

# Dynamiken des Fachkräftebedarfs

## Die Kräfte des Marktes wirken Engpässen langfristig entgegen

Die Wirtschaft benötigt Fachkräfte. Wenn die Bevölkerung in Deutschland zukünftig schneller altert und schrumpft, stehen weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Gleichwohl muss daraus nicht zwangsläufig ein unlösbares Problem entstehen. Denn die Akteure des Arbeitsmarktes reagieren laufend auf demografische Entwicklungen. Löhne steigen, die Nachfrage ändert sich, Arbeitskräfte wandern zwischen Regionen oder Berufen, Betriebe begegnen Engpässen mit neuen Rekrutierungsstrategien oder verstärkten Bildungsinvestitionen. Der Markt passt sich an. Doch solche dynamischen Prozesse stoßen auch an ihre Grenzen.



Den Bevölkerungsvorausrechnungen des Statistischen Bundesamtes zufolge wird die in Deutschland lebende Bevölkerung insgesamt schrumpfen. In 50 Jahren dürften nur noch rund 65 bis 70 Millionen Menschen in Deutschland leben. Die Bevölkerung wird aber nicht nur abnehmen, sondern sie wird auch spürbar altern. Während bis vor kurzem nur rund 20 Prozent der Bevölkerung 65 Jahre oder älter war, wird dieser Wert in 50 Jahren auf rund 34 Prozent steigen.

Dieser Prozess des demografischen Wandels wird seine Spuren nicht zuletzt auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Berechnungen von Johann Fuchs und Gerd Zika aus dem Jahr 2010 zeigen, dass die Zahl der Menschen sinken wird, die derzeit einer Tätigkeit nachgehen, arbeitslos sind oder dem Arbeitsmarkt zumindest grundsätzlich zur Verfügung stehen. Dieser Personenkreis stellt das sogenannte „Erwerbspersonenpotenzial“ dar, aus dem Betriebe Arbeitskräfte – und damit auch Fachkräfte – rekrutieren. Ausgehend von einem Erwerbspersonenpotenzial von rund 45 Millionen im Jahr 2010, wird diese Zahl bis zum Jahr 2025 um drei bis dreieinhalb Millionen sinken – und dabei ist eine steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen, eine Nettozuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr und die Rente mit 67 schon eingerechnet.

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Diskussion um bereits jetzt bestehende Fachkräfteengpässe erscheint diese Entwicklung bedrohlich. Denn sie vollzieht sich in einem aus volkswirtschaftlicher Sicht vergleichsweise kurzen Zeitraum. Jedoch darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass „die Demografie zwar die Richtung vorgibt“, so Johann Fuchs und Gerd Zika in ihrer Studie aus dem Jahr 2010, die Akteure des Arbeitsmarkts darauf aber laufend reagieren und der Markt sich anpasst.

Dabei stellt die Tatsache, dass die deutsche Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in wenigen Jahrzehnten deutlich kleiner sein wird als heute, für sich genommen kein ökonomisches Problem dar. Auch wesentlich kleinere Länder – Beispiel Schweiz – können wirtschaftlich sehr erfolgreich sein. Der Argumentation von Stephan Brunow und Alfred Garloff aus dem Jahre 2011 folgend, werden aus ökonomischer Sicht Marktmechanismen wirken, die

auf lange Sicht temporäre Engpässe überwinden. Ein solcher Anpassungsprozess wird Deutschland allerdings mindestens eine Generation begleiten. Deshalb rückt in diesem Beitrag der Strukturwandel in den Vordergrund, der durch die Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung ausgelöst wird. Hier sind durchaus Verwerfungen zu erwarten, aus denen kurz- und mittelfristig regionale und berufsspezifische Engpässe entstehen. Wie kommt es dazu, und welche Mechanismen gleichen dies nach und nach aus?

