

„Von Arbeit in Arbeit“

Positionspapier der Allianz der Chancen

21. März 2022

1 Inhalt

Vorwort	3
1. Das Ziel: Die Transformation der Beschäftigung gestalten, um Wohlstand und sozialen Zusammenhalt zu sichern.....	4
2. Der Weg: Fünf Handlungsfelder für die Transformation der Beschäftigung	6
2.1 Transparenz schaffen.....	6
2.2 Die Berufsausbildung aufwerten	6
2.3 Den Zugang zur Weiterbildung erleichtern	7
2.4 Brücken in neue Beschäftigung bauen.....	8
2.5 Mehr Arbeitskräfte für den deutschen Arbeitsmarkt gewinnen	9
3. Der Geist: Eine gemeinsame Investition in die Zukunft	11
Literatur	12

Vorwort

Die Deutschen werden älter. Die Arbeit wird digitaler. Und um den Klimawandel aufzuhalten, müssen Wertschöpfung und Wachstum vom Verbrauch fossiler Brennstoffe und von der Emission von Treibhausgasen entkoppelt werden. Diese drei Faktoren – Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung (3D) – werden die Arbeitswelt in Deutschland grundlegend verändern. Der Digitalisierung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Angesichts der Tragweite und der Geschwindigkeit der Veränderungen sind die Fähigkeiten, das Wissen und die Tatkraft der Mitarbeitenden wichtiger denn je, um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland, die weltweite Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Unternehmen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern.

Konkret stellt die 3D-Transformation die deutsche Wirtschaft vor eine doppelte Herausforderung. Erstens muss sie dafür sorgen, dass es überhaupt genug qualifizierte Arbeitskräfte gibt, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Zweitens kommt es darauf an, die richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Stellen zur Verfügung zu stellen.

Um diese doppelte Herausforderung zu bewältigen, sind weitsichtige Planung, unternehmensseitige Investitionen in Innovationen, Qualifizierung für zukunftsfähige Beschäftigung in den Unternehmen und proaktive Vermittlung von Beschäftigten zentrale Voraussetzungen. Auch müssen alle gesellschaftlichen Akteure zusammenarbeiten: Unternehmen, Betriebsräte, Sozialpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften), Bundesagentur für Arbeit, Bildungsträger, Kammern, Wissenschaft, Politik und nicht zuletzt die Beschäftigten selbst. Wenn es allen Beteiligten gelingt, die Transformation der Beschäftigung vorbehaltlos, konstruktiv und im Geist sozialer Partnerschaft zu gestalten, werden davon sowohl der Wirtschaftsstandort Deutschland als auch die Beschäftigten profitieren. Und weil nichts so sehr zusammenschweißt wie die gemeinsame Bewältigung einer großen Aufgabe, wird die erfolgreiche Zusammenarbeit aller Akteure auch dazu beitragen, der gesellschaftlichen Polarisierung entgegenzuwirken und den sozialen Zusammenhalt in Deutschland zu stärken.

Die Allianz der Chancen

Gemeinsame Herausforderungen verlangen gemeinsame Lösungen. Die Allianz der Chancen (AdC) ist eine branchenübergreifende Initiative von derzeit 36 Mitgliedsunternehmen, Unterstützern und Knowledge-Partnern (Stand: 21.03.2022), die mehr als 1,3 Million Beschäftigte in Deutschland repräsentiert. Die Allianz hat es sich zum Ziel gesetzt hat, die Transformation der Arbeitswelt im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft gemeinsam mit anderen Akteuren zum allseitigen Vorteil zu gestalten.

Die AdC versteht sich gemeinsam mit Sozialpartnern und Verbänden als Sparringspartner der Politik. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf praxisnahen Lösungsansätzen zur gemeinsamen Bewältigung jener Herausforderungen, die Veränderungen in Bereichen wie Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung (3D) mit sich bringen.

Getreu ihrem Motto „Von Arbeit in Arbeit“ gibt die Allianz der gesellschaftlichen Debatte über die Transformation der Arbeitswelt Impulse durch Leitlinien, Handlungsempfehlungen und branchenübergreifende Best-Practice-Projekte.

