetenzprofilen der Arbeitsuchenden zu verringern. Die Qualifizierung der Beschäftigten ist gleichzeitig eine wichtige Maßnahme, um die durch Digitalisierung und Dekarbonisierung induzierten umfassenden Veränderungen von Berufsbildern und beruflichen Kompetenzen zu bewältigen. Digitalisierung wie auch Veränderungsprozesse hin zu einer klimaneutralen Wirtschaftsweise führen einerseits zum Wegfall von Tätigkeiten. Gleichzeitig entsteht Bedarf an neuen Kompetenzen und qualifizierten Fachkräften, zum Beispiel bei der Entwicklung und Einführung von Künstlicher Intelligenz, bei der Fertigung von Elektrofahrzeugen oder bei der Erneuerung der Energie- und Gebäudetechnik. In diesen Bereichen zeichnen sich bereits jetzt große Fachkräfteengpässe ab (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022). Eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt jedoch, dass Beschäftigte, deren Arbeitsplätze im Zuge von Digitalisierung stark von Automatisierung betroffen sind, unterdurchschnittlich häufig an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen (vgl. Heß et al. 2023). Die Schaffung von Beschäftigungsbrücken hin zu neu entstehenden Arbeitsplätzen durch die Qualifikation der vorhandenen Beschäftigten scheint für viele Unternehmen trotz des Personalmangels keine prioritäre Maßnahme zu sein, um die Fachkräftelücke im Unternehmen zu schließen.

Dass die qualifikatorische Weiterentwicklung eine erfolgversprechende Strategie zur Fachkräfteentwicklung sein kann, zeigt eine Studie des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Demnach könnte die bestehende Lücke von 630.000 qualifizierten Fachkräften rechnerisch um 83.000 oder 23 Prozent reduziert werden, wenn 15 Prozent der arbeitslosen Helfer*innen in ihrem Berufsfeld zu Fachkräften qualifiziert würden. Damit ließe sich der Fachkräftemangel im Bereich der Lagerwirtschaft, in Verkaufsberufen sowie bei der Metallbearbeitung und bei Maler- und Lackierarbeiten vollständig schließen. Im Hotelservice und in der Gastronomie ließe sich die Fachkräftelücke um 89 bzw. 62 Prozent reduzieren (vgl. Köhne-Finster et al. 2023, 4, 10).

Politische Strategien

In der Fachkräftestrategie der Bundesregierung ist die berufliche Weiterbildung eines der wichtigsten Handlungsfelder. „Die Konkretisierung des Weiterbildungsbedarfes entsteht zum Großteil in den Arbeitsprozessen. Weiterbildung ist damit primär im Interesse und in der Verantwortung der Unternehmen und Betriebe selbst." (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 16). Die Bundesregierung und die Bundesagentur für Arbeit unterstützen durch Fördermaßnahmen Unternehmen und Beschäftigte in ihrem Bemühen, Beschäftigungsfähigkeit durch eine Anpassung und Fortentwicklung der beruflichen Kompetenzen in einem dynamischen Strukturwandel langfristig zu erhalten.

Zudem sollen vorhandene Arbeitspotenziale stärker genutzt werden, indem Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen geschaffen werden. Zu den geforderten Maßnahmen gehören eine angemessene Familienbesteuerung sowie die Aufhebung der Einkommensdifferenz zwischen Männern und Frauen. Außerdem soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch den Ausbau der Kinderbetreuung und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit unterstützt werden (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 19).

Die Bundesregierung betont auch die Bedeutung von guten Arbeitsbedingungen, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Eine gute Arbeitsqualität, gesunde Arbeitsbedingungen und eine „mitarbeiter*innenorientierte Arbeitskultur" seien Grundlage für eine nachhaltige Fachkräftesicherung. Diese Aufgabe obliege den Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 23).

Eine moderne Einwanderung bildet eine weitere Säule der Fachkräftestrategie. Hierzu müssten qualifizierte Arbeitskräfte in Engpassberufen gezielt angeworben werden und die Rahmenbedingungen für Fachkräfte, die nach Deutschland kommen, besser ausgestaltet werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, 26).

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist das vorhandene Fachkräftepotenzial viel stärker zu aktivieren. Es gilt, vorhandene Hemmnisse bei der Aufnahme und Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Frauen, Menschen mit Behinderungen, älteren Arbeitskräften und zugewanderten Menschen zu beseitigen. Maßnahmen sind der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten ebenso wie die Beseitigung von finanziellen und steuerlichen Fehlanreizen (Ehegattensplitting, Steuerklasse V, Minijobs), welche die Erwerbstätigkeit von Frauen begrenzen. Arbeitgeber sollten regulatorisch und finanziell angehalten werden, die Erwerbspotenziale von älteren Menschen und Menschen mit Behinderungen stärker zu nutzen. Die Unternehmen müssten auch durch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und eine bessere Gesundheitsprävention dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten länger gesund bleiben im Arbeitsleben und dass arbeitsbedingte Erkrankungen und Frühverrentungen vermieden werden.

Stärkere Anstrengungen sind vonnöten, um die aus der EU und Drittstaaten eingewanderten Arbeitskräfte besser und gleichberechtigt in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Durch eine einfachere Qualifikationsanerkennung ist eine qualifikationsadäquate Beschäftigung dieser Menschen zu ermöglichen. Daneben fordert der Deutsche Gewerkschaftsbund bei der Erwerbsmigration eine umfassende Reform der Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen. „Erwerbsmigrant*innen und inländische Erwerbspersonen dürfen keinesfalls gegeneinander ausgespielt werden, sondern es müssen für alle, auch für die einwandernden Menschen, gute Lebens- und Arbeitsbedingungen gesichert werden." (Deutscher Gewerkschaftsbund 2023, 6)

Der DGB fordert als Maßnahme zur Fachkräftesicherung auch eine Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen durch Stärkung der Tarifbindung, besonders im Bereich von Pflege und Erziehung. Schon lange setzen sich die Gewerkschaften für die Förderung der dualen Berufsausbildung und die Stärkung der beruflichen Weiterbildung ein, was für eine zukünftig erfolgreiche Fachkräftepolitik deutlich verstärkt werden muss.

Die Gewerkschaft ver.di untermauert diese Forderungen, indem sie für eine aktive Arbeitsmarktpolitik eintritt, die die Aktivierung des vorhandenen Arbeits- und Fachkräftepotenzials unterstützt und für die Beschäftigten Sicherheit und Perspektiven in der Transformation bietet. Wie beim DGB geht es um ein Bündel von Maßnahmen: Erwerbsbeteiligung von Frauen, Qualifizierung und Weiterbildung, gerade auch bei erhöhtem Veränderungs- und Automatisierungsrisiko, Zugänge zu qualifizierter Beschäftigung für hier lebende Menschen mit Migrationshintergrund, „Spurwechsel" aus dem Asylins Aufenthaltsrecht sowie Weichenstellungen für eine faire Arbeits- und Fachkräfteeinwanderung, die qualifikationsadäquate Beschäftigung sicherstellt.

Ver.di betont, dass dazu auch öffentliche Dienstleistungen und Infrastrukturen in Verbindung mit Rechtsansprüchen nötig sind. Dazu zählen zum Beispiel Ressourcen für die Berufsorientierung, Übernahmeperspektiven für Menschen in Übergangsmaßnahmen, Ausbildung von Menschen mit Behinderung sowie deren Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt und dazu eine ausreichend ausgestattete, handlungsfähige Arbeitsverwaltung, die für die Anforderungen der Erwerbsmigration verstärkt wird und Beratung für berufliche Neuorientierung anbieten kann.

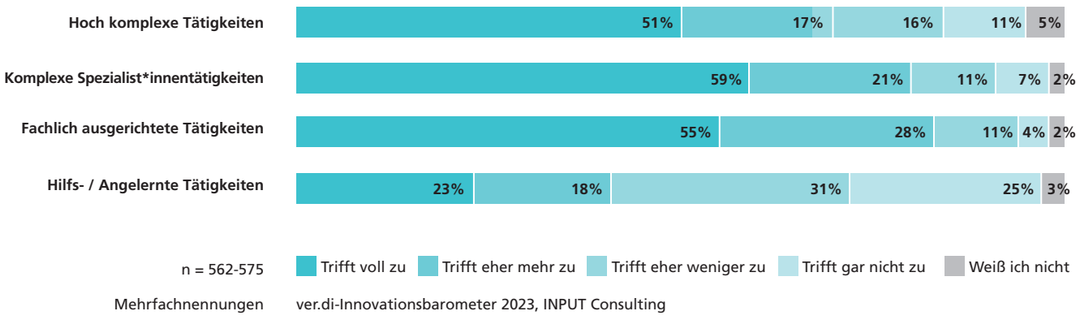
Fachkräftesicherung – Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers

Das Ausmaß des Arbeits- und Fachkräftemangels in den Dienstleistungsunternehmen

Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist für die Betriebs- und Personalratsvorsitzenden und die Beschäftigtenvertreter*innen in Aufsichtsräten, die im Rahmen des Innovationsbarometers 2023 befragt wurden, ein drängendes Thema. Nahezu alle befragten Mitbestimmungsakteure berichten von Stellenbesetzungsproblemen in ihren Unternehmen und Dienststellen.[1] Insbesondere bei fachlich ausgerichteten Tätigkeiten werden laut 83 Prozent der Befragungsteilnehmer*innen dringend Arbeitskräfte gesucht (siehe Abbildung 5), aber auch bei Spezialist*innentätigkeiten mit Fachschul-, Techniker- oder Meisterqualifikation sehen 80 Prozent der Befragten ihr Unternehmen vor dem Problem stehen, offene Stelle zu besetzen. Bei hochkomplexen Tätigkeiten, die in der Regel einen Hochschulabschluss erfordern, geben 68 Prozent an, dass in ihrem Unternehmen entsprechende Fachkräfte fehlen. Für Helfer*innenberufe, die keine spezifische Berufsausbildung erfordern, ist der Personalmangel zwar etwas weniger stark ausgeprägt, doch geben auch dafür 41 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen auch in diesem Beschäftigungssegment Arbeitskräfte dringend gesucht werden und Stellen nicht besetzt werden können.

Abb. 5 **Arbeits- und Fachkräftebedarf nach Qualifikationsniveau**

„In unserem Unternehmen werden dringend neue Arbeitskräfte gesucht, weil bei folgenden Tätigkeiten bzw. Stellen nicht besetzt werden können":



n = 562-575

Mehrfachnennungen

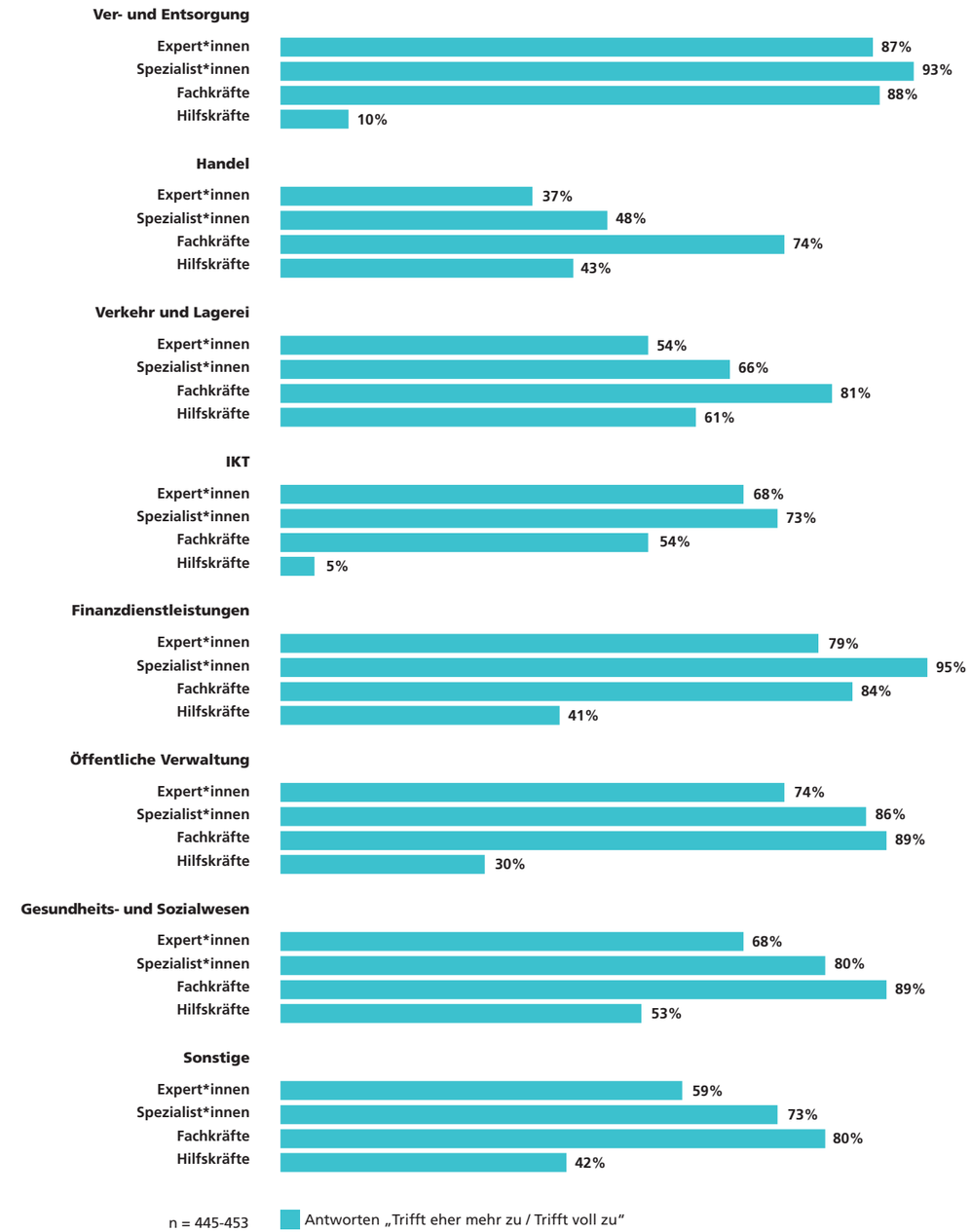
ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

[1] Wenn im Weiteren von „Unternehmen" die Rede ist, sind in der Regel auch die Dienststellen der öffentlichen Verwaltung mit eingeschlossen.

Wie Abbildung 6 zeigt, sind die betrachteten Dienstleistungsbranchen vom Arbeits- und Fachkräftemangel unterschiedlich stark betroffen. Ein hoher Anteil der Befragten aus der Ver- und Entsorgungsbranche, dem Finanzdienstleistungssektor und der öffentlichen Verwaltung berichtet von dringendem Fachkräftebedarf bei hochqualifizierten Spezialist*innen- und Expert*innentätigkeiten. Den höchsten Bedarf an Fachkräften mit einer (dualen) Berufsausbildung gibt es den Angaben der Befragten zufolge im Gesundheits- und Sozialwesen (89 Prozent stimmen voll oder eher mehr zu), in der öffentlichen Verwaltung (89 Prozent) sowie in der Ver- und Entsorgungsbranche (88 Prozent). Viele Unternehmen suchen zudem Arbeitskräfte für angelernte Tätigkeiten und Helfer*innenberufe. Dieser Anteil ist besonders hoch bei Verkehrs- und Logistikunternehmen (61 Prozent) sowie im Gesundheits- und Sozialwesen (53 Prozent).

