

# 1 Mismatch und Personalpolitik in Zeiten von Wirtschaftsschwäche und Transformation

**Prof. Dr. Bernd Fitzenberger, Dr. Christian Kagerl,  
Daniel Terzenbach**

## 1.1 Einleitung

Deutschland steht wirtschaftlich vor großen Herausforderungen, was sich auch auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Trotz eines leichten Anstiegs der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Jahr 2024 auf knapp 35 Millionen zeigt sich im produzierenden Gewerbe eine gegenläufige Entwicklung: Hier sank die Zahl der Beschäftigten im selben Zeitraum um rund 100 000 auf insgesamt etwa neun Millionen, was die Debatte um eine Deindustrialisierung befeuert. Die globale Wirtschaftslage und die sinkende Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands (Fitzenberger und Kagerl, 2025) verstärken diesen Trend und setzen weitere Arbeitsplätze unter Druck. Ein Indikator dafür ist die Arbeitnehmerüberlassung: Die Zahl der dort Beschäftigten sank 2024 um knapp 12 Prozent. Gleichzeitig reduziert sich die Nachfrage nach Arbeitskräften deutlich. Laut IAB-Stellenerhebung fiel die Zahl der offenen Stellen von einem Höchststand von zwei Millionen im vierten Quartal 2022 auf 1,4 Millionen im vierten Quartal 2024. Als Folge davon steigt die Arbeitslosenquote an.

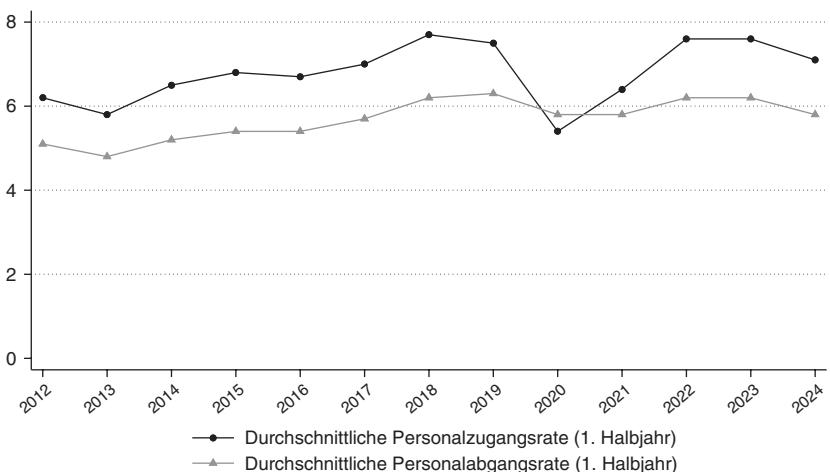
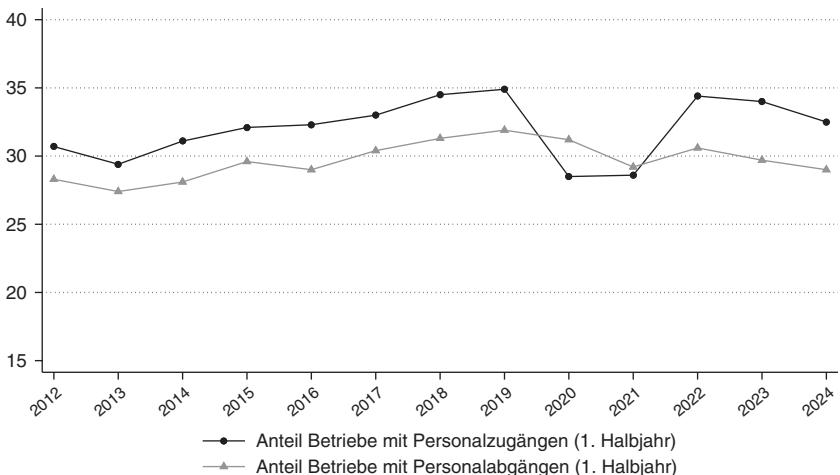
Dennoch bleibt das Phänomen des Arbeits- und Fachkräftemangels bestehen. Trotz des durch die Rezession bedingten Rückgangs an offenen Stellen bleibt der Anteil der unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten konstant hoch: Laut IAB-Betriebspanel<sup>1</sup> lag er 2024 bei 41 Prozent (2023: 42 Prozent).

---

<sup>1</sup> Siehe Ellguth et al. (2014) für Details zur Datengrundlage der repräsentativen Betriebsbefragung. Im weiteren Verlauf des Beitrags wird das Betriebspanel wiederholt genutzt.

Insgesamt berichten 30 Prozent aller Betriebe und drei Viertel der Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten von offenen Stellen, die kurzfristig nicht besetzt werden können. Bereits heute – und in den nächsten Jahren immer stärker – werden die rapide Alterung der Bevölkerung und das Ausscheiden der Babyboomer-Generation zu erheblichen Lücken auf dem Arbeitsmarkt führen, die durch nachrückende Jahrgänge nicht geschlossen werden können. Projektionen von Schneemann et al. (2025) deuten darauf hin, dass 2040 gegenüber 2023 die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) bundesweit um circa 5 Prozent zurückgehen wird. Bis auf die beiden Stadtstaaten Berlin und Hamburg soll die Zahl an erwerbsfähigen Personen in allen anderen Bundesländern zurückgehen, am stärksten in Sachsen-Anhalt und Thüringen, um etwa 15 Prozent. Die Transformationsprozesse Digitalisierung und Dekarbonisierung sowie die geo- und handelspolitischen Spannungsfelder treiben neben der demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung zusätzlich die Veränderung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt an und erfordern mehr Stellenwechsel und Qualifizierung.