### **Kurz- und mittelfristig sind Engpässe zu erwarten**

Die Maschinen, Anlagen, Ausrüstungen und Produktionsstätten ebenso wie die Büros, Krankenhäuser, Hotels oder die Verkehrsinfrastruktur bilden den Kapitalstock einer Volkswirtschaft. Dieser wird durch Investitionen vermehrt und durch Abschreibungen verringert. Auf lange Sicht wird sich der Kapitalstock an die geschrumpfte Bevölkerung anpassen, das heißt er wird ebenfalls schrumpfen oder zumindest langsamer wachsen. Dies bedarf einiger Zeit, denn der Kapitalstock verändert sich nur träge. Eine einmal gebaute Produktionsanlage ist auf eine längere Nutzung ausgelegt und wird deshalb in aller Regel nicht von heute auf morgen stillgelegt. Ebenso kann ein Produktionsnetzwerk, das sich an einem bestimmten Standort herausgebildet hat, nicht ohne Weiteres verlagert werden. Wenn dem so ist, dann ist die Zahl der Arbeitskräfte, die benötigt werden, den Kapitalstock bei Normalauslastung zu bedienen, in der Volkswirtschaft auf kurze oder mittlere Sicht weitgehend vorgegeben. Geht das Erwerbspersonenpotenzial spürbar zurück, so kann für einen gewissen Zeitraum ein Missverhältnis zwischen der Nachfrage und dem Angebot von Arbeitskräften bestehen.

### **Lohn- und Produktivitätssteigerungen**

In einer solchen Situation müssen die Arbeitgeber verstärkt um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren. Hierdurch wird eine Tendenz zur Lohnsteigerung ausgelöst. Den Wettbewerb um die Fachkräfte gewinnen die produktiveren Betriebe, die in der Lage sind, vergleichsweise höhere Löhne zu zahlen. Verlierer sind die weniger produktiven Unternehmen, denen Arbeitskräfte abgeworben werden

oder die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben. Bei diesen Firmen ist ein akuter Fachkräftemangel zu erwarten, der auch einige dazu zwingen wird, aus dem Markt auszuscheiden. Dies könnte nicht nur einzelne Unternehmen, sondern sogar ganze Sektoren betreffen. So wie einst die Textilindustrie, könnten sie Deutschland den Rücken kehren.

Nun lässt sich befürchten, dass Deutschland durch steigende Lohnkosten an internationaler Wettbewerbsfähigkeit einbüßt. Allerdings steigt aufgrund des beschriebenen Mechanismus auch die Produktivität. Die verbleibenden Industriestrukturen sind diejenigen, bei denen Deutschland im internationalen Vergleich besonders konkurrenzfähig ist. Dort wird das geschrumpfte Arbeitskräftepotenzial am effizientesten eingesetzt. Im Zuge der Schrumpfungskurve könnte die deutsche Volkswirtschaft damit sogar noch an Fitness gewinnen. Zugleich wird sich die internationale Arbeitsteilung an die neuen Bedingungen anpassen. Die Nachfrage nach Gütern der wegbrechenden Sektoren wird durch Importe gedeckt.

Ein weiterer Aspekt, der eher negativ zu bewerten ist, betrifft die Kapitalrenditen. Ein schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial bedeutet unter sonst gleichen Bedingungen auch sinkende Kapitalrenditen. Mit anderen Worten: Investitionen in Deutschland werden tendenziell weniger attraktiv. Im internationalen Standortwettbewerb könnte Deutschland somit trotz gesteigerter Arbeitsproduktivität häufiger einmal das Nachsehen haben.

### **Veränderungen der Nachfrage nach Gütern und Diensten**

Um die Auswirkungen von Schrumpfung und Alterung auf die Nachfrage nach Gütern und Diensten zu untersuchen, ist es hilfreich, diese in nicht handelbare und handelbare zu untergliedern. Zur ersten gehören solche, die ausschließlich lokal erzeugt und nachgefragt werden wie ein Essen in einem Restaurant. Die zweite Kategorie umfasst solche Güter, die auch für einen überregionalen Markt erzeugt werden. Als Beispiel könnte die Herstellung von Automobilen genannt werden. Die lokale Nachfrage macht bei diesen Gütern oft nur einen vergleichsweise geringen Anteil aus.