1. Das Ziel: Die Transformation der Beschäftigung gestalten, um Wohlstand und sozialen Zusammenhalt zu sichern

Deutschland steht vor einer von drei Faktoren geprägten Transformation.ⁱ Demografische Entwicklung, Digitalisierung und die Dekarbonisierung der Wirtschaft (3D) werden Gesellschaft und Arbeitswelt tiefgreifend verändern:

- **Die demografische Entwicklung verschärft den Arbeitskräftemangel.** Laut Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) wird die Erwerbsbevölkerung in Deutschland von heute 58,6 Millionen bis 2030 auf 56,8 Millionen sinken. Obwohl die Erwerbstätigenquote derzeitigen Prognosen zufolge um etwa einen Prozentpunkt auf 77,5 Prozent steigen wird, erwartet das BMAS, dass die absolute Zahl der Erwerbstätigen bis 2030 um 0,9 Millionen auf 44 Millionen sinken wird.ⁱⁱ Um den Arbeitskräftebedarf zu decken, reicht ein Wanderungssaldo von rund 330.000 aus dem Ausland (im Vor-Corona-Jahr 2019) nicht aus. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (BA) müssen jährlich mindestens rund 400.000 ausländische Arbeitskräfte für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden.ⁱⁱⁱ Die Zahl der gemeldeten offenen Stellen ist in den letzten zehn Jahren um fast 70 Prozent gestiegen. Zuletzt lag sie bei rund 822.000 (Februar 2022).^{iv}
- **Digitalisierung verändert die Art der Arbeit grundlegend.** Schon 2019 gab es nach Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in 11 von 14 Berufssegmenten ein Substituierbarkeitspotenzial von mehr als 40 Prozent.^v Das bedeutet, dass in diesen Berufen viele Einzeltätigkeiten schon heute durch Computer oder computergesteuerte Maschinen erledigt werden könnten. Gleichzeitig werden die Arbeitsplätze der Zukunft neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern, häufig verbunden mit höheren Bildungsanforderungen.^{vi} Bis 2030 werden knapp 10,5 Millionen Menschen und damit rund ein Viertel der Beschäftigten gefordert sein, in einen anderen Beruf zu wechseln oder neue Kompetenzen zu erwerben.^{vii} Allerdings kann die Digitalisierung auch zur Bewältigung der Herausforderungen beitragen. Sie kann z.B. dabei helfen, Fachkräfte in Engpassbereichen^{viii} zu entlasten und so den Arbeitskräftemangel zu verringern.
- **Die Dekarbonisierung schafft neue Beschäftigungsperspektiven.** Die Dekarbonisierung betrifft bis zu 20 Prozent der Arbeitsplätze und bis zu 25 Prozent des BIP. Wenn die deutsche Wirtschaft die Dekarbonisierung zügig und entschlossen angeht, ist die Chance groß, dass die Technologieführerschaft in wichtigen Exportsektoren aufrechterhalten und deren Beitrag zu Beschäftigung und Wohlstand abgesichert werden kann. In jedem Fall wird die Dekarbonisierung allerdings auch erhebliche Verschiebungen von Arbeitsplätzen auslösen, z.B. von der Herstellung von Verbrennungsmotoren zur Batterieproduktion. Unter dem Strich könnten dabei sogar neue Arbeitsplätze entstehen.^{ix}

Schon heute gibt es viele nachweislich wirksame Instrumente, um Beschäftigte „von Arbeit in Arbeit“ zu bringen,^x und zahlreiche Unternehmen treiben dieses Thema jeweils eigenständig voran. Individuelle Lösungen werden allerdings kaum genügen, um Beschäftigung und Wachstum dauerhaft zu sichern. Vielmehr wird es darauf ankommen, alle Akteure miteinander zu vernetzen und gemeinsam eine ganzheitliche Strategie zur Erhaltung von Beschäftigungsfähigkeit zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit zu entwickeln.

Allen Akteuren sollte daran gelegen sein, die Transformation als Chance für Deutschland zu begreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung nachhaltig zu sichern. In diesem Geist hat sich die AdC für die aktuelle Legislaturperiode folgende Ziele gesetzt:

- Die Anzahl an Mitarbeitenden der AdC-Unternehmen, die größere Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen, soll im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr um 25 Prozent erhöht werden.
- Die Anzahl der unbesetzten Berufsausbildungsstellen lag zum 30. September 2021 bei knapp 63.000 (knapp 12 Prozent der gemeldeten Berufsausbildungsstellen).^{xi} Diese Lücke wächst seit mehreren Jahren. Dieser Trend soll umgekehrt werden.
- Der Anteil von Mitarbeitenden, die beim Verlassen eines Unternehmens „von Arbeit in Arbeit“ (also in eine Anschlussbeschäftigung und nicht in die Arbeitslosigkeit) gehen, soll signifikant erhöht werden.

