

# Wenn Silvester auf den 22. Oktober fällt – Anmerkungen zum Fachkräftemangel

## Über was sprechen wir?

Der Fachkräftemangel erobert sich wieder einmal die Spitzenpositionen bei den Wirtschaftsmeldungen zurück. Das Institut der deutschen Wirtschaft beziffert die Lücke auf 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte und warnt vor einer »Wachstumsbremse« (Burstedde, Kolev & Mattes, 2018). Die Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit meldet für das vierte Quartal 2018 einen neuen Rekord mit bundesweit 1,5 Millionen offenen Stellen. Über alle Wirtschaftsbereiche beobachten die Arbeitsmarktforscher eine Steigerung (IAB, 2019).

● Achim Vanselow  
DGB NRW

## Bis zum Jahr 2030 sollen 738.000 Fachkräfte in NRW fehlen (IHK, 2018)

In Nordrhein-Westfalen sieht die Situation kaum anders aus. Laut dem »Fachkräftereport 2018« der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen standen 2018 etwa 5,9 Millionen Fachkräfte 6,3 Millionen Stellen gegenüber. Bis zum Jahr 2030 wird sich der Fachkräftemangel nach dieser Studie noch einmal deutlich verschärfen. Bis zum Jahr 2030 sollen 738.000 Fachkräfte in NRW fehlen (IHK, 2018).

Das sind beeindruckende, ja dramatische Zahlen. Sie fordern regelmäßig zu Interpretationen heraus, da es eine allumfassende Kennzahl zur Messung von Fachkräftengaps bislang nicht gibt. Ein Dauerthema ist auch die Vermischung von Fachkräftemangel im engeren Sinne und Stellenbesetzungsproblemen. *Fachkräftemangel* liegt nach dem Verständnis der Arbeitsmarktforschung dann vor, wenn es im Verhältnis zur Arbeitsnachfrage – den Stellenangeboten – zu wenige passend qualifizierte Arbeitskräfte und zu wenige den Anforderungen entsprechend qualifizierbare Arbeitskräfte gibt. Von *Stellenbesetzungsproblemen* dagegen spricht man, wenn die Bewerbersuche länger dauert als erwartet oder die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber niedriger ausfällt. Diese Probleme können auf einem Mangel beruhen. Sie können aber auch einfach Disparitäten auf dem Arbeitsmarkt widerspiegeln, z. B. regionale Problemlagen oder eine geringe räumliche Mobilität von Beschäftigten. Gleiches gilt für die Wahl der falschen Suchstrategie durch den Arbeitgeber oder unattraktive Arbeitsbedingungen.

Betriebe sind keineswegs alle in gleicher Weise von dem Problem betroffen. Größere Betriebe können oft immer noch leichter ihren Bedarf decken als kleinere. Über viele Jahre haben die Gewerkschaften angemahnt, dass zu wenige ausbildungsberechtigte Betriebe dies auch tatsächlich tun. Der Fachkräftemangel von heute ist teilweise der Bumerang für den

Ausbildungsverzicht von gestern. Die Gründe für die hohe Zahl von unbesetzten Ausbildungsplätzen in NRW sind zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern und ihren Verbänden umstritten. Fakt ist: Die Kompromissbereitschaft der Betriebe, auch leistungsschwächeren Bewerberinnen und Bewerbern eine Chance zu geben, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Praktika haben sich in der Vergangenheit als ein Weg erwiesen, um skeptische Arbeitgeber zu überzeugen, aber auch diese Option muss sich den Betroffenen erst einmal eröffnen. Ein weiteres Dauerthema bei der Frage, wie dem Fachkräftemangel begegnet werden kann, ist die betriebliche Weiterbildung. Die Daten des IAB-Betriebspanel weisen für Deutschland einen Anteil von 53 % an weiterbildungsaktiven Betrieben auf, was angesichts der massiven Herausforderungen durch die Digitalisierung eher als gering einzustufen wäre (Dummert, 2018).

All diese Themen können hier nur angerissen werden. Letztlich verbergen sich hinter jeder Stellenbesetzung ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen, Einstellungen und Aktivitäten sowohl von Betrieben als auch von Bewerberinnen und Bewerbern. Mit Blick auf die Zukunft wird erwartet, dass sich Problemlagen angesichts von Megatrends wie der demografischen Entwicklung oder einem beschleunigten technologischen Wandel noch verschärfen.