Im Prozess des Alterns der Bevölkerung wird sich voraussichtlich die Nachfrage nach bestimmten nicht-handelbaren Gütern und Diensten ausweiten. Im Bereich von Pflege und Gesundheit wird dies besonders augenfällig. Die Bereitstellung dieser Leistungen bindet Arbeitskräfte in einem Bereich, in dem der Produktivitätsfortschritt eher gering zu veranschlagen ist und zumindest in Teilbereichen das Lohnniveau niedrig ist. Schrumpft das Erwerbspersonenpotenzial, so stehen unter Umständen nicht mehr genügend Arbeitskräfte für den Sektor der nicht-handelbaren Güter zur Verfügung. Da immer weniger zusätzliche Personen aus den Arbeitslosen oder der Stillen Reserve mobilisiert werden können, kann es somit zu gravierenden Engpässen kommen – und das in einem Bereich mit teilweise stark steigender Nachfrage wie etwa in der Pflege. Um einer Verfestigung der Fachkräftelücke entgegenzuwirken, müssten die Löhne dort steigen. Nur so kann der Lohn seine Steuerfunktion hinsichtlich der Verteilung der Arbeitskräfte auf einzelne Branchen und Berufe ausüben. Wegen der in diesem Bereich eher geringen Möglichkeiten



der Produktivitätssteigerung dürften aber auch die Kosten steigen. Inwieweit diese wiederum die Nachfrage nach nicht-handelbaren Gütern und Diensten dämpfen, ist nicht leicht zu beurteilen. Denn zumindest bei einem Teil dürfte die Nachfrage wenig sensitiv auf einen Preisanstieg reagieren – etwa im Bereich von Gesundheit und Pflege. Zugleich spielt eine Rolle, wie sich die Nachfrage nach nicht-handelbaren Gütern mit steigendem Einkommen entwickelt.

### Regionale und berufliche Mobilität wirken als Ausgleichsmechanismen

Die nicht geringe Wahrscheinlichkeit, dass Fachkräftengpässe, die an manchen Standorten in bestimmten Qualifikationen, Sektoren oder Berufen auftreten, volkswirtschaftlich negative Folgen besitzen, könnte auch durch eine höhere regionale Mobilität der Arbeitskräfte abgemildert werden. Bessere Job-Aussichten oder höhere Lohnofferten verstärken bei Arbeitskräften die Anreize, innerhalb Deutschlands umzuziehen oder zu pendeln. Dies bietet die Chance, Arbeitsmarktungleichgewichte insbesondere in den Wachstumsregionen auszugleichen. Empirische Untersuchungen von Pierre-Philippe Combes und seinem Forscherteam aus dem Jahr 2009 zeigen, dass die produktiveren Unternehmen vorwiegend in verdichteten Räumen angesiedelt sind. Der Grund hierfür liegt in den Vorteilen einer hohen Konzentration von Unternehmen und Arbeitskräften. Produktivere Firmen können höhere Löhne zahlen. Dies gilt insbesondere für wissensintensive Produktionsprozesse. Solche Prozesse funktionieren besser, wenn sich verflochtene Unternehmen und spezialisierte Wissensträger in räumlicher Nähe zueinander befinden. Der Austausch von Wissen innerhalb einer Wertschöpfungskette wird erleichtert.

Gebiete mit negativem Wanderungssaldo gehören hingegen zu den Verlierern. Bereits heute dünnt sich die Bevölkerung in manchen peripheren Räumen – insbesondere im Osten – immer weiter aus, wohingegen prosperierende Städte und Metropolregionen Arbeitnehmer verstärkt anziehen. Für die Abwanderungsregionen könnte eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt werden. Problematisch wird es, wenn die Infrastruktur weiter geschwächt und kritische



Massen für die ökonomische Entwicklung unterschritten werden, beispielsweise durch den Wegfall von Zulieferern.