Die AdC verfolgt langfristig das Ziel, für eine ausreichende Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte zu sorgen und die Beschäftigungsfähigkeit möglichst vieler Menschen zu sichern. Dabei sollten die gesamtwirtschaftlichen Kosten stabil gehalten und vorhandene oder freigesetzte Mittel möglichst nutzbringend investiert werden. Beschäftigte sollen entsprechend ihren Fähigkeiten qualifiziert und nach Möglichkeit ohne zwischenzeitliche Arbeitslosigkeit „von Arbeit in Arbeit“ gebracht werden.

2. Der Weg: Fünf Handlungsfelder für die Transformation der Beschäftigung

Um zukunftsorientierte Beschäftigungsperspektiven für die Menschen in Deutschland zu schaffen, ist entschlossenes und gemeinschaftliches Handeln in fünf Bereichen geboten:

2.1 Transparenz schaffen

Die Transformation der Beschäftigung lässt nicht nur neue Berufsbilder entstehen, sondern sie verändert auch die Anforderungen an bestehende Berufe. Einer der wichtigsten Veränderungstreiber ist dabei die Digitalisierung. Oft fehlt es jedoch an Klarheit, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten zukünftig in welchem Umfang benötigt werden. Durch mehr Transparenz wird eine vorausschauende Personal- und Weiterbildungsplanung erleichtert. Deshalb gilt es, die Faktenbasis zu stärken und zu systematisieren.

Vorschläge für Maßnahmen

- **Die Einrichtung eines Transformationsmonitors.** Er führt bestehende Datenquellen zusammen und ergänzt sie um neue Erhebungsmethoden. Der Transformationsmonitor sollte Trends und Analysen zukünftig benötigter Qualifikationen und Berufsbilder transparent und strukturiert darstellen. Beispielsweise ist das Ziel, auf regionaler Ebene Lücken im Weiterbildungsangebot aufzuzeigen und zukünftig benötigte Qualifikationen zu quantifizieren. Ein solches Instrument wird allen Akteuren eine datenbasierte Steuerung der Transformation ermöglichen und es insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen erleichtern, zu bestimmen, in welchen Bereichen und in welchem Umfang Qualifizierung nötig ist.
- **Die gezielte Steuerung der Qualifizierung.** Mittels des Transformationsmonitors sollten regionalspezifische Übergangspfade von Beruf zu Beruf analysiert werden. Der Bedarf an Qualifizierungsangeboten und Transformationsinstrumenten sollte qualitativ und quantitativ erfasst werden, um Weiterbildung aktiv steuern zu können.

2.2 Die Berufsausbildung aufwerten

Die Zahl derer, die sich um Berufsausbildungsplätze bewerben, geht seit Jahren kontinuierlich zurück. Konkret begannen im Vor-Corona-Jahr 2019 knapp 513.000 Personen eine Ausbildung. 2012 betrug diese Zahl noch rund 549.000 – ein Minus von 7 Prozent.^{xii} Generell geht die gesellschaftliche Wertschätzung einer Berufsausbildung im Vergleich zu einer akademischen Ausbildung in der Wahrnehmung der Mitglieder der AdC zurück. Angesichts des Fachkräftemangels ist der Rückgang der Zahl der Auszubildenden problematisch, denn die betriebliche Ausbildung leistet einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung. Deshalb ist eine Stärkung der Berufsausbildung nötig.

Vorschläge für Maßnahmen

- **Aufwertung der Berufsausbildung.** Nicht jeder Beruf erfordert ein Hochschulstudium. Die Mitglieder der AdC werden ihre Stellenausschreibungen deshalb überprüfen und in Zukunft

kompetenzbasiert ausschreiben. Dabei werden sie, soweit möglich, auf die Forderung nach einem bestimmten Abschluss (z.B. Bachelor oder Master) verzichten. Dieses Vorgehen fordert die AdC ebenfalls vom öffentlichen Dienst. Die Grundlage für die kompetenzbasierte Ausschreibung ist der deutsche Qualifikationsrahmen (DQR), ein wichtiges Rahmenwerk zur Einordnung verschiedener Qualifikationen.