Im Folgenden soll aus gewerkschaftlicher Sicht die Situation in einigen wenigen Bereichen näher betrachtet werden, die in der Debatte über den Fachkräftemangel einen prominenten Platz einnehmen: Fachkräften in Altenpflege/Krankenhäusern und in der Industrie. Auch wenn im Rahmen dieses Beitrages nur Schlaglichter betrachtet werden können, so soll doch deutlich werden, dass es weder *den* Fachkräftemangel gibt noch die *eine* Patentlösung zur Behebung des Defizits.

## Fachkräftemangel in Altenpflege und Krankenhäusern

Es ist unstrittig, dass im Gesundheitswesen ein Fachkräftebedarf besteht. Am Beispiel von Altenpflege und Krankenhäusern lässt sich aber zeigen, dass sich hinter der Klage vom Fachkräftemangel sehr Unterschiedliches verbergen kann.

In der *Altenpflege* besteht ein echter Fachkräftemangel. Schon 2016 fehlten laut Bundesagentur für Arbeit 19.000 examinierte Krankenpflegerinnen und Krankenpfleger. In keinem Bundesland steht rechnerisch eine ausreichende Zahl arbeitsloser Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung, um die Lücke der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten offenen Stellen zu schließen. Das Institut Arbeit und Technik geht bis 2030 sogar von mindestens 350.000 zusätzlich benötigten Kräften in den verschiedenen Wohn- und Versorgungsformen für pflegebedürftige Menschen aus, darunter rund 130.000 Pflegefachkräfte (IAT, 2015). Die Gewerkschaften weisen seit langem darauf hin, dass die in den Bundesländern gültigen Personalschlüssel die heutige Versorgungssituation nicht abbilden. Wenn Bewohnerinnen und Bewohner immer älter und kognitiv eingeschränkter werden, muss sich die Personalbemessung viel stärker am individuellen Pflege- und Unterstützungsbedarf jedes Menschen orientieren. Die Kosten für die unzureichenden Arbeitsbedingungen zahlen die Beschäftigten. Laut dem repräsentativen DGB-Index Gute Arbeit gehen drei von vier Beschäftigten in der Altenpflege davon aus, dass sie ihren Beruf nicht bis zum Rentenalter ausüben können.

Maßnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels in der Altenpflege müssen entsprechend hier den Hebel ansetzen. Um das Arbeitsfeld attraktiver zu machen, fordert die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) mehr Personal und endlich eine gute Bezahlung. Ein zentraler Hebel dafür ist die Lohnpolitik, insbesondere ein bundesweit gültiger Tarifvertrag Altenpflege (Evans & Ludwig, 2019). Eine von der Gewerkschaft durchgeführte »Pflege-Comeback-Studie« kommt überdies zu dem Resultat, dass fast die Hälfte der ausgebildeten Pflegekräfte, die ihren

Beruf verlassen haben, wieder zurückkehren würde – wenn die Bedingungen stimmen.

Im *Krankenhausbereich* stellt sich die Sachlage etwas anders dar. Ein flächendeckender Fachkräftemangel ist nicht erkennbar. Vielmehr unterscheidet sich die Situation hier von Region zu Region, von Krankenhaus zu Krankenhaus, von Beruf zu Beruf. Nachdem es zu Beginn der 2000er Jahre nach Einführung des Finanzierungssystems der Fallpauschalen in vielen Krankenhäusern zu einem massiven Personalabbau und zu erheblicher Arbeitsverdichtung für das verbliebene Personal kam, schlug die Entwicklung punktuell rasch in akute Stellenbesetzungsprobleme um. Insbesondere Krankenhäuser im ländlichen Raum haben heute erhebliche Probleme, Stellen für Fachkräfte zu besetzen. Immer mehr Krankenhäuser erweitern ihre Suchstrategien deshalb auf das Ausland (ver.di, 2017).