Abb. 6 **Arbeits- und Fachkräftebedarf nach Qualifikationsniveau in den Branchen**

„In unserem Unternehmen werden dringend neue Arbeitskräfte gesucht, weil bei folgenden Tätigkeiten Stellen nicht besetzt werden können“:



n = 445-453

Mehrfachnennungen

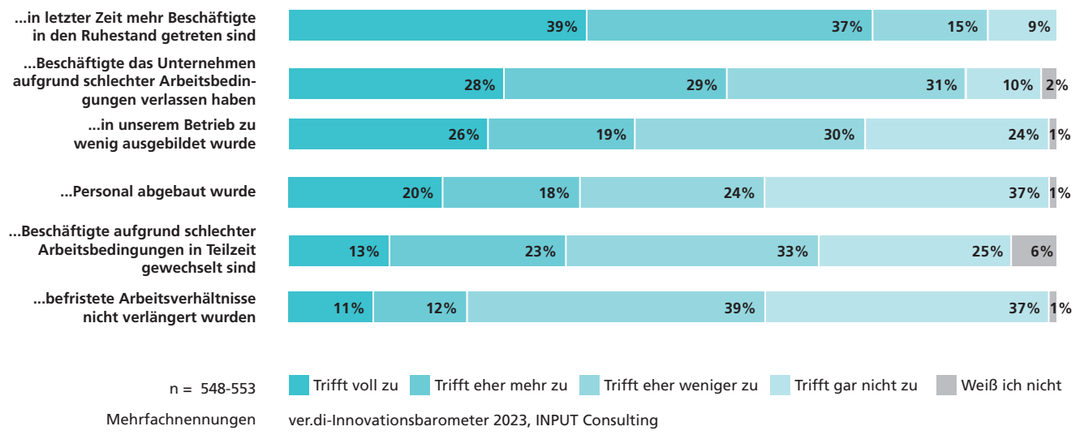
ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Ursachen des Personalmangels in den Dienstleistungsunternehmen

Als Hauptursache für den Personalmangel wird von den befragten Interessenvertreter*innen die demografische Entwicklung angeführt: 76 Prozent (Anteil „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“) geben an, dass in ihrem Unternehmen dringend Arbeitskräfte gesucht werden, weil in letzter Zeit mehr Beschäftigte in den Ruhestand getreten sind (siehe Abb. 7). Bereits an zweiter Stelle werden die Arbeitsbedingungen genannt: Laut 57 Prozent der Befragten fehlen in ihrem Unternehmen Arbeitskräfte, weil Beschäftigte das Unternehmen aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen verlassen haben. Im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei geben sogar 78 Prozent und im Gesundheits- und Sozialwesen 71 Prozent der Befragten dies als Ursache des Personalmangels an. 36 Prozent der Befragten sehen eine Ursache für den Arbeitskräftemangel darin, dass Beschäftigte aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen in Teilzeit gewechselt sind. Für 45 Prozent der Befragungsteilnehmer*innen sind die niedrigen Ausbildungszahlen im Unternehmen eine Ursache für den Personalmangel.

Abb. 7 **Ursachen des Arbeits- und Fachkräftebedarfs**

„In unserem Unternehmen werden Arbeitskräfte dringend gesucht, weil...“:



n = 548-553

Mehrfachnennungen

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Wie aus Abbildung 7 ersichtlich ist, führen viele Befragte den Personalmangel auf eine verfehlte Personalpolitik zurück – darauf, dass Arbeitsplätze im Unternehmen in der Vergangenheit abgebaut (38 Prozent) oder befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängert wurden (23 Prozent). Im Finanzdienstleistungssektor geben sogar 63 Prozent an, dass der Fachkräftemangel in ihrem Unternehmen die Folge von Personalabbau in der Vergangenheit ist (siehe Abbildung 8). Auch im Handel wird dies mit einem Anteil von 60 Prozent der Befragten besonders häufig angegeben. In dieser Branche antworten zudem 47 Prozent der Interessenvertreter*innen, dass in der Vergangenheit befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängert wurden und deshalb jetzt dringend Arbeitskräfte gesucht werden. Auch im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei ist die Nicht-Verlängerung befristeter Arbeitsverhältnisse mit 38 Prozent eine überdurchschnittlich oft genannte Ursache für die vorhandene Arbeitskräfteknappheit.

Abb. 8 **Arbeits- und Fachkräftebedarf aufgrund von vorhergehendem Personalabbau und von Befristung – das Ergebnis nach Branchen**

	Personal wurde abgebaut	Befristete Arbeitsverhältnisse wurden nicht verlängert
Ver- und Entsorgung (n = 51)	37%	14%
Handel (n = 35-36)	60%	47%
Verkehr und Lagerei (n = 40)	28%	38%
Informations- und Kommunikationstechnologie (n = 21)	43%	10%
Finanzdienstleistungen (n = 57)	63%	16%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (n = 94-95)	26%	15%
Gesundheits- und Sozialwesen (n = 82)	26%	20%
Sonstige (n = 55)	36%	24%

(Antworten „Trifft eher mehr zu / Trifft voll zu“) · Mehrfachnennungen

Arbeitskräftemangel bei Helfer*innen - und Anlerntätigkeiten

Aus arbeitsmarktökonomischer Perspektive dürfte es im Bereich von Helfer*innen- oder angelernten Tätigkeiten keine Arbeitskräfteknappheit geben. „Offene Stellen für Geringqualifizierte können in der Regel mit Arbeitslosen jedweder Qualifikation besetzt werden, da diese für die zu verrichtenden Tätigkeiten schnell angelernt werden können. Deswegen sollte bei Geringqualifizierten kein Mangel entstehen, solange es Arbeitslose gibt“ (Burstedde et al. 2023, 1). Allerings sind nicht alle Helfer*innenberufe ohne jegliche qualifikatorische Voraussetzung. Eine Reihe erfordern zumindest Zertifikate, wie zum Beispiel einen Gabelstaplerführerschein in der Lagerwirtschaft oder den Unterrichtungsnachweis für Sicherheitskräfte. Eine mögliche Erklärung für das bestehende Problem der Stellenbesetzung im Bereich der Helfer*innentätigkeiten ist die hohe Wechselbereitschaft innerhalb dieser Beschäftigtengruppe. Die Fluktuationsrate liegt bei Helfer*innen mit über 50 Prozent doppelt so hoch wie bei qualifizierten Tätigkeiten (Hammermann et al. 2022, 15). Werden in anderen Helfer*innenberufen höhere Löhne gezahlt und bessere Arbeitsbedingungen geboten, besteht ein hoher Anreiz, den Arbeitgeber zu wechseln, zumal es hier kaum qualifikatorische Hürden für die Aufnahme einer anderen Tätigkeit gibt.

Unsere Befragungsergebnisse bestätigen den engen Zusammenhang zwischen den Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen und den Besetzungsproblemen bei Helfer*innentätigkeiten. Im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei berichten 61 Prozent der Befragten von Engpässen bei Helfer*innentätigkeiten, im Gesundheits- und Sozialwesen sind es 53 Prozent. Beide Branchen zeichnen sich durch besonders belastende Arbeitsbedingungen und ein eher unterdurchschnittliches Entgeltniveau aus. So verwundert es nicht, dass in diesen Branchen der Anteil der Befragten, die schlechte Arbeitsbedingungen als Ursache für den Personalmangel angeben, mit 78 Prozent (Verkehr und Lagerei) bzw. 71 Prozent (Gesundheits- und Sozialwesen) rund doppelt so hoch ist wie im Branchendurchschnitt.

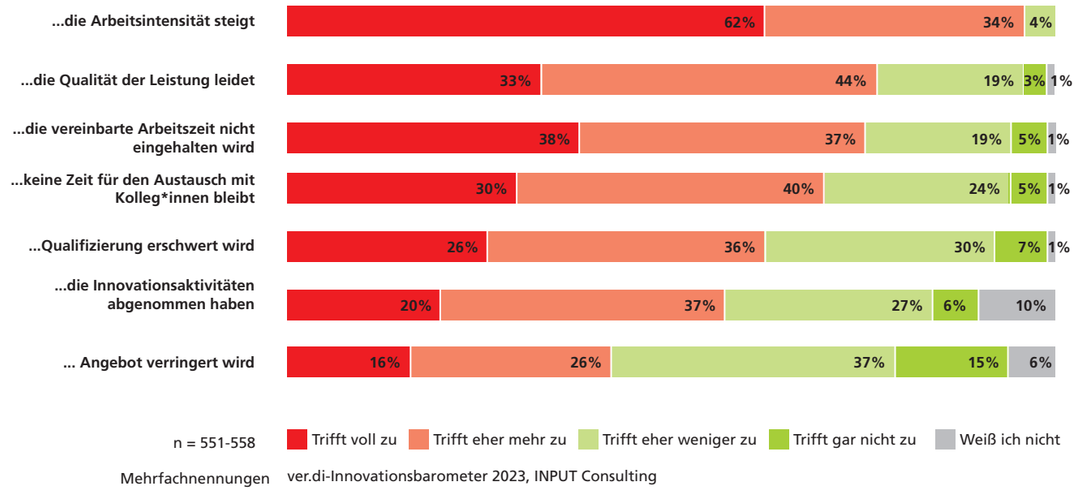
Beim Wettbewerb um Arbeitskräfte für Helfer*innentätigkeiten ist zudem zu berücksichtigen, dass in diesem Segment große Lohnunterschiede zwischen den Berufen bestehen und besonders bei gering entlohnten Tätigkeiten Probleme bestehen, offene Stellen adäquat zu besetzen. So liegt das monatliche Durchschnittsentgelt für Helfer*innen im Lebensmittelverkauf bei 2.035 Euro, für Reinigungskräfte bei 2.183 Euro, in der Altenpflege bei 2.635 Euro, und in der öffentlichen Verwaltung werden für Anlerntätigkeiten sogar durchschnittlich 3.258 Euro gezahlt (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2022b).

Folgen des Personalmangels in den Dienstleistungsunternehmen

Der Fach- und Arbeitskräftemangel in den Unternehmen hat für die Beschäftigten deutlich negative Folgen. 96 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen (Anteil „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“) sagen, die Arbeitsintensität in ihrem Unternehmen sei aufgrund fehlender Arbeitskräfte gestiegen, da sich die vorhandene Arbeit auf weniger Personen verteilt. Bei 75 Prozent kann im Unternehmen die vereinbarte Arbeitszeit aufgrund von erforderlicher Mehrarbeit nicht eingehalten werden. 70 Prozent der Befragten berichten, dass keine Zeit mehr für den Austausch mit Kolleg*innen bleibt, 62 Prozent geben an, dass die Qualifizierung erschwert wird (siehe Abbildung 9).

Abb. 9 **Folgen des Arbeits- und Fachkräftemangels**

„In unserem Unternehmen führt der dringende Arbeitskräftebedarf dazu, dass...“:



n = 551-558

Mehrfachnennungen

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Auch Kund*innen, Bürger*innen und Patient*innen spüren die negativen Folgen des Arbeits- und Fachkräftemangels: 77 Prozent der Befragten geben an, dass die Qualität der Dienstleistungen darunter leidet. 42 Prozent berichten, dass aufgrund des Personalmangels das Dienstleistungsangebot in ihrem Unternehmen reduziert wird. Und nicht zuletzt beeinträchtigen fehlende Mitarbeiter*innen die Zukunftsaussichten des Unternehmens, denn laut 57 Prozent der Befragten haben die Innovationsaktivitäten des Unternehmens aufgrund des Arbeitskräftemangels abgenommen.

Abbildung 10 veranschaulicht die Auswirkungen des Personalmangels auf die Beschäftigten, auf das Leistungsangebot und auf die Innovationsaktivitäten, differenziert nach Branchen. Besonders auffällig sind die negativen Auswirkungen im Gesundheits- und Sozialwesen. 96 Prozent der Befragten dieser Branche geben an, dass die Arbeitsintensität aufgrund der dünnen Personaldecke steigt. Dazu ist eine Erkenntnis aus dem DAK-Gesundheitsreport 2023 wichtig: Mehrbelastung aufgrund von Personalmangel hat eine Reihe von negativen Folgen für die Arbeit, Gesundheit und das Privatleben der betroffenen Mitarbeiter*innen. Beschäftigte, in deren Arbeitsbereich es dauerhaften Personalmangel gibt, berichten mehr als doppelt so häufig von körperlichen und mentalen Erschöpfungszuständen, Schlafstörungen und Muskel-Skelett-Beschwerden wie Beschäftigte in Bereichen ohne Personalmangel (vgl. Storm et al. 2023, 48).

Weitere Folgen des Arbeits- und Fachkräftemangels im Gesundheitswesen: 81 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen geben an, dass die Qualität der Leistungen darunter leidet. Dieser Befund ist deshalb besorgniserregend, weil mit einer Reduzierung der Pflegequalität die Genesungsprozesse von Patient*innen beeinträchtigt werden und deren Gesundheitszustand verschlechtert wird (vgl. hierzu Schmucker 2019, 53). Im Vergleich aller hier analysierten Branchen führt der Personalmangel in diesem elementaren Bereich der Daseinsvorsorge zu den stärksten Einschränkungen des Leistungsangebots. Laut 59 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen wird aufgrund der Fachkräfteknappheit in ihren Einrichtungen das Angebot verringert, was sich durch lange Wartezeiten für OP-, Arzt- und Therapeut*innentermine oder die Schließung von Stationen in Pflegeeinrichtungen bemerkbar macht. Im Gesundheits- und Sozialwesen sind auch die Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten am stärksten: 70 Prozent der Befragten berichten, dass die Innovationsaktivität im Unternehmen infolge des Arbeitskräftemangels abgenommen hat.

Abb. 10 **Folgen des Arbeits- und Fachkräftemangels nach Branchen**

	Die Arbeitsintensität steigt	Die Qualität der Leistung leidet	Das Angebot wird verringert	Innovationsaktivitäten haben abgenommen
Ver- und Entsorgung (n = 49-51)	96%	76%	32%	58%
Handel (n =36)	89%	77%	42%	58%
Verkehr und Lagerei (n = 40)	96%	83%	43%	50%
Informations- und Kommunikationstechnologie (n = 21)	90%	71%	24%	58%
Finanzdienstleistungen (n = 57)	100%	75%	51%	46%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (n = 93)	99%	81%	38%	56%
Gesundheits- und Sozialwesen (n = 83)	96%	81%	59%	70%
Sonstige (n = 58)	93%	79%	30%	55%

Antworten „Trifft eher mehr zu / Trifft voll zu" · Mehrfachnennungen

Fachkräftemangel und Innovationsfähigkeit

Der Fachkräftemangel ist ein großes Innovationshemmnis – das belegen aktuelle Studien zu den Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen. Laut einer Befragung der Deutschen Industrie- und Handelskammer geben 71 Prozent der befragten Unternehmen an, durch fehlendes (Fach-) Personal in der Entwicklung von Innovationen eingeschränkt zu sein (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2023b). Der KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2023 zeigt, dass der Mangel an qualifiziertem Personal eine wesentliche Ursache für die verhaltene Investitionstätigkeit mittelständischer Unternehmen ist. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen entstehen Innovationen oft aus dem normalen Arbeitsalltag heraus, ohne dass eine spezielle Forschungs- und Entwicklungsabteilung existiert.

Qualifizierte Arbeitskräfte sind wesentliche Innovationstreiber. Alle „Maßnahmen, die das Angebot an qualifizierten Fachkräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt erhöhen", stellen aus diesem Grund „indirekt auch Innovationsfördermaßnahmen dar" (Zimmermann 2024, 2). Angesichts des Fachkräftemangels setzen derzeit viele Unternehmen auf Innovationskooperationen, wie eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zeigt. Die Einbindung externer Partner in den Innovationsprozess, auch bekannt als „Open Innovation", stößt jedoch langfristig an Grenzen und kann internes Know-how nicht vollständig ersetzen. Dagegen sind laut der Studie gezielte Ausbildung und Qualifizierung der Arbeitskräfte sowie Verbesserungen im Bildungssystem erfolgversprechende Lösungsansätze, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in Zeiten des Personalmangels zu steigern (vgl. Carioli und Czarnitzki 2023).

Auch die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass sich der Personalmangel negativ auf die Innovationsprozesse in den Unternehmen auswirkt. 57 Prozent der befragten Mitbestimmungsakteure geben an, dass infolge des Fachkräftemangels die Innovationsaktivitäten abgenommen haben. Besonders hoch ist dieser Anteil im Gesundheits- und Sozialwesen, wo 70 Prozent der Befragten von einem Rückgang der Innovationsaktivitäten infolge des Personalmangels berichten (siehe Abbildungen 9 und 10).

Innovationen werden nicht nur wegen des Mangels an qualifizierten Mitarbeiter*innen beeinträchtigt. Hinzu kommt ein indirekter Effekt, wenn aufgrund anhaltender Personalunterdeckung im Unternehmen die Arbeitsintensität steigt und infolge der Mehrbelastung den Beschäftigten kaum mehr Zeit und Ressourcen für die Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung von Prozessen bleiben.