- **Erhöhung der finanziellen Attraktivität der Berufsausbildung.** Eine berufliche Ausbildung muss auch finanziell attraktiv sein. Um dies zu ermöglichen, ist eine finanzielle Förderung nötig. Zum Beispiel könnte die Ausbildungsvergütung für Beschäftigte in den wichtigsten Engpassberufen von Steuern und Abgaben befreit werden (brutto = netto). Trotzdem sollten die Auszubildenden wie bisher über die Sozialversicherungen abgesichert werden.
- **Flexibilisierung der Berufsbilder.** Zukünftig sollte die berufliche Ausbildung flexibler auf den Wandel von Wirtschaft (z.B. Digitalisierung) und Gesellschaft (z.B. Demografie) reagieren. Konkret braucht es mehr zweijährige Berufsausbildungen, nach denen im Anschluss weiterführende drei- bis dreieinhalbjährige Ausbildungsberufe nahtlos und unter Anrechnung der ersten Stufe abgeschlossen werden können. Ziel der Mitglieder der AdC ist es, Absolventen einer zweijährigen Berufsausbildung, die diese Ausbildung mindestens mit „befriedigend“ abschließen, die Möglichkeit zu geben, die Ausbildung in einer ein- bis anderthalbjährigen zweiten Ausbildungsstufe fortzuführen.

2.3 Den Zugang zur Weiterbildung erleichtern

Um die rapide Veränderung der deutschen Wirtschaft als Wachstumschance zu nutzen, sind lebenslanges Lernen sowie die fortlaufende und flexible Vermittlung neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten unerlässlich, z.B. im Bereich Digitalisierung. Derzeit ist die öffentliche Förderung der beruflichen Weiterbildung allerdings zu unübersichtlich und zu wenig flexibel. So gibt es z.B. allein in der Beschäftigtenqualifizierung über 20 unterschiedliche Fördervarianten. Hinzu kommen bürokratische Hürden, mit denen sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen schwertun. Deshalb muss der Zugang zur Weiterbildung erleichtert werden.

Vorschläge für Maßnahmen

- **Erleichterung der Qualifizierung von Beschäftigten.** Wer heute in einem Unternehmen eine von der Bundesagentur für Arbeit geförderte Weiterbildung in Anspruch nimmt, muss vier Jahre warten, bis dies erneut möglich wird. Solche Wartezeitenregelungen behindern eine bedarfsgerechte, bausteinartige Weiterbildung. Sie sollten abgeschafft werden. Zudem sollte zur Erhöhung der Flexibilität die Mindestanforderung an die Maßnahmendauer von 120 auf 60 Stunden abgesenkt werden. Außerdem sollte auch Qualifizierung in kleineren Gruppen als bisher ermöglicht werden. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sollten die Förderbedingungen für abschlussorientierte Qualifizierungsmaßnahmen in Engpassberufen geöffnet werden. Dabei sollte ein Arbeitsentgeltzuschuss von 100 Prozent angesetzt werden. Phasen der Kurzarbeit müssen besser für flexible Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden können.

Im Bereich der beruflichen Qualifizierung für Beschäftigte sollte der Arbeitgeber zukünftig als Anspruchsinhaber sowohl für Weiterbildungskosten als auch für den Arbeitsentgeltzuschuss fungieren. Eine solche Regelung würde es Beschäftigten erlauben,

während einer Weiterbildungsmaßnahme auf der Lohnliste ihres Arbeitgebers zu bleiben, und den Aufwand für alle Beteiligten reduzieren.

- **Erweiterung des Instrumentariums zur Steigerung der Erfolgsaussichten.** Unternehmen, die von Kündigung bedrohte Mitarbeitende mit Maßnahmen wie Bewerbertraining und Vermittlung möglicher neuer Arbeitgeber unterstützen, sollten hierfür finanzielle Fördermittel erhalten. Bisher sind entsprechende Förderungen erst vorgesehen, wenn Beschäftigte bereits arbeitslos oder in Transfergesellschaften gewechselt sind. Durch frühere Förderung soll der Übergang „von Arbeit in Arbeit“ begünstigt werden.

Um die individuellen Erfolgchancen zu erhöhen und lebenslanges Lernen zu erleichtern, sollten Unterstützungsangebote wie Mentoringprogramme, Initiativen zum „Lernen lernen“ und gezielte Nachhilfekurse während laufender Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden.

Die geplante Bildungs(teil)zeit sollte keinen unkonditionierten Rechtsanspruch^{xiii} für Beschäftigte beinhalten und für die Unternehmen möglichst unbürokratisch und flexibel ausgestaltet werden. In der Bildungszeit sollte auch eine nicht an betriebliche Zwecke gebundene Qualifizierung möglich sein, sofern diese aus Sicht des Arbeitgebers und mit Blick auf den Arbeitsmarkt sinnvoll ist.