Aus gewerkschaftlicher Sicht kommt der Entlastung des Klinikpersonals bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels eine entscheidende Rolle zu. Ver.di hat 2018 eine Befragung durchgeführt, an der sich 600 Stationsteams beteiligten. Das Ergebnis: Das vorhandene Personal wäre schon am 22. Oktober aufgebraucht gewesen, wenn die Schichten so besetzt würden, wie es für eine sichere Patientenversorgung notwendig ist. Aus heutiger Sicht ist nicht zu erwarten, dass sich die Situation bald verbessert, im Gegenteil. Seit Jahren ist zu beobachten, dass internationale Finanzinvestoren Gesundheitseinrichtungen in Deutschland – Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Reha-Kliniken u. v. m. – als attraktive Kapitalanlage entdeckt haben. 2017 hat sich die Anzahl der Käufe im Vergleich zum Vorjahr sogar noch einmal verdoppelt. Hier deutet sich an, dass Kostensenkungsstrategien künftig eher noch an Bedeutung gewinnen werden, wobei die wichtigste Stellschraube einmal mehr das Personal sei dürfte (ver.di, 2018).

**Zwischenfazit:** Politik und Arbeitgeber müssen die Arbeit im Gesundheitsbereich für Fachkräfte attraktiv machen: durch gute Arbeitsbedingungen, bessere Personalschlüssel, gute Aus- und Weiterbildung und faire Bezahlung durch

tarifvertragliche Regelungen. Dies sind notwendige Bedingungen dafür, dass man genügend Fachkräfte aus dem In- und Ausland gewinnen kann.

### Industrielle Facharbeit

Schon vor Jahren gab es Hinweise darauf, dass sich der Fachkräftebedarf im verarbeitenden Gewerbe in Nordrhein-Westfalen hin zu den unternehmensnahen Dienstleistungen verschiebt. Ein Treiber für diese Entwicklung dürften auch veränderte Personaleinsatzkonzepte bei den Industrieunternehmen gewesen sein (Leiharbeit, Outsourcing). Entsprechend haben sich Stellenbesetzungsprobleme auf diese Branche verschoben (Frei, Dahms & Prick, 2013).

Jenseits der bekannten Strategien zur Fachkräftesicherung wie Aktivierung und Beschäftigungssicherung, Ausund Weiterbildung, Zuwanderung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat sich mit dem Siegeszug der Industrie 4.0-Debatte der Akzent deutlich verschoben. Es geht nun nicht mehr »nur« um die Frage, wie kurzfristig mit Engpassberufen umgegangen werden soll oder wie Vakanzenzeiten bei der Fachkräftesuche verkürzt werden können. Mit dem digitalen Wandel stellt sich die Frage nach der Zukunft der industriellen Facharbeit als solcher und der Rolle, die der Mensch künftig in der digitalisierten Arbeitswelt spielen kann und soll. Propheten der neuen (Arbeits-) Welt wie Elon Musk, Gründer von Tesla, verkünden, dass Roboter und Künstliche Intelligenz bald in der Lage sein werden, die menschliche Arbeitskraft zu ersetzen. Studien des IAB zum Substituierbarkeitspotenzial der Berufe und nach Regionen kommen zu dem Schluss, dass das – theoretische (!) – Risiko, von Computern und computergesteuerten Maschinen ersetzt zu werden, in hochindustrialisierten Regionen wie NRW und in Fertigungs- und fertigungstechnischen Berufen am höchsten ist (Sieglen, 2016; Dengler, Matthes & Wydra-Somaggio, 2018).

Eine andere Facette ist der Bedarf an Spezialisten für Bereiche wie komplexe Datenanalysen, Web-Entwicklung, Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme oder Robotik-Entwicklungen, um nur eini-

## Ein allgemeiner Fachkräftemangel besteht in Deutschland nicht, wohl aber Engpässe in Regionen und Tätigkeitsfeldern.

ge zu nennen. Der Stifterverband kommt in der Studie »Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen« zu dem Ergebnis, dass in den nächsten fünf Jahren in Deutschland rund 700.000 Technologie-Spezialisten mehr als heute benötigt werden. Der Bedarf des öffentlichen Dienstes ist dabei noch gar nicht berücksichtigt (Kirchherr et al., 2018).

Die umfangreiche Debatte über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt kann an dieser Stelle nicht nachgezeichnet werden. Stattdessen soll knapp auf Ergebnisse eines noch laufenden Projektes zur Umsetzung der Digitalisierung in nordrheinwestfälischen Produktionsbetrieben eingegangen werden, soweit sie Bezug zu dem hier behandelten Thema haben.

