

A photograph of three people sitting around a table in a meeting. A man in a light blue shirt is in the center, seen from the back. To his left, a woman with dark curly hair is looking down at a document. To his right, a woman with long red hair is smiling and looking towards the man. The setting appears to be a modern office or conference room with large windows in the background.

Globaler Mangel
an Arbeitskräften

und Skills-Mismatch

Welche Strategien sind erforderlich,
um den Kurs zu ändern?



Inhalt

1. Globaler Arbeitskräftemangel und Skills-Mismatch: Welche Strategien sind erforderlich, um den Kurs zu ändern?

05 Einleitung

2. Ungenutzte Potenziale

- 10 Gesamtbeschäftigung
- 12 Frauen
- 14 Ältere Arbeitnehmer
- 16 Jüngere Arbeitnehmer
- 18 Arbeitslose

3. Arbeitskräftemangel

- 25 Branchen, die am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen sind

4. Skills-Mismatch

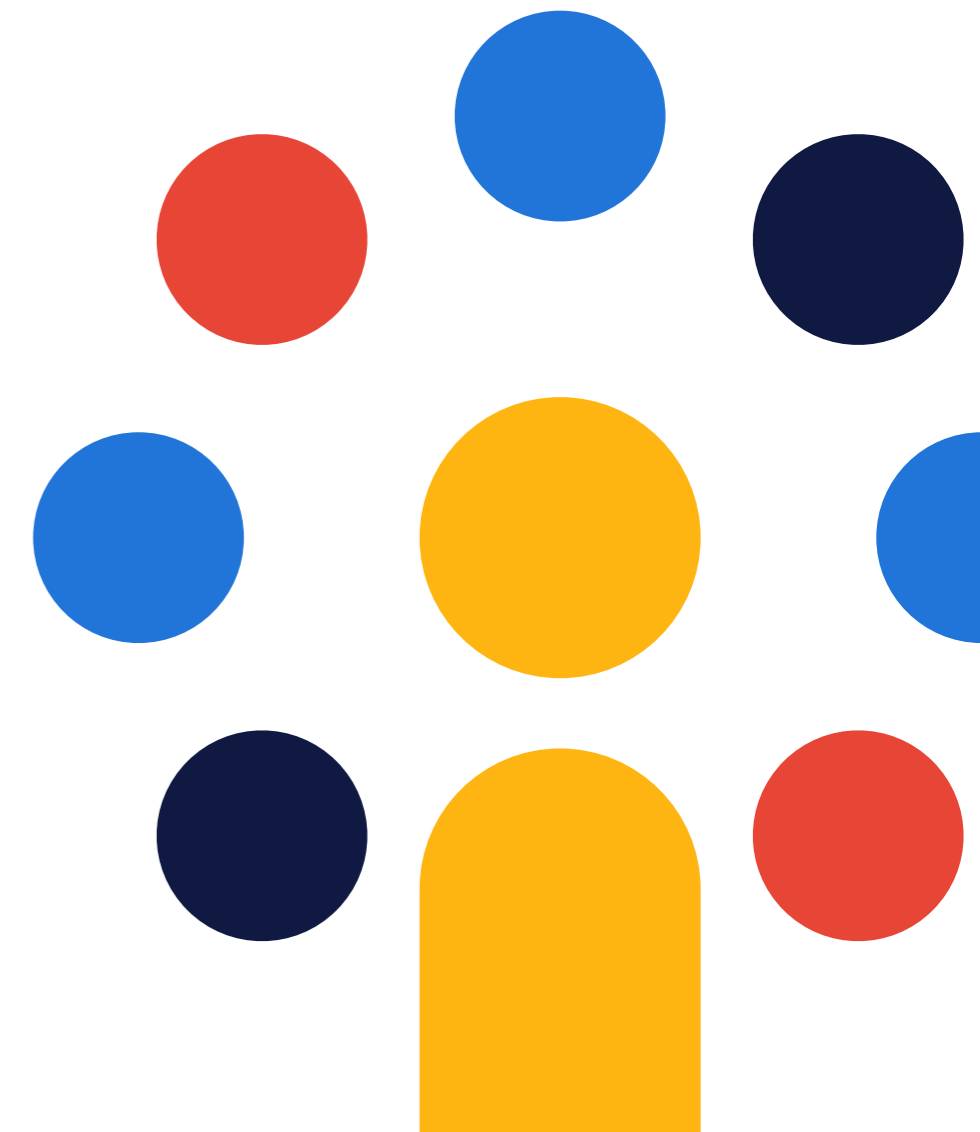
- 29 Die Suche nach den passenden Kandidaten

5. Best Practice

- 30 Empfehlung 1
- 32 Empfehlung 2
- 33 Empfehlung 3

- 35 Quellenverzeichnis
- 36 Kontakt

1. Globaler Arbeitskräftemangel und Skills-Mismatch





Welche Strategien sind erforderlich, um den Kurs zu ändern?

Einleitung

Die zunehmende Digitalisierung, neue Arbeitsformen, der demografische Wandel, der sektorübergreifende Arbeitskräftemangel sowie die Arbeitsplatzpolarisierung sind Trends, die seit Langem auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten sind und die durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt wurden. Dadurch haben sich nicht nur die Arbeitsmärkte, sondern auch die Art der Arbeit gewandelt. Sowohl individuelle als auch unternehmerische Präferenzen und Einstellungen in Bezug auf Arbeit verändern sich.

Untersuchungen haben gezeigt, dass in den USA bis 2030 schätzungsweise mehr als 25 Millionen Arbeitskräfte und in Europa bis 2050 35 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden.⁰¹

Die weltweit alternde Bevölkerung, der Wunsch der Arbeitnehmer* nach höheren Löhnen und die gestiegene Nachfrage sowie der Bedarf an technologiebezogenen Qualifikationen sind alles Faktoren, die zum Fachkräftemangel beitragen.

Zwar hat der Arbeitskräftemangel nicht mit der COVID-19-Pandemie begonnen, jedoch hat diese das Problem auf dem Arbeitsmarkt sicherlich verschärft.

Die Ursachen für den Arbeitskräftemangel und den Skills-Mismatch zu verstehen, wird allen Beteiligten helfen, die daraus resultierenden Schwierigkeiten zu überwinden. Welche Strategien sind erforderlich, um den Kurs zu ändern?



Empfehlungen für eine Reaktion seitens der Politik

Der Fachkräftemangel und der Skills-Mismatch gefährden das Wirtschaftswachstum und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. In Branchen wie dem verarbeitenden Gewerbe, der Logistik, dem Gesundheitswesen, der IT, dem Bildungswesen und dem elektronischen Handel steigen der Konsum und der Bedarf, während zugleich die Produktionsraten sinken, weil Arbeitgeber nicht genügend Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen finden, um ihre offenen Stellen zu besetzen.

Die Unternehmen sehen sich auch mit Problemen beim Lieferkettenmanagement und einer schnell steigenden Inflation konfrontiert. Gleichzeitig zeigt eine aktuelle Umfrage des amerikanischen Marktforschungsunternehmens Gartner, dass Investitionen in neue Technologien durch einen Mangel am notwendigen Know-how unter den Mitarbeitern erschwert werden.⁰²

Diese Problematik erfordert einen gemeinsamen Lösungsansatz, bei dem alle Beteiligten für ihren Aufgabenbereich Verantwortung übernehmen. Regierungen müssen die Weichen stellen, indem sie Strategien entwickeln und

Instrumente bereitstellen sowie rechtliche Rahmenbedingungen schaffen, die allen ein menschenwürdiges Arbeiten ermöglichen. Arbeitgeber sollten alle Talente fördern, und besonders denen bedarfsgerechte Hilfestellung bieten, die Unterstützung beim Einstieg in den Arbeitsmarkt benötigen. Und letztendlich müssen sich auch Arbeitnehmer vermehrt darüber im Klaren sein, dass sie in Umschulung und Weiterqualifizierung investieren müssen und digitales Know-how dabei unerlässlich ist. Nur so sind sie heute und in Zukunft in der Lage, sich dem schnell ändernden Arbeitsmarkt anzupassen.



Welche Strategien gibt es, um dem Problemfeld von Arbeitskräftemangel und Skills-Mismatch konkret zu begegnen? Unserer Ansicht nach sollte sich auf die folgenden drei Punkte konzentriert werden:



1 Erhöhung des Bewusstseins für Qualifizierung, Umschulung und Weiterbildung, damit Menschen die notwendigen Qualifikationen erwerben, um sich in der sich verändernden Arbeitswelt zurechtzufinden.



2 Erhöhung der Erwerbsbeteiligung durch aktive Arbeitsmarktpolitik, Erleichterung und Förderung von branchenübergreifender Mobilität und Karrierewechseln.



3 Erweiterung des Talentpools durch Förderung aller Talente, einschließlich der Menschen, die Unterstützung beim Einstieg in den Arbeitsmarkt benötigen.