2.4 Brücken in neue Beschäftigung bauen

Die meisten Menschen fürchten das Ungewisse. So geht es auch vielen Beschäftigten in Deutschland. Sie scheuen sich davor, den Arbeitsplatz zu wechseln, und zögern, wenn es darum geht, neue Fähigkeiten, neue Fertigkeiten und neues Wissen zu erwerben. Aber ohne Flexibilität und Qualifizierung ist die Transformation der Beschäftigung nicht zu bewältigen. Deshalb sollten finanzielle Anreize geschaffen werden, um die Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsplatzes und zur Weiterbildung zu belohnen. Darüber hinaus lassen sich viele der Sorgen der Beschäftigten, die sich um Berufswechsel und Weiterbildung ranken, mit einfachen Maßnahmen abbauen. Ein niedrigschwelliges Praktikum für Berufswechsler kann z.B. dabei helfen, einen potenziellen neuen Arbeitsgeber aus nächster Nähe kennenzulernen und eventuelle Vorbehalte abzubauen. Auch der Einsatz von Transformationslotsen in Unternehmen und die Zusammenarbeit aller betroffenen Gruppen in Verbänden und Allianzen können dazu beitragen, Barrieren abzubauen.

Vorschläge für Maßnahmen

- **Wechselbereitschaft belohnen.** Beschäftigten, denen die Kündigung droht, sollten bei Abfindungen steuerliche Erleichterungen gewährt werden, sofern sie ein neues Arbeitsverhältnis eingehen, das schlechter bezahlt ist als ihre bisherige Stelle. Darüber hinaus sollten berufsbezogene Anreize und Prämienzahlungen, wie der Pflegebonus von 2022, für Erwerbstätige in Engpassberufen zukunftswirksamer ausgestaltet werden, um die Attraktivität dieser Berufsbilder zu steigern und den Wechsel ökonomisch zu erleichtern. Dies könnte beispielsweise erreicht werden durch längerfristig wirksame steuerliche Erleichterungen.
- **Brücken bauen in neue Beschäftigung.** Beschäftigte, die Unternehmen A dringend sucht, werden im Unternehmen B wegen Umstrukturierung oder Verlagerung der

Geschäftstätigkeit mitunter nicht mehr gebraucht. Um solche Ungleichgewichte zum Nutzen aller Beteiligten abzubauen, sollten von Kündigung bedrohte Arbeitskräfte unternehmensübergreifend vermittelt werden. Die AdC wird deshalb gemeinsam mit den Sozialpartnern und der Bundesagentur für Arbeit an der Weiterentwicklung innovativer Drehscheibenmodelle zur Zuschlüsselung von Beschäftigten zu freien Stellen („Matching“) arbeiten. Um Potenziale in diesem Bereich zu nutzen, müssen Innovationen gefördert und digitalisierungsfreundliche gesetzliche Rahmenbedingen geschaffen werden, z.B. eine auf die Zukunft ausgerichtete IT-Infrastruktur sowie praxisorientierte Regelungen zum Datenschutz und zur erleichterten Nutzung einfacher digitaler Unterschriften.

Darüber hinaus sollte der Zugang zu Praktika für von Kündigung bedrohte Beschäftigte bei potenziellen neuen Arbeitsgebern vom Gesetzgeber erleichtert werden. So könnten Mitarbeitende von Industrieunternehmen z.B. die Arbeit in einem Handwerksbetrieb kennenlernen, idealerweise, während das alte Arbeitsverhältnis noch besteht.

2.5 Mehr Arbeitskräfte für den deutschen Arbeitsmarkt gewinnen

Deutschland gehen die Arbeitskräfte aus. Im Februar 2022 waren mehr als 822.000 Stellen nicht besetzt.^{xiv} Der demografische Wandel wird den Arbeitskräftemangel in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Bis 2030 wird die Erwerbsbevölkerung um rund 3 Prozent schrumpfen.^{xv} Einwanderer aus EU-Ländern können die Lücke wegen vergleichbarer demografischer Entwicklungen nicht schließen.^{xvi} Daher müssen vermehrt Arbeitskräfte aus dem Nicht-EU-Ausland gewonnen werden, um Wohlstand, Wirtschaftswachstum und die sozialen Systeme in Deutschland zu sichern. Nach einer Schätzung der Bundesagentur für Arbeit werden jährlich mindestens 400.000 Arbeitskräfte aus dem Ausland benötigt. Das bedeutet konkret, dass das Vor-Corona-Niveau des Wanderungssaldos (330.000 in 2019) um 70.000 Zuwanderer übertroffen werden muss.^{xvii}