Das aktuell laufende Projekt »Arbeit 2020 in NRW – Arbeit in der Industrie der Zukunft mitgestalten – Betriebsräte in Innovationsprozessen stärken« ist ein Gemeinschaftsprojekt der Gewerkschaften IG Metall NRW, IG Bergbau, Chemie Energie Bezirk Nordrhein, der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten NRW und des Deutschen Gewerkschaftsbundes NRW. Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. In dem Projekt werden die Herausforderungen der Digitalisierung auf der betrieblichen Ebene, im organisatorischen Kernbereich der beteiligten Gewerkschaften, zusammen mit Beschäftigten und Betriebsräten, im Dialog mit dem Management, mit Technikentwicklern und Projektverantwortlichen bearbeitet. Bereits mehr als 30

Betriebe aus ganz NRW beteiligen sich an dem Projekt und die Erfahrungen zeigen, dass »Horror Meldungen« über massive Arbeitsplatzverluste als Folge des technologischen Wandels die Menschen verunsichern. Dies hängt nicht zuletzt mit der Sorge zusammen, dass die Umstellung auf stärker digitalisierte Produktionsabläufe und Prozesse in allen Unternehmensbereichen die eigene Qualifikation und das Erfahrungswissen der Fachkräfte bewerten könnte. Umgekehrt eröffnen sich neue Chancen für Wachstum, Beschäftigungssicherung und -aufbau. Ziel des Projektes ist es, die »Hochglanz-Visionen« der Industrie 4.0 herunter zu brechen auf die konkrete Ebene vor Ort:

1. Transparenz herzustellen, was Digitalisierung im einzelnen Betrieb bedeutet – für Technik, für Organisation, für Beschäftigung und für die Qualität von Arbeit;
2. die Zukunftsvorstellungen des Managements zu spiegeln mit den Vorstellungen von Belegschaft und Betriebsräten;
3. gangbare Wege des Wandels zu finden und in Zukunftsvereinbarungen konkrete Perspektiven zu eröffnen, die Beschäftigte mitgehen können.

Die normative Zielsetzung dieses Ansatzes besteht darin, dass die Technologie den Menschen nützen muss, nicht umgekehrt. Chancen liegen dann in der Schaffung und Sicherung zukunftsfähiger Arbeitsplätze, in der Anreicherung von Tätigkeiten, der Reduzierung von arbeitsbedingten Belastungen und neuen Entwicklungsmöglichkeiten. Damit diese Chancen auch genutzt werden, und Digitalisierung sich nicht einfach reduziert auf Automatisierung und Kostensenkung ist die Einflussnahme der verfassten Mitbestimmung unverzichtbar. So verstanden kann die Digitalisierung sogar zur Stärkung der Facharbeit beitragen (mehr Informationen: [www.arbeit2020.de](http://www.arbeit2020.de)).

### Resümee

Wenn Fachkräftemangel beklagt wird, ist es meistens schon zu spät. Aus- und Weiterbildungsstrategien brauchen Zeit, hinzu

kommen noch notwendige Einarbeitungsphasen, bis die volle Produktivität erreicht wird (Bosch, 2011). Vier, sechs, acht Jahre gehen da schnell ins Land. Eine Politik zur Fachkräftesicherung muss daher langfristig angelegt sein. »Alarmismus« hilft da wenig. Die Fokussierung auf hochspezialisierte Technologie-Experten verkennt zudem, dass sich gleichermaßen Lücken bei beruflich qualifizierten Fachkräften auftun. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit brauchen Unternehmen beides.

Die Fachkräftesicherung erweist sich als wichtige Zukunftsaufgabe für die deutsche Volkswirtschaft, ob in der Industrie oder im Dienstleistungsbereich. Ein **allgemeiner Fachkräftemangel besteht in Deutschland nicht**, wohl aber Engpässe in Regionen und Tätigkeitsfeldern. Statt pauschaler Klagen über einen Fachkräftemangel bedarf es genauere Erkenntnisse über betriebliche Entwicklungsprozesse. Was passiert tatsächlich? Wo liegen die konkreten Probleme und Ansatzpunkte zur Unterstützung? Welche Unterstützungsformen und -formate helfen tatsächlich weiter?

