

Arbeitskräftepotenzial in Deutschland sinnvoll mobilisieren

Wie die gezielte Förderung von inländischem Arbeitskräftepotenzial dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegenwirken kann.

Um die wachsende Arbeitskräftelücke zu schließen und Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, müssen Politik und Wirtschaft mehr zusammenarbeiten. Der demografische Wandel wird diese Lücke weiter vergrößern. Sinnvoller als unliberale Rufe nach Vorschriften für längere Wochenarbeitszeiten wäre, die Erwerbsquoten von Frauen und Älteren zu erhöhen, wodurch bis 2035 zusätzliche 3,4 Millionen Erwerbspersonen gewonnen werden könnten. Wichtige Maßnahmen sind hier flexiblere Arbeitszeitenregime, bessere Kinderbetreuung, steuerliche Anreize und Digitalisierung, KI und Automatisierung. Zuwanderung von Fachkräften und die raschere Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt bleibt dabei weiter nötig – die Herausforderung ist, aus vielen kleinen Beiträgen den großen Schub für das Arbeitskräftepotenzial zu schaffen.



Executive Summary

Deutschland steht vor einem erheblichen Fach- und Arbeitskräftemangel, der durch den demografischen Wandel weiter verschärft wird. Dies bedroht die Wettbewerbsfähigkeit des Landes. Um diese Herausforderung zu bewältigen, müssen Politik und Wirtschaft eng kooperieren und gezielt das inländische Arbeitskräftepotenzial mobilisieren. Aus Sicht der Unternehmen sind verschiedene Maßnahmen notwendig:

- > **Mehr Anreize für längere freiwillige Beschäftigung Älterer**
- > **Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit durch bessere Rahmenbedingungen**
- > **Arbeitszeit zurückgewinnen durch Digitalisierung, KI und Automatisierung**
- > **Flexible Arbeitszeitenmodelle fördern**

Die Kombination dieser Maßnahmen kann die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands stärken und den Arbeitskräftemangel nachhaltig mildern. Rechtliche und finanzielle Anreize sowie die Anpassung sozialer Sicherungssysteme sind ebenfalls notwendig, um die Potenziale voll auszuschöpfen. Ein integrativer Ansatz, der verschiedene Akteure einbezieht, ist notwendig, um den Personalmangel zu bewältigen und Deutschland als attraktiven Standort langfristig zu sichern.



Herausforderung

Mehr als 1,7 Millionen Stellen blieben letztes Jahr unbesetzt - Deutschland steht vor erheblichen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Dabei geht es um Fachkräfte, aber durchaus auch um einfache Tätigkeiten. Vor allem in Schlüsselsektoren fehlen qualifizierte Arbeitskräfte, was zu Engpässen, Produktionsverzögerungen und einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit führt. Laut einem Bericht des [DIHK](#) ist im letzten Jahr aufgrund von Arbeitskräftemangel eine Wertschöpfung von über 90 Milliarden Euro verloren gegangen, was mehr als zwei Prozent des BIP entspricht. Der demografische Wandel verschärft diese Situation weiter, da das Altern der Gesellschaft zu einem deutlichen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung führt und die Sozialsysteme stärker fordert. Bis zum Jahr 2036 werden in Deutschland laut dem Statistischen Bundesamt insgesamt 12,9 Millionen Arbeitskräfte fehlen, was fast 30 Prozent der Erwerbstätigen von 2021 entspricht. Gleichzeitig erreichte die Zahl der gearbeiteten Stunden 2023 ein Rekordhoch, obwohl die durchschnittliche Arbeitszeit pro Kopf sinkt. Dies ist teilweise auf eine gestiegene Erwerbsbeteiligung, insbesondere von Frauen, und eine Zunahme der Beschäftigung durch Zuwanderung zurückzuführen – dies zeigt das Potenzial, und zugleich den Handlungsbedarf. Daneben führen technologische Veränderungen wie die Entwicklung von KI und Automatisierung zu neuen Anforderungen an Arbeitskräfte und Arbeitsplätze. Es entstehen neue Berufsfelder, während andere obsolet werden, was eine Anpassung der Qualifikationen und Fähigkeiten erfordert. Daher muss



jetzt alles getan werden, um das gesamte inländische Potenzial zu mobilisieren.

