

DOI: 10.5771/0342-300X-2026-3-197

Fachkräfteengpässe

Entwicklungen, Strategien, Machtverschiebungen

ELKE AHLERS, MAGDALENA POLLOCZEK

Fachkräftemangel? Angesichts der aktuellen Massenentlassungen und Einstellungsstopps in vielen Branchen könnte man meinen, diese Debatte sei längst überholt. Während Vertreter*innen der Wirtschaft die Sicherung von Fachkräften weiterhin als zentrale Zukunftsaufgabe betonen, bezeichnen Kritiker*innen den Fachkräftemangel als überzeichneten Mythos. Schließlich, so ihr Argument, gebe es genug arbeitsfähige Menschen im Land – vorausgesetzt, sie würden angemessen qualifiziert und bezahlt. Zudem sei unklar, inwieweit die Digitalisierung einschließlich der fortschreitenden Anwendung Künstlicher Intelligenz Arbeitskraft ersetzen und bestehende Fachkräftelücken abmildern könnte (vgl. dazu den Kommentar von Sabine Pfeiffer in diesem Heft).

Unbestritten ist jedoch, dass der demografische und auch durch Dekarbonisierung und Digitalisierung bedingte strukturelle Wandel die Arbeitsmarktentwicklung nachhaltig prägt – und dies mit spürbaren Folgen für die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, insbesondere von Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und deren Passgenauigkeit für offene Stellen. Deutschland steht dabei vor einer doppelten Herausforderung: Als Land mit dem weltweit zweitstärksten demografischen Rückgang (nach Japan) sieht es sich einer wachsenden Lücke im Arbeitskräfteangebot gegenüber. Bis 2029 werden auf der Fachkräftebene rund 530 000 Personen fehlen (Zika et al. 2025). Mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Babyboomer-Generation der 1950er und 1960er Jahre wird sich diese Lücke bis 2035 weiter vertiefen. Gezielte Fachkräfteeinwanderung und eine verstärkte Integration von Menschen mit Fluchthintergrund gelten zwar zu Recht als wichtige Strategien, um diese Entwicklung abzufedern. Doch selbst bei hoher Nettozuwanderung wird die Zahl der Personen im Erwerbsalter bis Mitte der 2030er Jahre voraussichtlich um 3,2 Mio. sinken. Bei niedriger Nettozuwanderung könnte der Rückgang sogar 4,9 Mio. betragen (Statistisches Bundesamt 2026). Durch diesen demografisch bedingten Wandel – verbunden mit dem Ausbleiben zahlenmäßig relevanter Zuwanderung – entstehen auf

dem deutschen Arbeitsmarkt Fachkräfteengpässe wie in kaum einem anderen europäischen Land.

Doch die Herausforderungen beschränken sich nicht auf die Angebotsseite des Arbeitsmarktes. Auch der aktuell stattfindende Strukturwandel stellt viele Betriebe vor erhebliche Probleme. Veränderte Produkte, Lieferketten und Abläufe erfordern im Zuge von Digitalisierung und Dekarbonisierung Anpassungen – nicht zuletzt beim Personal. Der Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften steigt seit 2013 kontinuierlich (Fitzenberger et al. 2024), und selbst die derzeitige konjunkturelle Abschwächung ändert daran wenig. Paradox erscheint vor diesem Hintergrund, dass gleichzeitig die Arbeitslosigkeit zunimmt – nicht, weil der Fachkräftemangel überzeichnet wäre, sondern weil beide Phänomene auf unterschiedliche Ursachen zurückgehen: Einerseits fehlen in vielen Branchen qualifizierte Fachkräfte, andererseits können Arbeitssuchende oft nicht vermittelt werden. Dies liegt an Qualifikationslücken, regionalen Disparitäten zwischen Angebot und Nachfrage oder an Arbeitsbedingungen, die für potenzielle Beschäftigte unattraktiv sind. Hinzu kommt, dass viele erwerbsfähige Menschen ihr Potenzial nicht ausschöpfen können – sei es wegen fehlender Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mangelnder Anerkennung ausländischer Abschlüsse oder struktureller Hürden (vgl. die Beiträge von Spieß/Sulak, Beckmannshagen/Sperling und Metzger et al. in diesem Heft).