2. Ungenutzte Potenziale

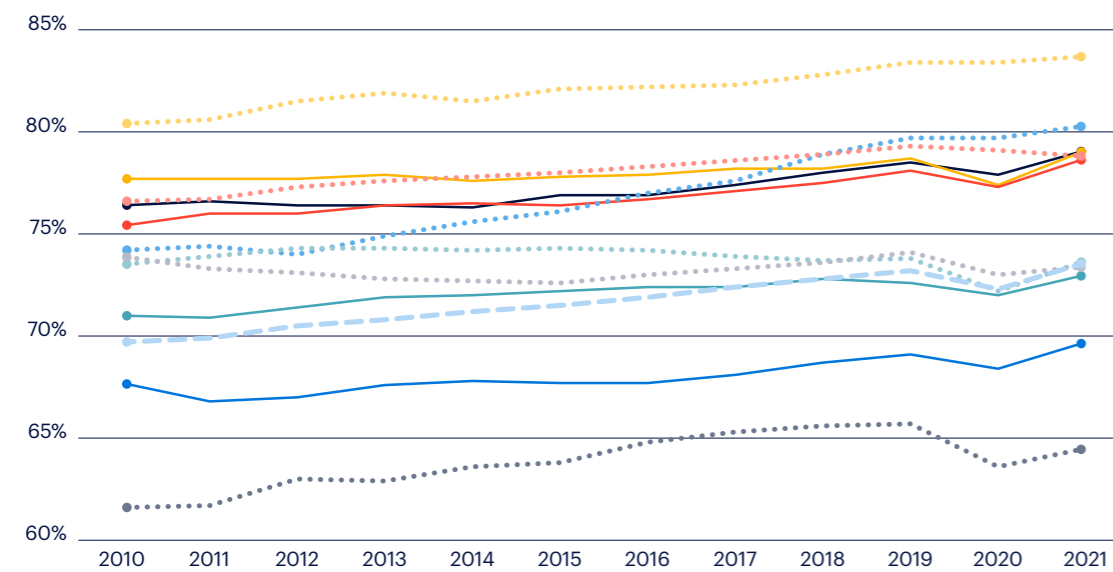
Gesamtbeschäftigung

Um die Auswirkungen des derzeitigen Arbeitskräftemangels auf die Arbeitsmärkte weltweit zu verstehen, ist es wichtig, die verschiedenen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Erwerbsquoten zu kennen.

Um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, müssen wir über Möglichkeiten nachdenken, inaktive Gruppen zu aktivieren. Nur so lässt sich der gesamte Talentpool ausschöpfen, um einen nachhaltigen, vielfältigen und integrativen Arbeitsmarkt zu gewährleisten.

2020 lag die durchschnittliche Erwerbsquote in der EU bei 72,4 %.⁹³ Am niedrigsten war sie in Griechenland mit 61,1 %, am höchsten war sie in Island mit 82,1 %. Neben Griechenland lag die Erwerbsquote auch in Italien mit 62,6 % deutlich unter dem europäischen Durchschnitt.

Erwerbsquote in ausgewählten Ländern



— Australien — Frankreich — Japan — Großbritannien
 — Belgien — Deutschland — Niederlande — USA
 — Kanada — Italien — Spanien — EU-27

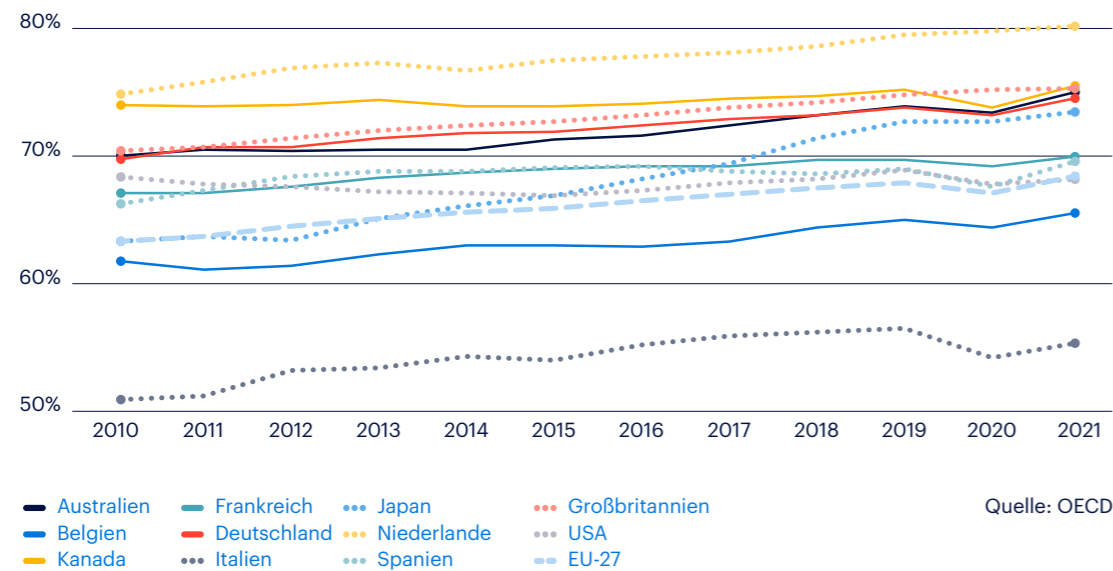
Quelle: OECD



Frauen

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen nimmt seit Jahrzehnten weltweit zu. Jede neue Generation von Frauen nimmt eine stärkere Position auf dem Arbeitsmarkt ein als die vorherige.

Erwerbsquote von Frauen in ausgewählten Ländern



Auch ein höherer Frauenanteil in der Bildung sowie höhere Bildungsabschlüsse haben dazu beigetragen, dass Frauen im Arbeitsmarkt stärker vertreten sind als vor einigen Jahren. Unterstützt wurde diese Entwicklung von neuen Technologien, die zur Erleichterung der Hausarbeit geführt und damit zeitliche Ressourcen insbesondere bei Frauen freigesetzt haben, die nach wie vor in vielen Ländern die Hauptlast im Haushalt tragen. Auch kulturelle Gründe spielen eine wichtige Rolle bei der Partizipation von Frauen am Arbeitsleben – noch immer etwa sind Frauen in vielen Ländern häufiger für die Betreuung von Angehörigen verantwortlich als Männer. Die Bildung von Frauen, kulturelle Gepflogenheiten und geschlechtsspezifische

Diskriminierung sind daher nach wie vor wichtige Faktoren für die Erwerbsbeteiligung von Frauen.

Leider hat sich die COVID-19-Pandemie ungleich stärker auf Frauen, Jugendliche und Minderheiten ausgewirkt. Diese Gruppen waren erheblich von der Zunahme an unbezahlter Arbeit während der Pandemie betroffen. Laut dem statistischen Kurzbericht der IAO 2021 sind es vor allem junge Frauen, die während der vorübergehenden Schließung von Bildungseinrichtungen die Hauptlast der COVID-19-Krise zu tragen hatten.⁰⁴ Tatsächlich verbrachten Frauen während der Pandemie im Durchschnitt dreimal mehr Zeit mit unbezahlter Hausarbeit als Männer.⁰⁵



Eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen ist ein wichtiger Faktor für die Erhöhung der gesamten Erwerbsbeteiligung. Sie lässt sich durch folgende Maßnahmen verbessern:

- die Einführung steuerlicher Gleichbehandlung, damit verheiratete Frauen genauso besteuert werden wie alleinstehende Frauen und Männer;
- die Verfügbarkeit von qualitativer Kinderbetreuung (am passenden Ort und zu passenden Zeiten);
- die Verfügbarkeit verschiedener Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Zeitarbeit, etc., um Arbeit und Familie besser vereinbaren zu können.

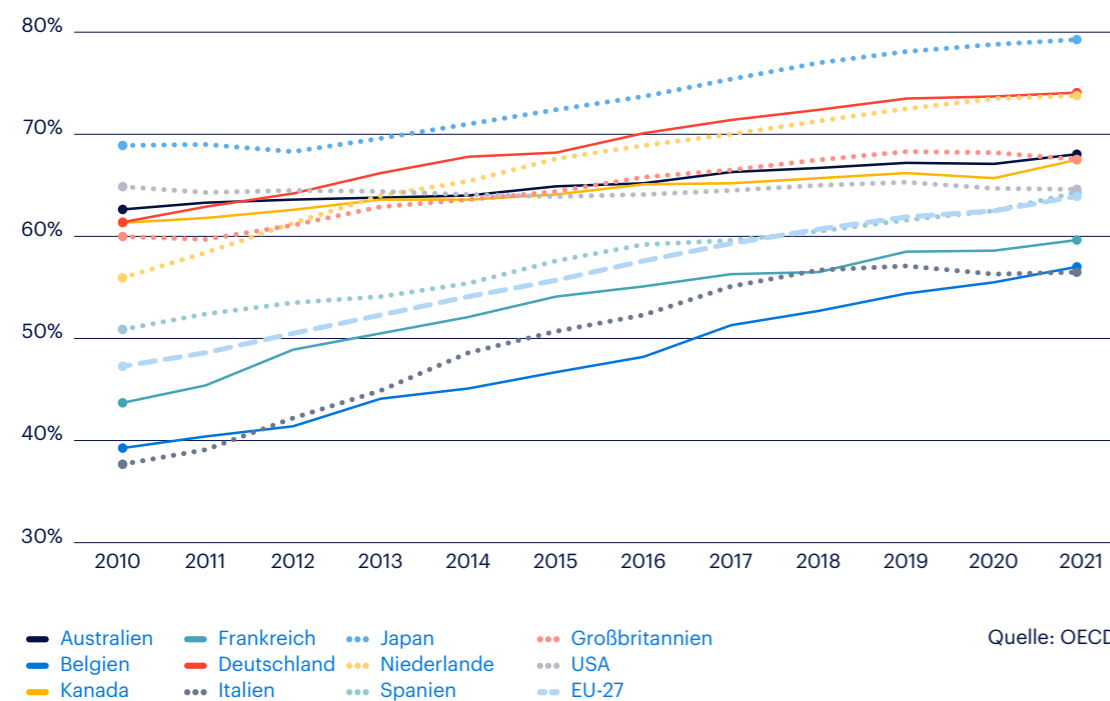
Ältere Arbeitnehmer

Die Bedeutung der Generation 50+ darf nicht länger vernachlässigt werden. In den OECD-Staaten mit zunehmend älterer Bevölkerung wird diese in der zukünftig auf mehrere Generationen ausgerichteten Arbeitswelt eine wichtige Rolle spielen.