Praxisblick

Eine ganze Reihe von Ansätzen sollte aus Sicht der Unternehmen parallel genutzt werden, damit aus den vielen kleinen Beiträgen ein großer wird.

Ältere länger in Beschäftigung halten

Laut einer IAB-Studie gäbe es allein durch die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Älteren in Deutschland im Jahr 2035 rund 2,4 Mio. zusätzliche Erwerbspersonen für den Arbeitsmarkt. Kürzere oder flexiblere Arbeitszeiten können gerade für diesen Personenkreis effektiv dazu beitragen, diese länger im Unternehmen zu halten. Das ist essenziell. Auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung spielt dabei lebenslanges Lernen und der ausreichende Zugang zu Weiterbildungsangeboten eine herausragende Rolle, um mit den technologischen und methodischen Entwicklungen Schritt zu halten und die Freude am Tun nicht zu verlieren.

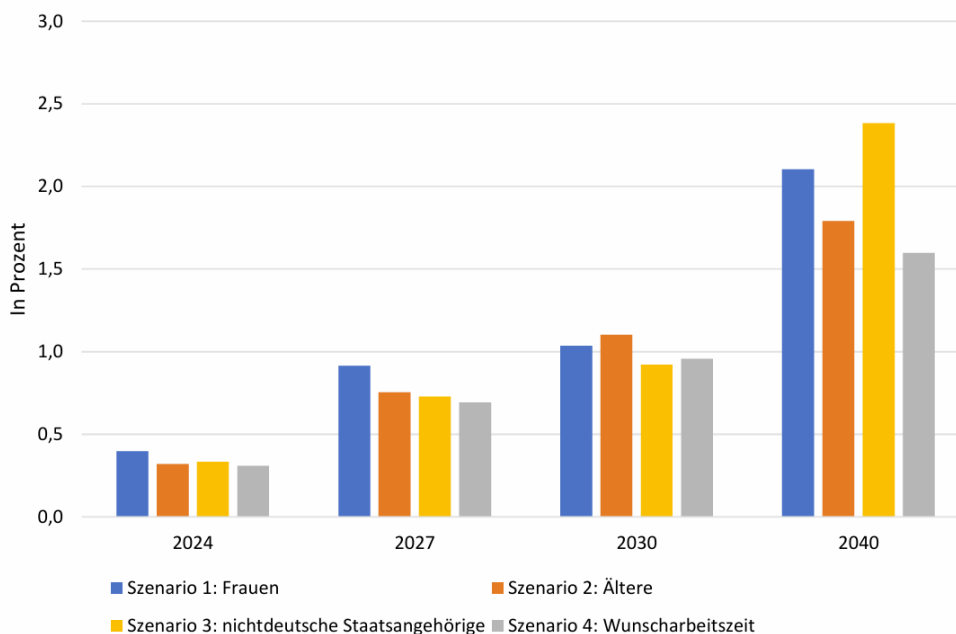
Manche Arbeitnehmer*innen möchten flexibel in den Ruhestand gehen und trotzdem weiterarbeiten. Ein Anreiz könnte bspw. die vollständige Befreiung von Sozialversicherungsbeiträgen für Rentner*innen sein - und die damit verbundenen höheren Netto-Bezüge. Per se entstehen hierdurch gegenüber dem Unterlassen einer Weiterbeschäftigung den Sozialversicherungsträgern keinerlei Nachteile. Es ist z.B. unverständlich, warum Rentner*innen ohne Nebenbeschäftigung vollständig krankenversichert sind – wohingegen sie im Falle einer weiteren Tätigkeit mit Hinzuverdiensten diese der KV- und PV-Pflicht unterliegen. Um dennoch die Sozialsysteme zu entlasten, könnten Obergrenzen für den maximalen Hinzuverdienst –

etwa 90% des bisherigen Bruttoentgelts – festgelegt werden, bis zu denen eine Beitragsbefreiung gewährt wird.