Auffallend hoch ist zudem die Zahl junger Menschen ohne beruflichen Abschluss (Christ et al. 2025), die die geforderten Qualifikationen für Fachkraftstellen nicht erfüllen und seitens der Bildungspolitik alleingelassen werden. Darüber hinaus leben viele potenzielle Arbeitskräfte nicht dort, wo freie Stellen angeboten werden. Diese „Passungsprobleme“ prägen die Debatten zur Fachkräftesicherung maßgeblich. All diese Faktoren sprechen dafür, von Engpässen auszugehen – nicht jedoch von einem generellen Mangel an Arbeits- oder Fachkräften.

Vor diesem Hintergrund unternimmt das vorliegende Schwerpunktheft eine aktuelle und zugleich breit angeleg-

te Bestandsaufnahme der *Entwicklung* von Fachkräfteengpässen. Es bündelt unterschiedliche disziplinäre Perspektiven auf die Frage, warum, in welchem Umfang und mit welchen Folgen Engpässe derzeit bestehen. Die Ursachen sich verstetigender Engpässe werden aus bevölkerungswissenschaftlicher, ökonomischer und arbeitssoziologischer Sicht analysiert. Weitere Beiträge vertiefen einzelne Dimensionen – etwa Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Integration, Qualifizierung und Wohnen – und stellen Bezüge zu Konjunkturverläufen, politischen Rahmenbedingungen und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen her.

Diese thematische Breite ist zentral, weil sie die Vielschichtigkeit von Ursachen, Ausprägungen und *Strategien* sichtbar macht – eine Vielschichtigkeit, die in der öffentlichen Debatte häufig verkürzt wird. Dort dominieren oftmals wirtschaftsnahe Lösungsansätze wie die Anhebung des Renteneintrittsalters, längere Arbeitszeiten oder Effizienzsteigerungen durch Digitalisierung und KI. Das Schwerpunktheft erweitert diese Perspektive um arbeitnehmerorientierte Ansätze, die der Komplexität der Problemlage Rechnung tragen.

Ein bislang wenig beleuchteter Aspekt der Fachkräftedebatte betrifft die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt. Verändert die Knappheit an Fachkräften die *Verhandlungsmacht* von Beschäftigten und Gewerkschaften? Führt sie zu besseren Arbeitsbedingungen, höheren Löhnen oder größerer Teilhabe? Theoretische Grundlage dieser Perspektive ist der Machtressourcenansatz (Schmalz/Dörre 2014), der strukturelle, organisatorische, institutionelle und gesellschaftliche Machtquellen unterscheidet. Das Heft versteht die aktuelle Fachkräftelage daher nicht nur als Risiko, sondern auch als mögliches Gelegenheitsfenster für eine sozial gerechtere Gestaltung der Arbeitswelt. Ob und wie dieses Fenster genutzt wird, hängt von politischen und betrieblichen Strategien ab.

Um diese Leitfragen zu beantworten, analysieren die Beiträge zunächst den aktuellen Stand der Fachkräfteengpässe – basierend auf der Definition und Methodik der Bundesagentur für Arbeit. Diese identifiziert jährlich Berufe, in denen Fachkräfte zunehmend schwerer zu finden sind, anhand von sechs Engpassindikatoren: der Arbeitssuchenden-Stellen-Relation, der berufsspezifischen Arbeitslosenquote, der Vakanzzeit gemeldeter Stellen, der Abgangsrate in Beschäftigung, der Veränderung des Anteils sozialversicherungspflichtig beschäftigter Ausländer*innen sowie der Entwicklung der mittleren Entgelte. Für das Jahr 2024 wurden auf diese Weise 163 Engpassberufe ermittelt, davon 91 auf Fachkraftniveau. Besonders betroffen sind die Bereiche Pflege und Gesundheit, Gastronomie sowie Bauberufe wie Bauelektrik oder Metallbau (Bundesagentur für Arbeit 2025).

Die einzelnen Beiträge setzen unterschiedliche Schwerpunkte:

Katharina Spieß und Harun Sulak zeigen aus bevölkerungswissenschaftlicher Perspektive, dass nicht nur die Zahl der Erwerbstätigen, sondern vor allem das tat-

sächlich geleistete Erwerbsvolumen entscheidend ist. Sie sehen ungenutzte Potenziale insbesondere bei Frauen (etwa Müttern junger Kinder, Frauen mit Migrationshintergrund oder älteren Arbeitnehmerinnen), Älteren und Zugewanderten. Ihr Fazit: Deutschland verfügt über ausreichend Arbeitskraft – sie wird jedoch nicht ausreichend genutzt. Ohne gezielte Maßnahmen drohen die Arbeitskräftelücken zum Dauerzustand zu werden.