Als Reaktion auf die zunehmende Alterung der Bevölkerung weisen viele Beobachter lediglich auf die notwendige Aufstockung der Zahl der Arbeitskräfte im Gesundheitswesen hin. Allerdings werden sich die alternden Arbeitskräfte dank Umschulung und Weiterbildung in Zukunft weiterhin auch selbst als unerlässlicher Teil des Arbeitsmarktes erweisen. Anstatt ältere Arbeitnehmer zwangsweise in Rente zu schicken und den laufenden Trend des „Great Retirement“ zu fördern, sollten alle Beteiligten überlegen, wie diese Gruppe durch Weiterbildungsmaßnahmen am besten eingesetzt werden kann. Obwohl viele Menschen über 55 bereit und fähig sind zu arbeiten, ist die Erwerbsquote in dieser Gruppe im Vergleich zum nationalen

Durchschnitt relativ niedrig. Um dieser Altersgruppe den Verbleib im Erwerbsleben zu erleichtern, muss die Rentenpolitik überdacht werden. Denn ein Verschieben des Renteneintritts um ein Jahr schlägt sich derzeit trotz zusätzlicher Beiträge selten in entsprechend höheren Renten nieder. Dies ist bereits in der Altersgruppe zwischen 60 und 65 Jahren problematisch. In der Altersgruppe über 65 Jahre sind die Negativanreize für die Aufnahme einer Arbeitstätigkeit in einigen Ländern so groß, dass sie diese faktisch meist verhindern. In unserer Gesellschaft, in der die Menschen viel länger körperlich fit sind und zudem über unschätzbare Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, sollten wir die Freiheit haben, „aktiv zu altern“.

Erwerbsquote im Alter von 55+ in ausgewählten Ländern



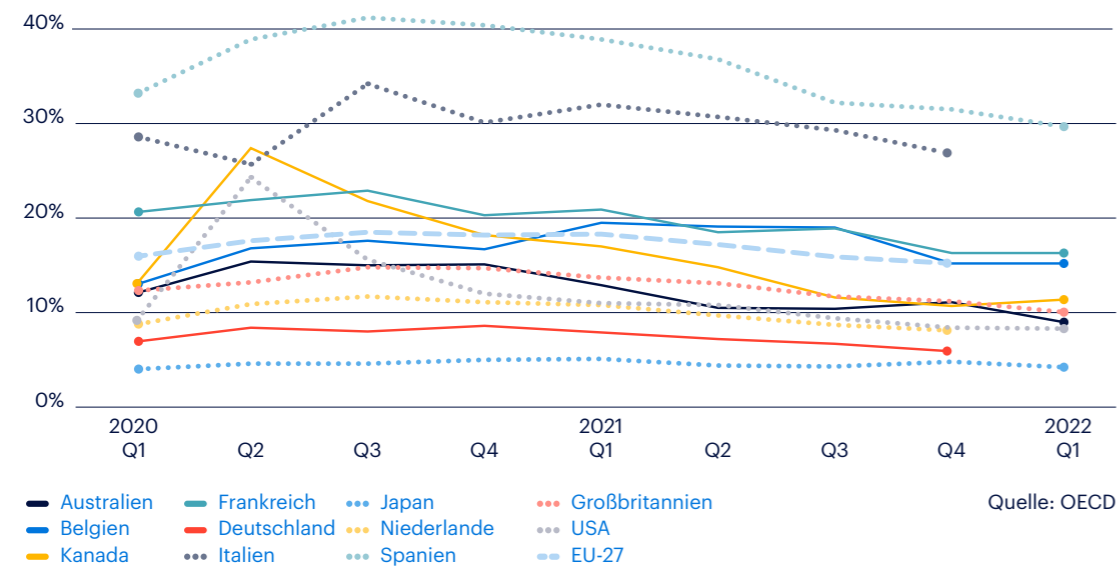
Maßnahmen, um Menschen zu ermutigen, länger zu arbeiten und später in Rente zu gehen:

- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch verstärkte Investitionen in Umschulung und Weiterqualifizierung.
- Intelligente Gestaltung finanzieller Anreize, um zu verhindern, dass ältere Menschen mit einer hohen impliziten Steuer belastet werden, wenn sie sich dafür entscheiden, auch nach dem Eintritt in das Rentenalter noch zu arbeiten.
- Neben der Schaffung finanzieller Anreize muss außerdem sichergestellt sein, dass andere Sozialleistungen wie Arbeitslosen- und Erwerbsunfähigkeitsgeld nicht als alternative Wege für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt genutzt werden.

Jüngere Arbeitnehmer

Die Pandemie hatte auch auf junge Menschen weltweit erhebliche Auswirkungen. Sie haben an den Unterbrechungen im Schulbetrieb aufgrund des Lockdowns sowie eingeschränkten sozialen Kontakten gelitten und sehen sich mit sinkenden wirtschaftlichen Möglichkeiten konfrontiert.

Jugendarbeitslosigkeit in ausgewählten Ländern



Damit die junge Generation nicht noch jahrzehntelang mit den direkten und indirekten Folgen der Pandemie sowie weiterer globaler Krisen zu kämpfen hat, müssen alle beteiligten Akteure gemeinsam Verantwortung übernehmen. Laut Global Risks Report 2021 des Weltwirtschaftsforums (WEF) „trägt die Jugend von heute bereits die Narben einer jahrzehntelangen Finanzkrise, eines veralteten Bildungssystems und einer festgefahrenen Klimakrise sowie vielerorts Gewalt“.⁰⁶ Darüber hinaus hat die COVID-19-Krise dazu geführt, dass die Jugendarbeitslosigkeit in vielen Ländern erneut stark angestiegen ist. Sie hat das Problem in vielen Entwicklungsländern

noch dramatischer gemacht, in denen die Jugendarbeitslosigkeit inzwischen zwei- bis viermal so hoch ist wie die Arbeitslosigkeit bei Erwachsenen.⁰⁷ Zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von jungen Erwachsenen ist es daher sinnvoll, sich auf Jugendliche zu konzentrieren, die weder eine Anstellung haben noch in Ausbildung sind: die sogenannten NEETS (Not in Education, Employment or Training). Um Jugendlichen dabei zu helfen, Berufserfahrungen zu sammeln, müssen Organisationen sowohl formelle als auch informelle Programme und Initiativen umfassen, die sich speziell auf die Einbeziehung jüngerer Arbeitnehmer konzentrieren.



Maßnahmen, um jungen Arbeitnehmern Zugang zum Arbeitsmarkt zu verschaffen:

- Überbrückung der Qualifikationslücke zwischen der Bildungs- und der Arbeitswelt durch Anpassung der Lehrpläne von Bildungseinrichtungen, damit junge Menschen auf die Arbeitsplätze von morgen vorbereitet werden und die Qualifikationsanforderungen dieser Arbeitsplätze erfüllen können. Der Erwerb von mehr Fähigkeiten und Kompetenzen erhöht die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer.
- Realisierung eines raschen Übergangs von der Ausbildung aber auch von der Arbeitslosigkeit in das Berufsleben bei gleichzeitiger Sicherstellung, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen auf dem neuesten Stand bleiben. Je länger Menschen arbeitslos sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie in den Arbeitsmarkt zurückkehren.
- Unterstützung junger Menschen beim Aufbau ihres beruflichen Netzwerks, damit sie sich bei der Suche nach einer Beschäftigung nicht allein gelassen fühlen.