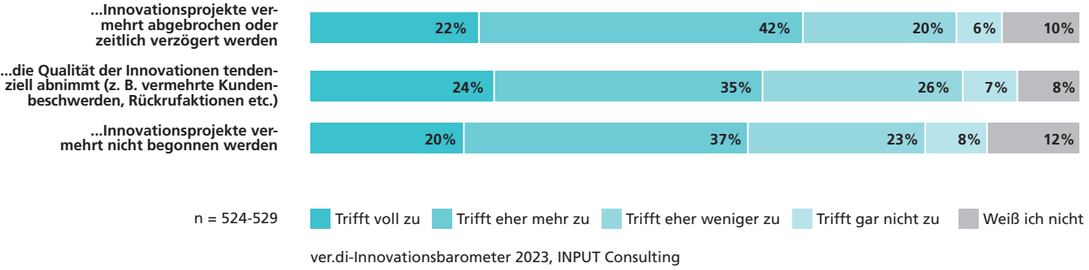
Wie erwähnt verzeichnen 96 Prozent der Befragten eine gestiegene Arbeitsintensität in ihren Unternehmen. Abbildung 11 veranschaulicht die Folgen: Knapp zwei Drittel der Befragten (64 Prozent) sind der Ansicht (stimmen voll oder eher mehr zu), dass die gestiegene Arbeitsintensität dazu führt, dass Innovationsprojekte häufiger abgebrochen

oder zeitlich verschoben werden. 59 Prozent gehen davon aus, dass die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt. 57 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen nehmen an, dass Innovationsprojekte aufgrund der hohen Arbeitsbelastung vermehrt erst gar nicht begonnen werden. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens würde dadurch nachhaltig beeinträchtigt.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus dem Jahr 2021 verdeutlicht, dass die Arbeitsintensivierung – auch infolge des Arbeitskräftemangels – die Innovationstätigkeit der Unternehmen in den letzten Jaren negativ beeinflusst hat (Werte jeweils für den Anteil „Trifft voll zu" / „Trifft eher mehr zu"): Der Anteil der Befragten, die angeben, dass Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen oder verzögert werden, liegt um 10 Prozentpunkte höher als 2021; der Anteil derjenigen, die eine Qualitätsabnahme feststellen, ist um 5 Prozentpunkte gestiegen; einen Zuwachs von 8 Prozentpunkten gibt es bei der Antwort, Innovationsprojekte seien gar nicht erst gestartet worden.

Abb. 11 **Wirkung der Arbeitsintensivierung auf das Innovationsgeschehen**

„Die gestiegene Arbeitsintensität führt meiner Meinung nach unter anderem dazu, dass..."



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Maßnahmen zur Fachkräfte-sicherung

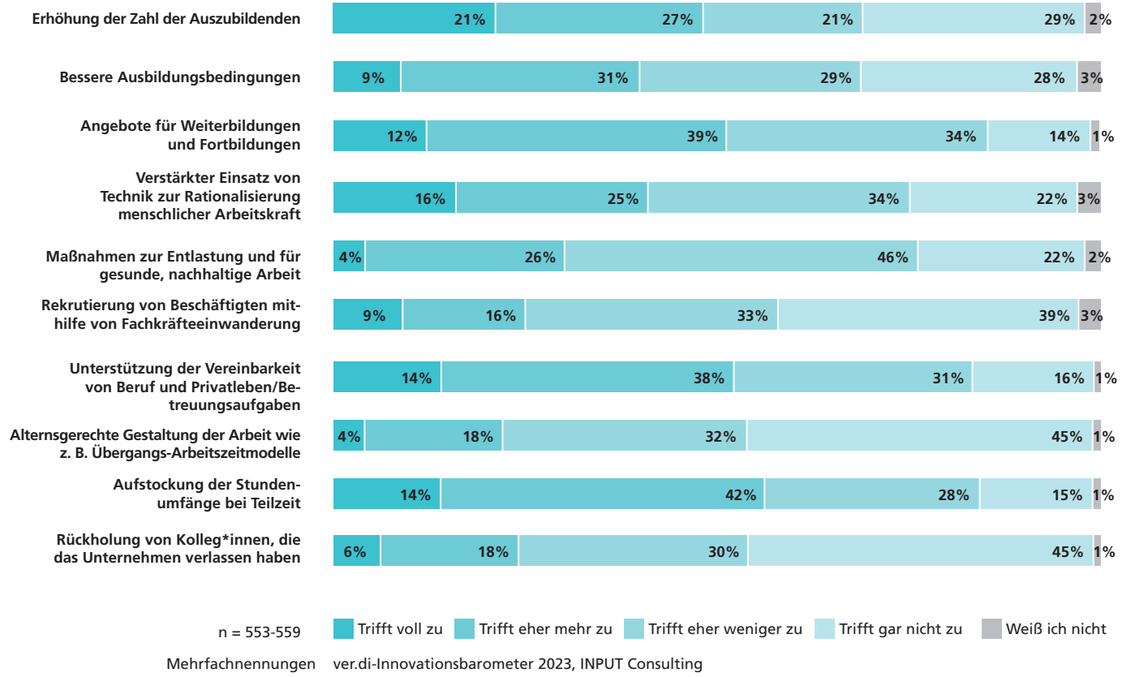
Im Dienstleistungssektor ist der Arbeits- und Fachkräftemangel das am häufigsten genannte Geschäftsrisiko, wie die jüngsten Konjunkturumfragen der DIHK bestätigen (vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer 2024). Deshalb sollten auch aus Arbeitgebersicht im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wirkungsvolle Maßnahmen gefragt sein, um offene Stelle mit geeigneten Bewerber*innen zu besetzen, vorhandenes Personal langfristig ans Unternehmen zu binden und die Folgen von Personalengpässen im Unternehmen möglichst gering zu halten.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Interessenvertreter*innen danach gefragt, welche Maßnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt werden (siehe Abbildung 12).

- Den höchsten Wert (56 Prozent stimmen voll oder eher mehr zu) erreicht die Aufstockung der Stundenumfänge bei Teilzeit.
- Nach Auskunft von 52 Prozent der Befragten unterstützen ihre Unternehmen eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben; dies ist eine Maßnahme, die vor allem Frauen mit Betreuungsaufgaben überhaupt erst eine Ausweitung der Arbeitszeit ermöglicht.
- 51 Prozent der Befragungsteilnehmer*innen berichten, es würden Anstrengungen zur Weiterbildung der Beschäftigten unternommen, damit vakante Stellen intern besetzt werden können.
- 48 Prozent der Mitbestimmungsakteure geben an, dass ihre Unternehmen dem Personalmangel mit der Vermehrung der Ausbildungsplätze begegnen. Bei 40 Prozent der Befragten ergreifen die Unternehmen Maßnahmen, um die Ausbildungsbedingungen zu verbessern.
- Laut den Antworten von 41 Prozent der Interessenvertreter*innen versuchen die Unternehmen durch verstärkten Technikeinsatz und Rationalisierung den Fachkräftemangel zu kompensieren.
- Eine weiteres Maßnahmenbündel der Unternehmen betrifft die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen. Laut den Befragungsergebnissen ergreifen jedoch bislang nur 30 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zur Entlastung und für gesunde und nachhaltige Arbeit.
- 25 Prozent der Befragten berichten, ihr Unternehmen rekrutiere Beschäftigte aus dem Ausland, um offene Stelle zu besetzen.
- Ein etwa ebenso geringer Anteil von 24 Prozent berichtet, dass in ihren Unternehmen Kolleg*innen zurückgeholt werden, die das Unternehmen bereits verlassen hatten.

Abb. 12 **Welche Maßnahmen werden genutzt, um Fach- und Arbeitskräfte zu holen oder zu halten?**

„In unserem Unternehmen werden folgende Maßnahmen genutzt, um Fach- und Arbeitskräfte ins Unternehmen zu holen oder im Unternehmen zu halten."



n = 553-559

Mehrfachnennungen

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Beurteilung der Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

Aus Sicht der befragten Interessenvertreter*innen sind die Maßnahmen zur Behebung des Arbeits- und Fachkräftemangels in ihren Unternehmen insgesamt unzureichend und sie setzen auch nicht immer an den richtigen Stellen an. Was aus ihrer Sicht helfen würde, ist in Abbildung 13 dokumentiert (die nachfolgend angegebenen Werte erfassen jeweils den Anteil der Antworten „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“).

- 91 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen erachten Maßnahmen zur Entlastung und für gesunde und nachhaltige Arbeit als erfolgversprechendes Instrument gegen den Personalmangel in ihrem Unternehmen. Ergriffen haben solche Maßnahme aber nur die Unternehmen von 30 Prozent der Befragten (vgl. Abbildung 12).

- Eine ähnlich hohe Zustimmung erhalten die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (90 stimmen voll oder eher mehr zu, dass dies nutzen würde) und die alternsgerechte Gestaltung der Arbeit zum Beispiel durch Übergangs-Arbeitszeitmodelle (88 Prozent).

- Nach Ansicht von 85 Prozent sollte das Unternehmen mehr Weiterbildung und Fortbildung anbieten, um den qualifikatorischen „Mismatch“ im Unternehmen zu verringern und die Besetzung von Stellen über den internen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

- Die Erhöhung der Zahl der Auszubildenden ist für 75 Prozent eine erfolgversprechende Maßnahme, die Verbesserung der Ausbildungsbedingungen für 72 Prozent.

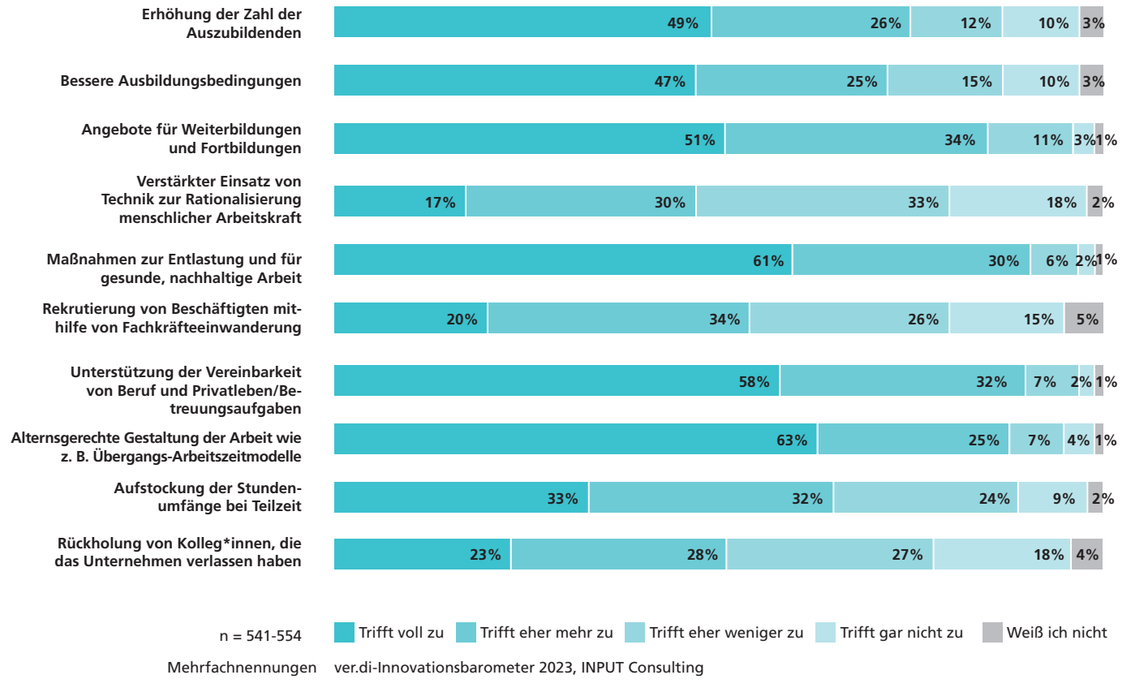
- 65 Prozent der Befragten sehen in der Aufstockung der Stundenumfänge bei Teilzeit eine wichtige Maßnahme. Nach Angaben von 56 Prozent der Befragten wird dieser Schritt in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt (vgl. Abbildung 12).

- Eher mittlere Zustimmungsraten erreichen hingegen Maßnahmen wie die Rekrutierung von Beschäftigten mittels Fachkräfteeinwanderung (54 Prozent) und die Rückholung von Kolleg*innen, die das Unternehmen verlassen haben (51 Prozent).

- 47 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen sehen in der Substitution menschlicher Arbeitskraft durch verstärkten Technikeinsatz und Rationalisierung eine erfolgversprechende Maßnahme.

Abb. 13 **Welche Maßnahmen würden helfen, um dem Fach- und Arbeitskräftemangel zu begegnen?**

„Welche der folgenden Maßnahmen würden aus Ihrer Sicht helfen, um dem Fach- und Arbeitskräftemangel in Ihrem Unternehmen zu begegnen?“



n = 541-554

Mehrfachnennungen

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Einschätzung der Personalstrategie

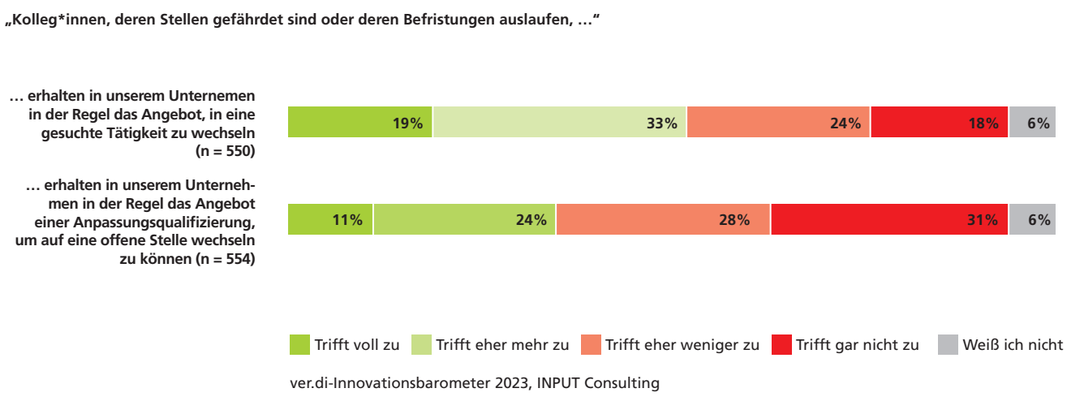
Die Diskrepanz zwischen nachgefragten und angebotenen Qualifikationen ist eine der wichtigsten Ursachen für den aktuellen Fachkräftemangel, wie bereits erläutert. Auch auf der betrieblichen Ebene ist ein „Fachkräfte-Paradox" festzustellen, wenn auf der einen Seite Arbeitsplätze abgebaut oder befristete Arbeitsverträge nicht verlängert werden und auf der anderen Seite Stellen im Unternehmen, für die Fachkräfte gesucht werden, unbesetzt bleiben.

Die betrieblichen Interessenvertreter*innen wurden danach gefragt, inwieweit die in den Unternehmen verfügbaren Arbeitskräfte eingesetzt werden, um offene Stellen zu besetzen. Das Ergebnis veranschaulicht Abbildung 14:

- Nach Angaben von gut der Hälfte der Befragten (Anteil „Trifft voll zu" / „Trifft eher mehr zu") erhalten Kolleg*innen, deren Stellen gefährdet sind oder deren Befristungen auslaufen, in der Regel das Angebot, auf eine gesuchte Stelle im Unternehmen zu wechseln.

- Nur 35 Prozent der Befragten geben hingegen an, dass in ihrem Unternehmen Beschäftigte, deren Stellen gefährdet sind oder deren befristete Arbeitsverträge enden, das Angebot erhalten, durch geeignete Anpassungsqualifizierungen auf eine offene Stelle wechseln zu können (siehe Abbildung 14). Offensichtlich ist in vielen Unternehmen die betriebliche Weiterbildung noch nicht konsequent darauf ausgerichtet, durch strategische Qualifizierung „Beschäftigungsbrücken" zu schaffen und den internen Arbeitsmarkt mittels Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Fachkräftesicherung zu nutzen.

Abb. 14 **Jobangebote im Unternehmen und Anpassungsqualifizierung zur Fachkräftesicherung**



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Stellenbesetzungsprobleme werden also auch in beträchtlichem Umfang durch ein verfehltes Unternehmenshandeln hervorgerufen oder verschärft. Zu einem ähnlichen Schluss kommt eine Analyse der WSI-Betriebsrätebefragung im Jahr 2018. Sie zeigt auf, dass viele Unternehmen keine vorausschauende Personalplanung betrieben haben und eine Reihe von hausgemachten Ursachen für Personalengpässe festzustellen sind (vgl. Ahlers und Quispe Villlobos 2022, 3).

Bei der Umfrage zum ver.di-Innovationsbarometer wurden die Interessenvertreter*innen auch auf die Personalstrategie in ihrem Unternehmen angesprochen. Sie wurden danach gefragt, inwieweit verschiedene Aspekte einer vorausschauenden und nachhaltigen Personalentwicklungs- und Qualifizierungspolitik in ihrem Unternehmen berücksichtigt werden. Gerade Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen benötigen in der Regel eine lange Vorlaufzeit und müssen deshalb auf Grundlage einer strategischen Personalbedarfs- und Qualifizierungsplanung vorbereitet und umgesetzt werden, die wiederum sich verändernde Tätigkeiten in die Strategie einbeziehen muss. Fehlt eine solche Bedarfserhebung, können interne Maßnahmen zur Fachkräftesicherung nur unzureichend wirken.

