

Ernst, aber nicht hoffnungslos

Melanie Gerster

Geboren 1989 in Böblingen, Referentin für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Hauptabteilung Analyse und Beratung, Konrad-Adenauer-Stiftung.

Wie der Arbeitsmarkt aktiviert werden kann

Der Arbeitsmarkt ist seit jeher Seismograf für konjunkturelle Schwächen und strukturelle Stärken. Nach einem langen Aufschwung bis 2019, einer resilienten Bewältigung der Finanzkrise sowie der COVID-19-Pandemie und einer seit 2023 spürbaren Eintrübung steht Deutschland vor einer doppelten Aufgabe: Kurzfristig muss die Stabilität auf dem Arbeitsmarkt gesichert und gleichzeitig die Transformation der Wirtschaft gestaltet werden.

Der demografische Wandel verschärft Engpässe auf dem Arbeitsmarkt, während Digitalisierung und Dekarbonisierung berufliche Qualifikationsprofile neu ordnen. Empirie und Praxis belegen niedrige Abgangsdaten aus der Arbeitslosigkeit in die Beschäftigung, eine wieder ansteigende Langzeitarbeitslosigkeit und fortdauernde Fachkräfteengpässe. Gezielte Qualifizierung kann dem jedoch entgegenwirken, wenn sie frühzeitig, passgenau und anschlussfähig organisiert wird.¹

1 Bundesagentur für Arbeit (BA): Beschäftigungsaufnahme von Arbeitslosen. Tabellen & Reihen, sowie „Die Lage am Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland“, Arbeitsmarkt kompakt, Juli 2024.

2 Das Arbeitsvolumen umfasst die Gesamtzahl der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden aller Erwerbstätigen (Arbeitnehmer und Selbstständige) in einer Volkswirtschaft während eines bestimmten Zeitraums. Es ist ein zentraler Indikator für den Arbeitsmarkt, der neben der Zahl der Erwerbstätigen auch die Arbeitszeit pro Kopf, Teilzeit, Überstunden und Nebentätigkeiten berücksichtigt [Anm. d. Redaktion].

3 BA: Jahresrückblick 2024 - Wirtschaftliche Stagnation hinterlässt deutliche Spuren am Arbeitsmarkt, 03.01.2025.

4 Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB): Starker Einbruch in der Corona-Krise. Beschäftigungsentwicklung von Helfertätigkeiten, IAB-Kurzbericht 16/2021.

Die größten Sorgen bereiten zurzeit die Langzeitarbeitslosigkeit und das Arbeitsvolumen²; beide spiegeln die wirtschaftliche Entwicklung wider. Der Fachkräftemangel ist ein gravierendes Problem, das sich mit dem Fortschreiten des demografischen Wandels sowie dem Übergang der Babyboomer in die Rente weiter verschärfen wird. Die Transformationsprozesse in der Wirtschaft verlangen eine stetige Weiterbildung Erwerbstätiger auf dem Arbeitsmarkt und in einer Arbeitsgesellschaft, die sich flexibler als bisher mit der sich permanent verändernden Arbeitswelt auseinandersetzen muss.

Flexibilität kann sich auch in einer Anpassung der individuellen Arbeitszeit niederschlagen; dieses Thema wird derzeit intensiv auf politischer Ebene diskutiert. Solche Ansätze setzen jedoch ein Menschenbild voraus, das auf die Stärkung von Eigenverantwortung setzt.

„Mismatch“ auf dem Arbeitsmarkt

Die Arbeitslosigkeit sank in den Jahren 2005 bis 2019 von 4,9 Millionen auf unter 2,3 Millionen und bewegte sich damit über einen relativ langen Zeitraum stetig nach unten. Auch die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 sowie die Coronakrise 2020/21 haben diesen Trend kaum abgeschwächt, weil der erleichterte Zugang zum Kurzarbeitergeld Arbeitsplatzverluste und damit verbundene gravierendere soziale und wirtschaftliche Schwierigkeiten abfedern konnte.