Fachkräftengpässe können neben der regionalen Mobilität in den Zuzugszentren auch durch berufliche Mobilität entschärft werden. Obgleich die Ausbildung in Deutschland sehr spezialisiert und stark an Qualifikationsnachweise und Zertifikate geknüpft ist, lässt sich eine nicht unerhebliche berufliche Mobilität beobachten. Zwar kann nicht jeder die Tätigkeit eines Arztes ausüben, da hierfür ein Medizinstudium Voraussetzung ist. Aber in bestimmten Berufsfeldern, beispielsweise im kaufmännischen Bereich, finden häufig Wechsel statt. Sie sind gerade dann möglich, wenn sich die aus den Berufen ableitbaren Tätigkeitsfelder überschneiden. In der Konsequenz reduzieren sich die Anpassungskosten eines potenziellen Berufswechsels. Diese können eine Verknappung auf einzelnen Teilarbeitsmärkten ebenfalls abmildern.

Der Lohn wirkt auch hier als Signal: Werden Job-Angebote in einem nahen Berufsfeld besser bezahlt, kann



sich ein Wechsel – bei gegebenen Umschulungs- oder (formalen) Weiterbildungskosten – in dieses Berufsfeld lohnen. Untersuchungen zeigen, dass die berufliche Mobilität abnimmt, je fremder das potenzielle Berufsfeld ist, je stärker es durch Zertifikate geschützt ist oder je länger die vorausgesetzte Ausbildung, wie etwa bei Notaren, Ärzten oder spezialisierten Ingenieuren, ist.

### **Arbeitgeber reagieren auf Engpässe**

Schließlich verfügen Betriebe neben Lohnanpassungen auch noch über andere Möglichkeiten, um auf einen enger werdenden Arbeitsmarkt zu reagieren. Ein wichtiges Feld ist die Personalpolitik. Bei der Verstärkung der Rekrutierungsbemühungen spielen nicht nur Suchstrategien, sondern auch der Pool von Bewerbern, den die Betriebe ansprechen, eine Rolle.

Die Studie „Perspektiven 2025“ der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2011 zeigt einige Wege auf: Die

Beschäftigung von Frauen, Älteren, Migranten und Fachkräften aus dem Ausland wird für jedes Unternehmen, das seinen Fachkräftebedarf langfristig absichern möchte, immer stärker zum personalpolitischen Repertoire gehören. Besondere Bedeutung erhält in diesem Zusammenhang auch die Attraktivität eines Unternehmens als flexibler Arbeitgeber, der die Lebenssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt.

Weiterhin sichern Bildungsinvestitionen in das eigene Personal, etwa im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, den Humankapitalbestand in der Firma. Eine besser qualifizierte Belegschaft erhöht die Produktivität und verringert die Gefahr, dass einem Betrieb die Fachkräfte ausgehen. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterqualifiziert, sodass sie auch andere als die bisher erlernten Tätigkeiten ausüben können, kann die Belegschaft flexibler agieren und Engpässe abfedern. Gerade Unternehmen, die als attraktive Arbeitgeber gelten, können zudem versucht sein, geeignete Mitarbeiter von anderen Unternehmen abzuwerben. Schließlich können die Arbeitszeiten angepasst werden, beispielsweise durch die Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitbeschäftigung.

Betriebliche Anpassungsprozesse sind wichtig, um die eigene Produktivität zu steigern, stoßen jedoch auch an Grenzen. Einem Betrieb, der in einem regional ungünstigen Umfeld ansässig ist, können trotz aller Bemühungen nicht genügend Fachkräfte und Spezialisten zur Verfügung stehen. Produktionsverlagerungen sind dann nicht ausgeschlossen.