Eine weitere Option ist, den Kündigungsschutz für Rentner*innen mit Hinzuverdienst gezielt anzupassen, um Arbeitgebende zu motivieren Menschen länger zu beschäftigen. Heute ist eine unbefristete Beschäftigung nur unter großen Rechtsrisiken möglich (gesetzliches Vorbeschäftigungsverbot), obwohl ein unbefristetes Arbeitsverhältnis und Kündigungsschutz in diesem Lebensabschnitt regelmäßig nicht notwendig sein dürfte (Ausnahmen können geregelt werden).

arbeiten – dann hätten wir bereits 800.000 mehr Arbeitskräfte. Diese Zahl wird sich perspektivisch eher erhöhen, da vermehrt Männer in Elternzeit, aber auch Familienpflege, eintreten. Um die Qualifikationen von Erziehenden und Frauen mehr zu nutzen, müssen Kinderbetreuungs- und professionelle Pflegeangebote ausgebaut werden. Und es müssen rechtliche und finanzielle Fehlanreize zur Begrenzung der Erwerbstätigkeit reformiert werden: z.B. Steuerklasse V, Ehegattensplitting, Verdienstgrenze bei Minijobs, oder die kostenlose Mitversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung.

Wirkung auf das Wirtschaftswachstum bei steigender Erwerbsbeteiligung



Quelle: QuBe-Projekt, 7. Welle

Nachhaltige Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit

Angenommen, alle Frauen, die in Vollzeit arbeiten wollen, aber wegen mangelnder Kinderbetreuung in Teilzeit oder gar in ungewollter „Auszeit“ feststecken, würden in Vollzeit

Das Ehegattensplitting schafft Fehlanreize, da der geringer verdienende Partner sich „weil es sich nicht lohnt“ möglicherweise gegen eine Berufstätigkeit oder die Erhöhung seiner Erwerbstätigkeit entscheidet, um den Steuervorteil zu behalten.

Ein wesentliches Problem bei der Ausweitung der Kinderbetreuung ist der Mangel von Arbeitskräften in diesem Sektor. Die Attraktivität und Aufwertung von Jobs im Bereich der Erziehung zu steigern ist daher essenziell, um Erziehende zu entlasten. Dies könnte etwa durch bessere Bezahlung und bessere Arbeitsbedingungen gelingen. Der derzeitige Betreuungsschlüssel sollte angepasst werden, um Engpässe und Überlastung zu vermeiden und die Qualität der Kinderbetreuung zu erhöhen. Die Anerkennung von Abschlüssen bei den Assistenzberufen Sozialassistenten bzw. Sozialpädagogische Assistenz – jedes Bundesland verfügt über eine eigene Ausbildungsregelung – ist für die Vermittlung von Arbeitskräften zwischen den Bundesländern mehr als hinderlich. Hier plädieren wir für eine Vereinheitlichung der Ausbildungs- und Anerkennungssysteme. Hinzu kommt, dass eine einfachere Anerkennung ausländischer Abschlüsse besonders im Bereich der Erziehung (und Pflege) sehr wünschenswert ist.

Rechtliche und steuerliche Fehlanreize sollten reformiert werden, um das volle Potenzial von Frauen im Arbeitsmarkt zu nutzen.

Aufgrund des Kita-Notstands verlieren Eltern fast 23 Milliarden Euro an Einkommen. Viele Eltern müssen bereits um 14:30 Uhr ihre Arbeit beenden, obwohl sie eigentlich gerne länger oder in anderen Zeitfenstern arbeiten würden, da Kita-Personal fehlt. Die Angleichung der Öffnungszeiten von Kitas an betriebliche Arbeitszeiten und die Vereinfachung der Einrichtung von (Betriebs-)Kitas und ähnlichen Einrichtungen, sei es durch von Eltern getragene Vereine oder auch durch Arbeitgebende, ist daher ein wichtiger Aspekt und kann dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Dazu zählt auch der

Ausbau von Kinderhorten und Ganztagschulen oder anderweitiger Betreuungsoptionen von schulpflichtigen Kindern am Nachmittag, wie Jugendeinrichtungen.