Das Ergebnis der Umfrage zum Thema Personalstrategie ist in Abbildung 15 dokumentiert. Lediglich 31 Prozent der Befragten (Anteil „Trifft voll zu" / „Trifft eher mehr zu") geben an, in ihrem Unternehmen finde eine vorausschauende Personalbedarfsplanung statt. Nur 24 Prozent berichten, dass ihr Unternehmen eine systematische Qualifikationsbedarfsplanung durchführt. Eher gering ist mit einem Drittel der Anteil der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen würden regelmäßig individuelle Potenzialanalysen oder Entwicklungsgespräche mit den Beschäftigten durchgeführt, um eine vorausschauende Personalentwicklung zu ermöglichen. Nur 34 Prozent berichten, dass bei der Personalplanung die Bedarfe durch veränderte Tätigkeiten laufend erfasst werden.

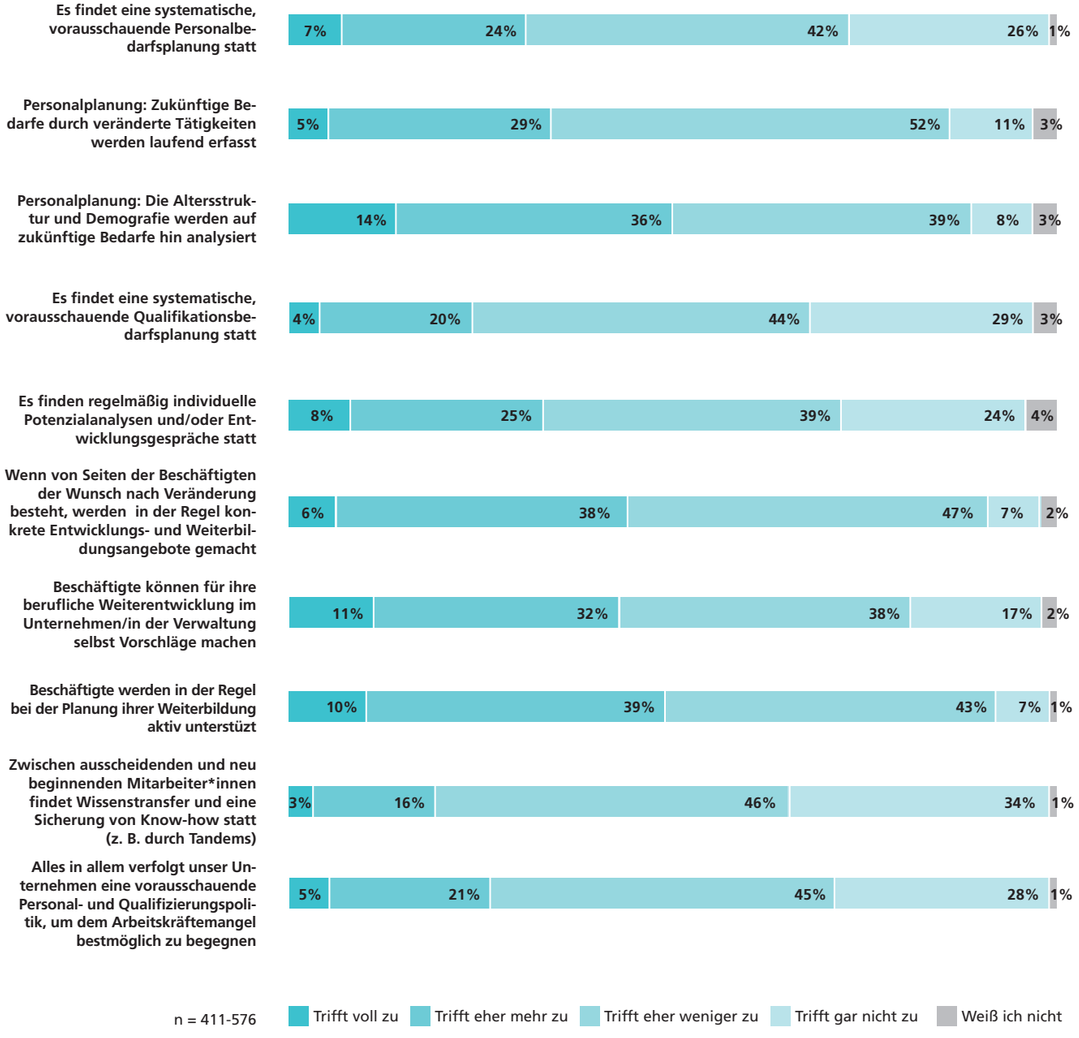
Immerhin wird nach Angaben von 50 Prozent der Befragten im Unternehmen regelmäßig die Altersstruktur der Belegschaft und die demografische Entwicklung analysiert. Lediglich 19 Prozent der Befragten geben allerdings an, in ihrem Unternehmen finde ein systematischer Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und neu beginnenden Mitarbeiter*innen statt.

Wenn von Seiten der Beschäftigten der Wunsch nach Veränderungen vorgebracht wird, bieten nach Angaben von 44 Prozent der Befragten die Unternehmen entsprechende Entwicklungs- oder Weiterbildungsangebote an. 43 Prozent der Befragten geben an, die Beschäftigten könnten eigene Vorschläge für konkrete Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung machen. 49 Prozent der Befragten sagen, ihr Unternehmen unterstütze aktiv die Beschäftigten bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen.

In der Gesamtschau stimmen nur 26 Prozent der Befragten vollständig oder eher der Aussage zu, dass ihr Unternehmen eine vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik verfolgt, um dem Arbeitskräftemangel bestmöglich zu begegnen.

Abb. 15 **Inwieweit verfolgt das Unternehmen eine nachhaltige und weitsichtige Personalstrategie?**

„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?“



n = 411-576

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Der „Employee Net Promoter Score“ als Kenngröße für Arbeitgeberattraktivität

Bei der Erhebung zum ver.di-Innovationsbarometer wurden die Interessenvertreter*innen auch gefragt, ob sie ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. In vielen Mitarbeiter*innenbefragungen wird die Frage, wie wahrscheinlich es ist, dass sie ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden, als „ultimatives“ Kriterium verwendet, um die Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen zu erheben. Dabei wurde das Instrument ursprünglich zur Messung der Kundenzufriedenheit und -loyalität entwickelt.

Die Frage, ob sie das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden, bietet den Befragten Antwortmöglichkeiten auf einer Skala von 0 („sehr unwahrscheinlich“) bis 10 („sehr wahrscheinlich“). Aus den Antworten wird der „Employee Net Promoter Score“ (ENPS) berechnet. Dazu werden die Antworten der Weiterempfehlungsfrage drei Gruppen zugeordnet:

- Personen, deren Antwort im Bereich von 0 bis 6 liegt, gelten als eher unzufrieden und werden als „Detraktoren“ (wörtlich übersetzt: „Herabzieher“) bezeichnet.
- Befragte mit einem Punktwert von 7 oder 8 gelten als „Passiv Zufriedene“, die ihr Unternehmen eher mit Einschränkungen weiterempfehlen würden.
- Zu den Unterstützer*innen („Promotoren“), die ihr Unternehmen uneingeschränkt als Arbeitgeber weiterempfehlen würden, zählen jene Befragten, die die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung mit 9 oder 10 angeben.

Der ENPS ergibt sich aus der Differenz der prozentualen Anteile von „Promotoren“ und „Detraktoren“. In Unternehmen, in denen eine hohe Identifikation und Zufriedenheit mit dem Unternehmen als Arbeitgeber vorhanden ist, sollte der Anteil der „Promotoren“ (deutlich) über dem der „Detraktoren“ liegen und der ENPS somit einen positiven Wert erreichen.

Abb. 16 **Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber**

„Würden Sie Freunden oder Bekannten Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?“

(0 = sehr unwahrscheinlich bis 10 = sehr wahrscheinlich)

n = 558

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

In der vorliegenden Befragung gehören lediglich 17 Prozent der Interessenvertreter*innen zu den „Promotoren“, die ihr Unternehmen als Arbeitgeber sehr wahrscheinlich weiterempfehlen würden. Gleichzeitig liegt der Anteil der „Detraktoren“, also der Befragten, die ihr Unternehmen eher nicht bzw. keinesfalls weiterempfehlen würden (Bewertung zwischen 0 und 6), bei 52 Prozent. Der Anteil von Interessenvertreter*innen, die ihrem Unternehmen kritisch gegenüberstehen, ist somit rund dreimal so hoch wie der Anteil der „Unterstützer*innen“, die ihr Unternehmen uneingeschränkt weiterempfehlen würden. Als Ergebnis ergibt sich ein negativer Employee Net Promoter Score von -35 und somit eine schlechte Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität des eigenen Unternehmens aus Sicht der befragten Interessenvertreter*innen.

Warum würden mehr als die Hälfte der Befragten ihr Unternehmen eher nicht als Arbeitgeber weiterempfehlen? Was beeinflusst die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung unter den befragten Mitbestimmungsakteuren? Unsere Analyse zeigt, dass der ENPS bei denjenigen Befragten einen positiven Wert erreicht, die die Personal- und Qualifizierungspolitik ihres Unternehmens positiv beurteilen, in deren Unternehmen als Maßnahme zur Fachkräftesicherung die Arbeitsbedingungen verbessert werden und in deren Unternehmen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung vorhanden ist. Unter den Befragungsteilnehmer*innen, die die entsprechenden Fragen mit „Trifft voll zu“ beantworten, gehört ein hoher Anteil zur Gruppe der „Promotoren“, die ihr Unternehmen sehr wahrscheinlich als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Bei den Befragten, welche die genannten Fragen mit „Trifft voll zu“ oder „Trifft eher zu“ beantworten, erreicht der ENPS einen positiven Wert (siehe Abbildung 17). Die befragten Interessenvertreter*innen, die diese Fragen hingegen mit „Trifft eher weniger zu“ oder „Trifft gar nicht zu“ beantworten, gehören überwiegend zur Gruppe der „Detraktoren“, die ihr Unternehmen eher nicht als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Bei dieser Gruppe überwiegt der Anteil „Detraktoren“ den der „Promotoren“ deutlich, so dass der ENPS einen negativen Wert annimmt, wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist.

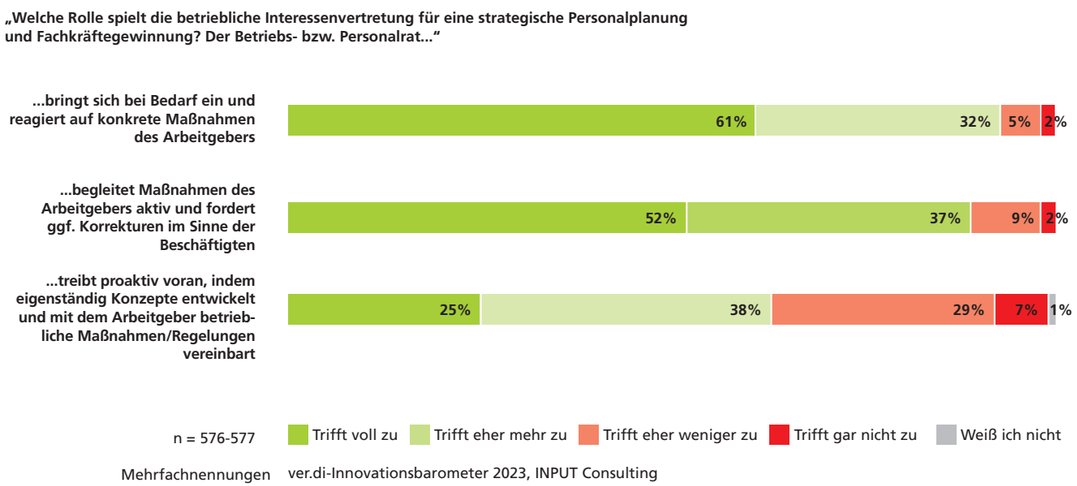
Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass eine gute Unternehmenskultur, eine vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken und den Unternehmen dabei helfen würden, im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erfolgreich zu sein.

Abb. 17 **Bestimmungsfaktoren der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit**

	Anteil „Promotoren“ (auf jeden Fall weiterempfehlen)	Anteil „Detraktoren“ (eher nicht weiterempfehlen)	Errechneter ENPS
Alle Befragten (n = 558)	17%	52%	-35
Unternehmen betreibt vorausschauende Personal- und Qualifizierungspolitik			
Trifft voll zu (n = 25)	72%	16%	+56
Trifft eher mehr zu (n = 111)	32%	23%	+9
Trifft eher weniger zu (n = 244)	12%	51%	-39
Trifft gar nicht zu (n = 152)	4%	82%	-78
Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung			
Trifft voll zu (n = 25)	60%	20%	+40
Trifft eher mehr zu (n = 151)	30%	25%	+5
Trifft eher weniger zu (n = 257)	12%	56%	-44
Trifft gar nicht zu (n = 116)	1%	85%	-84
Unternehmen ergreift Maßnahmen zur Entlastung und für gesunde und nachhaltige Arbeit			
Trifft voll zu (n = 22)	41%	18%	+23
Trifft eher mehr zu (n = 141)	32%	30%	+2
Trifft eher weniger zu (n = 247)	12%	56%	-44
Trifft gar nicht zu (n = 118)	6%	75%	-69

Die Rolle der Mitbestimmung bei der Fachkräftesicherung

Abb. 18 **Rolle der betrieblichen Interessenvertretung für strategische Personalplanung und Fachkräftegewinnung**



n = 576-577

Mehrfachnennungen

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Betriebliche Interessenvertreter*innen spielen bei der Fachkräftegewinnung durchaus eine aktive Rolle. Nach Angaben von 93 Prozent der Befragten (Anteil „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“) bringt sich die betriebliche Interessenvertretung bei Bedarf in die strategische Personalplanung ein und reagiert auf konkrete Maßnahmen des Arbeitgebers. 89 Prozent berichten, dass sie Maßnahmen des Arbeitgebers aktiv begleiten und bei Bedarf Korrekturen im Sinne der Beschäftigten einfordern. 63 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass der Betriebs- oder Personalrat in ihrem Unternehmen die strategische Personalplanung proaktiv vorantreibt. Sie entwickeln eigenständig Konzepte und vereinbaren betriebliche Maßnahmen und Regelungen mit dem Arbeitgeber.

Das Betriebsverfassungsgesetz – und mit Einschränkungen die Personalvertretungsgesetze von Bund und Ländern – sieht für die betrieblichen Interessenvertretungen Informations- und Beteiligungsrechte im Bereich der beruflichen Weiterbildung vor, mit denen zukunftsgerechte Qualifizierungsangebote eingefordert und unterstützt werden können. So hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung und den künftigen Personalbedarf und die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen sowie Maßnahmen der Berufsbildung rechtzeitig zu informieren (§ 92 BetrVG). Sind durch betriebliche Veränderungen Arbeitsplätze in Gefahr, so kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Förderung und Sicherung von Beschäftigung machen, die auch die Qualifizierung der Beschäftigten betreffen können (§ 92a BetrVG). Zudem hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf im Unternehmen zu ermitteln und mit der betrieblichen Interessenvertretung den sich ergebenden Bedarf der Beschäftigten zu beraten, wozu der Betriebsrat auch Vorschläge unterbreiten kann (§ 97 Abs. 1 BetrVG). Wenn sich die Tätigkeit der Beschäftigten ändert und ihre Kompetenzen zur Erfüllung der neuen Aufgaben nicht mehr ausreichen, steht dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Qualifizierungsmaßnahmen zu (§ 97 Abs. 2 BetrVG).