Seit 2023 steigen die Arbeitslosigkeit und seit 2024 die Langzeitarbeitslosigkeit wieder an; die Abgangsraten aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung bewegen sich auf sehr niedrigem Niveau – ein Warnsignal für die Matching-Qualität und Dynamik der Wirtschaft.³ Weiterhin zeigt sich, dass ein geringerer Teil von Fachkräften arbeitslos ist, wobei der Anteil im Osten Deutschlands etwas höher liegt als im Westen. Demzufolge könnten gezielte Weiterbildungen und Qualifizierung für Arbeit-suchende, die sich momentan auf Helfertätigkeiten bewerben, diesem „Mismatch“ auf dem Arbeitsmarkt entgegenwirken.⁴

Die deutsche Industrie ist stark exportorientiert und sieht sich deshalb aktuell erheblichen Herausforderungen gegenüber: Weltweite Krisen, geopolitische Spannungen und eine schwächere globale Nachfrage beeinträchtigen maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit und belasten die Auftragslage. Diese schwache Auftragslage, der hohe Wettbewerbsdruck sowie eine zunehmende Zahl von Insolvenzen im verarbeitenden Gewerbe führen derzeit zu einem deutlichen Stellenabbau. Gleichzeitig können die Veränderungen, etwa in der Automobilindustrie, und die neuen Anforderungen an Qualifikationen und Stellenprofile den bestehenden Fachkräftemangel nicht mit den freigesetzten Arbeitskräften ausgleichen.

Auch die aktuellen Entlassungswellen in der Industrie können den Fachkräftemangel nicht abfedern. Ursache dafür ist die strukturelle Diskrepanz zwischen den abgebauten Stellen, die überwiegend in Verwaltung, Produktion und Support erfolgen, und den gesuchten Fachkräften, die vor allem in hochspezialisierten Bereichen benötigt werden. Der Abgang der Babyboomer in die Rente verschärft den Mangel an Fachkräften, während die Anforderungen sich an vielen Stellen ändern und neue Kompetenzen erfordern.⁵

Ohne Zuwanderung von internationalen Arbeitskräften in den Arbeitsmarkt – vor allem aus Drittstaaten – würden bis 2040 rund sieben Millionen Erwerbspersonen mehr aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als eintreten; nur bei etwa 400.000 Nettozuwanderungen pro Jahr bliebe das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035 stabil. Neuere Untersuchungen belegen bis 2040 einen deutlichen Rückgang ohne Zuwanderung und quantifizieren den jährlichen Bedarf im hohen sechsstelligen Bereich.⁶

Die über das Rentenalter hinausgehende Erwerbstätigkeit nimmt zwar zu, allerdings bis zuletzt überwiegend in kleinen Stundenumfängen: 40 Prozent dieser Erwerbstätigen arbeiten unter zehn Stunden pro Woche und weitere 25 Prozent unter zwanzig Stunden. Erwerbstätige Rentnerinnen und Rentner konnten daher bisher noch keinen relevanten Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke leisten – entscheidend für eine weitere Erwerbsbeteiligung sind Arbeitsgestaltung und Gesundheit.⁷ Diesem Phänomen soll die zum 1. Januar 2026 eingeführte „Aktivrente“ entgegenwirken, die unter anderem strukturelle Hürden bei der Weiterbeschäftigung abbauen soll. Wenn die „Aktivrente“ ein Erfolgsmodell würde, könnte sie sich ebenfalls positiv auf die Sozialversicherungen auswirken, deren überwiegend umlagefinanzierte Struktur unter anderem aufgrund des demografischen Wandels in den vergangenen Jahren zu deutlich steigenden Beiträgen geführt hat.

Was bedeutet dieser Trend für den Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt? Die Wirtschaftslage in Deutschland stabilisiert sich nur langsam, man kann noch nicht von einem Aufschwung sprechen. Aber was ist zu tun? Für den Arbeitsmarkt und damit die Wirtschaft und die Gesellschaft könnten drei Impulse hilfreich sein, den künftigen Herausforderungen besser zu begegnen: berufliche Bildung, lebenslanges Lernen und Fachkräftesicherung.

Berufliche Bildung im Fokus

Passungsproblem verringern. 2024 wurden rund 486.700 Ausbildungsverträge abgeschlossen – laut Bundesinstitut für Berufsbildung 0,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Zugleich bleiben vielerorts Stellen unbesetzt: Der Berufsbildungsbericht zeigt etwa 13 Prozent unbesetzte Stellen, das

5 „Mehr als 120.000 Jobs in der Industrie verloren“, in: tagesschau.de, 17.02.2026; „Neuer VDI/IW-Ingenieurmonitor zeigt: Ingenieurarbeitsmarkt unter Druck – zwischen Krise und Fachkräftemangel“, in: VDI News, 28.01.2026; „Unternehmen wollen trotz besserer Konjunktur mehr Stellen abbauen“, in: Süddeutsche Zeitung, 25.02.2026.