Hinzu kommt, dass Frauen mit nichtdeutscher Staatsangehörigkeit oft geringere Erwerbstätigkeitsquoten aufweisen. Mit gezielten Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung könnten bis 2027 etwa 850.000 Migrant*innen in den Arbeitsmarkt integriert werden, wobei rund 85 % davon Frauen wären. Unter den Menschen, die in den Jahren 2015/2016 nach Deutschland kamen, liegt nach acht und mehr Jahren Aufenthalt die Erwerbstätigenquote bei geflüchteten Frauen derzeit bei nur 33 % (Vergleich: 86 % bei geflüchteten Männern und 81 % bei der männlichen deutschen Bevölkerung). Passgenaue institutionelle Betreuungsangebote, Sprachkurse, Fort- und Weiterbildung können helfen, dieses Arbeitskräftepotenzial zu heben.

Fast 3,2 Mio. Nichterwerbspersonen im Alter von 15 bis 74 Jahren wünschen sich in Deutschland nach eigenen Angaben Arbeit, sind aber kurzfristig nicht für den Arbeitsmarkt verfügbar. Der Anteil der Frauen liegt dabei bei 57 % Prozent. Bestehende Instrumente im Eingliederungsbereich, wie beispielsweise der Job-Turbo, könnten nicht nur bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten genutzt, sondern auch stärker auf Menschen mit erhöhtem Einarbeitungsbedarf ausgerichtet werden, um ihre Integration in den Arbeitsmarkt zu erleichtern. Weiterbildende Schulen wie auch Arbeitgebende könnten individueller auf die Bedarfe ausgerichtet fort- und weiterbilden und fachliche Zusatzqualifikationen vermitteln, wenn Unterstützungen und Erleichterungen hierfür eingeräumt werden könnten (manche Stimmen aus der Wirtschaft halten hier auch

z.B. eine Anpassung des Mindestlohns unter Berücksichtigung der Fortbildungsleistungen der Arbeitgebenden für überlegenswert).

Digitalisierung, KI und Automatisierung

Eine Beispielrechnung der Bundesagentur für Arbeit zeigt, dass bis 2032 37 % der Beschäftigten in Rente gehen und ein Viertel dieser Stellen nicht nachbesetzt werden – sondern durch Digitalisierung und Automatisierung ersetzt werden können. Die Potenziale der Digitalisierung müssen also als Säule des Arbeitsmarktes gezielt genutzt werden, um Arbeitnehmer*innen bei einer Reihe von Tätigkeiten zu unterstützen und zu entlasten – damit sie mehr ihrer wertvollen Arbeitszeit für andere, wertschöpfende Tätigkeiten, einsetzen können. Bis zu 25 % der sich wiederholenden Tätigkeiten können durch Künstliche Intelligenz (KI) unterstützt werden. KI und Automatisierung bieten damit eine große Entlastung, indem sie es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich auf anspruchsvollere und sinnstiftendere Tätigkeiten zu konzentrieren.

*Die Potenziale der Digitalisierung sollten gezielt genutzt werden, um Geschäftsprozesse zu verbessern, Arbeitnehmer*innen zu entlasten und dadurch Arbeitszeit effektiver zu nutzen.*

KI und Automatisierung können so helfen, die Seite der Arbeitskräftenachfrage anzupacken, anstatt nur die des Arbeitskräfteangebots. Die Einführung von KI muss im Einklang mit den Interessen der Arbeitnehmer*innen erfolgen, etwa in Bezug auf Datenschutz, ohne aber für Arbeitgebende unüberwindbare Hindernisse zu erzeugen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass Arbeitnehmer*innen auch wissen, wie sie mit KI arbeiten. Weiterbildungsmaßnahmen sollten dabei selbstverständlich sein. Vereinfachte Verfahren zur Erlangung von

Zertifikaten für Auszubildende sind dabei hilfreich, da es dann für Arbeitgebende jeder Größe leichter ist, Zuschüsse für Fort- und Weiterbildungen für ihre Mitarbeitenden zu erhalten. Darüber hinaus kann das so genannte Kompetenz-basierte Recruiting den existierenden Talentpool vergrößern. Gerade Frauen und andere unterrepräsentierte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt würden von diesem Ansatz profitieren, bei dem nach Kompetenzen (skills) gesucht wird und nicht nach bestimmten Abschlüssen oder Berufserfahrung. In Deutschland würde sich der Talentpool für einen Job mit diesem Ansatz im Schnitt deutlich vergrößern, möglicherweise um das 9-fache.