Personalräte haben im Hinblick auf die betriebliche Fort- und Weiterbildung weitaus weniger Beteiligungsrechte, was bei der Bewertung der in Abbildung 19 dokumentierten Antworten zu berücksichtigen ist. Die Ergebnisse lassen eine Diskrepanz erkennen:

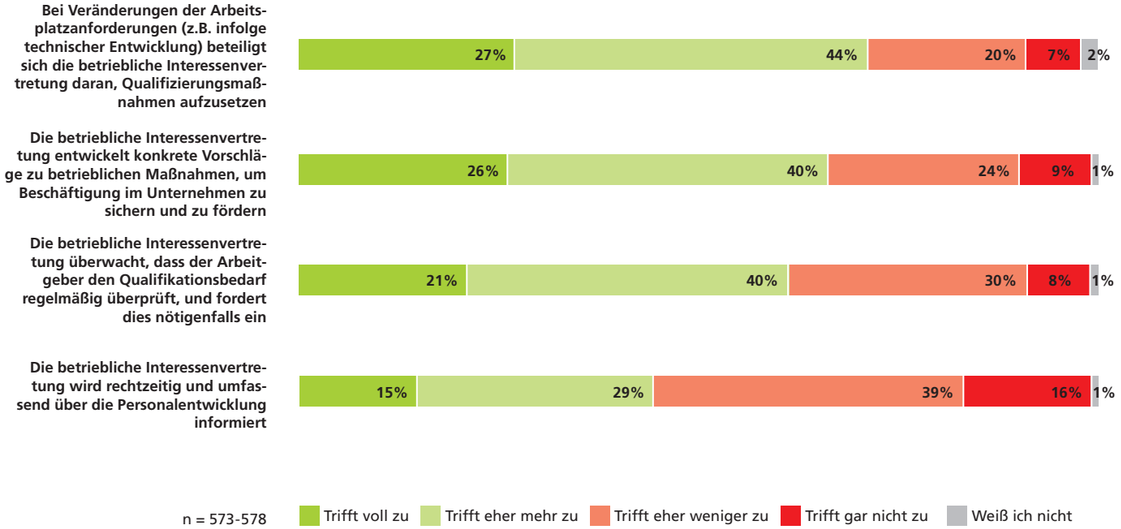
- Nur 44 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen antworten auf die Frage nach ihrer mitbestimmungsrechtlich gebotenen Beteiligung, rechtzeitig und umfassend über die Personalplanung durch den Arbeitgeber informiert zu werden.

Der Anteil der Betriebs- und Personalräte, die Beteiligungsrechte aktiv wahrnehmen, liegt indes in allen Bereichen höher:

- 61 Prozent der Befragten achten darauf, dass der Arbeitgeber den Qualifikationsbedarf regelmäßig überprüft, und fordern ihn gegebenenfalls dazu auf.
- Nach Angaben von 66 Prozent der Befragten entwickelt die betriebliche Interessenvertretung selbst konkrete Vorschläge für betriebliche Maßnahmen, um Beschäftigung im Unternehmen zu sichern und zu fördern.
- Kommt es zu Veränderungen bei den Arbeitsplatzanforderungen, zum Beispiel infolge technischer Entwicklungen, beteiligt sich nach Auskunft von 71 Prozent der Befragten die betriebliche Interessenvertretung an der Erstellung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Abb. 19 **Beteiligung des Betriebs-/Personalrats an Personalplanung und zukunftsgerechter Qualifizierung**

„Inwieweit ist der Betriebsrat bzw. Personalrat in Ihrem Unternehmen an der Personalplanung und zukunftsgerechter Qualifizierung beteiligt?"



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Die befragten Interessenvertreter*innen setzen sich nach den Ergebnissen dieser Befragung in der Mehrheit nicht nur aktiv mit ihren durch das Betriebsverfassungsgesetz verliehenen Möglichkeiten für Fachkräftesicherung und -gewinnung ein, sondern haben auch die Erwartung, dass die verfügbaren Instrumente stärker und gezielter eingesetzt werden (vgl. dazu die in den Abbildung 12 und 13 dokumentierten Ergebnisse). Bei den von ihnen als besonders wirksam eingeschätzten Maßnahmen zu Personalplanung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Weiterbildung stoßen sie aber an die Grenzen der Betriebsverfassung, die für diese Themen in erster Linie Informations-, Beratungs- und Vorschlagsrechte und allenfalls für bestimmte Aspekte der Qualifizierung und Weiterbildung stärkere Mitbestimmungsrechte vorsieht.

Die Antwort der Gewerkschaften ist im Reformentwurf „Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert" (vgl. Allgaier et al. 2022) ausformuliert. Dieser Entwurf zur Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes berücksichtigt den Wandel in der Arbeitswelt, unter anderem durch Digitalisierung und im Hinblick auf die notwendige sozial-ökologische Transformation. Gefordert wird, die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats erheblich zu erweitern, indem der Betriebsrat grundsätzlich ein Initiativrecht erhält (§ 74a) und gezielt auf Maßnahmen hinwirken kann. Durch eine Erweiterung des § 92 Abs. 1 soll in Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen die Personalplanung und -bemessung der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegen, was diesem sowohl bessere Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung (§ 92a) als auch einen Hebel zur Vermeidung weiterer Arbeitsverdichtung geben würde. Dies würde zusätzlich durch ein neues Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitsorganisation nach § 87 Abs. 1 Nr. 17 gestärkt werden.

Unabhängig von der Unternehmensgröße könnten diese erweiterten Mitbestimmungsrechte im Hinblick auf diejenigen genutzt werden, die in der Fachkräftediskussion als unerschlossenes Potenzial gelten. So könnten die Eingliederung von Menschen mit Schwerbehinderung, die Gleichstellung und die Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit und die Gleichberechtigung ausländischer Beschäftigter im Betrieb (§ 92 Abs. 3 in Verb. mit § 80 Abs. 1) vorangebracht werden. Auch bei der Qualifizierung würde der Betriebsrat nach dem Reformvorschlag ein uneingeschränktes Mitbestimmungs- und Initiativrecht erhalten (§ 97 Abs. 2) und könnte sich damit über die Anpassungsqualifizierung hinaus – dafür gibt es ein solches Recht bereits – strategisch am (zukünftigen) Fachkräftebedarf orientiert für Berufsbildung einsetzen.

Innovationsgeschehen im Dienstleistungs-sektor

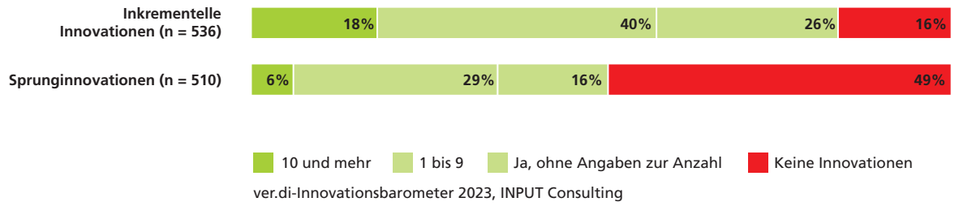
Innovationen in Dienstleis-tungsunternehmen

Innovationen sind Veränderungen in Bezug auf Produkte, Arbeits- und Geschäftsprozesse, Technologien, Verfahren und soziale Praktiken in der betrieblichen Arbeitswelt. Es wird üblicherweise zwischen Sprunginnovationen und inkrementellen Innovationen unterschieden.

- Sprunginnovationen sind Neuerungen, die eine „sprunghafte“ Veränderungsdynamik auslösen, bisherige Angebote und Anbieter verdrängen oder das Angebotsspektrum erweitern. Bei der Erhebung zum ver.di-Innovationsbarometer 2023 geben insgesamt 51 Prozent der Befragten an, dass es in ihren Unternehmen Sprunginnovationen gegeben habe (vgl. Abbildung 20). In 6 Prozent der Fälle sind es 10 und mehr Sprunginnovationen.

- Innovationen finden meistens inkrementell statt, das heißt sie werden schrittweise und nicht disruptiv bzw. sprunghaft gesetzt. Dabei werden bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse verbessert, ihre Herstellung effektiver gestaltet und ihr Anwendungsbereich erweitert. Abbildung 20 veranschaulicht: 84 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen geben an, dass es mindestens eine Fortentwicklung und Modernisierung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses, also eine inkrementelle Innovation gab.

Abb. 20 **Verteilung der inkrementellen und Sprunginnovationen im Dienstleistungssektor nach Häufigkeiten**

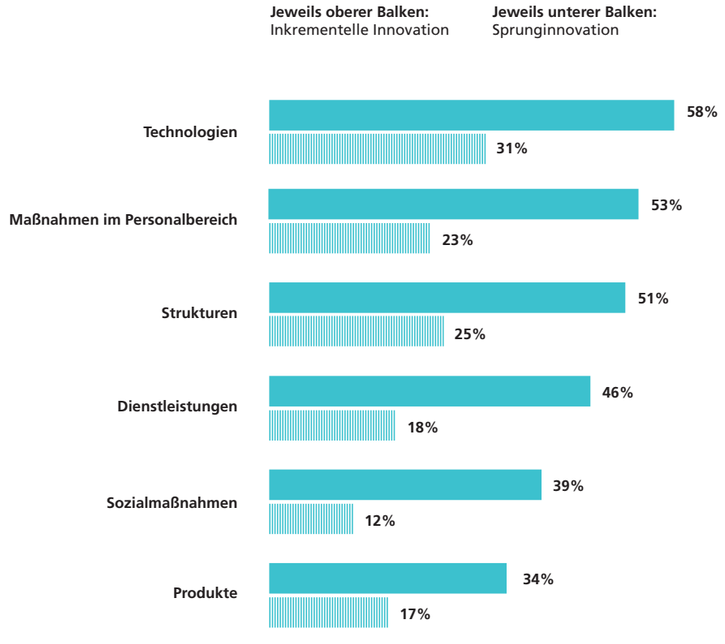


ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Innovationen können sich auf Produkte, Dienstleistungen oder Technologieeinsatz, aber auch auf Strukturen wie Arbeits- und Unternehmensorganisation, Kommunikationsstruktur oder Wissensmanagement beziehen. Sie finden auch im Personalbereich statt, zum Beispiel in Bezug auf Personalentwicklung, Qualifizierung der Beschäftigten und Sozialmaßnahmen. Dies ist der Fall, wenn Neuerungen sich an den sozialen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten, zum Beispiel durch Unterstützung bei der Kinderbetreuung, betriebliche Altersvorsorge, Bildungsurlaub oder Maßnahmen zur Integration sozial benachteiligter Beschäftigtengruppen. Technische Innovationen können sozial innovativ sein, dies ist jedoch nicht zwangsläufig der Fall. Sozial innovativ sind Maßnahmen, die zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen beitragen.

Abbildung 21 zeigt das Ausmaß des Innovationsgeschehens in den Unternehmen differenziert nach Innovationsgegenständen und separat für inkrementelle und Sprunginnovationen. Deutlich wird: Innovationen im Technologiebereich kommt die größte Rolle zu. 58 Prozent der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte berichten von inkrementellen technischen Innovationen in ihren Unternehmen, wobei der Einsatz neuer Software-Versionen oder die Verbesserung des IT-Systems einige Beispiele darstellen. Etwa die Hälfte der Befragten berichten von inkrementellen Innovationen bei Maßnahmen im Personalbereich (53 Prozent), bei Strukturen (51 Prozent) sowie Dienstleistungen (46 Prozent). Sozialmaßnahmen (39 Prozent) und Produkte (34 Prozent) werden weit weniger häufig genannt. Auch unter den Sprunginnovationen werden die Bereiche Dienstleistungen (18 Prozent), Produkte (17 Prozent) und Sozialmaßnahmen (12 Prozent) nachrangig angegeben.

Abb. 21 **Anteil der Befragten, in deren Unternehmen es mindestens eine Innovation in den letzten Jahren gab**



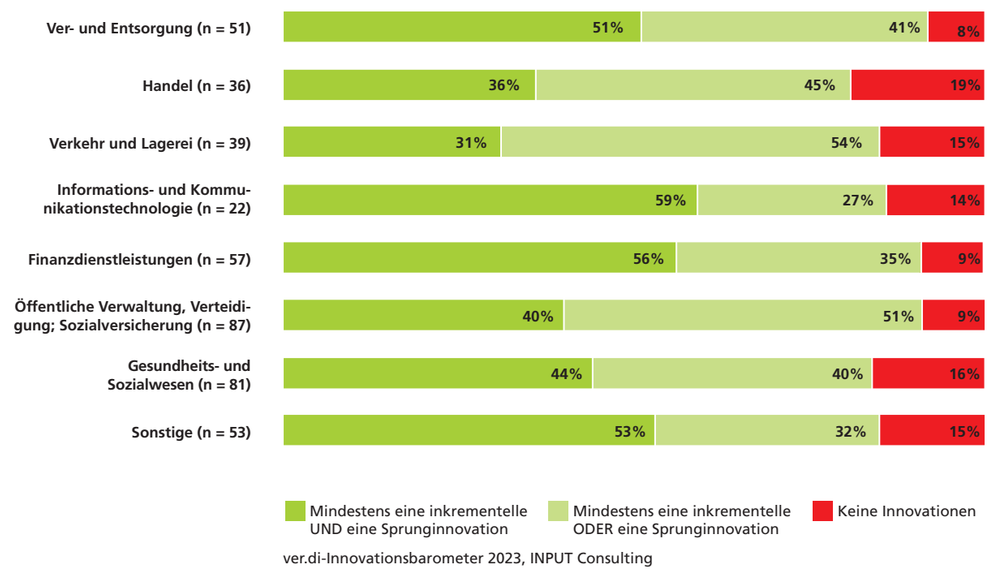
n = 540-565 ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Die Rangfolge der inkrementellen Innovationen deckt sich nahezu mit derjenigen der Sprunginnovationen. Nach Angaben von 31 Prozent der Befragten gab es im Bereich Technologieentwicklung in ihrem Unternehmen Sprunginnovationen (zum Beispiel neue IT-Anwendungen oder die Einführung von Systemen der künstlichen Intelligenz). Jeweils etwa ein Viertel der Befragten berichten von Sprunginnovationen in den Bereichen Personal und Strukturen. Ein Beispiel für eine strukturbasierte Innovation ist die Implementierung von agiler Projektarbeit. Es wurde schon angesprochen: Bei 18 Prozent der Befragten wurden Sprunginnovationen im Dienstleistungs- und bei 17 Prozent im Produktbereich durchgeführt, während bei nur 12 Prozent der Fokus auf Sozialmaßnahmen lag.

Die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens werden maßgeblich durch sein Geschäftsmodell, seine Produkte und Dienstleistungen sowie seine Branchenzugehörigkeit geprägt. Die Aktivitätsgrade zwischen den Branchen unterscheiden sich erheblich, wie aus Abbildung 22 hervorgeht. Zu erkennen ist, dass in den zurückliegenden zwei Jahren besonders die Ver- und Entsorgungsunternehmen, die Finanzdienstleistungsbranche und die öffentliche Verwaltung innovativ waren – 92 bzw. 91 Prozent aus diesen Branchen geben an, in ihrem Unternehmen habe es in den letzten beiden Jahren mindestens eine Sprung- oder inkrementelle Innovation gegeben. Dahinter folgen die IKT-Branche (86 Prozent), die unter „Sonstige“ zusammengefassten Unternehmen (85 Prozent), die Branche Verkehr und Lagerei (85 Prozent) und das Gesundheits- und Sozialwesen (84 Prozent). Mit 81 Prozent liegt der Handel auf dem letzten Rang.

Auffällig im Vergleich mit den vorangegangenen Erhebungen zum Innovationsbarometer ist, dass eine deutliche Spreizung dieses Mal nicht vorliegt.

Abb. 22 **Innovationen im Dienstleistungssektor, differenziert nach Wirtschaftszweigen**



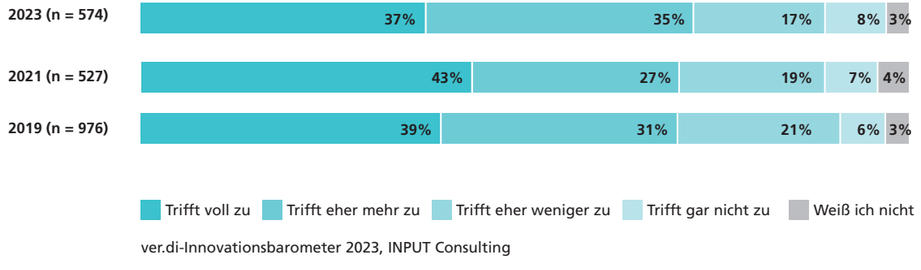
ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Innovationen durch Digitalisierung

2021 konnte das ver.di-Innovationsbarometer zeigen, dass die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen während der Corona-Pandemie einen Schub erfahren haben. Dies ist auch deshalb wichtig, weil die Digitalisierung Auswirkungen auf das Innovationsgeschehen hat, wie aus Abbildung 23 hervorgeht. 2023 geben 72 Prozent der Befragten an (Antworten „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“), die Digitalisierung erhöhe den Druck, innovativ tätig zu werden. Gegenüber den vorherigen Jahren entspricht dies einer leichten Zunahme. Auffällig ist, dass 2023 die Antwortkategorie der vollen Zustimmung („Trifft voll zu“) mit 37 Prozent im Vergleich zum Innovationsbarometer 2021 (43 Prozent) weniger häufig genannt wurde. Dies lässt darauf schließen, dass in der Corona-Pandemie ein größerer Innovationsdruck im Bereich der Digitalisierung wahrgenommen wurde.