6 Bertelsmann Stiftung: Ohne Zuwanderung geht die Zahl der Arbeitskräfte bis 2040 deutlich zurück, 26.11.2024.

7 Statistisches Bundesamt (Destatis): Wochenarbeitsstunden von erwerbstätigen Rentner/-innen 2023; IAB: Erwerbstätigkeit von Älteren. Wer neben der Altersrente arbeitet, wechselt nur selten den Beruf, IAB-Kurzbericht 1/2025.

8 Bernd Fitzenberger / Ute Leber / Barbara Schwengler: „Wie hoch ist der Anteil der unbesetzten Ausbildungsstellen wirklich? Warum unterschiedliche Zahlen ausgewiesen werden“, in: IAB-Forum, 19.06.2024; BA: Situation am Ausbildungsmarkt 2024/25, Blickpunkt Arbeitsmarkt, November 2025.

9 BA: Situation am Arbeitsmarkt 2024/25. Blickpunkt Arbeitsmarkt, a. a. O., siehe Rn. 8.

10 Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSJ): Bildungsbericht 2025, Trends Duales Studium, MINT, Studienabbrüche.

11 Thomas Kruppe / Julia Lang: „Geförderte berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen: abnehmende Eintritte trotz positiver Wirkung“, in: IAB-Forum, 20.02.2023; Sandra Biermeier et al.: Geförderte Weiterbildung von Beschäftigten – Hürden der Inanspruchnahme aus Sicht von Arbeitsagenturen und Betrieben, IAB-Forschungsbericht 13/2023.

12 IAB: Weiterbildungsgleichheit und technologischer Wandel. Nach IT-Investitionen steigt vor allem die Weiterbildungsquote der Höherqualifizierten, IAB-Kurzbericht 6/2025.

IAB-Betriebspanel sogar bis zu 35 Prozent; methodische Unterschiede bei der Erhebung erklären die Abweichung. Wirksame Berufsorientierung beginnt früh und vernetzt Schulen, die Bundesagentur für Arbeit sowie Wirtschaft und Jugendhilfe.⁸

Wirksame Instrumente skalieren. Einstiegsqualifizierung (EQ) und die Assistierte Ausbildung flexibel (AsA flex), ein kostenloses Förderinstrument der Agentur für Arbeit zur Unterstützung von Jugendlichen mit Ausbildungshemmnissen, haben sich als wirkungsvolle Instrumente zur Erleichterung des Übergangs in eine betriebliche Ausbildung erwiesen. Die Außerbetriebliche Ausbildung (BaE) sollte hingegen nur als letztes Mittel eingesetzt und, sofern notwendig, möglichst betriebsnah ausgestaltet werden, um den Anschluss an reguläre Ausbildungswege zu sichern.⁹

Duale und akademische Wege klüger verzahnen. Das duale Studium gewinnt weiter an Bedeutung und spielt eine immer wichtigere Rolle für die Fachkräftesicherung. Besonders zentral sind dabei die MINT-Fächer, in denen jedoch nach wie vor ein geringer Frauenanteil zu verzeichnen ist. Zudem verweist die Studienabbruchquote von rund einem Viertel auf Orientierungsdefizite und zeigt, dass viele junge Menschen Unterstützung bei der Studien- und Berufswahl benötigen.¹⁰

Ein neuer Fokus auf die berufliche Bildung, die zudem die Anerkennung der Ausbildung im gesellschaftlichen Kontext anstrebt, könnte dazu beitragen, den Fachkräftemangel aufzufangen. Eine gute Ausbildung bildet die Basis für lebenslanges Lernen und Weiterbildung durch alle Phasen des Arbeitslebens hindurch.