Wie Abbildung 1.1 illustriert, sind aber die tatsächlichen Personalbewegungen in deutschen Betrieben in den letzten Jahren nicht angestiegen, was in einem dynamischen Transformationsprozess und angesichts einer öffentlichen Diskussion um Stellenabbau zu erwarten wäre. Tatsächlich ist der Anteil an Betrieben mit Personalzugängen und -abgängen seit 2022 sogar gesunken. Ähnlich verhält es sich in den letzten Jahren mit den Personalbewegungen – wie es für eine schwache Rezession typisch ist. Während ein Rückgang der Personalzugangsrate angesichts der Wirtschaftsschwäche in den letzten zwei Jahren eher naheliegt, überrascht hingegen der Rückgang der Personalabgangsrate auf den ersten Blick. Bemerkenswert ist zudem, dass ein höherer Anteil an Betrieben Personalzugänge als -abgänge hat und dass die Zugangsrate weiterhin deutlich über der Abgangsrate liegt, das heißt, im Durchschnitt scheinen Betriebe trotz Wirtschaftsschwäche weiter zusätzliche Personalbedarfe zu decken.



**Abbildung 1.1:** Personalbewegungen in Betrieben

Quelle: IAB-Betriebspanel/Schwengler (2025). Die zugrundeliegende Frage im IAB-Betriebspanel bezieht sich auf die erste Hälfte des jeweiligen Jahres.

Der Blick auf die Personalbewegungen offenbart zudem, dass der Begriff »Stellenabbau« mitunter nicht besonders präzise die Situation beschreibt. Zum Beispiel: In den Medien wird oft über den »Stellenabbau« von bekannten Großunternehmen berichtet.

In vielen Fällen gibt es dabei allerdings keine betriebsbedingten Kündigungen – diese sind manchmal durch Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung ausgeschlossen. Stattdessen wird die Anzahl der Beschäftigten über die natürliche Jobfluktuation über mehrere Jahre hinweg reduziert. Beschäftigte verlassen das Unternehmen freiwillig oder gehen in den Ruhestand, und deren Stellen werden nicht wiederbesetzt.

Daher kann der Stellenabbau (zumindest teilweise) als Problem des Stellenaufbaus verstanden werden. Beschäftigte in Arbeit haben weiterhin eine relativ hohe Jobsicherheit, während es für Arbeitslose immer schwieriger wird, eine Anstellung zu finden. Der oben genannte Rückgang der offenen Stellen ist ein Indikator dafür, ebenso der geringe Zugang an neuen offenen Stellen. Ende 2024 war, parallel zur Entwicklung der offenen Stellen laut IAB-Stellenerhebung, die Anzahl an neu gemeldeten Stellen bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) so gering wie seit über einem Jahrzehnt nicht mehr. Zahlen der BA-Statistik zu den Abgängen aus Arbeitslosigkeit illustrieren die Schwierigkeiten von Arbeitslosen, in Beschäftigung zu kommen. So ist die Chance, die Arbeitslosigkeit durch eine Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zu beenden, Ende 2024 ebenfalls historisch gering.

Vor diesem Hintergrund analysiert der folgende Beitrag die Ursachen für das gleichzeitige Auftreten von Stellenabbau und Fachkräftemangel. Dieses Spannungsfeld wird angesichts der projizierten demografischen Entwicklung weiterhin bestehen. Anschließend werden mögliche Gegenmaßnahmen erörtert, welche die Mechanik des Zusammenfindens von Stellen und Bewerbenden substantiell ändern würden. Die heute bestehenden Passungsprobleme am Arbeitsmarkt – im Folgenden mit dem Begriff Mismatch bezeichnet – könnten in Zukunft reduziert werden, wenn notwendige Investitionen – als breit gefasster Begriff – zeitnah in Angriff genommen werden: einerseits mit Augenmerk darauf, wie Unternehmen selbst reagieren können, und andererseits auf die Optionen

der Politik. Dabei nimmt dieser Beitrag sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch die praktische Umsetzung in den Blick.

## 1.2 Ursachen für das gleichzeitige Auftreten von Stellenabbau und Fachkräftemangel

Aus volkswirtschaftlicher Sicht stellt die Gleichzeitigkeit von Stellenabbau (oder weniger offener Stellen) und Fachkräftemangel keinen Widerspruch dar, sondern verweist auf strukturelle Unterschiede innerhalb des Arbeitsmarktes. Die Qualifikationen und Erwartungen der Arbeitssuchenden passen oft nicht zu den Anforderungen der offenen Stellen. Dieses sogenannte Passungsproblem lässt sich in zwei Hauptdimensionen unterteilen: qualifikatorische und regionale Diskrepanzen. Dabei sei darauf verwiesen, dass diese Einteilung in zwei Kerndimensionen illustrierenden Charakter hat. Im Einzelfall ist die Unterscheidung nicht notwendigerweise trennscharf, und es kann beide Diskrepanzen gleichzeitig geben.