### **Fazit**

Der demografische Wandel setzt den deutschen Arbeitsmarkt unter Druck: Zum einen werden in Zukunft weniger Menschen arbeiten, zum anderen wird sich die Konsumstruktur ändern. Daraus resultieren mehr oder weniger stark ausgeprägte Bedarfe in unterschiedlichen Berufen, Regionen oder Sektoren.

Manche Betriebe werden den demografischen Prozess besonders spüren: Weniger produktive Betriebe können steigende Löhne möglicherweise nicht zahlen und müssen schließen. Andere Betriebe werden Produktionsverlage-

rungen vornehmen. Der dadurch ausgelöste Strukturwandel könnte der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung durchaus zugutekommen. Problematisch wird es aber an Standorten, an denen durch die Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials bestimmte kritische Massen unterschritten werden. In einer Ökonomie, die stark auf dem Austausch von Wissen basiert, kann das gravierende Nachteile bedeuten. Regionale Disparitäten könnten sich verstärken.

Langfristig werden sich Wirtschaft und Arbeitsmarkt an die demografischen Umwälzungen der Gesellschaft anpassen. Kurz- und mittelfristig sind mehr oder weniger ausgeprägte Fachkräfteengpässe zu erwarten. Gravierende Mangelerscheinungen, die während des Übergangs auftreten können, lassen sich durch geeignete politische Maßnahmen abfedern. Die derzeit diskutierten Handlungsempfehlungen wie eine höhere Partizipation von Frauen, Älteren und Migranten am Erwerbsleben, die Anwerbung ausländischer Fachkräfte und vor allem der Abbau der Arbeitslosigkeit zum Beispiel durch verstärkte Reintegration von Langzeitarbeitslosen sind allesamt sinnvolle Strategien. Bei einer konsequenten Anwendung lässt sich der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials spürbar dämpfen.

Fatal wäre es, würde man sich darauf verlassen, dass durch den demografischen Wandel die Arbeitslosigkeit automatisch verschwindet – hier ist weiterhin eine aktive Arbeitsmarktpolitik gefragt. Regionale und insbesondere berufliche Mobilität sollte unterstützt werden. Umschulungen und Weiterbildungen können Fachkräfte in angespannte Arbeitsmarktsegmente umlenken. Auch die Unternehmen werden stärker gefordert sein, Fachkräfte langfristig an sich zu binden und die Produktivität ihrer Belegschaft zu erhalten und zu steigern. Ansätze hierfür sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzubilden, innerbetriebliche Reorganisationsprozesse anzustoßen oder Arbeitszeiten flexibel zu gestalten.

So liegt im schleichenden Charakter der demografischen Entwicklung auch eine Chance: Noch können sich die beteiligten Akteure auf die absehbaren Entwicklungen einstellen.

## Literatur

Brunow, Stephan; Garloff, Alfred (2011): Arbeitsmarkt und demografischer Wandel: Anpassungsprozesse machen dauerhaften Fachkräftemangel unwahrscheinlich. In: IAB-Forum Nr. 2, S. 92-97.

Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.

Combes, Pierre-Philippe; Duranton, Gilles; Gobillon, Laurent; Puga, Diego; Roux, Sébastien (2009): The Productivity Advantages of Large Cities: Distinguishing Agglomeration from Firm Selection. CEPR Discussion Paper No. DP7191.

Fuchs, Johann; Zika, Gerd (2010): Arbeitsmarktbilanz bis 2025: Demografie gibt die Richtung vor. IAB-Kurzbericht Nr. 12.

## Die Autoren



### Dr. Stephan Brunow

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Regionale Arbeitsmärkte“ am IAB.

[stephan.brunow@iab.de](mailto:stephan.brunow@iab.de)



### Prof. Dr. Joachim Möller

ist Direktor des IAB.

[joachim.moeller@iab.de](mailto:joachim.moeller@iab.de)



### Dr. Jens Stegmaier

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ am IAB.

[jens.stegmaier@iab.de](mailto:jens.stegmaier@iab.de)