Vorschläge für Maßnahmen

- **Deutschland als Land der Chancen positionieren.** Wer nach Deutschland kommt, soll sich willkommen fühlen. Damit das gelingt, braucht es eine breite Zustimmung zur Zuwanderung in der Bevölkerung, die allseitige Bereitschaft zur Integration und einen deutlich erleichterten Zugang zum Arbeitsmarkt. Weitere Vermittlungsabsprachen wie mit Kolumbien aus 2021 können hierbei helfen.^{xviii}

Darüber hinaus sollte Deutschland einwanderungswillige Arbeitskräfte noch stärker in deren Heimatland beim Spracherwerb und bei der Vorbereitung der Einreise unterstützen. Dabei sollten bewährte Partner wie die Goethe-Institute im Ausland und vermehrt auch digitale Plattformen genutzt werden.

- **Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern.** Deutschland braucht einfache und transparente Regelungen für kurz- und langfristige Erwerbsmigration. Z.B. sollte die befristete Zuwanderung zur Abfederung saisonaler Engpässe über die heutige Branchenbegrenzung^{xix} hinaus geöffnet werden. Zuwanderungswillige Arbeitskräfte und Unternehmen dürfen nicht durch einen Dschungel arbeitsmarktrechtlicher, ausländerrechtlicher und anerkennungsrechtlicher Prozesse abgeschreckt werden. Die Verfahren zur Anerkennung

von Abschlüssen und zur Erteilung von Visa müssen vereinfacht und miteinander verzahnt werden. Visa sollten generell nicht per Losverfahren^{xx} erteilt werden.

Zukünftig sollten benötigte Fertigkeiten und Fähigkeiten für den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt entscheidend sein, wie es im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie heute schon möglich ist. Unerlässliche Formalqualifikationen können nötigenfalls berufsbegleitend in Deutschland erworben werden.

Um das Potenzial bereits Zugewanderter, z.B. Geflüchteter, besser zu nutzen und Arbeitskräfte langfristig zu binden, sollte der Aufenthalt für die Dauer einer Ausbildung bzw. eines Arbeitsvertrags garantiert werden. Zudem sollten Anschlussbeschäftigungen erleichtert werden.

- **Perspektiven von zugewanderten Arbeitskräften verbessern.** Die Mitglieder der AdC sind sich ihrer sozialen Verantwortung für zugewanderte Arbeitskräfte bewusst. Sie bekennen sich zu fairen und verlässlichen Rahmenbedingungen für die Erwerbsmigration. Durch konkrete Initiativen wie Mentoring-Programme unterstützen und begleiten sie zugewanderte Arbeitskräfte.

3. Der Geist: Eine gemeinsame Investition in die Zukunft

Die AdC ist sich bewusst, dass die in diesem Positionspapier vorgeschlagenen Maßnahmen nicht umsonst zu haben sind. Allerdings kostet auch der Status quo die Volkswirtschaft viel Geld. Ohne den Fachkräftemangel in Deutschland läge je nach Annahmen und Berechnung die jährliche Wirtschaftsleistung (BIP) zwischen 30 und mehr als 50 Milliarden Euro höher.^{xxi} Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen sollten daher als Investitionen betrachtet werden, deren Kosten durch die Vermeidung zukünftiger Arbeitslosigkeit und den Nutzen, der aus dem Abbau des Fachkräftemangels erwachsen wird, mittelfristig mehr als aufgewogen werden dürften.

Damit die vorgeschlagenen Maßnahmen Erfolg haben und staatliche Investitionen sich rentieren, gehen die Mitglieder der AdC, die in Summe über 1,3 Millionen Menschen Arbeit geben, in dreierlei Hinsicht in Vorleistung:

- **Verpflichtung.** Die Mitglieder der AdC verpflichten sich, Maßnahmen aus diesem Positionspapier bestmöglich umzusetzen oder zu unterstützen, sofern sie außerhalb ihres Verantwortungsbereiches liegen.
- **Vernetzung.** Die AdC richtet regelmäßige Treffen aller relevanten Akteure^{xxii} aus, um den Austausch über den Erfolg der Maßnahmen und gegebenenfalls deren Nachbesserung zu ermöglichen.
- **Verantwortung.** In jedem Mitgliedsunternehmen der AdC gibt es eine maßnahmenübergreifende Ansprechperson.