Ein **qualifikatorischer Mismatch** entsteht, wenn für dringend gesuchte Berufe nicht ausreichend qualifizierte Bewerbende zur Verfügung stehen. Beispielsweise steigt die Nachfrage nach IT-Spezialistinnen und -Spezialisten, während viele Arbeitslose nicht über die erforderlichen Kenntnisse verfügen. Dieser Mangel an geeigneten Fachkräften ist auch Folge des strukturellen Wandels: Während in einigen Branchen Arbeitsplätze wegfallen, entstehen in anderen neue, häufig hochqualifizierte Jobs. Die betroffenen Arbeitskräfte können und/oder wollen jedoch oft nicht ohne Weiteres in diese neuen Bereiche wechseln.

Auch innerhalb von Betrieben kann dieser Wandel sichtbar werden. Ein Betrieb, der sich strategisch neu ausrichtet beziehungsweise sich in der Transformation befindet, könnte in einem Bereich Stellen abbauen, während er in einem anderen weiterhin Fachkräfte sucht. Empirisch lässt sich tatsächlich feststellen, dass

beide Phänomene innerhalb desselben Betriebs auftreten. Im Betriebspanel 2024 haben Betriebe mit unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten (sprich diejenigen, die Fachkraftlücken haben) häufiger im selben Zeitraum Kündigungen ausgesprochen als Betriebe ohne Besetzungsprobleme. Dieser Zusammenhang bleibt auch dann bestehen, wenn wirtschaftszweig-, großen- und regionsspezifische Unterschiede berücksichtigt werden. In der »Arbeitsmarkt-Praxis« lässt sich diese Entwicklung vermehrt bei Betrieben beobachten, die in der Automobil-Zulieferer-Kette schwerpunktmäßig produzieren und nach der Corona-Pandemie rasch auf Diversifizierung ihrer Produktpaletten drängten.

Mismatch zwischen der Anforderung einer Stelle und den tatsächlichen Qualifikationen ist ein zentraler Grund für den Fachkräftemangel. Die Mehrheit der offenen Stellen setzt eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein Studium voraus. Demgegenüber sind mehr als 60 Prozent der Langzeitarbeitslosen ohne Berufsabschluss. Diese Diskrepanz führt dazu, dass trotz einer Arbeitslosenquote von rund 6 Prozent in bestimmten Bereichen ein erheblicher Fachkräftemangel besteht. Insbesondere für geringqualifizierte Personen liegt die Arbeitslosenquote mit etwa 20 Prozent deutlich höher, was die Segmentierung des Arbeitsmarktes nach Qualifikationsniveau unterstreicht, während die Arbeitslosenquote bei Personen mit Ausbildung oder Studium rund sechsmal niedriger liegt.

Arbeitsuchende ohne formale Qualifikationen (sprich: Abschlüsse) werden oft trotz einschlägiger Berufserfahrung in nicht reglementierten Berufen nicht eingestellt. Betriebe werden zwar zunehmend bereiter, die Anforderungsniveaus bei der Besetzung offener Stellen zurückzunehmen, aber es geschieht trotzdem noch verhältnismäßig selten, dass Bewerbende ohne formale Qualifikationen eingestellt werden und eine weitere Qualifizierung ermöglicht wird. Neben der notwendigen Weiterbildungsbereitschaft der neuen Beschäftigten stehen Betriebe allerdings auch vor dem Problem, sinnvoll und angemessen festzulegen, welche Bezahlung möglich ist und der zu erwartenden Leistung

entsprechen könnte. Daneben erschwert es die innerbetriebliche Entlohnungspolitik häufig, auch diesen Bewerbenden die gleiche Entlohnung wie Beschäftigten mit formaler Qualifikation zu zahlen. Die Lohngefüge im Betrieb können dann von der bestehenden Belegschaft als ungerecht und undifferenziert wahrgenommen werden. Hier besteht ein aktives Spannungsfeld für Betriebe, dann *gleichen Lohn für gleiche Arbeit* zu zahlen.

Bei **regionalem Mismatch** stellt die geografische Distanz zwischen Stelle und Bewerbenden eine Hürde dar. In vielen Fällen gibt es geeignete Bewerbende für offene Stellen, nur finden Bewerbende und Stelle nicht zueinander, weil sie sich in verschiedenen Regionen befinden. Beispielsweise sucht ein Familienunternehmen im ländlichen Raum nach Fachkräften, aber womöglich passende Bewerbende ziehen es vor, in einer Stadt zu leben und zu arbeiten, und stehen daher nicht zur Verfügung. Die räumliche Mobilität ist in Deutschland für Menschen, die im Erwerbsleben stehen, sehr niedrig. Der Wohnungsmarkt stellt ein massives Mobilitätshemmnis dar, da ein Umzug in eine prosperierende Region oft mit deutlich höheren Wohnkosten einhergeht. In Paarhaushalten, insbesondere mit minderjährigen Kindern, sind die Mobilitätskosten nochmals höher. Diese liegen nochmals höher, wenn beide Partner berufstätig sind. Entsprechend muss der Mismatch ganz überwiegend da gelöst werden, wo er entsteht. Darauf zu setzen, dass überregionale Vermittlungstätigkeiten aller Arbeitsmarktakteure hier einen zentralen Beitrag leisten könnten, ist zu optimistisch. Die einzige Personengruppe, bei der eine hohe Mobilität zu beobachten ist, ist die der angehenden Studierenden, die bereit sind, für ihren Studienwunsch weite Distanzen zu überbrücken – schon für potenzielle Auszubildende gilt dies kaum.