Probleme bei der Besetzung offener Stellen müssen nicht automatisch auf einen Mangel hindeuten. Sie können auch schlicht in schlechter Bezahlung oder unattraktiven Arbeitsbedingungen ihre Ursache haben. Die Gewerkschaften kritisieren, dass Potenziale zur Fachkräftesicherung nicht genutzt werden wie etwa verstärkte Anstrengungen in der Aus- und Weiterbildung, die Verbesserung von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen oder die Berücksichtigung von Personengruppen wie Älteren oder Frauen. Fachkräftesicherung ist aber mehr als Qualifizierung. Gefordert sind Anstrengungen in der Bildungs-, Arbeitsmarkt-, Gleichstellungs-, Migrations-, Sozial- und Steuerpolitik. Diese Liste ließe sich sogar noch weiter verlängern.

Unter den Bedingungen der Digitalisierung stellt sich die Frage der Fachkräftesicherung noch einmal neu. Wie werden Unternehmen künftig überhaupt noch Arbeit anbieten? Wird sich das Normalarbeitsverhältnis anpassen können, mit allen damit zusammenhängenden Sozial- und Schutzrechten? Oder tritt an seine Stelle

ein digitales »Tagelöhnerturn«? Verwandeln sich Krankenhäuser in »Patientenfabriken 4.0« oder entlastet der Technologieeinsatz die vorhandenen Fachkräfte und schafft neue Räume für Interaktionsarbeit am Patienten? Wird Angestelltenarbeit weiter nur unter Kostensenkungsgesichtspunkten betrachtet und möglichst radikal reduziert, oder als zentraler Bereich neuer Wertschöpfung in veränderten Geschäftsmodellen sogar gestärkt?

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften werden sich auch künftig für die Gestaltung Guter Arbeit in der digitalen Welt einsetzen.

### Literatur

- Bosch, G. (2011). Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis. Wirtschaftsdienst, 91(9), 583–586.
- Frei, M., Dahms, V. & Prick, S. (2013). IAB-Betriebspanel. Bildungsaktivitäten und Stellenbesetzungen der Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Auswertung im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik (2018). Fachkräfteengpassanalyse. Dezember 2018.
- Burstedde, A., Kolev, G. & Matthes, J. (2018). Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe. IW-Kurzbericht, 27/2018.
- Dengler, K., Matthes, B. & Wydra-Somaggio, G. (2018). Digitalisierung in den Bundesländern. Regionale Branchen- und Berufsstrukturen prägen die Substituierbarkeitspotenziale. IAB-Kurzbericht 22.
- Dummert, S. (2018). Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland. Nürnberg: IAB.
- Evans, M. & Ludwig, C. (2019). Zwischen Aufwertung, Abwertung und Polarisierung. Chancen der Tarif- und Lohnpolitik für eine arbeitspolitische »High Road-Strategie« in der Altenpflege. Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper 128.
- IAB, 2019: Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung für das vierte Quartal 2018: Neuer Rekord mit 1,5 Millionen offenen Stellen. Presseinformation des IAB vom 19.02.2019.
- IAT, 2015: Mindestens 350.000 Kräfte fehlen bis 2030. Institut Arbeit und Technik. Pressemitteilung vom 02.06.2015.
- IHK – Industrie- und Handelskammer Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2018). Fachkräftereport 2018. Düsseldorf: IHK.
- Kirchherr, J., Klier, J., Lehmann-Brauns, C. & Winde, M. (2018). Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. Diskussionspapier, 1 | 4, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e. V.
- Sieglen, G. (2018) Digitalisierung in Nordrhein-Westfalen: Substituierbarkeitspotenziale der Berufe 2016. IAB-Regional, 3|018.
- ver.di 2017: Positionspapier: Fachkräftemangel begegnen, Arbeitsbedingungen verbessern. Ver.di Gesundheitspolitik. [URL: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/gesundheitspolitik/> ++co++80e0b0d0–4acb-11e7-b04f-525400f67940, Zugriff: 11.04.2019]
- ver.di 2018: Ziel: Profitmaximierung. ver.di Gesundheit & Soziales. [URL: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/> ++co++c01267fc-1d3f-11e8-a646–525400940f89, Zu-griff: 11.04.2019]