Demografischer Wandel, Digitalisierung und Dekarbonisierung betreffen Produkte, Prozesse und Dienstleistungen. Vor allem aber betreffen sie die Beschäftigten. Die AdC setzt sich daher dafür ein, dass die Menschen in Deutschland durch die bevorstehenden Veränderungen ihre Beschäftigungsperspektiven nicht verlieren und ohne Angst in die Zukunft blicken können.

Das vorliegende Papier liefert Denkanstöße zu fünf erfolgskritischen Handlungsfeldern. Zusammen ergeben die vorgeschlagenen Maßnahmen eine ganzheitliche Strategie, die geeignet ist, die unausweichliche Transformation der Arbeitswelt in Deutschland vorausschauend und für alle Betroffenen positiv zu gestalten. Aber Papier ist geduldig. Damit die Vision einer vorausschauenden Transformation der Beschäftigung Wirklichkeit wird, bedarf es einer vorbehaltlosen, konstruktiven und partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Akteure: Unternehmen, Betriebsräte, Sozialpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften), Bundesagentur für Arbeit, Bildungsträger, Politik, Kammern, Wissenschaft und Beschäftigte.

Literatur

Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver; Herrmann, Florian; Borrmann, Daniel; Sachs, Carolina; Schmid, Stephan; Klötzke, Matthias (2019). „ELAB 2.0. Wirkungen der Fahrzeugelektrifizierung auf die Beschäftigung am Standort Deutschland“. 2. Auflage. Abgerufen unter: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-531383.html> (zuletzt abgerufen: 04.03.2022)

Bund-Länder Demografie Portal. „Ausbildungs- und Studienanfänger“. Abgerufen unter: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/ausbildung-studium-anfaenger.html> (zuletzt abgerufen: 28.02.2022)

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (Dezember 2021). „Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2020“. Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (20.01.2022). „Trotz Pandemie: Bundesagentur rekrutiert mehr Fachkräfte aus dem Ausland. Presseinfo Nr. 5“. Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (2022a) „Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsstellen im Zeitverlauf (Monatszahlen)“. Stand Februar 2022. Abgerufen unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1459936&topic_f=zr-stea-1950 (zuletzt abgerufen: 10.03.2022)

Bundesagentur für Arbeit (2022b) „Ausbildungsmarkt“. Stand September 2021. Abgerufen unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Ausbildungsmarkt/Ausbildungsmarkt-Nav.html> (zuletzt abgerufen: 11.03.2022)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021. „Forschungsbericht 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose , Digitalisierte Arbeitswelt“. Abgerufen unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb526-3-aktualisierte-bmas-prognose-digitalisierte-arbeitswelt.html> (zuletzt abgerufen: 08.03.2022)

Burstedde, Alexander; Kolev, Galina; Matthes, Jürgen (16. April 2018). „IW-Kurzbericht 27/2018. Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe“. Abgerufen unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/alexander-burstedde-galina-kolev-juergen-matthes-wachstumsbremse-fachkraefteengaesse-386110.html> (zuletzt abgerufen: 09.03.2022)

Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2021): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. (IAB-Kurzbericht, 13/2021), Nürnberg, 8 S. Abgerufen unter: <https://www.iab.de/389/section.aspx/Publikation/K210706KMU> (zuletzt abgerufen: 14.03.2022)

Destatis (2021a). „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen. 2020“. Abgerufen unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Wanderungen/_inhalt.html#sprg230052 (zuletzt abgerufen: 11.03.2022)

Destatis (2021b). „Weiterbildung – Ausgabe 2020“. Abgerufen unter: https://www.statistischebibliothek.de/mir/receive/DEHeft_mods_00133220 (zuletzt abgerufen: 03.03.2022)

Destatis (2022): „14. Koordinierte Bevölkerungsberechnung für Deutschland“. Abgerufen unter: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2050&a=20,65> (zuletzt abgerufen: 15.02.2022)

Geis-Thöne, Wido, 2021, „Zur Fachkräftesicherung braucht die Migrationspolitik drei Säulen“, IW-Kurzbericht, Nr. 89, Köln

Grömling, Michael; Hammermann, Andrea; Kauder, Björn, Matthes, Jürgen; Stettes, Oliver (2021). „Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland“. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

Klinger, Sabine; Fuchs, Johann (2020): „Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt“, In: IAB-Forum 2. Juni 2020. Abgerufen unter: <https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/> (zuletzt abgerufen: 17.03.2022)

McKinsey (2021a). „Deutschland 2030 – Kreative Erneuerung“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.de/publikationen/deutschland2030-kreative-erneuerung> (zuletzt abgerufen: 14.03.2022)

McKinsey (2021b). „Net-Zero Deutschland. Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.de/news/presse/studie-net-zero-deutschland-klimaneutralitaet-chancen-herausforderungen> (zuletzt abgerufen: 14.03.2022)

ⁱ Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich alle in diesem Positionspapier genannten Daten und Fakten auf Deutschland.