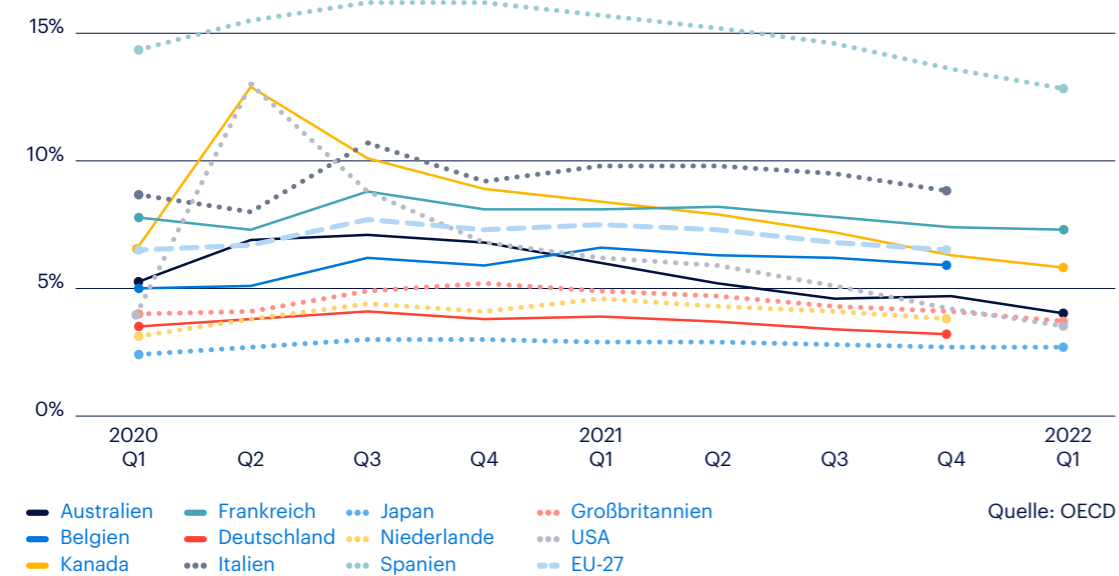
Arbeitslose

Bestimmte Faktoren erhöhen das Risiko, arbeitslos zu werden. Insbesondere die Gruppe von Personen ohne Schul- und Berufsabschluss ist unter den Arbeitssuchenden stark vertreten. Doch unter anderem auch ein höheres Alter oder ein Lebensmittelpunkt in einer strukturschwachen Region sind relevante Risikofaktoren.

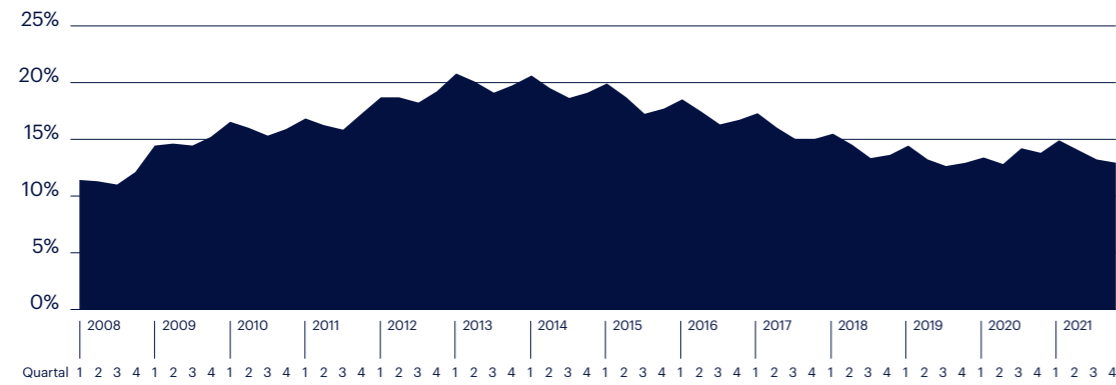
Jetzt, da sich die Pandemie allmählich abschwächt, lassen sich weltweit sinkende Arbeitslosenzahlen beobachten. Auf dem EU-Sozialgipfel in Porto haben sich alle Sozialpartner zu den sozialen Zielen für 2030 verpflichtet, die u.a. vorsehen, dass bis 2030 mindestens 78 % der Menschen zwischen 20 und 64 Jahren einer Beschäftigung nachgehen sollen. Diese Erklärung wurde am ersten Tag des Sozialgipfels in Porto von der Präsidentin der Europäischen Kommission, dem Präsidenten des Europäischen Parlaments, dem damaligen Vorsitzenden des Europarats, den europäischen Sozialpartnern und Organisationen der Zivilgesellschaft angenommen. Im Jahr 2021 lag die durchschnittliche Beschäftigungsquote in Europa bei 74 %, wobei 10 Länder das Ziel

erreichten oder übertrafen (Tschechische Republik, Dänemark, Deutschland, Estland, Ungarn, Niederlande, Schweden, Island, Norwegen und die Schweiz).⁹⁸ Aufgrund der alternden Bevölkerung werden die Arbeitsmärkte weltweit noch lange vom „Great Retirement“ betroffen sein, das bereits 2010 begann. Daher wird die Frage, wie sich die Erwerbsbeteiligung langfristig erhöhen lässt, auch weiterhin relevant bleiben. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass ein niedriges Bildungsniveau eng mit einer hohen Arbeitslosenquote verknüpft ist. Da sich dieser Trend auch innerhalb von Branchen beobachten lässt, ist es sinnvoll, für Menschen mit relativ niedrigem Bildungsniveau nachhaltigere Formen der Erwerbstätigkeit zu entwickeln.

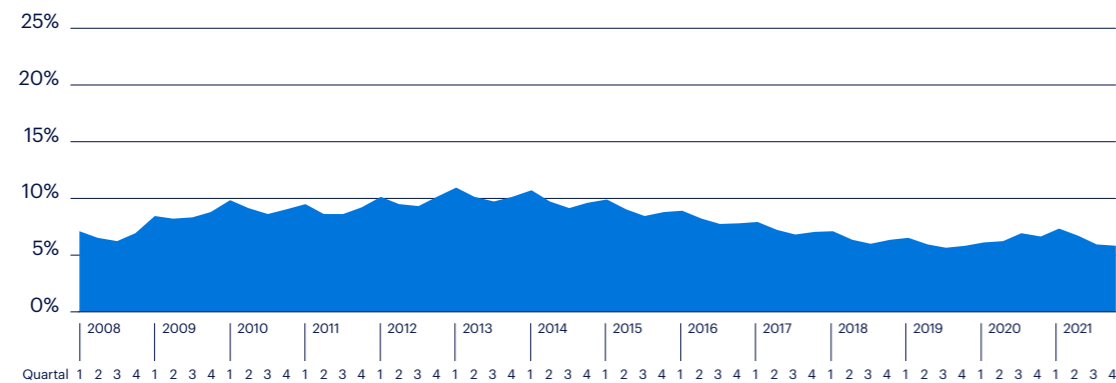
Arbeitslosigkeit in ausgewählten Ländern



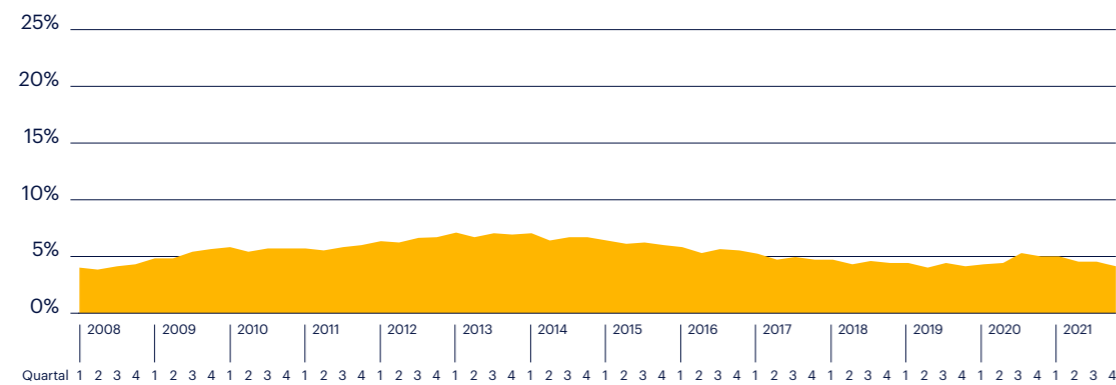
Arbeitslosenquote EU-27 nach Bildungsgrad



● weniger als Grundschulbildung, Grundschulbildung und Sekundarstufe I (Level 0-2)



● Sekundarstufe II und postsekundäre, aber nicht Hochschulbildung (Level 3-4)



● Hochschulbildung (Level 5-8)

Quelle: Eurostat



Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung:

- Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik (AAMP), öffentliche und private Kooperationen können die Menschen zusätzlich unterstützen, die ansonsten Schwierigkeiten hätten, Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden und wichtige Berufserfahrungen zu sammeln. Der Erfolg dieser Maßnahmen hängt davon ab, inwieweit sie auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes abgestimmt sind.
- Die Erhebung und Weitergabe genauer Arbeitsmarktdaten ist für eine qualitative Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Arbeitsvermittlern unerlässlich. Dadurch wird es möglich, den aktuellen und künftigen

Bedarf mit den vorhandenen Qualifikationen abzugleichen und die künftige Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt vorherzusagen. Solche Einblicke in den Arbeitsmarkt helfen, sich besser auf die Realitäten von morgen vorzubereiten und die Arbeitnehmer bestmöglich über ihre Optionen zu informieren. Genaue Daten ermöglichen außerdem nahtlose, qualifikationsbasierte Wechsel für Arbeitnehmer und eine stärkere Personalisierung der individuellen Karrierewege.

- Angebot vielfältiger Arbeitsformen durch modernes Arbeitsrecht, Tarifverträge und Arbeitsorganisation.