Flexibilisierung der Arbeitszeitenmodelle

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen und Vorstellungen der Arbeitnehmenden bezüglich ihrer Arbeitszeiten gewandelt. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance gewinnt zunehmend an Bedeutung – und in einem von Arbeitskraft-Knappheit bestimmten Markt stellen sich Unternehmen darauf ein. Gleichzeitig wird es für Unternehmen aber immer schwieriger, Stellen nachzubeseetzen.

Den Markt einzuschränken und insbesondere jungen Menschen längere Arbeitszeiten vorzuschreiben, ist hier kein sinnvoller Ansatz. Stattdessen sollten wir mehr Flexibilität in der gesamten Arbeitsgestaltung ermöglichen. Arbeitgeber*innen müssen im „War for Talents“ innovative Modelle anbieten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Sozialpartner sind – anders als der Gesetzgeber – in der Lage, branchengerecht oder gar betriebsgerecht flexible Lösungen zu vereinbaren. Dies bedingt allerdings, dass der Gesetzgeber es erlaubt, in Tarifverträgen wie auch Betriebsvereinbarungen solche Lösungen zu vereinbaren. Beispiele für notwendige Deregulierung und Übergabe an

die Sozialpartner sind Höchstarbeitszeiten und Ruhezeiten, die heute in einem starren gesetzlichen System vorgegeben sind. Beschäftigte im Bau- oder Transportgewerbe haben andere Bedürfnisse hinsichtlich Arbeits- und Gesundheitsschutzes als Bürobeschäftigte. Auch in der privaten Kinderbetreuung, Pflege oder bei ehrenamtlichen Tätigkeiten benötigen Beschäftigte mehr Flexibilität, abweichend von einer starren Regelung von 11 Stunden ununterbrochener Ruhezeiten, damit Arbeitszeiten und Privatleben besser zusammenpassen.

Viele Beschäftigte in Teilzeit oder Minijobs haben zudem den Wunsch länger zu arbeiten, wodurch zwar nicht die Zahl der Arbeitskräfte steigt, aber das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen. Insbesondere bei beschäftigten Frauen ist der Wunsch nach mehr Arbeitsstunden stark mit den Verpflichtungen von Care-Arbeit und zu wenigen Betreuungsmöglichkeiten verbunden. Der Übergang von Teilzeit zu Vollzeit sollte grundlegend attraktiver gestaltet werden, beispielsweise durch bei den Beschäftigten spürbare finanzielle Anreize – ohne zusätzliche Mehrkosten bei den Arbeitgebern. Individuelle Lebenssituationen erfordern oft Teilzeitarbeit, was für Alleinerziehende, Familien und Pflegende finanziell herausfordernd sein kann. Soziale Sicherungssysteme wie ein

Sozialversicherungskonto oder zinsfreie Darlehen, ähnlich der Familienpflegezeit, oder befristete Steuer- und SV-Vergünstigungen bei Arbeitszeiterhöhung könnten hier Unterstützung bieten.

Dem stehen die Wünsche von anderen Beschäftigten nach verkürzten Arbeitszeiten gegenüber. Auch dies kann paradoxerweise das effektive Angebot von Arbeitszeit verbessern: Eine Verkürzung der Arbeitsstunden kann Studien zufolge die Produktivität und den Output deutlich steigern, während gleichzeitig die mentale und physische Gesundheit der Arbeitnehmer*innen steigt und damit der Krankenstand sinkt, was die Unternehmen momentan jährlich 70 Mrd. Euro an Entgeltfortzahlung kostet. Eine Verkürzung der Arbeitszeit ist für viele Beschäftigte allerdings schwieriger umzusetzen als die Verlängerung. Finanzielle Gründe und hohe Arbeitsbelastung sind häufige Hindernisse. Dennoch bieten betriebliche Maßnahmen Möglichkeiten, den individuellen Bedürfnissen entgegenzukommen, z.B. durch individuellere Arbeitszeitgestaltung, mobiles Arbeiten oder „workation“ Angebote. Ziel kann sein, durch die Flexibilisierung der Arbeitszeitenmodelle in Zeiten von Arbeitskräftemangel das Arbeitsangebot für Unternehmen am Standort Deutschland insgesamt zu erhöhen.