ⁱⁱ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021 „Forschungsbericht 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose , Digitalisierte Arbeitswelt“, Destatis, 2022 „14. Koordinierte Bevölkerungsberechnung für Deutschland“

ⁱⁱⁱ Destatis, 2021a „Geschlecht, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen. 2020“; Klinger und Fuchs, 2020 „Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt“

^{iv} Bundesagentur für Arbeit 2022a „Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsstellen im Zeitverlauf (Monatszahlen)“

^v Das Substituierbarkeitspotenzial beschreibt den Anteil der Kerntätigkeiten eines Berufs, der durch den Einsatz von Computern oder computergesteuerten Maschinen vollständig automatisiert werden könnte (Dengler & Matthes 2021 „Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden“).

^{vi} Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021 „Forschungsbericht 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose , Digitalisierte Arbeitswelt“, Dengler & Matthes 2021 „Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden“

^{vii} McKinsey, 2021a „Deutschland 2030 – Kreative Erneuerung“

^{viii} Bei der Definition von Engpassberufen orientiert die AdC sich an der Definition der Bundesagentur für Arbeit. Die Top-10 Engpassberufe umfassten dabei laut BA 2020 auf Ebene der Fachkräfte Berufe im Tiefbau (ohne Spezialisierung (o.S.)), Berufe Leitungsinstallation, -wartung, Berufe Sanitär-, Heizungs-, Klimatechnik, Berufe im Rohrleitungsbau, Berufe in der Altenpflege (o.S.), Berufe im Brunnenbau, Berufe in der Bauelektrik, Berufe im Kanal- und Tunnelbau, Berufe Gesundheits-, Krankenpflege (o.S) und Berufe in der Baustoffherstellung (Bundesagentur für Arbeit,

Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, 2021. „Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2020“).

- ^{ix} McKinsey, 2021b „Net-Zero Deutschland. Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2045“
- ^x Bei diesen Instrumenten handelt es sich u.a. um Weiterbildungsverbände, Drehscheibenmodelle, Job-zu-Job-Angebote und andere Maßnahmen in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit.
- ^{xi} Bundesagentur für Arbeit 2022b „Ausbildungsmarkt“
- ^{xii} Bund-Länder Demografie Portal, 2022 „Ausbildungs- und Studienanfänger“
- ^{xiii} Kein unkonditionierter Rechtsanspruch bedeutet hier, dass sich die in der Bildungs(teil)zeit durchgeführte Weiterbildung am Arbeitsmarkt orientieren sollte und der Arbeitgeber der Gewährung zustimmen muss
- ^{xiv} Bundesagentur für Arbeit 2022a „Arbeitsmarkt in Zahlen. Arbeitsstellen im Zeitverlauf (Monatszahlen)“
- ^{xv} Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021 „Forschungsbericht 526/3. Aktualisierte BMAS-Prognose , Digitalisierte Arbeitswelt“
- ^{xvi} Geis-Thöne, 2021 „Zur Fachkräftesicherung braucht die Migrationspolitik drei Säulen“
- ^{xvii} Destatis, 2021a „Geschlecht, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen. 2020“; Klinger und Fuchs, 2020 „Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt“
- ^{xviii} Bundesagentur für Arbeit, 20.01.2022 „Trotz Pandemie: Bundesagentur rekrutiert mehr Fachkräfte aus dem Ausland. Presseinfo Nr. 5“
- ^{xix} § 15a BeschV
- ^{xx} Westbalkanregelung (§26 Abs. 2 BeschV): Seit 12/2021 Vergabe von Visaterminen per Losverfahren
- ^{xxi} Burstedde et al. (2018) „IW-Kurzbericht 27/2018. Wachstumsbremse Fachkräftengpässe“, Grömling et al. (2021) „Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland“
- ^{xxii} Unternehmen, Tarif-, Sozial- und Betriebspartner, die Bundesagentur für Arbeit, Bildungsträger, Politik, Kammern, Verbände, Wissenschaft, Beschäftigte