### 1.3 Maßnahmen gegen qualifikatorischen Mismatch

In Sachen Qualifikation und Bildung können sowohl die Betriebe selbst als auch die öffentliche Hand Maßnahmen ergreifen, um Passungsprobleme abzumildern.

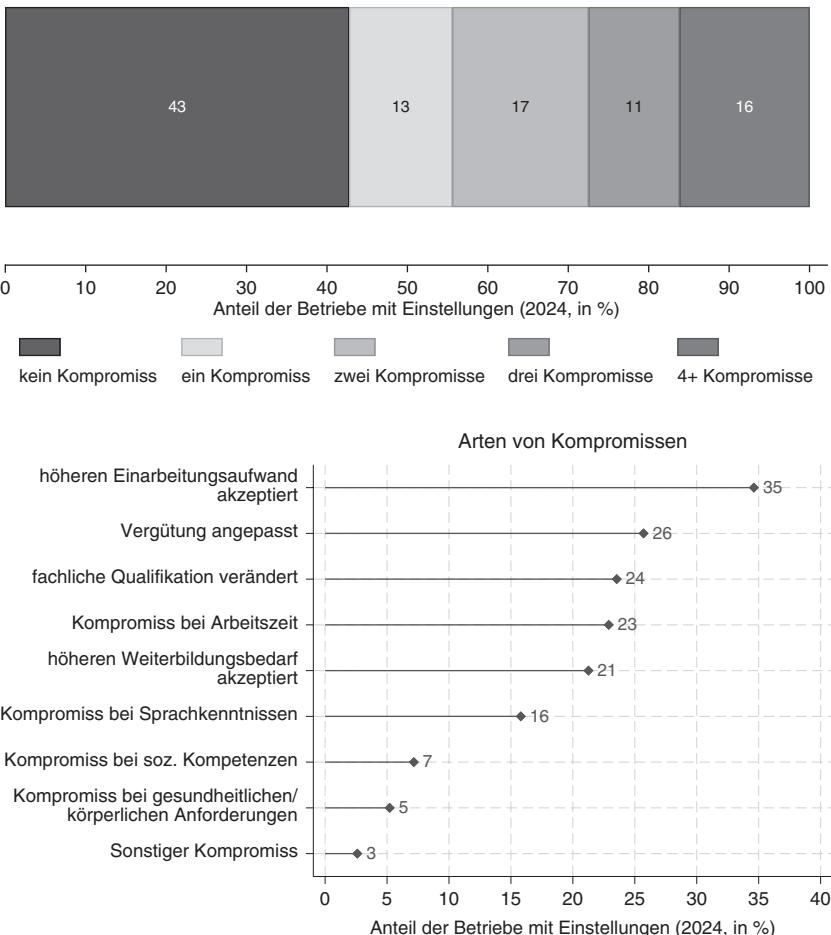
## Auf Seite der Betriebe

Bei der Ausschreibung einer offenen Stelle definieren Betriebe in der Regel ein genaues Anforderungsprofil. Wenn sich jedoch nicht genügend passende Bewerbende finden, kann es sinnvoll sein, in bestimmten Bereichen Kompromisse einzugehen, anstatt die Stelle unbesetzt zu lassen. Angesichts des Fachkräftemangels nehmen viele Betriebe solche Anpassungen bereits vor – das zeigt eine Auswertung des IAB-Betriebspalns zu diesem Thema (vergleiche Abbildung 1.2).

Demnach haben 57 Prozent der Betriebe, die im ersten Halbjahr 2024 mindestens eine qualifizierte Stelle besetzt haben, Abstriche bei den ursprünglichen Anforderungen gemacht, da die Bewerberlage nicht ihren Erwartungen entsprach. Dieser Anteil der Betriebe, der Kompromisse eingegangen ist, steigt mit der Betriebsgröße an. Auffällig ist zudem, dass ein Großteil der Betriebe mit eingegangenen Kompromissen mehr als nur einen Kompromiss gemacht hat. Von drei oder mehr Kompromissen berichten sogar 27 Prozent aller einstellenden Betriebe. Angesichts des Fachkräftemangels stechen einige Arten von Kompromissen heraus: Im Hinblick auf den qualifikatorischen Mismatch hat knapp ein Viertel der einstellenden Betriebe die Ansprüche an die fachliche Qualifikation geändert, um Stellen besetzen zu können. 35 Prozent berichten, einen höheren Einarbeitungsaufwand, und 21 Prozent, einen höheren Weiterbildungsbedarf akzeptiert zu haben. Auch Kompromisse hinsichtlich Vergütung, Arbeitszeitvorstellungen und Sprachkenntnissen sind verbreitet. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Betriebe zunehmend Kompromisse eingehen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Ein weiterer wichtiger Ansatz für Unternehmen, dem Fachkräftemangel zu begegnen, ist, in die gezielte *Weiterbildung* der bestehenden Belegschaft zu investieren, sodass Beschäftigte neue Aufgaben übernehmen können. Der rasante technologische Fortschritt verstärkt zusätzlich die Notwendigkeit lebenslangen Lernens.

## Anzahl Kompromisse bei Einstellungen für qualifizierte Tätigkeiten

**Abbildung 1.2:** Kompromisse bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten 2024

Quelle: IAB-Betriebspanel, eigene Berechnungen. Bei den Arten von Kompromissen Mehrfachnennungen möglich.