Lebenslanges Lernen

Geförderte Weiterbildung verbessert Erwerbschancen von Teilnehmenden, so die evidenzbasierten Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB); insbesondere Umschulungen erzielen hohe Wiedereingliederungs- sowie Einkommenseffekte. Zugleich bleibt die Teilnahme an solchen Maßnahmen selektiv. Viele Erwerbstätige nehmen nicht teil, weil sie die Kosten-Nutzen-Relation als unsicher einschätzen, aufgrund von Zeitkonflikten nicht teilnehmen können oder weil Informationslücken bestehen, die den Zugang erschweren.¹¹

Lernen stärker in den Arbeitsprozess integrieren, insbesondere für Beschäftigte mit niedriger formaler Qualifikation. Wissenschaftliche Studien belegen, dass nach Investitionen in Informationstechnologien vor allem die Weiterbildungsquoten höherqualifizierter Beschäftigter steigen. Geringqualifizierte profitieren dagegen weniger von diesen Entwicklungen und benötigen daher gezielte Unterstützung, um den Anschluss an technische und organisatorische Veränderungen nicht zu verlieren.¹²

Green & Digital als Leitplanken. *Green Skills* gewinnen im Zuge der ökologischen Transformation zunehmend an Bedeutung, während Tätigkeiten mit überwiegend *Brown Skills* – beruflichen Fertigkeiten, die traditionell mit CO₂-intensiven Industrien verbunden sind – unter steigenden Anpassungsdruck geraten. Zwar sind viele berufliche Umstiege grundsätzlich *skill*-kompatibel, doch insbesondere Produktionsberufe erfordern meist ein deutlich intensiveres *Reskilling*, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig zeigen aktuelle Betriebsdaten, dass der Anteil von Unternehmen mit einem hohen Bedarf an *Green Skills* kontinuierlich wächst – allerdings bei weiterhin spürbaren Rekrutierungsengpässen, die den Transformationsprozess verlangsamen können.¹³

Diese Trends unterstützen den Ruf nach einer notwendigen Anpassung der bisher gelernten und gelehrtten Fähigkeiten. Künstliche Intelligenz und die Transformation der Wirtschaft bieten somit nicht (nur) die gefürchtete „Auslöschung“ von Jobs, sondern bieten auch Möglichkeiten zu einer gezielten Weiterbildung, die traditionelle und moderne Fertigkeiten zusammenbringt.

Sicherung des Fachkräftepotenzials

Demografischer Realismus. Deutschland benötigt Zuwanderung – aber ebenso den Verbleib Zugewanderter. Anerkennungsverfahren, Vermittlung und berufsbegleitende Sprachkurse entscheiden über Tempo und Erfolg der Integration.¹⁴ Die aktuellen Diskussionen zur erlaubten Arbeitsaufnahme nach drei Monaten (bislang nach sechs) für Asylbewerber mit unklarem Bleibestatus werden diesbezüglich einen ersten Aufschwung bringen können; die langfristigen Wirkungen dieser Maßnahmen müssen weiter beobachtet werden. Um Migration wirksam zu gestalten, müssen Anerkennungsverfahren deutlich beschleunigt und die berufliche Vorerfahrung gezielt genutzt werden – bei gleichzeitiger Stärkung der arbeitsmarktbezogenen Vermittlung. Die geplante „Work-and-Stay“-Agentur soll ebenfalls hier ansetzen. Für geflüchtete Frauen sollten zudem bestehende Hürden abgebaut werden, insbesondere durch den Ausbau sprach- und betreuungsbezogener Unterstützungsangebote sowie durch einen erleichterten Zugang zu reglementierten Berufen.¹⁵

Ältere bleiben häufiger erwerbstätig. Ihr Übergang aus der Arbeitslosigkeit ist dennoch schwieriger; erforderlich sind Qualifizierung, Prävention und gute Arbeitsbedingungen. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können sich vorstellen, länger zu arbeiten. Die längere und gesündere Lebenszeit bis ins hohe Alter hinein kann genutzt werden, um Menschen eine längere Beteiligung am Arbeitsleben zu ermöglichen.

13 OECD: Doing green things: skills, reallocation, and the green transition, OECD Economics Department Working Papers, 04.07.2023.

14 Bertelsmann Stiftung, a. a. O., siehe Rn. 6.

15 BA: Situation am Arbeitsmarkt 2024/25. Blickpunkt Arbeitsmarkt, a. a. O., siehe Rn. 8.

16 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Arbeit 60+ – zwischen Paragrafen und Praxis. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung zur Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer, 12.11.2025.

17 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Arbeitsmarktstatistik und -forschung, Dossiers zu Beschäftigung/Minijobs.

18 Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.): Digitalisierungsindex Wirtschaft 2024. Langfassung, Text und Redaktion: IW Köln, Dezember 2024.