Abb. 23 **Digitalisierung als Innovationstreiber**

„Die Digitalisierung erhöht die Notwendigkeit, innovativ zu sein, also mehr Innovationen in kürzeren Abständen auf den Weg zu bringen.“



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

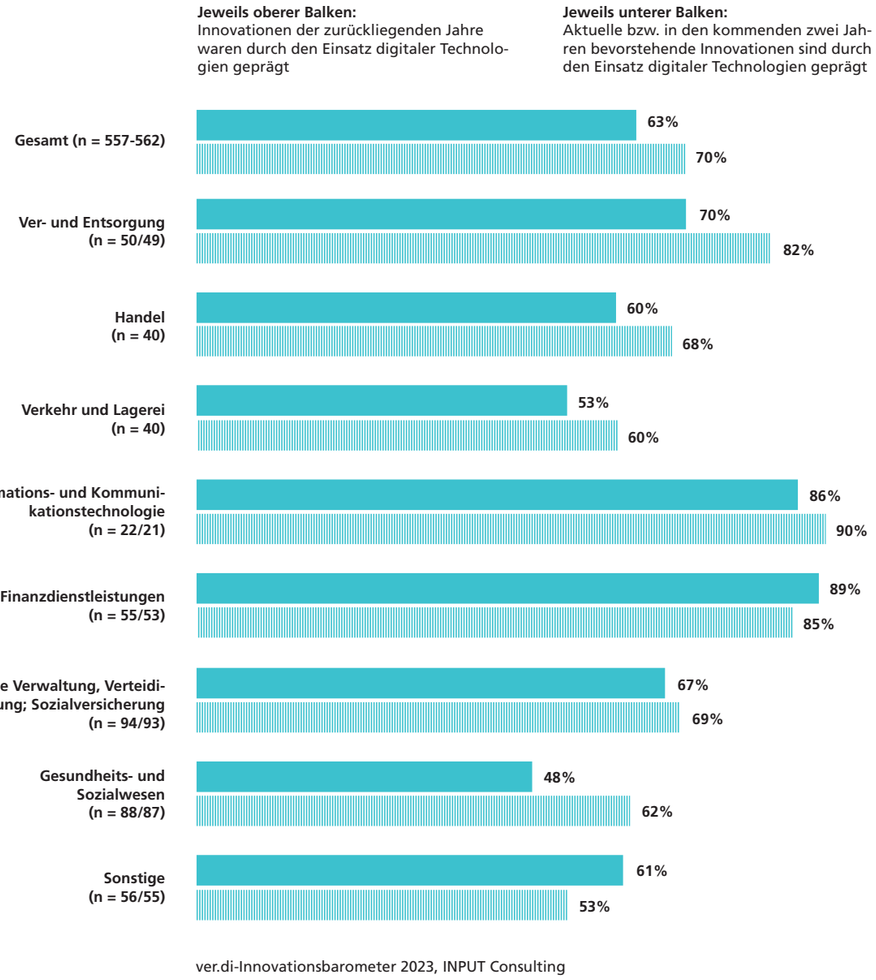
Abbildung 24 verdeutlicht die Bedeutung der Digitalisierung für das Innovationsgeschehen. Insgesamt 63 Prozent der befragten betrieblichen Interessenvertreter*innen geben an, der Einsatz digitaler Technologie habe das Innovationsgeschehen in ihrem Betrieb in den letzten Jahren geprägt. 70 Prozent sind der Meinung, dass dies in den kommenden zwei Jahren der Fall sein wird.

Die Abbildung zeigt auch, dass es in diesem Punkt deutliche Unterschiede zwischen den Branchen gibt. Es ist wenig überraschend, dass digitale Technik und Anwendungen in der IKT-Branche die größte Bedeutung für das Innovationsgeschehen haben. Die Branchen

Finanzdienstleistungen sowie Ver- und Entsorgung weisen ebenfalls hohe Werte auf. Im Branchenvergleich liegen die öffentliche Verwaltung, der Handel sowie Verkehr und Lagerei im Mittelfeld. Im Gesundheits- und Sozialwesen ist mit 48 Prozent ein deutlich geringerer Anteil der Befragten der Meinung, dass Innovationen in den letzten Jahren durch digitale Technologien geprägt waren.

Die Werte sind im Vergleich zur Erhebung 2021 teilweise deutlich gestiegen, so etwa im Gesundheits- und Sozialwesen um 10 Prozentpunkte. Die Digitalisierung forciert die Notwendigkeit für Innovationen in allen Branchen. Es gibt Aufholeffekte zu verzeichnen. In den Wirtschaftszweigen Ver- und Entsorgung, Handel, Verkehr und Lagerei sowie im Gesundheits- und Sozialwesen überwiegt die Einschätzung der Befragten, dass sich durch die Digitalisierung in naher Zukunft die Notwendigkeit erhöhen wird, innovativ zu sein.

Abb. 24 **Digitalisierung und Innovationen – der Zusammenhang nach Branchen**



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

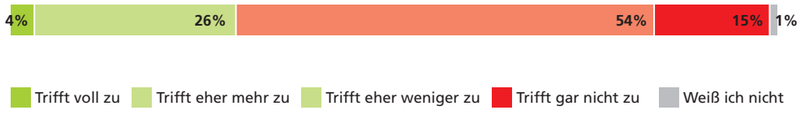
Herausforderungen für das Innovationshandeln

Innovationen werden nicht nur in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen hervorgebracht, viele neue Ideen entstehen auch aus dem Kreis der Mitarbeiter*innen und werden von ihnen erprobt. Mit ihrem betrieblichen Anwendungswissen können sie Impulse für neue Produkte und Dienstleistungen geben, aus den Erfahrungen ihres Arbeitsalltags innovative Prozesse initiieren und wertvolles Feedback aus Kund*innengesprächen in den Innovationsprozess einbringen. Eine wichtige Frage für jede Innovationsstrategie ist daher die Frage nach der Einbindung der Beschäftigten in den Innovationsprozess.

Nach den Befragungsergebnissen des Innovationsbarometers 2023 fehlt es vielen Unternehmen an innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen, um das Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter*innen zu heben. Abbildung 25 dokumentiert dies: Nur ein knappes Drittel der betrieblichen Interessenvertreter*innen (30 Prozent stimmen voll oder eher mehr zu) gibt an, dass die Beschäftigten in ihren Unternehmen über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, um neue Ideen zu entwickeln und zu erproben.

Abb. 25 **Handlungsspielräume der Beschäftigten im Innovationsgeschehen**

„Die Beschäftigten verfügen in ihren Aufgabenbereichen über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren."



n = 575

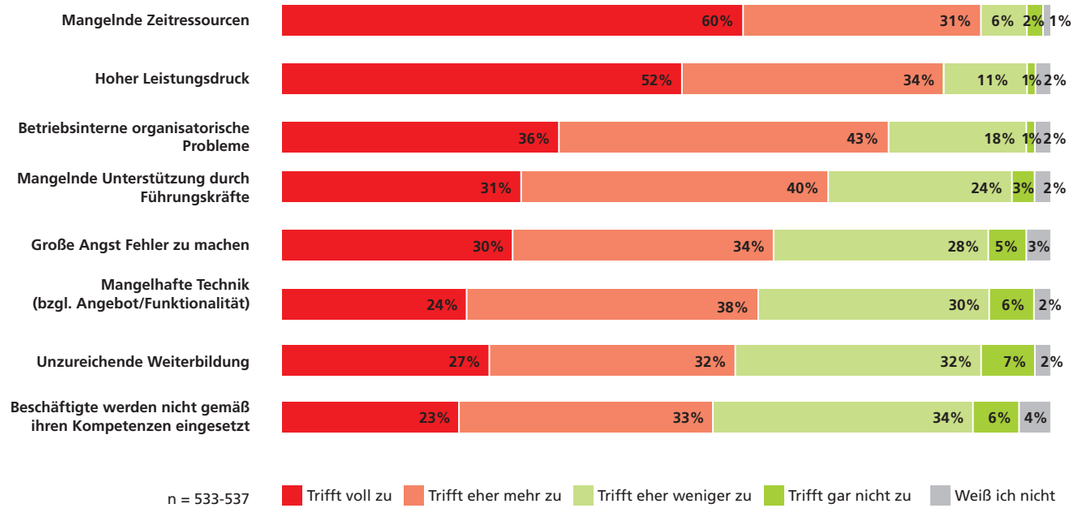
ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Innovationshemmnisse

Neben dem fehlenden Entscheidungs- und Handlungsspielraum können weitere Faktoren die Innovationstätigkeit von Beschäftigten hemmen. Wie Abbildung 26 zeigt, schränken vor allem mangelnde zeitliche Ressourcen und ein hoher Leistungsdruck die Entwicklung von Innovationen ein (91 Prozent bzw. 86 Prozent stimmen voll oder eher mehr zu). Als bedeutende Hemmnisse erweisen sich auch innerbetriebliche Organisationsprobleme (79 Prozent) und mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte (71 Prozent) Nach Ansicht von 64 Prozent der Befragten hemmt die Angst, Fehler zu machen, die Innovationstätigkeit der Mitarbeiter*innen. 62 Prozent sehen in unzureichender oder nicht (ausreichend) funktionaler Technik am Arbeitsplatz ein wesentliches Innovationshemmnis. 59 Prozent führen die unzureichende Weiterbildung der Mitarbeiter*innen als Ursache an. 56 Prozent der Befragten sehen eine Ursache darin, dass Beschäftigte nicht ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden.

Abb. 26 **Hemmnisse für die Innovationstätigkeit der Beschäftigten**

„Folgende Faktoren behindern meiner Meinung nach die Innovationstätigkeit der Beschäftigten":



n = 533-537

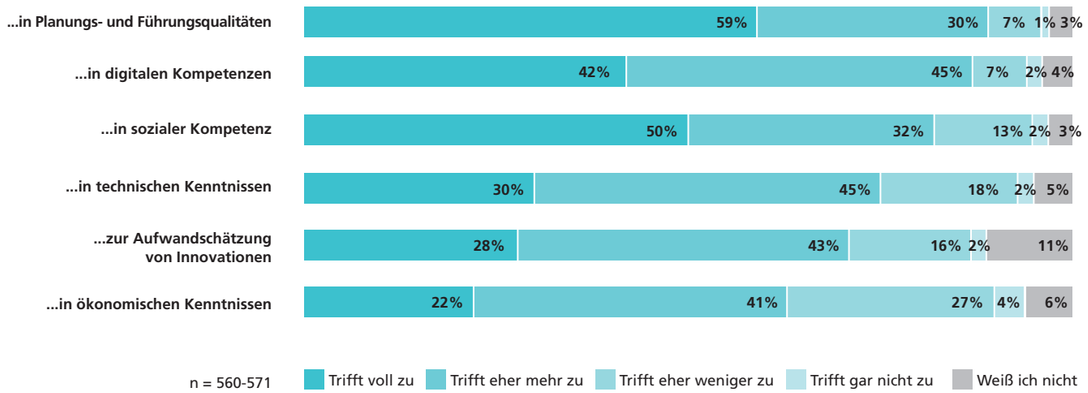
ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Qualifizierung für Innovation

Qualifizierung gehört zu den Voraussetzungen, um Innovationen durch die Beschäftigten voranzubringen. Im Rahmen des Innovationsbarometers wurden die Interessenvertreter*innen gefragt, in welchen Bereichen verstärkte Qualifizierung nötig ist, um das Bildungsprogramm im Unternehmen auf Innovationen auszurichten. Abbildung 27 dokumentiert das Ergebnis: 89 Prozent sagen, es müsste mehr Qualifizierung zum Aufbau von Planungs- und Führungsqualitäten geben. 87 Prozent sind der Meinung, dass Qualifizierung im Bereich digitaler Kompetenzen wichtig ist. Für 82 Prozent sind soziale Kompetenzen und für 75 Prozent technische Kenntnisse relevante Qualifizierungsfelder, um das Bildungsprogramm im Unternehmen mehr auf Innovation auszurichten.

Abb. 27 **Qualifizierungsbedarfe mit Fokus auf Innovation**

„Um das Bildungsprogramm mehr auf Innovation auszurichten benötigt es meiner Meinung nach mehr Qualifizierung…"



n = 560-571

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

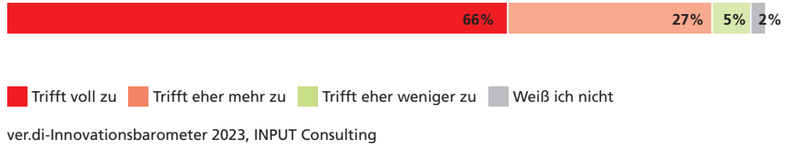
Arbeitsintensität

Zeitmangel und hoher Leistungsdruck stehen in engem Zusammenhang mit dem Innovationsgeschehen. Bereits in der Erhebung des Innovationsbarometers 2021 gaben 94 Prozent der Befragten an (stimmen voll oder eher mehr zu) an, ihre Arbeit habe sich verdichtet. 2023 antworten 93 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter*innen, die Arbeitsintensität im Unternehmen habe in den vergangenen zwei Jahren zugenommen (vgl. Abbildung 28).

Negativ kann sich in diesem Zusammenhang eine unzureichende Personalausstattung auswirken, wie im Kapitel zur Fachkräftesicherung ausgeführt wurde (vgl. Abbildung 9). Abbildung 29 veranschaulicht: 44 Prozent der Befragten berichten, in den vergangenen zwei Jahren sei in ihrem Unternehmen Personal abgebaut worden, während gleichzeitig die Arbeitsmenge gleichgeblieben oder gestiegen ist. Unter diesen Bedingungen ist es für die Beschäftigten schwierig, neben dem Tagesgeschäft ausreichend Zeit zu finden, um sich an der Entwicklung neuer Ideen zu beteiligen.

Abb. 28 **Entwicklung der Arbeitsintensität im Unternehmen**

„Ich habe insgesamt den Eindruck, dass die Arbeitsintensität in den vergangenen zwei Jahren im Unternehmen zugenommen hat."

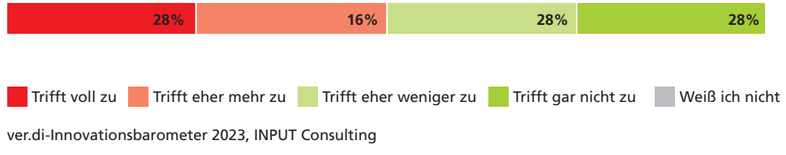


n = 573

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Abb. 29 **Personalabbau bei gleichbleibender oder steigender Arbeitsmenge**

„In unserem Unternehmen wurde in den vergangenen zwei Jahren Personal abgebaut, während gleichzeitig die Arbeitsmenge stieg oder gleichblieb."



n = 574

ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Nutzen von Innovationen

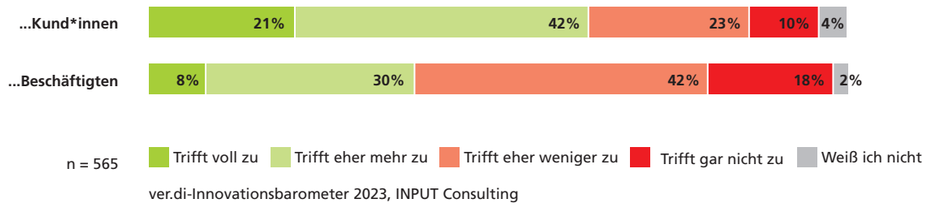
Wie steht es um den Nutzen der Produkt- und Prozessinnovationen für die Kund*innen, etwa in Form neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen? Und werden die Innovationen auch den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht, etwa in Gestalt von innovativen Arbeitsmodellen? Abbildung 30 gibt hierzu Aufschluss:

- Nach Einschätzung von 63 Prozent (Antworten „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“) der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte entspricht die betriebliche Innovationstätigkeit den Bedürfnissen von Kund*innen.

- Ein deutlich geringerer Anteil von 38 Prozent der Befragten hat den Eindruck, dass die durchgeführten Innovationen den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. Von der Erfüllung der Kriterien Guter Arbeit ist das aktuelle Innovationsgeschehen also noch weit entfernt.