Was tun?

Die Unternehmen schlagen eine Reihe von konkreten umsetzbaren Maßnahmen vor, wie das inländische Arbeitskräftepotential angehoben werden kann, um unseren Wirtschaftsstandort nachhaltig zu sichern.

1. Anreize für längere freiwillige Beschäftigung schaffen: Anreize wie die vollständige Befreiung von Sozialversicherungsbeiträgen für Rentner*innen könnten die Motivation zur freiwilligen Weiterarbeit steigern, ohne Zusatzkosten in den Sozialkassen zu verursachen. Die gezielte Anpassung des Kündigungsschutzes nach dem Renteneintrittsalter und die Vereinfachung der sachgrundlosen Befristung, würde dazu führen ältere Arbeitnehmer*innen weiter beschäftigen zu können und die rechtliche Handlungssicherheit zu gewährleisten. Dadurch kann die Fluktuation reduziert und Know-how im Unternehmen gehalten werden, was wiederum die Effizienz und Produktivität steigert.

2. Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit durch bessere Rahmenbedingungen: Rechtliche und finanzielle Fehlanreize zur Begrenzung der Erwerbstätigkeit, wie Ehegattensplitting oder Minijobs, sollten reformiert werden. Kinderbetreuungs- und Pflegeangebote sollten ausgebaut werden, wobei die Ausweitung der Kinderbetreuung Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Jobs in der Erziehung erfordert, wie eine bessere Bezahlung und Arbeitsbedingungen, sowie flexiblere Öffnungszeiten von Kitas.

3. Arbeitszeit zurückgewinnen durch Digitalisierung, KI und Automatisierung: Repetitive Aufgaben können automatisiert den Bedarf an schwer zu gewinnenden Arbeitskräften senken und Mitarbeitende können anspruchsvollere Tätigkeiten übernehmen – was zudem dem Retention Risk (fehlende Mitarbeiterbindung) entgegenwirkt. Durch die schnellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, auch angetrieben durch KI, wird kontinuierliche Fort- und Weiterbildung eine größere Rolle spielen. Es sollten daher Auszubildende auch weniger bürokratisch zertifiziert werden können, was im Ergebnis nach absolvierter Fort- und Weiterbildung eine Chance darstellt, mehr Beschäftigte nach Kompetenz, statt nur nach Abschlüssen einzustellen.

4. Flexible Arbeitszeitenmodelle fördern: Flexiblere Modelle ausgerichtet an den individuellen Bedürfnissen von Arbeitnehmer*innen können dazu beitragen, Menschen anzuziehen, die aufgrund persönlicher Verpflichtungen, Präferenzen oder Einschränkungen bisher dem Arbeitsmarkt ferngeblieben sind. Erforderlich ist dafür - ohne gesicherten arbeitsmedizinischen Erkenntnissen zu widersprechen - eine entsprechende begleitende Gesetzgebung zur Flexibilisierung wöchentlicher Höchstarbeitszeit, Verteilung der täglichen Arbeitszeit und Anpassung der ununterbrochenen Ruhepausen.

>> Weiterführende Infos

>> Beim Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB): <https://bitly.ws/3dW5I>

>> Beim Arbeitsministerium: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung/fachkraeftesicherung.html>

In den Kompetenzclustern entwickeln die Mitglieder der Wirtschaftsvereinigung aus den Unternehmen im Austausch mit der Politik fachliche Perspektiven.

>> Noch Fragen? Kommen Sie jederzeit gern auf uns zu!“

Die Wirtschaftsvereinigung der Grünen e.V.

Leiter Programm Christoph Busch, Christoph.Busch@wirtschaftsvereinigung-gruene.de

Karl-Liebknecht-Str. 29A, 10178 Berlin

Eingetragene Interessenvertreterin im deutschen Lobbyregister R005751

Eingetragen im EU-Transparenzregister 290752950419-55