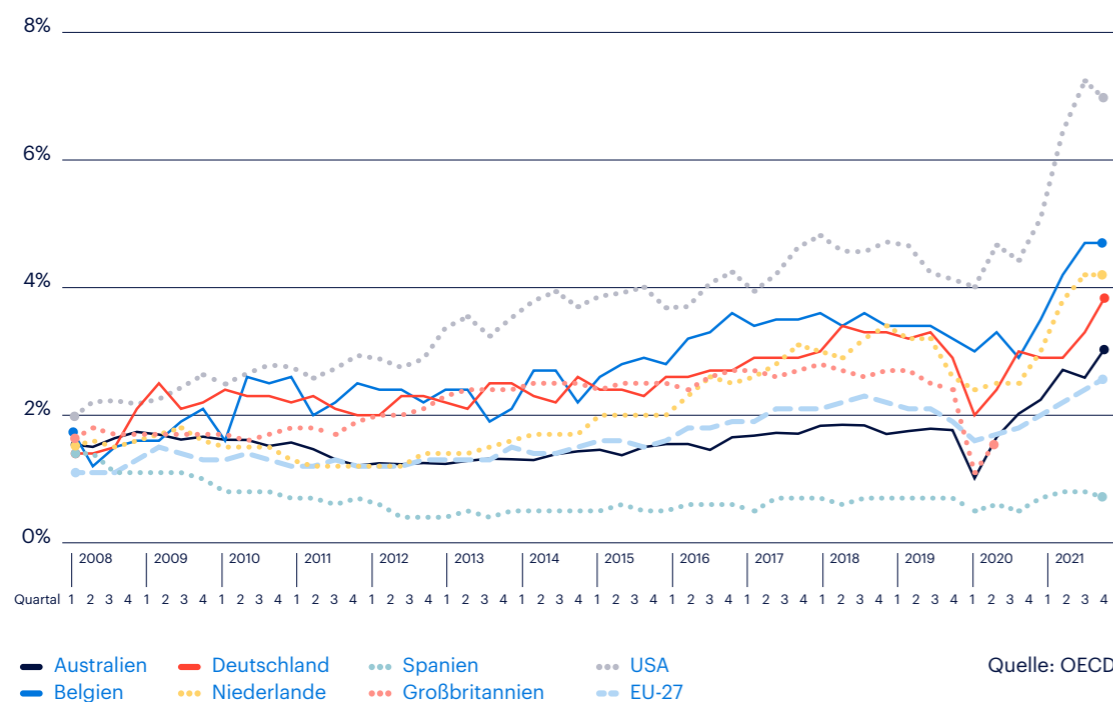
3. Arbeitskräftemangel

In vielen Industrieländern ist der Arbeitsmarkt sehr angespannt. Der Gap zwischen offenen Stellen und der Zahl der Arbeitssuchenden wird in vielen europäischen Ländern wie Tschechien, den Niederlanden und Deutschland immer größer, wohingegen andere Länder wie Spanien und Italien mit einer hohen Arbeitslosigkeit zu kämpfen haben.

Die fehlenden Arbeitskräfte lassen sich durch mehrere Faktoren erklären. Die Pandemie löste eine Welle von Frühpensionierungen aus. Viele Arbeitnehmer schieden aus der Erwerbsbevölkerung aus, um ihr eigenes kleines Unternehmen zu gründen. Andere schieden nur vorübergehend aus und werden eventuell irgendwann in das Erwerbsleben zurückkehren. Hinzu kommt, dass die Zuwanderung bereits seit 2016 rückläufig

war und mit dem Ausbruch der Pandemie noch einmal deutlich sank. Die nachstehende Grafik zeigt die durchschnittliche Quote unbesetzter Stellen in ausgewählten Ländern, die mittlerweile deutlich über dem weltweiten Durchschnitt der letzten Jahre von etwa 2 % liegt. Selbstverständlich ist die Quote offener Stellen in einigen Ländern – insbesondere in den USA – im Vergleich zu anderen Ländern deutlich höher.

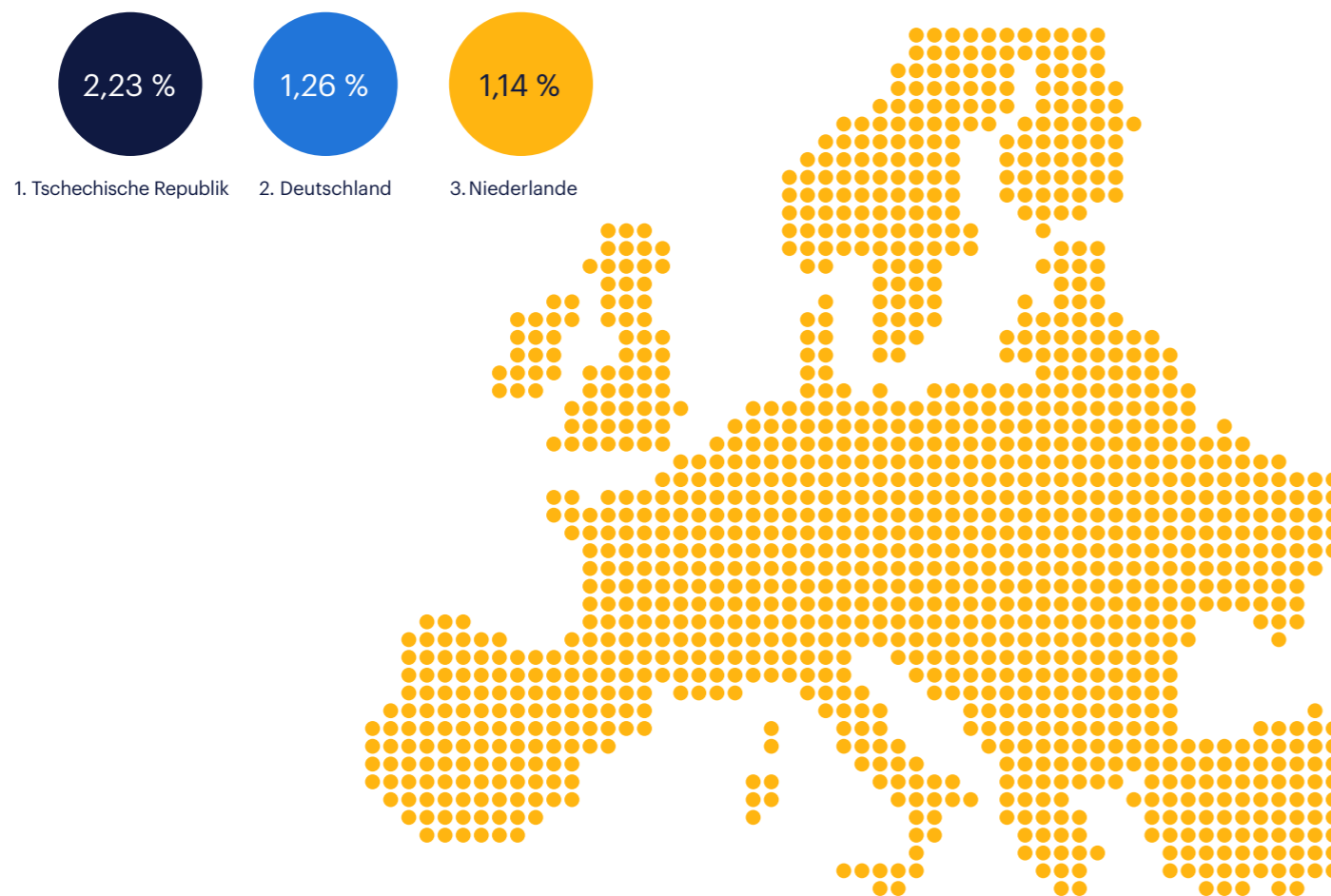
Quote der offenen Stellen in ausgewählten Ländern



Die folgende Grafik vergleicht die von Eurostat erfassten Daten von 18 europäischen Ländern und zeigt, dass der Arbeitsmarkt in der Tschechischen Republik am stärksten von Knappheit geprägt ist. Ende 2021 gab es hier fast doppelt so viele unbesetzte Stellen wie

Arbeitslose. Auch in Deutschland und den Niederlanden lag das Verhältnis bei über 1. In den übrigen 15 Ländern gab es dagegen mehr Arbeitssuchende als offene Stellen. In einigen Ländern ist die Arbeitslosenquote sogar sehr hoch.