Abb. 30 **Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kund*innen und Beschäftigten bei betrieblichen Innovationen**

„Ich habe insgesamt den Eindruck, dass die betriebliche Innovationstätigkeit in den letzten zwei Jahren den Bedürfnissen entsprochen hat von...“

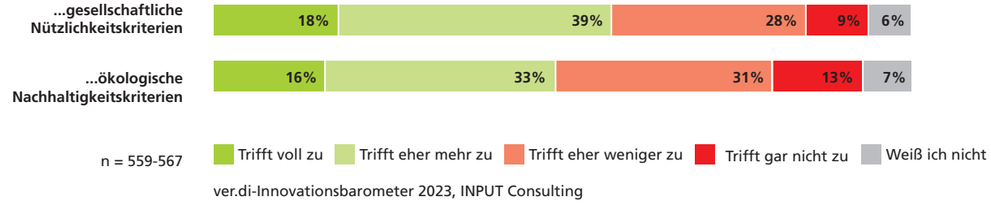


ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Abbildung 31 veranschaulicht die Angaben der Befragten zu zwei weiteren Kriterien: Nach der Einschätzung von 57 Prozent der Befragten (Antworten „Trifft voll zu“ / „Trifft eher mehr zu“) erfüllen die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gesellschaftliche Nützlichkeitskriterien. Der Anteil der Befragten, die der Meinung sind, dass die Innovationen ökologischen Nachhaltigkeitskriterien gerecht werden, ist mit 49 Prozent zwar niedriger, jedoch wächst dieser Anteil seit Jahren deutlich (2019: 34 Prozent; 2021: 43 Prozent). Somit lässt sich konstatieren, dass die gesellschaftlichen Debatten, ein verändertes Nachfrageverhalten und die Erfordernisse von Umwelt- und Klimaschutz sich auch in der Innovationstätigkeit der Unternehmen niederschlagen. Die betriebliche Innovationstätigkeit wird derzeit offensichtlich stärker im Hinblick auf ihren Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit ausgerichtet.

Abb. 31 **Berücksichtigung von Kriterien gesellschaftlicher Nützlichkeit und ökologischer Nachhaltigkeit**

„Die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen erfüllen nach meiner Einschätzung...“



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

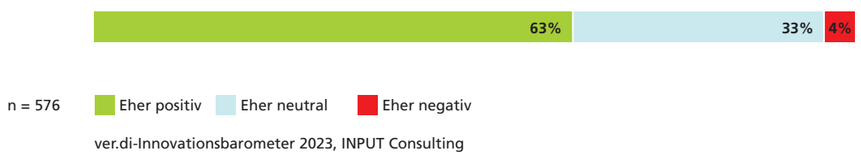
Die Rolle der Mitbestimmung

Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten wirkt sich in mehrerlei Hinsicht positiv auf Unternehmen aus. Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass Unternehmen mit einer betrieblichen Interessenvertretung und mitbestimmten Aufsichtsräten mehr in die Qualifizierung ihrer Beschäftigten investieren und eine überdurchschnittliche Rentabilität und Innovationskraft aufweisen. Mitbestimmte Unternehmen verfolgen nachhaltigere Geschäftsmodelle, setzen stärker auf Qualitätsproduktion und sind langfristig erfolgreicher als Unternehmen ohne Mitbestimmung (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020).

Der Einfluss von Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten auf das betriebliche Innovationsgeschehen zeigt sich auch in vielen Bereichen des ver.di-Innovationsbarometers. Abbildung 32 dokumentiert, dass 63 Prozent der Befragten die grundsätzliche Einstellung der betrieblichen Mitbestimmungsgremien zu Innovationen als „eher positiv" beschreiben. 33 Prozent bezeichnen die Haltung der betrieblichen Interessenvertreter*innen als „eher neutral", während lediglich 4 Prozent sie als „eher negativ" sehen.

Abb. 32 **Einstellung gegenüber Innovationen**

„Wie würden Sie die grundlegende Einstellung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen beschreiben?"

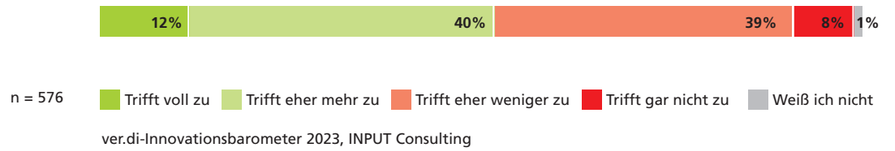


ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Auffällig ist eine Diskrepanz: Obwohl 63 Prozent der befragten betrieblichen Interessenvertreter*innen eine positive Grundeinstellung gegenüber Innovationen haben, können nur etwa die Hälfte der Befragten (52 Prozent stimmen voll oder eher mehr zu) angeben, dass die Mitbestimmungsorgane in ihrem Unternehmen in die Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen werden (vgl. Abbildung 33).

Abb. 33 **Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane an Innovationsvorhaben**

„Die Organe der Mitbestimmung werden bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen"



ver.di-Innovationsbarometer 2023, INPUT Consulting

Abbildung 34 gibt Aufschluss über die Hemmnisse, die einer stärkeren Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung in das betriebliche Innovationsgeschehen entgegenstehen. Es zeigt sich ein vielfältiges Bild, wobei die zeitliche Überlastung (71 Prozent) und die größere Bedeutung anderer Themen (70 Prozent) von mehr als zwei Dritteln der Befragten als hemmende Faktoren gesehen werden. 65 Prozent der Befragten verweisen auf ein mangelndes Interesse des Managements. Für 62 Prozent der Befragten ist fehlendes Wissen über Innovationsmanagement ein Hemmnis. Mangelnde Kenntnisse über Branchentrends nennen 44 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen als Ursache. Für jeweils 43 Prozent sind personell unterbesetzte Mitbestimmungsgremien bzw. Unsicherheit über mögliche Folgewirkungen von Innovationen Hemmnisse. 37 Prozent erwarten Interessen- oder Rollenkonflikte durch die Beteiligung an Innovationsprozessen. Und fast jede*r dritte Befragte (30 Prozent) gibt an, dass die Belegschaft kein Engagement der Mitbestimmungsorgane in Innovationsfragen erwartet.

Abb. 34 **Hindernisse für ein vermehrtes Engagement der Mitbestimmungsorgane bei Innovationen**

„Folgende Faktoren hemmen meiner Meinung nach in unserem Unternehmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane im betrieblichen Innovationsgeschehen."

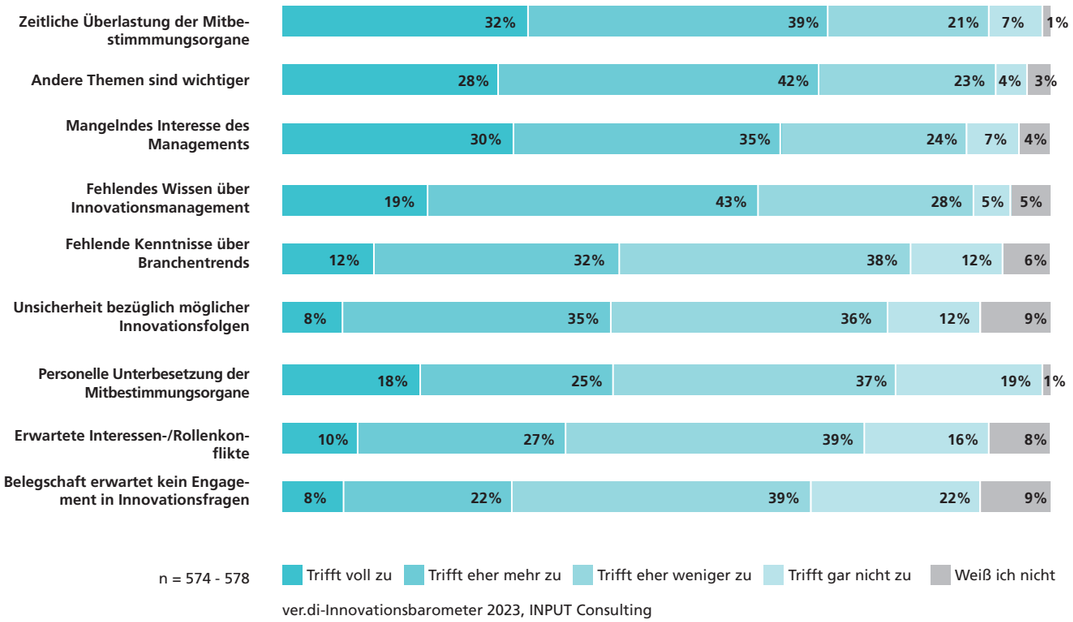
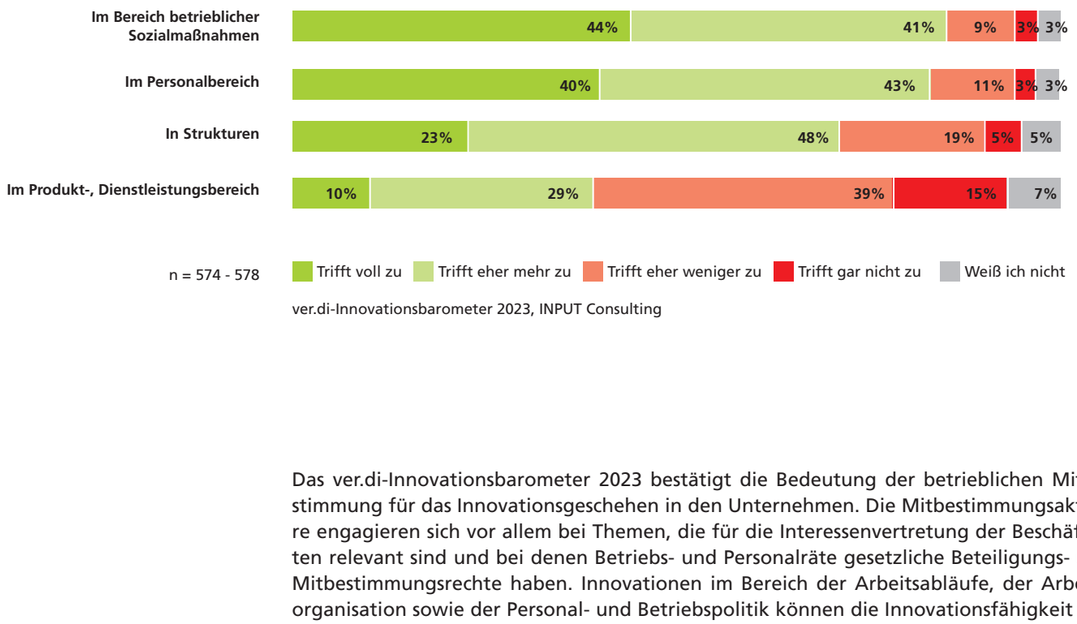


Abbildung 35 dokumentiert die Angaben zu den Themenfeldern, in denen die betrieblichen Interessenvertreter*innen aktiv sind. 85 Prozent (Antworten „Trifft voll zu" / „Trifft eher mehr zu") konzentrieren sich auf betriebliche Sozialmaßnahmen, während 83 Prozent an betrieblichen Innovationen im Personalbereich mitwirken. 71 Prozent der Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte engagieren sich für strukturelle Innovationen wie Innovationen im Arbeitsprozess oder in der Arbeitsorganisation. Engagement im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen nennen nur 39 Prozent und damit ein deutlich geringerer Anteil.

Abb. 35 **Engagement der Interessenvertretung im Innovationsgeschehen**

„Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung engagieren sich aktiv (z. B. durch eigene Ideen und Vorschläge) in Bezug auf Innovationen."



Das ver.di-Innovationsbarometer 2023 bestätigt die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung für das Innovationsgeschehen in den Unternehmen. Die Mitbestimmungsakteure engagieren sich vor allem bei Themen, die für die Interessenvertretung der Beschäftigten relevant sind und bei denen Betriebs- und Personalräte gesetzliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte haben. Innovationen im Bereich der Arbeitsabläufe, der Arbeitsorganisation sowie der Personal- und Betriebspolitik können die Innovationsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Betriebliche Interessenvertretungen können hier als Innovationsmotoren wirken. Wichtig ist, dass diese Innovationen auch zu Verbesserungen für die Beschäftigten führen. Dies ist leider noch zu selten der Fall.

Zusammenfassung der Befunde

Fachkräftesicherung

Das Schwerpunktthema des ver.di-Innovationsbarometers 2023 ist die Fachkräftesicherung in den Unternehmen und Dienststellen des Dienstleistungssektors. Fast alle befragten Betriebs- und Personalratsvorsitzenden sowie Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten berichten, dass ihr Unternehmen dringend Arbeitskräfte sucht und offene Stellen nur schwer besetzt werden können. 83 Prozent der Befragten geben an, in ihren Unternehmen mangele es an Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung. Für Helfer*innenberufe, die keine Berufsausbildung erfordern, ist der Personalmangel deutlich geringer ausgeprägt, doch auch dazu berichten 41 Prozent von Stellenbesetzungsproblemen. Die Dienstleistungsbranchen sind unterschiedlich stark vom Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen. Im Gesundheits- und Sozialwesen, in der öffentlichen Verwaltung sowie in der Ver- und Entsorgungsbranche ist der Fachkräftemangel besonders ausgeprägt. Viele Unternehmen im Verkehr- und Logistiksektor sowie im Gesundheits- und Sozialwesen suchen auch nach un- und angelernten Hilfskräften.

Hauptursache für den bestehenden Arbeits- und Fachkräftemangel ist die demografische Entwicklung und damit der hohe Anteil an Beschäftigten, die altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. 76 Prozent der Befragten stimmen dieser Beschreibung zu (hier und im Folgenden wird immer die Summe der Antworten „Trifft voll zu“ und „Trifft eher mehr zu“ angegeben). Direkt darauf folgen die schlechten Arbeitsbedingungen, die nach Angaben der Befragten maßgeblich zum Personalmangel in ihren Unternehmen beitragen. 57 Prozent sehen darin eine Ursache, dass Beschäftigte das Unternehmen verlassen haben, 36 Prozent, dass Beschäftigte in Teilzeit gewechselt sind. Im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei sowie im Gesundheits- und Sozialwesen findet diese Ursachenbeschreibung sogar bei rund drei Viertel der Befragten Zustimmung. Für viele Mitbestimmungsakteure ist der derzeitige Personalmangel zudem die Folge einer verfehlten Personalpolitik: In der Vergangenheit wurde zu wenig ausgebildet (45 Prozent), es wurden Arbeitsplätze im Unternehmen abgebaut (38 Prozent) oder befristete Arbeitsverhältnisse nicht verlängert (23 Prozent).

Der Fach- und Arbeitskräftemangel hat für die Beschäftigten deutlich negative Folgen. 96 Prozent der Befragten geben an, die Arbeitsintensität sei aufgrund des Personalmangels gestiegen. 75 Prozent registrieren, dass die vereinbarte Arbeitszeit aufgrund von notwendiger Mehrarbeit nicht eingehalten werden kann. 77 Prozent der Befragten stellen fest, die Qualität der Dienstleistungen habe sich vermindert. Bei 42 Prozent der Befragten musste das Leistungsangebot reduziert werden. Im Gesundheits- und Sozialwesen sind die Auswirkungen des Arbeits- und Fachkräftemangels besonders spürbar. Beschäftigte sehen sich dort übermäßig von steigender Arbeitsbelastung betroffen. Zugleich führt die Personalunterdeckung in diesem wichtigen Bereich der Daseinsversorgung stärker als in anderen Branchen zu Qualitätsverlusten und Einschränkung der Leistungen.

Der Fachkräftemangel beeinträchtigt auch die Innovationsaktivitäten der Unternehmen. Einerseits fehlen qualifizierte Arbeitskräfte für die Entwicklung von Produkt- und Prozessinno-

vationen. Andererseits führt der Personalmangel zu einem Anstieg der Arbeitsintensität, so dass viele Beschäftigte wegen der hohen Arbeitsbelastung nicht mehr im erforderlichen Ausmaß am betrieblichen Innovationsgeschehen teilnehmen können. Aufgrund der gestiegenen Arbeitsintensität werden Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen, zeitlich verzögert oder erst gar nicht begonnen, was sich negativ auf die Qualität der Innovationen auswirkt.

Die Unternehmen ergreifen verschiedene Maßnahmen zur Fachkräftesicherung. Am häufigsten wird die Aufstockung der Stundenumfänge bei Teilzeit genannt (56 Prozent), danach Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben (52 Prozent), Anstrengungen zur Weiterbildung der Beschäftigten (51 Prozent) und zur Erhöhung der Zahl der Ausbildungsstellen im Unternehmen (48 Prozent).

Nur 30 Prozent der befragten Interessenvertreter*innen sagen, dass in ihren Unternehmen die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als Maßnahme gegen den Arbeits- und Fachkräftemangel angegangen worden sei. Demgegenüber sind mehr als 90 Prozent der befragten Mitbestimmungsakteure der Meinung, Maßnahmen zur Entlastung und für gesunde, nachhaltige Arbeit würden einen wichtigen Beitrag dazu leisten, mehr Arbeitskräfte ins Unternehmen zu holen oder im Unternehmen zu halten. Bei den Interessenvertreter*innen haben die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Weiterentwicklung der Beschäftigten gegenüber anderen Maßnahmen Priorität.