19 BA: Jahresrückblick 2024 (Kurzarbeit circa 320.000; circa 90.000 Beschäftigte rechnerisch gesichert).

Die „Aktivrente“, die am 5. Dezember 2025 vom Deutschen Bundestag verabschiedet wurde, legt die Grundsteine für eine erfolgreiche (Re-)Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dazu müssen jedoch die bereits erwähnten Maßnahmen umgesetzt werden – Best-Practice-Beispiele dafür gibt es bereits im ganzen Land und lassen sich auch international finden.¹⁶

Erhöhung der Arbeitsstunden ermöglichen – besonders für Frauen. Hohe Teilzeitquoten sowie Anreizstrukturen wie Minijobs, die beitragsfreie Familienversicherung oder das Ehegattensplitting reduzieren das verfügbare Arbeitsvolumen erheblich. Eine Ausweitung qualitativ hochwertiger Kinderbetreuungsangebote, die Förderung partnerschaftlicher Arbeitszeitmodelle, eine gezielte Eingrenzung von Minijobs sowie die Einführung der Wochenarbeitszeit können dagegen wirksame Anreize setzen, um die Erwerbsbeteiligung zu erhöhen und ungenutzte Arbeitszeitpotenziale besser auszuschöpfen.¹⁷

Region & Wohnen. Hohe Mietkosten schränken die regionalen Matching-Chancen deutlich ein, weil viele Arbeitsuchende finanziell nicht in der Lage sind, in wirtschaftlich starke, aber teure Regionen umzuziehen. Gleichzeitig erweitert die Möglichkeit zur Tätigkeit im Homeoffice die Such- und Pendelradien und kann dadurch den Zugang zu geeigneten Stellen erleichtern. Zudem kann ein gut ausgebauter sozialer Wohnungsbau beziehungsweise die Ausweitung von Möglichkeiten für Unternehmen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wohnraum anzubieten, dazu beitragen, den Zugang zu produktiven Arbeitsmärkten zu verbessern, indem dadurch bezahlbarer Wohnraum in nachfragestarken Regionen geschaffen wird.¹⁸ Viele Unternehmen haben sich entsprechend ihren Möglichkeiten darauf eingestellt und bieten Homeoffice, geförderte Wohnungen, ÖPNV- und Fahrradzuschüsse an, um ihre Region auch für entfernter wohnende Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiver zu machen.

Produktivität im Blick. Kurzarbeit bleibt ein zentraler Stabilisierungsmechanismus in wirtschaftlichen Krisenzeiten und trägt dazu bei, Beschäftigung zu sichern und Entlassungen zu vermeiden. Gleichzeitig sollte ihre Anwendung systematisch mit Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft werden, damit Zeiten der Unterauslastung gezielt als Lern- und Weiterbildungsphasen genutzt werden können. Auf diese Weise kann Kurzarbeit nicht nur kurzfristig stabilisieren, sondern auch zur Stärkung der langfristigen Transformations- und Anpassungsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen beitragen.¹⁹

Die Herausforderungen am Arbeitsmarkt sind zweifellos ernst, zugleich aber gut gestaltbar. Wer jetzt die berufliche Bildung zielgerichtet modernisiert, Weiterbildung zu einem verbindlichen Bestandteil des Erwerbslebens macht und die Fachkräftesicherung systematisch

ausrichtet, schafft die Voraussetzungen dafür, kurzfristige Stabilität mit langfristiger Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden – sozial ausgewogen, ökologisch tragfähig und digital anschlussfähig. Eine wirksame Steuerung dieses Transformationsprozesses setzt jedoch belastbare Daten, kontinuierliche Evaluationen und evidenzbasierte Entscheidungen voraus.

Gleichzeitig gilt es, die Eigenverantwortung sowohl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als auch von Unternehmen zu stärken. Mehr Flexibilität und Gestaltungsspielräume bei der individuellen Arbeitszeit, attraktive Anreize für Mehrarbeit sowie weniger starre Weiterbildungsstrukturen können entscheidende Impulse setzen, um ungenutzte Arbeitszeitpotenziale zu aktivieren und den Arbeitsmarkt nachhaltig zu stabilisieren.

Die Internetlinks zu den Quellen sind in der Onlinefassung des Beitrags enthalten, abrufbar unter www.kas.de/de/web/die-politische-meinung/artikel/detail/-/content/ernst-aber-nicht-hoffnungslos.