Dennoch zeigt das IAB-Betriebspanel, dass das betriebliche Weiterbildungsangebot ausbaufähig ist, siehe Abbildung 1.3. Im Jahrzehnt vor der Pandemie lag der Anteil der weiterbildenden Betriebe stabil bei etwas über der Hälfte aller Betriebe. Nach dem

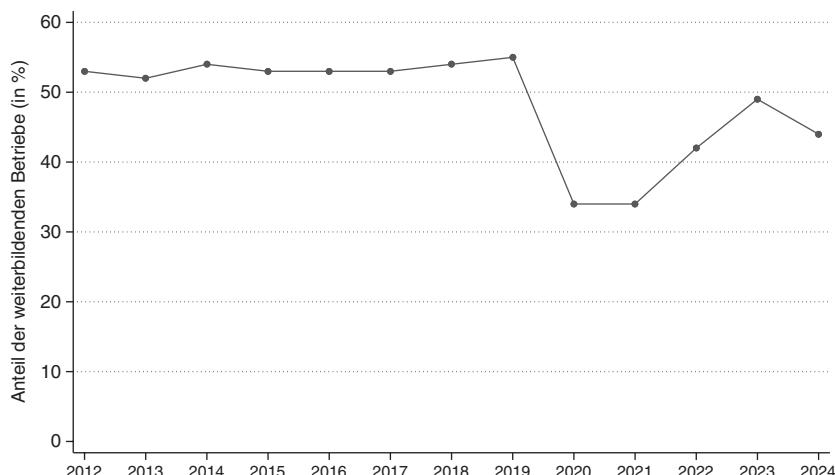


Abbildung 1.3: Entwicklung des Anteils der weiterbildenden Betriebe Quelle: IAB-Betriebspanel, eigene Berechnungen.

Einbruch während der Pandemie ist dieser Anteil zuerst wieder angestiegen, aber nach Ende der Pandemie immer noch immer nicht wieder auf das Vorkrisenniveau zurückgekehrt und lag 2024 bei lediglich 44 Prozent. Ein ähnliches Muster lässt sich beim Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, beobachten.

Dabei liegt die Verantwortung für Weiterbildung nicht nur bei den Betrieben, auch die Beschäftigten selbst müssen stärker anerkennen, dass Weiterbildung das Bestehen in der Arbeitswelt fördert. Dies ist umso wichtiger, wenn man berücksichtigt, dass insbesondere von Arbeitslosigkeit bedrohte Personengruppen hier Aufholbedarf haben. Es bilden sich nämlich Personen mit geringerem Qualifikationsniveau – und jene, die von der Digitalisierung betroffen sind – seltener weiter (Heß et al., 2019). Daher sollten Beschäftigte umfassend über Weiterbildungsmöglichkeiten aufgeklärt werden und passende Angebote für alle Anforderungsniveaus gemacht werden. Neben einem solchen Informationsangebot ist es aber ebenso wichtig, die Beschäftigten und Betriebe stärker von

der Notwendigkeit lebenslangen Lernens zu überzeugen und ihnen geeignete Instrumente an die Hand zu geben, um die für sie passende Weiterbildung zu finden. Lernen muss als Konstante des Erwerbslebens begriffen werden und nicht als eine Periode vor oder beim Einstieg in den Arbeitsmarkt.

Insgesamt legen die Daten zur Weiterbildung nahe, dass in der Weiterbildung große ungenutzte Potenziale liegen. Angesichts technologischer Entwicklungen, insbesondere dem zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz, wird der Weiterbildungsbedarf in Zukunft voraussichtlich weiter steigen. Hierbei ist sicherlich auch von entscheidender Relevanz, dass noch mehr Transparenz für Unternehmen wie auch Beschäftigte durch alle relevanten Arbeitsmarktakteure wie Arbeitsverwaltung, Sozialpartner und so weiter geschaffen wird. Wiederkehrend wird festgestellt, dass wirksame Arbeitsmarktinstrumente nicht hinreichend bekannt sind und daher ungenutzt bleiben – insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, welche die herausforderndste Ausgangssituation haben. Beispielhaft sei hier die geförderte Weiterbildung von Beschäftigten genannt (Biermeier et al., 2023; Kruppe und Lang, 2023), wo Betriebe und Beschäftigte oft unzureichend über die Fördermöglichkeiten informiert sind.

Betriebe sollten in ihrer Kompromissfähigkeit noch offener werden und Arbeitsuchenden, welche die formalen Qualifikationsanforderungen der Stellen nicht erfüllen, die aber einschlägige Qualifikationen und Berufserfahrung mitbringen, eine Chance geben und eine weitere Qualifizierung ermöglichen. Im Stellenbesetzungsprozess sollte daher weniger Wert auf formale Qualifikationen gelegt werden, dafür aber mehr Wert auf nicht formale fachliche und überfachliche Kompetenzen der Bewerbenden, zum Beispiel auch auf die Fähigkeit und Bereitschaft, Neues zu erlernen. Neben der notwendigen Einarbeitung können weitere Qualifizierungen sinnvoll sein. Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte können zum Beispiel durch die Bundesagentur für

Arbeit gefördert werden. Teilqualifikationen können dabei Schritte auf dem Weg zum Erwerb der formalen Qualifikation sein (Kruppe et al., 2024). Eine solche Qualifizierungsstrategie ist jedoch bisher nicht im ausreichenden Umfang zu beobachten. Die Qualifizierung von Arbeitsuchenden, die nicht alle formalen Voraussetzungen für eine zu besetzende Stelle mitbringen, aber über entsprechende einschlägige Berufserfahrung verfügen, kann ein Weg sein, Stellen zu besetzen, die ansonst nicht direkt besetzt werden können. Dies gilt insbesondere auch für zugewanderte Menschen, deren einschlägige Ausbildung und Berufserfahrung aus dem Ausland in Deutschland formal nicht anerkannt werden.