In Zeiten eines umfassenden Strukturwandels sind Qualifizierungsmaßnahmen das Mittel der Wahl, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Beschäftigten auf veränderte berufliche Anforderungen vorzubereiten. Nach den Befragungsergebnissen erhalten jedoch nur 35 Prozent der Beschäftigten, deren Stellen gefährdet sind oder deren Befristungen auslaufen, im Unternehmen das Angebot einer Anpassungsqualifizierung, um auf eine offene Stelle wechseln zu können.

Um in Zukunft Fachkräfte in ausreichender Anzahl und mit der erforderlichen Qualifikation im Unternehmen zu finden, ist eine nachhaltige und weitsichtige Personalstrategie erforderlich. Die befragten Interessenvertreter*innen geben jedoch zu einem hohem Anteil an, in ihren Unternehmen finde keine vorausschauende Personal- und Qualifikationsbedarfsplanung statt. Nur bei der Hälfte der Befragten wird die demografische Entwicklung im Hinblick auf künftige Personalbedarfe im Unternehmen regelmäßig analysiert. Knapp die Hälfte gibt an, dass die Beschäftigten bei der Planung ihrer Weiterbildung unterstützt werden. 44 Prozent berichten, dass in ihren Unternehmen konkrete Entwicklungs- und Weiterbildungsangebote gemacht werden, wenn von Seiten der Beschäftigten der Wunsch nach Veränderung besteht.

Bei der Fachkräftegewinnung spielen betriebliche Interessenvertreter*innen im Unternehmen eine aktive Rolle. Sie bringen sich bei Bedarf ein und reagieren auf konkrete Maßnahmen des Arbeitgebers. Zudem begleiten sie Maßnahmen des Arbeitgebers aktiv und fordern gegebenenfalls Korrekturen im Sinne der Beschäftigten ein. 63 Prozent der Befragten berichten, dass Interessenvertreter*innen in ihren Unternehmen proaktiv Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung ergreifen und eigenständige Konzepte entwickeln. In Absprache mit dem Arbeitgeber werden entsprechende Maßnahmen und Regelungen vereinbart.

Die befragten Interessenvertreter*innen bestätigen überwiegend, dass die betrieblichen Mitbestimmungsakteure ihre Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte aktiv wahrnehmen, um eine zukunftsgerichtete Qualifizierung in den Unternehmen voranzubringen, besonders wenn sich Arbeitsplatzanforderungen verändern. Allerdings sagen nur 44 Prozent der Befragten, sie würden rechtzeitig und umfassend über die Personalplanung durch den Arbeitgeber informiert. Daran wird die Notwendigkeit der von den Gewerkschaften geforderten Erweiterung der Mitbestimmung deutlich, die mit Initiativrechten bei der Personalplanung und Qualifizierung bei der Fachkräftesicherung erheblich weiterhelfen würde.

Das Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

Das ver.di-Innovationsbarometer 2023 zeigt, dass der Großteil der Unternehmen im Dienstleistungssektor Innovationen generiert. Dabei handelt es sich hauptsächlich um inkrementelle Innovationen, also die kontinuierliche Verbesserung vorhandener Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Sprunginnovationen, bei denen bisherige Produkte oder Verfahren ersetzt werden, machen den kleineren Teil aus. Die Betriebe waren mit Innovationen zumeist im Technologiebereich aktiv, zu geringeren Anteilen wurden Innovationen in den Bereichen Personal, Strukturen, Dienstleistungen und Sozialmaßnahmen durchgeführt. Auffällig im aktuellen Innovationsbarometer ist, dass im Vergleich zu früheren Erhebungen ein geringerer Anteil der Befragten über Innovationen im Produktbereich berichtet.

Die Innovationstätigkeit eines Unternehmens wird maßgeblich durch sein Geschäftsmodell, seine Produkte und Dienstleistungen sowie seine Branchenzugehörigkeit beeinflusst. Laut dem ver.di-Innovationsbarometer sind die stärksten Innovationsaktivitäten in Unternehmen aus der Ver- und Entsorgungswirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und dem Finanzdienstleistungssektor zu verzeichnen. Die geringsten Innovationsaktivitäten zeigen Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig Handel.

Digitalisierungsprozesse sind der wichtigste Treiber von Innovationen in Unternehmen. Dies gilt besonders für die Branchen Informations- und Kommunikationstechnologie, Finanzdienstleistungen und Ver- und Entsorgung. Allerdings könnten sich die Verhältnisse in den nächsten Jahren etwas verschieben. Die Befragten aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Verkehr und Lagerei sowie Handel nehmen an, dass bei ihnen die Digitalisierung in naher Zukunft verstärkt als Innovationstreiber wirken wird.

Zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen gibt es einen Zusammenhang. So berichten die betrieblichen Interessenvertreter*innen, dass die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten durch unzureichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeschränkt wird. Auf den negativen Einfluss steigender Arbeitsintensität auf die Innovationsaktivitäten wurde bereits hingewiesen. Auch mangelnde zeitliche Ressourcen, ein hoher Leistungsdruck, betriebsinterne organisatorische Probleme und unzureichende Unterstützung durch Vorgesetzte tragen dazu bei, dass die Entwicklung von Innovationen durch die Beschäftigten beeinträchtigt werden.

Eine Mehrheit der betrieblichen Interessenvertreter*innen (63 Prozent) unterstützt die Innovationsaktivitäten des Unternehmens und hat eine positive Einstellung gegenüber Innovationen. Damit stärken sie die Innovationskraft des Unternehmens. Mitbestimmte Unternehmen verfolgen zudem nachhaltigere Geschäftsmodelle und investieren mehr in die Qualifizierung der Beschäftigten. Allerdings geben nur etwa die Hälfte der Befragten an, dass die Interessenvertretungen in die Planung und Durchführung von

Innovationsvorhaben einbezogen werden. Als Hemmnisse gegenüber einem weitergehenden Engagement werden vor allem genannt: zeitliche Überlastung der Mitbestimmungsorgane, andere Prioritäten, mangelndes Interesse des Managements und fehlendes Wissen über Innovationsmanagement. Wenn betriebliche Mitbestimmungsakteure aktiv an der Innovationstätigkeit des Unternehmens beteiligt sind, geht es zumeist um Innovationen im Bereich betrieblicher Sozialmaßnahmen, Personal und Strukturen.

Die Befragung fand im unsicheren gesamtwirtschaftlichen Umfeld des Jahres 2023 mit einer Rezession in Höhe von etwa 0,3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts statt. Während die Corona-Pandemie im Zusammenhang mit einem Digitalisierungsschub in vielen Branchen auch für die Beschäftigten relevante soziale Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation (wie Homeoffice und neue Raumkonzepte) angestoßen hat (vgl. ver.di-Innovationsbarometer 2021), zeigt sich 2023, dass die Innovationsaktivitäten durch die sich zuspitzenden Fachkräfteengpässe beeinträchtigt werden. Der Dienstleistungssektor braucht mehr Innovationen, die mit besseren Arbeitsbedingungen und einer vorausschauenden Personalpolitik verbunden sind – sowohl zur Fachkräftesicherung als auch zur Gestaltung der digitalen und sozial-ökologischen Transformation.

Literaturverzeichnis

Ahlers, Elke; Quispe Villlobos, Valeria (2022): Fachkräftemangel in Deutschland? Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/2022. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (WSI Report, 76). Online verfügbar unter https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p_wsi_report_76_2022.pdf.

Allgaier, Antonius; Bolte, Michael; Buschmann, Rudolf; Däubler, Wolfgang; Deinert, Olaf; Dohna, Verena zu et al. (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz. In: Arbeit und Recht, Sonderausgabe April. Online verfügbar unter https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Beschl%C3%BCsse/Betriebliche_Mitbestimmung_f%C3%BCr_das_21._Jahrhundert-_Gesetzentwurf_f%C3%BCr_ein_modernes_Betriebsverfassungs__gesetz__1_.pdf.

Auffenberg, Jennie; Becka, Denise; Evans, Michaela; Kokott, Nico; Schleicher, Sergej; Braun, Esther (2022): „Ich pflege wieder, wenn …". Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Hg. v. d. Arbeitnehmerkammer Bremen. Bremen. Online verfügbar unter https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Rente_Gesundheit_Pflege/Bundesweite_Studie_Ich_pflege_wieder_wenn_Langfassung.pdf.

Bossler, Mario; Popp, Martin (2023): Die steigende Knappheit an Arbeitskräften bremst das Beschäftigungswachstum. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 12/2023). Online verfügbar unter https://doku.iab.de/kurzber/2023/kb2023-12.pdf.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8.

Burstedde, Alexander; Kunath, Gero; Werner, Dirk (2023): Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit – kein Widerspruch. Institut der deutschen Wirtschaft (IW-Kurzbericht, 47/2023). Online verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2023/IW-Kurzbericht-2023-Fachkraefte-Paradox.pdf.

Carioli, Paolo; Czarnitzki, Dirk (2023): Skills Shortage and Innovation Openness. ZEW. Mannheim (Discussion Paper, 23-031). Online verfügbar unter https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp23031.pdf.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (Hg.) (2023a): Fachkräfteengpässe gefährden Transformation und Innovation. DIHK-Report Fachkräfte 2023/2024. Berlin. Online verfügbar unter https://www.dihk.de/resource/blob/107882/f8e2f248f04aaf10e622d5a0fcb38df9/dihk-fachkraeftereport-2023-data.pdf.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (Hg.) (2023b): Innovationsbremsen lösen. DIHK-Innovationsreport 2023. Berlin. Online verfügbar unter https://www.dihk.de/resource/blob/106742/1ad5859c4e8d03d48642e3d5ec350cb4/dihk-innovationsreport-2023-data.pdf.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (Hg.) (2023c): Unsichere Rahmenbedingungen bremsen die deutsche Wirtschaft. DIHK-Konjunkturumfrage Herbst 2023. Berlin. Online verfügbar unter https://www.dihk.de/resource/blob/104616/e986c918de3807ab29ef4af-5b60fdbc6/dihk-konjunkturumfrage-herbst-2023-data.pdf.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (2024): Schlechte Stimmung der Unternehmen verfestigt sich. DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2024. Berlin. Online verfügbar unter https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/6062046/4a905df6f3961e0beeaabcce3c09d23a/dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2024-1--data.pdf.

Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2023): Inländisches Fachkräftepotenzial ausschöpfen, faire Fachkräfteeinwanderung gewährleisten – Aktuelle DGB-Anforderungen in der Fachkräftedebatte. Online verfügbar unter https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/Aktuelle-DGB-Anforderungen-in-der-Fachkraeftedebatte.pdf.

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2021): Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 25/2021). Online verfügbar unter https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf.

Fuest, Clemens; Jäger, Simone (2023): Können höhere Löhne zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen? München (ifo Standpunkte, 243). Online verfügbar unter https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Standpunkt-243.pdf.

Garnitz, Johanna; Sauer, Stefan; Schaller, Daria (2023): Arbeitskräftemangel belastet die deutsche Wirtschaft. In: ifo Schnelldienst 76 (9/2023), S. 60-64. Online verfügbar unter https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-09-garnitz-sauer-schaller-fachkraeftemangel.pdf.

Haist, Karin (2023): Demografischer Wandel – bekannte Herausforderungen, neue Gestaltungsmöglichkeiten. In: ifo Schnelldienst 76 (11/2023), S. 3-7. Online verfügbar unter https://www.ifo.de/DocDL/ifo-schnelldienst-2023-11-haist-etal-demografischer-wandel.pdf.

Hammermann, Andrea; Schmidt, Jörg; Stettes, Oliver (2022): Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln (IW-Analysen, 149). Online verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2022/Analysen_Nr._149_Fluktuation-Arbeitsmarkt.pdf.

Hans-Böckler-Stiftung (2020): Gelebte Demokratie als Erfolgsfaktor. Düsseldorf (Böckler Impuls, 7/2020). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-gelebte-demokratie-als-erfolgsfaktor-23270.htm.

Heß, Pascal; Janssen, Simon; Leber, Ute (2023): Beschäftigte in automatisierbaren Jobs bilden sich seltener weiter. In: IAB-Forum (3). Online verfügbar unter https://www.iab-forum.de/beschaeftigte-in-automatisierbaren-jobs-bilden-sich-seltener-weiter.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2024): IAB-Stellenerhebung. Aktuelle Ergebnisse (9. März 2024). Online verfügbar unter https://iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/aktuelle-ergebnisse.

Köhne-Finster, Sabine; Seyda, Susanne; Tiedemann, Jurek (2023): Helfer:innen als Potenzial zur Fachkräftesicherung. Hg. v. KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Studie 04/2023). Online verfügbar unter https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Helfer_als_Potenzial_zur_Fachkraeftesicherung.pdf.

Obermaier, Tim (2014): Fachkräftemangel. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel.

Peichl, Andreas; Sauer, Stefan; Wohlrabe, Klaus (2022): Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss. In: ifo Schnelldienst 75 (10/2022), S. 70-75. Online verfügbar unter https://www.ifo.de/DocDL/sd-2022-10-peichl-sauer-wohlrabe-fachkraeftemangel-europa.pdf.

Schmucker, Rolf (2019): Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. In: Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmey, Stefan Greß, Jürgen Klauber und Antje Schwinger (Hg.): Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin, Heidelberg (2019), S. 49-60. Online verfügbar unter https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-58935-9.pdf.

Seibert, Holger; Schwengler, Barbara; Wiethölter, Doris (2022): In einigen Helferjobs verdienen Fachkräfte mehr als in ihrem erlernten Beruf. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB-Kurzbericht, 14/2022). Online verfügbar unter https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-14.pdf.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2022a): Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit. Nürnberg (Berichte: Arbeitsmarkt kompakt). Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Fachkraeftebedarf/Generische-Publikationen/Arbeits-und-Fachkraeftemangel-trotz-Arbeitslosigkeit.pdf?__blob=publicationFile.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2022b): Entgelte nach Berufen im Vergleich. Dezember 2022, Deutschland. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Entgelte-Berufe/Entgelte-nach-Berufen-im-Vergleich-Nav.html.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2023): Fachkräfteengpassanalyse 2022. Nürnberg (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt). Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2024): Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt | Dezember und Jahr 2023. Nürnberg. Online verfügbar unter https://www.arbeitsagentur.de/datei/arbeitsmarktbericht-dezember-2023_ba046387.pdf.

Statistisches Bundesamt (2023): Stille Reserve am Arbeitsmarkt im Jahr 2022 bei 3,0 Millionen Menschen. Pressemitteilung Nr. 350 vom 5. September 2023. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/09/PD23_350_13.html.

Storm, Andreas; Hildebrandt-Heene, Susanne; Dehl, Terese; Zich, Karsten; Nolting, Hans-Dieter (Hg.) (2023): Analyse der Arbeitsunfähigkeiten. Gesundheitsrisiko Personalmangel: Arbeitswelt unter Druck. DAK-Gesundheitsreport. Heidelberg (Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, Band 44). Online verfügbar unter https://www.dak.de/dak/download/dak-gesundheitsreport-2023-ebook-pdf-2615822.pdf.

Werding, Martin; Lembcke, Franziska K. (2023): Erwerbsmigration nach Deutschland: Chancen durch gesteuerte Zuwanderung. In: ifo Schnelldienst 76 (5), S. 42-46. Online verfügbar unter https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-05-werding-lembcke-chancen-gesteuerte-zuwanderung.pdf.

Zimmermann, Volker (2024): KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2023. Innovationstätigkeit im Mittelstand tritt auf der Stelle. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2023.pdf.

Impressum

Claus Zanker, Mario Daum (INPUT Consulting)

ver.di-Innovationsbarometer 2023
Fachkräftesicherung
Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung
Ressort 5, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Herausgeber
ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin
https://innovation-gute-arbeit.verdi.de
kontakt@verdi-gute-arbeit.de

Konzept und Redaktion
Christian Wille

Datenanalyse
INPUT Consulting gGmbH
https://www.input-consulting.de

Umfrage durchführendes Institut
INPUT Consulting gGmbH, Stuttgart
mainis IT-Service GmbH, Offenbach/M.

Gestaltung
kahlfeldt
Agentur für Kommunikation, Hamburg

Druck
RESET ST. PAULI Druckerei GmbH
Virchowstraße 8, 22767 Hamburg

V.i.S.d.P.
Dr. Nadine Müller

Juni 2024

Das ver.di-Innovationsbarometer erscheint in einer Printausgabe
und ist im Netz verfügbar unter
https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/veroeffentlichungen/innovationsbarometer

GUTE ARBEIT
Die ver.di Initiative

W-4046-02-0424