Arbeitskräftemangel im 4. Quartal 2021



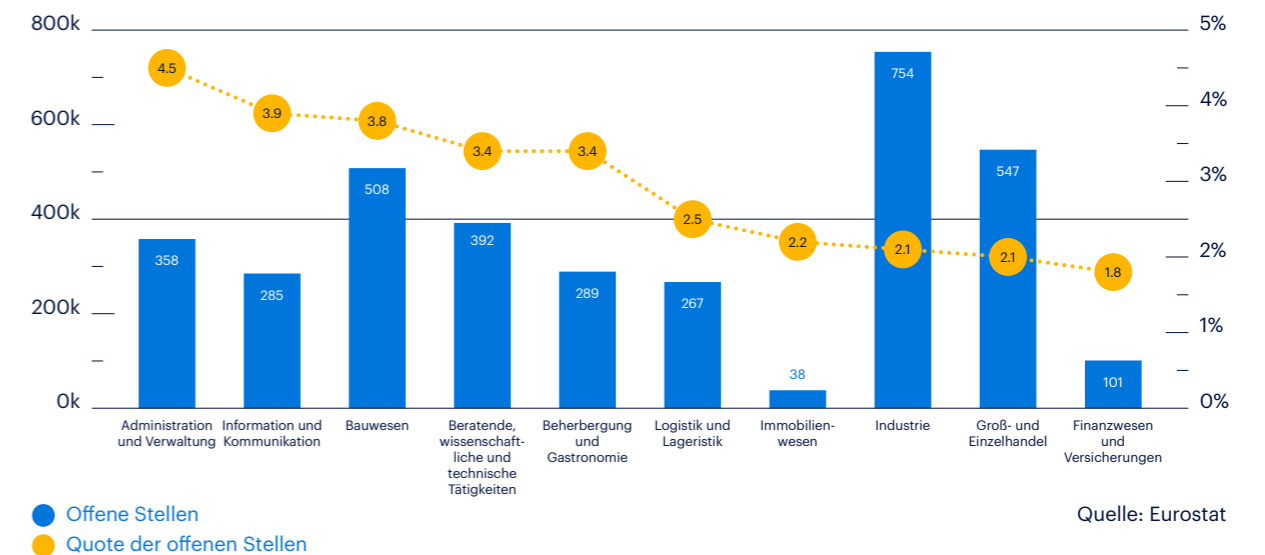
4.	Norwegen	0,82 %	8.	Lettland	0,42 %	13.	Kroatien	0,23 %
5.	Ungarn	0,68 %	9.	Polen	0,38 %	14.	Portugal	0,16 %
6.	Island	0,56 %	10.	Estland	0,35 %	15.	Bulgarien	0,15 %
	Slowenien	0,56 %	11.	Schweden	0,33 %		Rumänien	0,15 %
7.	Luxemburg	0,51 %	12.	Litauen	0,26 %	16.	Slowakei	0,14 %

Quellen: [eurostat 1](#) [eurostat 2](#)

Branchen, die am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen sind

Arbeitskräftemangel kann enorme gesellschaftliche Auswirkungen haben und erfordert eine verstärkte Betrachtung der Migrationspolitik. Vor allem im von der Pandemie stark betroffenen Gesundheits- und Bildungswesen werden jetzt mehr denn je Arbeitskräfte benötigt, um diese Sektoren am Laufen zu halten, da aufgrund der alternden Bevölkerung immer mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden.

Offene Stellen nach Wirtschaftszweigen EU-27, Q4 2021



Gleichzeitig bleiben Menschen, die nach neuen Arbeitsmöglichkeiten suchen oder ihre berufliche Laufbahn verändern wollen, erfolglos, weil ihnen bestimmte Qualifikationen fehlen. Erschwerend kommt hinzu, dass der Wechsel von einer Branche in die andere nicht immer durch branchenspezifische

Ausbildungsfonds unterstützt wird. Somit wird es noch schwieriger, beispielsweise von einer schrumpfenden Branche wie den Finanzdienstleistungen oder der Verwaltung in eine wachsende Branche wie das Gesundheitswesen zu wechseln. Die obenstehende Grafik zeigt, welche Branchen am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen sind.



4. Skills-Mismatch

Technologie und Automatisierung haben nicht nur das Wesen der Beschäftigung, sondern auch die Struktur des Arbeitsmarktes grundsätzlich verändert, indem sie die Kluft zwischen wiederholbaren und nicht wiederholbaren Tätigkeiten unumkehrbar vergrößert haben.

Bereits heute umfassen 60 % der Berufe Aufgaben, von denen 30 % automatisiert werden könnten.⁹ Laut Studien des McKinsey Global Institute könnten bis 2030 intelligente Roboter sogar bis zu 30 % der derzeitigen menschlichen Arbeitskräfte weltweit komplett ersetzen.¹⁰ Jedoch: Neue Technologien machen zwar einige Berufe überflüssig, gleichzeitig schaffen sie aber auch viele neue Berufe, von denen viele attraktiver sind als die, die durch die neuen Technologien ersetzt werden. Eine aktuelle Studie geht davon aus, dass zwar 20 Millionen britische Arbeitskräfte bis 2030 ihren Beruf wechseln müssen, gleichzeitig jedoch schätzungsweise sechs Arbeitsplätze für Geringqualifizierte pro zehn neue High-Tech-Positionen geschaffen werden.¹¹ Dies steht im Einklang mit dem historischen Verlauf bedeutender technologischer Veränderungen,

da automatisierte, verbesserte Prozesse mehr menschliche Arbeitskraft in den nicht automatisierten Prozessen erforderlich machen. Sobald eine Aufgabe automatisiert ist, erfordert ihre erhöhte Produktivität mehr menschliche Arbeitskraft zur Unterstützung der nicht automatisierten Funktionen. Man denke nur an den Bedarf an Aufsichtspersonal, Ingenieuren und IT-Support-Mitarbeitern in einem Einzelhandelsgeschäft mit elektronischen Selbstbedienungskassen. Darüber hinaus hat die sich verändernde Technologielandschaft das Wachstum an verschiedenen Arbeitsformen begünstigt. Dadurch können Unternehmen die Größe und Zusammensetzung ihres Personals relativ schnell anpassen, was sich nur dank des technologischen Wandels und der auf der entsprechenden Qualifikation beruhenden Flexibilität realisieren lässt.¹²





20 Berufe gelistet nach steigender und sinkender Nachfrage

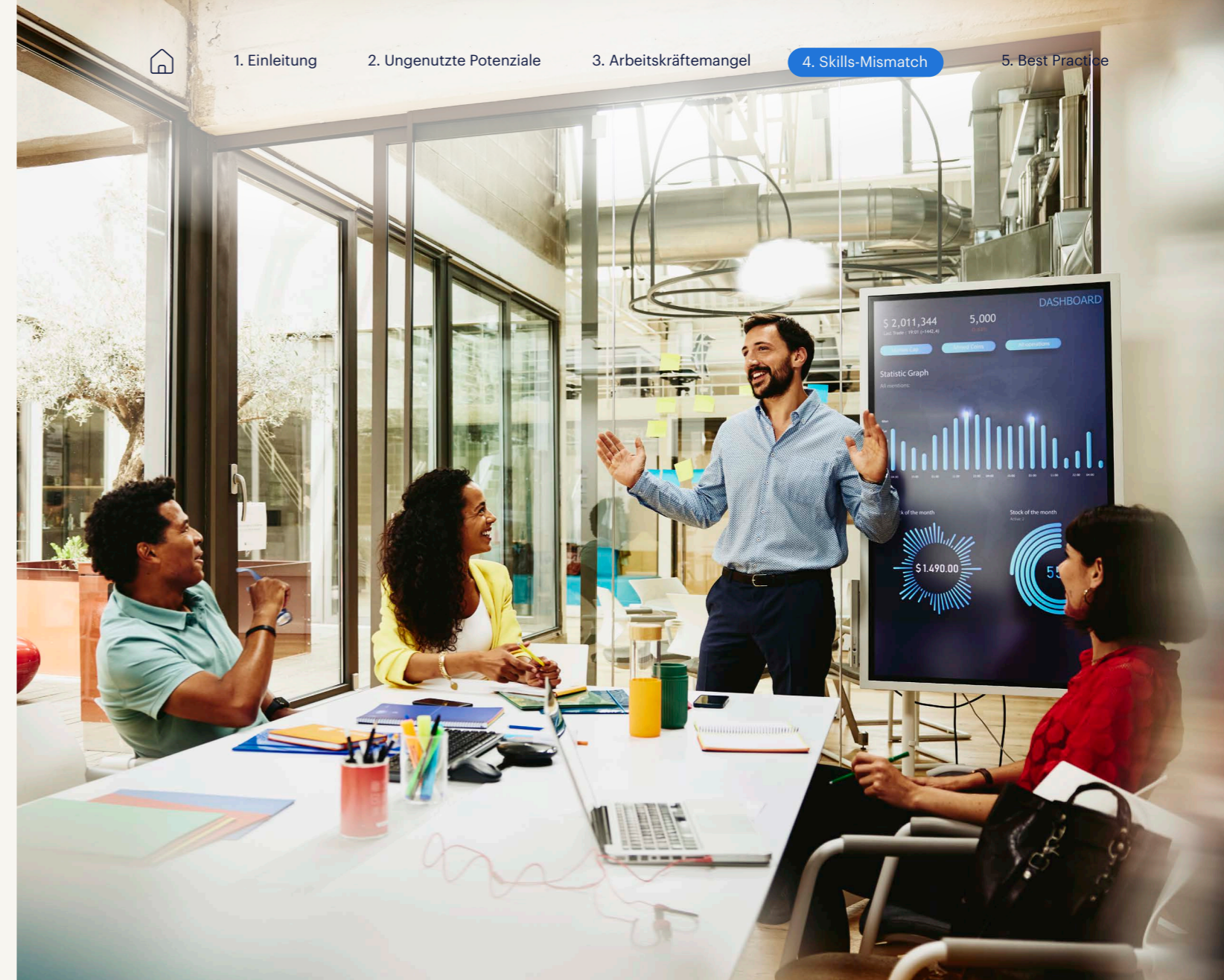
↗ Steigende Nachfrage

1. Datenanalysten und Wissenschaftler
2. Spezialisten für KI und maschinelles Lernen
3. Big-Data-Analysten
4. Spezialisten für digitales Marketing und digitale Strategien
5. Spezialisten für Prozessautomatisierung
6. Spezialisten für Business Development
7. Spezialisten für digitale Transformation
8. IT-Sicherheitsanalysten
9. Software- und Anwendungsentwickler
10. Spezialisten für das Internet der Dinge
11. Projektmanager
12. Manager für Unternehmensdienstleistungen und Verwaltung
13. Datenbank- und Netzwerkspezialisten
14. Robotik-Ingenieure
15. Strategieberater
16. Management- und Organisationsanalysten
17. Fintech-Ingenieure
18. Maschinenmechaniker und -schlosser
19. Spezialisten für Organisationsentwicklung
20. Spezialisten für Risikomanagement