Wenn Menschen gut bezahlte Fachkraftstellen in der Industrie verlieren, dann ging das in der Vergangenheit mit kurz- und langfristigen Verdienstverlusten und erhöhten Beschäftigungsrisiken einher. Solche Fachkräfte finden oft keine neuen, zukunftsträchtigen Jobs mit gleichem Verdienstniveau wie in ihrem alten Arbeitsplatz (Fackler et al., 2021). Angesichts unbesetzter offener Stellen gibt es jedoch vielfach gute Beschäftigungsmöglichkeiten. Hier sollte der Passungsprozess im Arbeitsmarkt verbessert werden, denn je mehr sich die Anforderungen des neuen und des alten Jobs ähneln, umso größer sind die Beschäftigungschancen und die Möglichkeit, den Lohnverlust möglichst gering zu halten. Eine Weiterbildung im neuen Job kann auch in diesen Fällen den Lohnverlust mittelfristig weiter reduzieren. Mit dem Ansatz einer Drehscheibe versucht die Bundesagentur für Arbeit deshalb, gemeinsam mit allen relevanten Arbeitsmarktakteuren frühzeitig vor dem Arbeitsplatzverlust Beschäftigte aus Betrieben mit einem starken Personalabbau mit Betrieben in Kontakt zu bringen, die Arbeits- und Fachkräfte suchen. Das Ziel dieses präventiven Ansatzes ist es dabei, einen Übergang von Job zu Job ohne Unterbrechung durch Arbeitslosigkeit zu ermöglichen und gleichzeitig passende Qualifizierungen auf den Weg zu bringen. Realistischerweise steht man hier mit dem Vorhaben am Anfang und sammelt zunehmend regionale Erfahrungen. Voraussetzung für

einen solchen präventiven Ansatz ist das frühzeitige Wissen »voneinander« in einem insgesamt unübersichtlichen Arbeitsmarkt: Unternehmen, Sozialpartner und Arbeitsverwaltung müssen sehr frühzeitig die Ausgangslage erörtern und entsprechende gemeinsame Aktivitäten abstimmen. Insbesondere in einer Arbeitsmarktsituation mit nennenswerten Stellenabbau-Absichten von Unternehmen und parallelem Fachkräftebedarf ist ein solches regional vernetztes Vorgehen fast unerlässlich und bietet zugleich große Chancen.

### **Auf Seite der öffentlichen Hand**

Die Stärkung der Ausbildung (betrieblich sowie schulisch) stellt einen weiteren Weg dar, die Qualifikationsbasis zu verbessern. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sollte jedem jungen Menschen der Weg zu einem Ausbildungsvorhältnis ermöglicht werden. Zu viele junge Menschen in Deutschland sind ohne Berufsabschluss. Rund 2,9 Millionen Personen im Alter zwischen 20 und 35 Jahren haben keine erfolgreich beendete Ausbildung und sind damit kontinuierlich stärker von Arbeitslosigkeit bedroht. Entsprechend müssen alle Arbeitsmarktakteure – beginnend bei den Ländern – die Berufsorientierung flächendeckend in Schulen implementieren, gemeinsame lokale Strategien verfolgen und eine höchstmögliche Informationsreichweite zu Betrieben erreichen, um dem anhaltenden Abwärtstrend des Anteils der ausbildungsberechtigten Betriebe (Fitzenberger et al., 2024) entgegenzuwirken. Viele Betriebe haben sich aufgrund der Erfahrungen eines erfolglosen Bemühens um Auszubildende zurückgezogen oder kennen hilfreiche und wirksame Unterstützungsstrukturen nicht. Insbesondere daher empfiehlt es sich – neben einer besseren Informationspolitik insbesondere der Arbeitsverwaltungen und Kamern –, den Ansatz der Jugendberufsagenturen noch einmal deutlich auszuweiten und alle lokalen Kräfte zu bündeln. Hier gibt

es bundesweit vorbildliche Netzwerke, aber der Blick aus der Praxis heraus lehrt auch, dass einige solcher Bündnisse mehr oder weniger lediglich auf dem Papier existieren.