Anke Mönnig, Marc Ingo Wolter, Christian Schneemann und Michael Kalinowski prognostizieren mithilfe der Qualifikations- und Berufsprojektion (8. QuBe-Langfristprojektion), dass sich der Fachkräftemangel bis 2040 weiter zuspitzen wird – trotz konjunkturell bedingter Arbeitslosigkeit. Schon heute ist fast jeder dritte Arbeitsplatz von Engpässen betroffen, besonders im Gesundheitswesen, Baugewerbe und Sozialbereich. Die Autor*innen erklären die paradoxe Gleichzeitigkeit von Arbeitslosigkeit und Massenentlassungen mit Qualifikationslücken, regionalen Bindungen, fehlender Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie unattraktiven Arbeitsbedingungen.

Klaus Dörre und Jorin vom Bruch fragen, ob Gewerkschaften die Arbeitskraftknappheit als Machtinstrument nutzen können – trotz sinkender Organisationsgrade und eines großen Niedriglohnssektors. Ein historischer Rückblick zeigt, wie sich Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschoben haben, etwa durch die Anwerbung von Gastarbeitern in den 1960er oder die Wiedervereinigung in den 1990er Jahren. Ihr Ergebnis: Die aktuelle Fachkräftelücke bietet zwar Potenziale für die Erweiterung von Machtressourcen, deren Nutzung hängt aber ab von der Entwicklung gewerkschaftlicher Konflikt- und Utopiefähigkeit.

Malte Lübker kommt in seinem empirischen Beitrag zu dem Schluss, dass Fachkräfteengpässe nicht automatisch zu Lohnsteigerungen führen. Entscheidend seien Tarifauseinandersetzungen und politische Regulierung, wie das Beispiel der Pflege zeigt, wo staatliche Eingriffe zu besseren Arbeitsbedingungen führten.

Auch Stephan Bischof sieht mit Blick auf die Qualifikationen von Beschäftigten noch mehr Gestaltungspotenziale, die den Beschäftigteninteressen entgegenkommen könnten. Er argumentiert, dass in Zeiten von Fachkräfteengpässen die Bildungsprozesse über den Lebensverlauf hinweg immer zentraler werden, auch weil die häufig zu beobachtende Nicht-Passung von Qualifikationen sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen ein zentrales Problem bleibt. Besonders in Engpassberufen arbeiten überdurchschnittlich viele Beschäftigte mit Kompetenzdefiziten, was die Produktivität mindert und die Fluktuation erhöht. Bischof plädiert für gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, um die Passung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Mattis Beckmannshagen und Annika Sperling widmen sich dem Thema Vereinbarkeit und Arbeitszeitpolitik, und zwar mit der Frage, wie zeitliche und örtliche Flexibilität die Erwerbsarbeitsintegration von Frauen mit

Sorgeverpflichtungen fördern können. Die aktuelle Arbeitsmarktspannung bietet hier neue Verhandlungsräume – doch es brauche auch eine Neuverteilung der Care-Arbeit im Haushalt, um das Erwerbspotenzial von Frauen voll auszuschöpfen.

Maria Metzging, Julian Jäger, Jannes Jacobsen, Niklas Harder und Friederike Römer zeigen, dass Beschäftigte ohne deutsche Staatsangehörigkeit eine zunehmend tragende Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen – besonders in Branchen mit Engpässen wie dem Gesundheitswesen oder der Logistik. Aktuell aber entscheiden sich aufgrund einer restriktiven Migrationspolitik immer weniger Menschen für Deutschland – und wenn sie hier bereits angekommen sind, sehen viele von ihnen keine wirkliche Bleibeperspektive (Kosyakova et al. 2025). Trotz dieser Hürden leisten Menschen mit Migrationsgeschichte einen entscheidenden Beitrag, um die demografischen Lücken auf dem Arbeitsmarkt zu schließen. Dennoch bleiben sie in der Interessenvertretung – auch in Gewerkschaften – häufig unsichtbar und unterrepräsentiert. Die Autor*innen warnen, dass dies auch Risiken für die Stabilität des Arbeitsmarkts birgt: Die Fragmentierung der Tariflandschaft droht sich zu vertiefen, wenn die Integration in gewerkschaftliche Strukturen misslingt.