↘ Sinkende Nachfrage

1. Datenerfasser
2. Assistenten für Verwaltung und Geschäftsführung
3. Sachbearbeiter für Rechnungswesen, Buchhaltung und Lohnbuchhaltung
4. Buchhalter und Wirtschaftsprüfer
5. Montage- und Fabrikarbeiter
6. Manager für Unternehmensdienstleistungen und Verwaltung
7. Mitarbeiter in der Kundenbetreuung
8. Allgemeine und operative Führungskräfte
9. Maschinenmechaniker und -schlosser
10. Mitarbeiter in der Materialerfassung und Lagerhaltung
11. Finanzanalysten
12. Postmitarbeiter
13. Handelsvertreter, Großhandel und Herstellung technischer und wissenschaftlicher Produkte
14. Kundenberater
15. Bankangestellte und verwandte Berufe
16. Haus-zu-Haus-Verkäufer, Zeitungs- und Straßenverkäufer
17. Installateure und Reparateure im Bereich Elektronik und Telekommunikation
18. Personalfachkräfte
19. Spezialisten für Ausbildung und Entwicklung
20. Bauarbeiter

Quelle: [Future of Jobs Survey 2020, Weltwirtschaftsforum](#)



Laut Schätzungen des [Weltwirtschaftsforums](#) müssen bis 2030 mehr als eine Milliarde Menschen umgeschult werden. Neben digitalen Kompetenzen werden für den hybriden Arbeitsplatz auch spezialisierte interpersonelle Fähigkeiten gefragt sein. Da sich die Arbeitsplätze weiterentwickeln und neue Fähigkeiten erfordern, müssen sich Personalverantwortliche weniger auf formale Abschlüsse konzentrieren, sondern vielmehr darauf, Arbeitskräfte zu finden, deren Soft und Hard Skills zu der zu besetzenden Stelle passen. Nach Schätzungen der OECD werden sich in den nächsten zehn Jahren wahrscheinlich mehr als eine Milliarde Arbeitsplätze, also fast ein Drittel aller Arbeitsplätze weltweit, durch neue Technologien verändern. Die gute Nachricht ist, dass viele der wichtigsten Qualifikationen für schnell wachsende und besser bezahlte Stellen den Qualifikationen in anderen Bereichen ähnlich sind. Ein Kassierer besitzt beispielsweise 70 % der Fähigkeiten eines Kundenbetreuers, und ein Fahrer

besitzt 57 % der Fähigkeiten, die ein Supply Chain Associate benötigt.¹³ Leider sind viele Arbeitnehmer (insbesondere einfache Arbeiter) nach wie vor der Ansicht, dass ihr Arbeitgeber oder ihre Regierung für ihre Umschulung und Weiterbildung verantwortlich ist, selbst wenn sie in einer sogenannten schrumpfenden Branche arbeiten – einer Branche also, in der die Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze eher abnimmt als zunimmt. Arbeitnehmer, Regierungen und Unternehmen müssen daher gleichermaßen dazu angeregt werden, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und der Entwicklung und Bereitstellung flexibler Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, die auf die Veränderungen in der Arbeitswelt reagieren, Priorität einzuräumen. Dazu gehören bessere Systeme zur Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen lebenslangen Lernens, das auf alle Lebensphasen abgestimmt ist, digitale Qualifikationen und eine relevante Berufsausbildung.

Die Suche nach den passenden Kandidaten

Wir bei Randstad sehen in den Menschen stets ihr Potenzial und helfen ihnen dabei, dieses Potenzial voll auszuschöpfen. Dazu gehört auch, in der sich ständig verändernden Arbeitswelt immer auf dem neuesten Stand zu bleiben. Wir konzentrieren uns darauf, mit Talenten in Kontakt zu treten und sie zu fördern, denn wir wissen, welche wichtige Rolle die Arbeit im Leben eines Menschen spielt. Gleichzeitig tragen wir damit zum Erfolg unserer Kunden bei und helfen sowohl den Arbeitnehmern als auch den Kunden, ihre Ziele und Ambitionen zu erreichen. Wir fühlen

uns heute mehr denn je dafür verantwortlich, die besten Kandidaten zu finden. Aus diesem Grund beteiligt sich Randstad jedes Jahr an der Entwicklung und Umsetzung zahlreicher sozialer Innovationsprogramme mit dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen zu verbessern und die Chancengleichheit für diejenigen zu fördern, die zusätzliche Unterstützung benötigen. Wir wollen mit unserem täglichen Handeln zu einem dynamischen und nachhaltigen Arbeitsmarkt beitragen, in dem niemand im Stich gelassen wird.



5. Best Practice

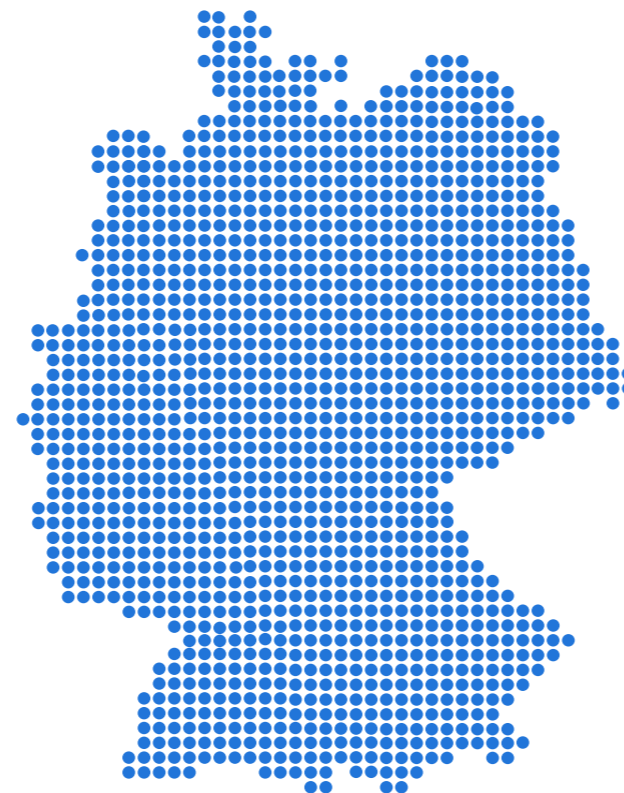
Empfehlung 1

Erhöhung des Bewusstseins für Qualifizierung, Umschulung und Weiterbildung, damit Menschen die notwendigen Kompetenzen erwerben, um sich in der verändernden Arbeitswelt zurechtzufinden.

Best-Practice-Beispiel

Randstad Akademie · Deutschland

Die Anforderungen am Arbeitsmarkt ändern sich mit großem Tempo. Einer der wichtigsten Treiber dieser Veränderung ist die Digitalisierung. Es gibt keine Branche, die von der digitalen Transformation nicht betroffen ist, und das gilt auch für alle dort Beschäftigten, unabhängig von ihrer Qualifikation. Randstad hat mit der Gründung der Randstad Akademie im Jahr 2008 schon sehr früh erkannt, wie wichtig es ist, seine Mitarbeitenden bei diesem Veränderungsprozess mitzunehmen und zu begleiten. Dabei geht es vor allem darum, den Menschen digitale Kompetenzen zu vermitteln. Deshalb liegt das Kernelement der Randstad Akademie in einem umfangreichen digitalen Lernangebot, bestehend aus e.learnings und Qualifikationstests aus nahezu allen Tätigkeitsfeldern. Aber auch ein klassischer Berufsabschluss kann mit Unterstützung der Randstad Akademie erworben werden. Dies geschieht in Form von Umschulungen und Teilqualifizierungen, die in Kooperation mit anderen Bildungsträgern, Kundenunternehmen und der öffentlichen Arbeitsverwaltung durchgeführt werden. Dabei ist das Instrument der Teilqualifizierung (TQ) besonders interessant für all diejenigen, die über keine abgeschlossene Ausbildung verfügen. Bei einer Teilqualifizierung wird ein Ausbildungsgang in einzelne Module untergliedert, die in beliebiger Reihenfolge und zeitlich flexibel absolviert werden können. Der große Vorteil ist, dass jedes Modul mit einem anerkannten Zertifikat endet. Ist das Wissen aller Module erworben und wurde ausreichend Berufserfahrung gesammelt, kann über die sogenannte Externenprüfung ein vollwertiger Berufsabschluss erworben werden. Bei Randstad zählt die TQ aufgrund der vielen gewerblichen Mitarbeitenden zu den wichtigsten Bausteinen im Qualifizierungsportfolio. Die Schwerpunkte bei diesen abschlussorientierten Maßnahmen liegen in den Bereichen Mechatronik, Elektronik, Maschinen-/Anlagenbedienung und Logistik.