Angesichts der großen demografischen Lücke, die sich in den kommenden Jahren auftun wird, kann die Zuwanderung ergänzend auch dabei helfen, den Fachkräftemangel zu bekämpfen. Dazu braucht es allerdings Maßnahmen, welche zielgerichtet Personen mit nachgefragten Fähigkeiten nach Deutschland bringen. Der Fluchtmigration hingegen, welche einen Großteil der Einwanderung seit 2015 ausgemacht hat, fehlt die Passgenauigkeit hinsichtlich der Qualifikation der Zugewanderten. Mit dem 2020 in Kraft getretenen Fachkräfteeinwanderungsgesetz hat der Gesetzgeber versucht, die Einwanderung zu Erwerbszwecken aus Drittstaaten zu erleichtern. Diese dadurch eingewanderten Personen weisen im Durchschnitt höhere Erwerbsquoten als deutsche Staatsbürger auf (Fendel und Ivanov, 2024), aber die Größenordnung der zusätzlichen Einwanderung reicht bei Weitem nicht aus. Obschon das Gesetz die Bestimmungen zur Einwanderung erleichtert hat, bleiben die rechtlichen Hürden jedoch weiterhin (zu) hoch. Die Bürokratielast für die Anerkennung von Berufsabschlüssen bleibt ein großes Problem, vor allem, solange Unternehmen bei der Stellenbesetzung stark auf Qualifikationsanforderungen abstellen (müssen). Ein weiterer Faktor bei Zugewanderten ist die wahrgenommene Attraktivität des Standorts Deutschland, die sich maßgeblich auf die Bleibebereitschaft auswirkt. Aktuell gibt es eine Vielzahl an Personen, die nach Deutschland einwandern, das Land allerdings auch wieder verlassen. Für eine nachhaltige Reduktion der Fachkräftelücke sind daher neben einer zielgerichteten Einwanderungspolitik auch gesellschaftliche Investitionen in eine volle Integration der Zugewanderten in den Arbeitsmarkt notwendig, um nachhaltig Bleibeperspektiven zu schaffen. Dazu gehört auch eine Kultur, in der zu Erwerbszwecken Zugewanderte nicht Diskriminierung ausgesetzt sind (Fendel und Ivanov, 2024).

## 1.4 Maßnahmen gegen regionalen Mismatch

Bei regionalem Mismatch gibt es zwei grundsätzliche Optionen, die sich prägnant wie folgt beschreiben lassen: Maßnahmen, die *Jobs zu den Menschen bringen*, und Maßnahmen, die *Menschen zu den Jobs bringen*.

- *Jobs zu den Menschen bringen* beschreibt eine ortsgebundene Politik, die darauf abzielt, Arbeitsplätze in einer Region zu erhalten oder neu anzusiedeln. Förderprogramme wie jene der EU, die gezielt strukturschwache Regionen unterstützen, sind ein Beispiel für eine solche Standortpolitik. Dazu gehören Maßnahmen wie Infrastrukturinvestitionen, Steuererleichterungen oder Investitionszuschüsse. Hierdurch sollen Anreize für Unternehmen geboten werden, neue Jobs zu schaffen. Ebenso zählen Bemühungen dazu, Beschäftigungsverluste innerhalb einer Region nach der Schließung größerer Unternehmen oder durch den strukturellen Wandel geschuldeten Personalabbau abzufedern.
- *Menschen zu den Jobs bringen* beschreibt eine Mobilitätspolitik, die darauf abzielt, Menschen zu ermutigen, sich zu den produktivsten Arbeitsplätzen zu bewegen. Zuschüsse zum Umzug in eine andere Region wären ein explizites Instrument dafür. In Zeiten angespannter Wohnungsmärkte in Ballungsräumen – wo sich in der Regel die zukunftsträchtigsten Jobs finden, die Menschen anziehen – gehört auch eine Wohnungspolitik mit dem Ziel der Ausweitung des verfügbaren Wohnraums zur Mobilitätspolitik. Das Beheben von Informationsdefiziten, beispielsweise durch überregionale Jobbörsen, ist ebenfalls Teil des Instrumentariums.

Beide Arten von Politik haben ihre Chancen und Risiken, wie Tabelle 1.1 schematisch illustriert. Eine ausgewogene Politik wird daher Elemente beider Strategien kombinieren, je nach konkreten Problemstellungen. Bei kurzfristigen Schocks in einer Region (größter Arbeitgeber des lokalen Arbeitsmarkts schließt) bietet sich standortbasiertes Eingreifen eher an als bei einem langsameren strukturellen Wandel. Bei Letzterem ist stärker

	Jobs zu Menschen bringen	Menschen zu Jobs bringen
Möglichkeiten/ Chancen	Verhinderung regionaler Abwanderung Soziales und politisches Signal Langfristige Strukturverbesserung	Bessere Passung von Angebot und Nachfrage Höhere Löhne und Karrieremöglichkeiten (Agglomerationseffekte) Transformation der Wirtschaft hin zu produktiveren Strukturen und zukunftsfähigen Arbeitsplätzen
Herausforderungen/ Risiken	Effizienzrisiko durch Fehlinvestitionen Geringere Flexibilität (geringe Netzwerkeffekte) Mitnahmeeffekte	Soziale Kosten und Widerstände in Regionen mit Jobrückgang Regionale Ungleichheit (Landflucht) Höhere Lebenshaltungskosten in Regionen mit hoher wirtschaftlicher Dynamik

**Tabelle 1.1:** Vorteile und Nachteile von Standortpolitik und Mobilitätspolitik

Mobilitätspolitik gefragt, damit Personen dorthin gehen können, wo ihre Fähigkeiten am dringendsten gebraucht werden und sie die besten Chancen haben.

Wie bereits beschrieben sollte die Erwartung an eine ausgeprägte Mobilität von Arbeitnehmenden begrenzt sein. Dennoch lassen sich in der Praxis verschiedene Ansätze diskutieren. Zentrale Hemmnisse in den ländlichen Regionen, wie der fehlende öffentliche Personennahverkehr, lassen sich bei einer engen Zusammenarbeit von Unternehmen, Kommunen und relevanten Arbeitsmarktakteuren zum Teil reduzieren, indem lokale Mobilitätsbörsen oder Mischfinanzierung von zusätzlichen Buslinien pilotiert werden. Auch Arbeitsmarktinstrumente wie Mobilitätszuschüsse können eine ergänzende Wirkung haben.