Inga Jensen und Jonathan Diesselhorst erörtern schließlich die Frage der Wohnungspolitik und die Wiederkehr des Mitarbeitendenwohnens als Unternehmensstrategie. Ist dies Ausdruck einer gestärkten Verhandlungsmacht von Beschäftigten auf einem angespannten Arbeitsmarkt, oder ist es als Konsolidierung von Arbeitgebermacht durch die Vertiefung von Abhängigkeitsverhältnissen zu deuten? Auch die Auswirkungen auf den allgemeinen Wohnungsmarkt werden in dem Beitrag problematisiert, sind neue Formen des Mitarbeitendenwohnens doch nur in einer Minderheit der Fälle mit der Schaffung neuen Wohnraums verbunden.

Ein Beispiel für eine proaktive Gestaltung einer Engpass-Situation bei gleichzeitigem Personalabbau liefert der Beitrag von Anna Rosenberg und Robert Drewnicki. Sie stellen Jobdrehscheiben als Instrument vor, um Arbeitslosigkeit im industriellen Strukturwandel – etwa in der Automobil- und Zuliefererindustrie in Berlin und Brandenburg – zu vermeiden. Erfolgsfaktoren können dabei ein ähnliches Qualifikationsprofil und gute Kommunikation zwischen den einzelnen Betrieben sein.

Zusammenfassend machen die Beiträge dieses Heftes deutlich: Fachkräfteengpässe werden den Arbeitsmarkt auf absehbare Zeit prägen. Sie führen nicht automatisch zu besseren Arbeitsbedingungen. Die aktuelle Situation eröffnet ein Gelegenheitsfenster – doch ob es genutzt wird, liegt in der Verantwortung der handelnden Akteur*innen. ■

Schmalz, S. / Dörre, K. (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: *Industrielle Beziehungen* 21 (3), S. 217–237

Statistisches Bundesamt (2026): Demografischer Wandel, https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/_inhalt.html (letzter Zugriff 04.03.2026)

Zika, G. / Kalinowski, M. / Krinitz, J. / Maier, T. / Mönnig, A. / Schneemann, C. / Schroer, J. P. / Wolter, M. I. / Zenk, J. (2025): Fachkräftemonitoring für das BMAS, Mittelfristprognose bis 2029. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht 670, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-670-mittelfristprognose-2025-2029.pdf> (letzter Zugriff 04.03.2026)

AUTORINNEN

ELKE AHLERS, Dr., Leiterin des Referats „Qualität der Arbeit“ am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI). Arbeitsschwerpunkte: Wandel der Arbeit, Arbeit und Leistung, Gesundheit, psychische Arbeitsbelastungen.

@ elke-ahlers@boeckler.de

MAGDALENA POLLOCZEK, Dr., Leiterin des Referats „Aus- und Weiterbildung für eine transformierte Arbeitswelt“ am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI). Arbeitsschwerpunkte: Ungleichheiten, Qualifizierung im betrieblichen Kontext, betriebliche Rekrutierungsstrategien, Kompetenzen.

@ magdalena-polloczek@boeckler.de

LITERATUR

Bundesagentur für Arbeit (2025): Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2024, Nürnberg

Christ, A. / Neuber-Pohl, C. / Weller, S. I. / Milde, B. / Granath, R.-O. (2025): Der Ausbildungsmarkt im Jahr 2025. Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September. Bundesinstitut für Berufsbildung: BIBB Discussion Paper, Bonn, <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-784189> (letzter Zugriff 04.03.2026)

Fitzenberger, B. / Hiesinger, K. / Holleitner, J. (2024): Fach- und Arbeitskräftemangel ohne Ende?, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 74 (22–23), S. 4–10

Kosyakova, Y. / Olbrich, L. / Gallegos Torres, K. / Hammer, L. / Koch, T. / Wagner, S. (2025): Deutschland als Zwischenstation? Rückkehr- und Weiterwanderungsabsichten von Eingewanderten im Lichte neuer Daten des International Mobility Panel of Migrants in Germany (IMPa). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forschungsbericht Nr. 15, DOI: 10.48720/IAB.FB.2515