Best-Practice-Beispiel

Randstad Kandidaten-Trainingsprogramm · Japan

Randstad Japan konzentriert sich auf drei Elemente der Karriereentwicklung von Kandidaten: Karriereplanung, Entwicklung von Fähigkeiten und Arbeitserfahrung. Dazu bietet Randstad Japan seinen Zeitarbeitskräften Unterstützung bei ihrer Karriere durch „My Career Notebook“, „Skill Development Support“ und „Diverse Job Introduction“. Im Rahmen des Karriereplanungsprogramms führen Zeitarbeitskräfte eine Selbstanalyse durch und setzen sich in ihrem persönlichen My Career Notebook, das von Randstad zur Verfügung gestellt wird, Ziele für ihre zukünftige berufliche Entwicklung. Die Randstad Berater bieten anschließend eine Karriereberatung zu verschiedenen Fragen und Problemen im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Entwicklung an. Im Rahmen des Skill Development Support bietet Randstad Japan E-Learning-Programme an, die darauf abzielen, sowohl berufsbezogene als auch kommunikative Fähigkeiten zu verbessern und Zeitarbeitskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Derzeit stehen 113 Online-Lehrpläne zur Verfügung. Zeitarbeitskräfte können so viele Stunden für die Schulung aufwenden, wie sie möchten, und die Module je nach gewünschtem Karriereweg und den Fähigkeiten, die sie entwickeln möchten, auswählen.



Empfehlung 2

Erhöhung der Erwerbsbeteiligung durch aktive Arbeitsmarktpolitik sowie Erleichterung und Förderung von branchenübergreifender Mobilität und Karrierewechsln.

Best-Practice-Beispiel

Beschäftigung von Geflüchteten und Langzeitarbeitslosen · Deutschland

Geflüchtete in den Arbeitsmarkt zu integrieren, ist und bleibt eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Spätestens im Zuge der „Flüchtlingswelle“ ab dem Jahr 2015 ist das Bewusstsein darüber, wie wichtig eine rasche Erwerbsbeteiligung geflüchteter Menschen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist, noch einmal deutlich gestiegen. Dies gilt heute noch, insbesondere vor dem Hintergrund der Ukraine-Krise, die eine neue Fluchtbewegung auch nach Deutschland ausgelöst hat. Kaum eine andere Branche beschäftigt so viele Menschen mit Fluchthintergrund wie die Zeitarbeit. Das liegt vor allem an dem ohnehin im Vergleich zur Gesamtwirtschaft hohen Anteil ausländisch Beschäftigter in der Zeitarbeit (40,3% zu 13,5%; Quelle: Bundesagentur für Arbeit; BAP | Durchschnitt 1. Halbjahr 2021). Dieser Umstand zeugt davon, dass sich die Personaldienstleistungsbranche beim Umgang mit kultureller Vielfalt auskennt. Randstad beschäftigt dafür speziell ausgebildete Integrationsmentoren. Sie unterstützen die Menschen nicht nur beim Spracherwerb und der Anerkennung von in den jeweiligen Herkunftsländern erworbenen Qualifikationen, sondern auch bei Fragen zur Gestaltung des Alltags. All diese Betreuungsangebote sorgen dafür, dass die Beteiligung neu nach Deutschland kommender Menschen am Arbeitsmarkt von Dauer ist – mit allen damit einhergehenden Entwicklungsperspektiven. Mindestens genauso wichtig wie die Erwerbsbeteiligung von Geflüchteten ist die von Langzeitarbeitslosen. Nachdem es in den Jahren vor der Corona-Krise durch aktive Arbeitsmarktpolitik gelungen war, die Anzahl langzeitarbeitsloser Menschen zu senken, ist die Quote seit Corona wieder gestiegen. Ungeachtet dessen ist es Randstad jedoch im gleichen Zeitraum gelungen, auf Grundlage des 2019 in Kraft getretenen Teilhabechancengesetzes (THCG) Langzeitarbeitslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Gründe für die lange Nichtbeschäftigung sind vielfältig und liegen häufig im privaten Umfeld. Deshalb ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die betroffenen Menschen schrittweise mit dem arbeitstäglichen Rhythmus wieder vertraut zu machen und gerade am Anfang einer neuen Beschäftigung Hilfestellung zu leisten. Dies geschieht in der Regel durch einen externen Coach sowie durch die Person, die den Mitarbeitenden vonseiten Randstad betreut. Wichtig ist dabei ein möglichst stabiles Arbeitsumfeld bei einem Kundenunternehmen. Häufig werden die Mitarbeitenden aber auch in den Randstad Niederlassungen eingesetzt, sei es am Empfang oder im Telefondienst. Auf diese Art und Weise üben sich die Mitarbeitenden in der Kommunikation mit anderen und lernen Abläufe kennen, die in fast jedem Unternehmen eine Rolle spielen. Damit ist die Grundlage geschaffen, auch langfristig im Arbeitsmarkt wieder Fuß zu fassen.



Empfehlung 3

Erweiterung des Talentpools durch Förderung aller Talente, einschließlich der Menschen, die Unterstützung beim Einstieg in den Arbeitsmarkt benötigen.

Best-Practice-Beispiel

Coaching · Deutschland

Viele Menschen benötigen bei der Suche nach Arbeit Unterstützung. Sei es, dass ihnen die berufliche Orientierung fehlt oder dass sie Handicaps aufweisen, die den Einstieg in den Arbeitsmarkt erschweren. Zu diesen Handicaps zählen zum Beispiel gesundheitliche Einschränkungen oder mangelnde Qualifikation. Diesen Menschen eine Orientierung zu geben, ist das Ziel der von der Randstad Akademie entwickelten Coachingmaßnahmen. Alle angebotenen Maßnahmen sind AZAV-zertifiziert** und werden in der Regel von der Arbeitsagentur oder dem Jobcenter finanziert. Es handelt sich ausschließlich um individuelle Einzelmaßnahmen, die von erfahrenen Coaches sowohl in Präsenz als auch online oder in hybrider Form durchgeführt werden können. Inhaltlich geht es zunächst um die Aufnahme der Ist-Situation und das gemeinsame Herausarbeiten persönlicher Wunschvorstellungen und Ziele. Darauf aufbauend findet eine Analyse der individuellen Beschäftigungsmöglichkeiten statt, die sich an den Bedingungen des regionalen Arbeitsmarkts orientiert. Es folgen die gemeinsame Stellensuche in allen gängigen Jobportalen sowie eine Schulung im Bewerbungsmanagementsystem der Bundesagentur für Arbeit. Dies sorgt dafür, dass arbeitssuchende Menschen sich künftig selbstständig bei potentiellen Arbeitgebern online bewerben können. Auch das Üben von Online-Vorstellungsgesprächen und von Vorstellungsgesprächen in der Präsenz sind Teil des Coachingangebots. Am Ende des Coachings steht fast immer die Vermittlung in eine Beschäftigung oder eine Qualifizierung – sei es bei Randstad direkt oder einem anderen Arbeitgeber.

**AZAV = Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung; eine Zertifizierung nach AZAV ist Voraussetzung für eine Finanzierung über die Arbeitsverwaltung (Arbeitsagentur/Jobcenter)




Quellenverzeichnis

- 01 [„Making labour markets inclusive“](#) von Ben Noteboom, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OWZE), veröffentlicht 2013
- 02 [„Gartner Survey Reveals Talent Shortages as Biggest Barrier to Emerging Technologies Adoption“](#), Gartner, veröffentlicht 13. September 2021
- 03 [„Employment rate“](#) Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (CEDEFOP)
- 04 [„An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis“](#), Statistical Brief, Internationale Arbeitsorganisation (IAO), veröffentlicht Juni 2021
- 05 [„Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses“](#)
- 06 [„Pandemics: Youth in an Age of Lost Opportunity“](#), The Global Risks Report 2021, Weltwirtschaftsforum (WEF), veröffentlicht 2021
- 07 [„Global Employment Trends for Youth 2020“](#), Internationale Arbeitsorganisation (IAO), veröffentlicht 2020
- 08 [„Eurostat“](#)
- 09 [„How many of your daily tasks could be automated?“](#) von Michael Chui, James Manyika und Mehdi Miremadi, Harvard Business Review, veröffentlicht 14. Dezember 2015
- 10 [„Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages“](#), McKinsey Global Institute, veröffentlicht 28. November 2017.
- 11 [„sustainability@work 2021: toward 2030 together“](#), Randstad, veröffentlicht 2021
- 12 [„flexibility@work 2021: embracing change“](#), Randstad, veröffentlicht 2021
- 13 [„We need a global reskilling revolution – here’s why“](#) von Saadia Zahidi, Weltwirtschaftsforum (WEF), veröffentlicht 22. Januar 2020

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Publikation die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.



Stand: Oktober 2022



Was sind Ihre Gedanken
und Meinungen?
Sprechen Sie uns an!

Randstad National CSR-Coordinator
Carlotta Köster-Brons
carlotta.koester-brons@randstad.de
(+49) 30 252 90 810

Randstad Akademie &
Arbeitsmarktprojekte
Dr. Christoph Kahlenberg
christoph.kahlenberg@randstad.de
(+49) 6196 408 1906

Mediananfragen
Bettina Desch
bettina.desch@randstad.de
(+49) 6196 408 1778

Recherche
Sonja van Lieshout
sonja.van.lieshout@randstad.com
(+31) 6 1094 4747