Dennoch sind aus Sicht bestehender Betriebe die Handlungsmöglichkeiten zur Bewältigung des regionalen Mismatch begrenzt. In extremen Fällen kann eine Verlagerung des Produktionsstandorts oder eine gezielte Expansion in wirtschaftlich attraktivere Regionen erwogen werden. Allerdings sind solche

Maßnahmen oft mit hohen Kosten und Risiken verbunden. Die zunehmende Verbreitung von Homeoffice nach der Pandemie hat zwar neue Flexibilitätsoptionen geschaffen, aber nicht zu einer vollständigen Entkopplung von Arbeits- und Wohnort geführt. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass nur eine Minderheit von Jobs in Deutschland überhaupt für Homeoffice geeignet ist. Zudem ist aus Koordinationsgründen das vorherrschende Modell eine hybride Arbeitsweise mit festen Präsenztagen (Kagerl und Starzetz, 2023). Dadurch müssen Arbeitnehmende seltener pendeln, was wiederum die Pendeldistanzen in Homeoffice-Jobs erhöht hat (Coskun et al., 2024). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sich der geografische Suchradius für Fachkräfte in bestimmten Berufen zwar leicht erweitert hat, jedoch nur für eine gewisse Zahl an Stellen. Damit ist das Potenzial, durch mehr Homeoffice dem Fachkräftemangel zu begegnen, begrenzt. Dennoch kann Homeoffice gezielt als Rekrutierungsinstrument für dafür geeignete Jobs eingesetzt werden, da Homeoffice und flexible Arbeitsmodelle unter Beschäftigten sehr beliebt sind. Dies erfordert allerdings eine ausreichende digitale Infrastruktur beziehungsweise kontinuierliche Investitionen in selbige.

## 1.5 Fazit und Ausblick

Fachkräftebedarf und Stellenabbau in Deutschland sind sichtlich keine Widersprüche – insbesondere in der aktuellen Phase einer Transformation der Wirtschaft, einer schon lange anhaltenden Wirtschaftsschwäche und demografischer Veränderungen. Vielmehr scheint diese mittlerweile schon länger anhaltende Ambivalenz ein Resultat von zu langsam veränderten Veränderungen zu sein, sowohl im Umbau der Wirtschaft als auch in der Politik und Verwaltung. Die betriebliche Personalpolitik muss sich auf mehr wirtschaftliche Dynamik, Veränderungsbereitschaft und Weiterbildung einstellen, um die vorhandenen Herausforderungen zu meistern.

Die Erhöhung der Geschwindigkeit seitens der Unternehmen, bei der mehr statt weniger Qualifizierung ein zentraler Schlüssel darstellen könnte, könnte auch mit Unterstützung von KI weiterentwickelt werden. So kann der Ausbau von notwendiger Fachkompetenz künftig viel individueller erfolgen, indem Lernbedürfnisse zum Beispiel durch KI-Assistenz besser bedient werden. Lernen könnte so noch schneller den klassischen Klassenraum verlassen und unternehmensbezogen ein jeweils einzelfallbezogenes Projekt werden, das in Geschwindigkeit, Methoden und sonstigen Rahmenbedingungen an jeden Arbeitnehmer angepasst wird. Insbesondere für KMU könnte diese Entwicklung besonders hilfreich sein, da diese seltener über eigene Qualifizierungsinstitutionen verfügen und daher bislang mehr »Standardwissensvermittlung« vom Bildungsmarkt einkaufen mussten. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass eine erfolgreiche Weiterbildungsstrategie auch die bildungsferneren Beschäftigten erfolgreich mit einbezieht, die in der Vergangenheit seltener oder weniger intensiv an Weiterbildung teilgenommen haben.

Daneben sollten alle Arbeitsmarktakteure – insbesondere auch die Arbeitsverwaltungen – noch breiter und aktiver Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen und Beschäftigte sichtbar und anwendbar machen. Dafür sollten die lokal bestehenden Netzwerke hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kontinuierlich untersucht und weiterentwickelt werden. Es bestehen gute Beispiele von Jugendberufsagenturen, lokalen Weiterbildungsagenturen oder Welcomecentern, die allesamt schnellere Prozesse für Unternehmen und Beschäftigte erwirken, als wenn unabhängig voneinander gearbeitet wird. Diese sind hinsichtlich einer möglichen Übertragbarkeit auf die eigene Region zu überprüfen und (gegebenenfalls angepasst) umzusetzen.

Es sind also schon viele Ansätze vorhanden, die Situation zu verbessern, aber es ist, neben den beschriebenen Möglichkeiten auf Seite der Unternehmen und Verwaltungen, nun auch Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen so anzupassen, dass bislang noch

nicht ausreichend berücksichtigte Potenziale im Arbeitsmarkt gehoben werden können, insbesondere bei Personen, die Fürsorgearbeit leisten (Kinderbetreuung, Pflege; Stichwort: Teilzeitquote), und bei Älteren (flexible und lohnende Möglichkeiten, nach dem Renteneintrittsalter [weiter] zu arbeiten). Lebenslanges Lernen ist eine Investition in die Beschäftigungsfähigkeit im Alter und verbessert auch nach längerer Erwerbsunterbrechung oder Teilzeiterwerbstätigkeit die Rückkehrmöglichkeit in eine Vollzeitbeschäftigung – oder eine vollzeitnahe Beschäftigung – mit verbesserten weiteren Verdienstperspektiven.

