

WHITEPAPER

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

ZU DIESEM WHITEPAPER

Qualifizierte Arbeits- und Fachkräfte werden in Deutschland zunehmend zur knappsten Ressource. Dieser Mangel bremst das Wachstum und die strategische Entwicklung von Unternehmen. Kommunale Akteurinnen und Akteure suchen nach innovativen Lösungen. Sie wollen Unternehmen dabei unterstützen, den Arbeits- und Fachkräftebedarf gezielt zu decken, um die lokale und regionale Wirtschaft langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

Diese Studie soll aufzeigen, wie Kommunen und kommunale Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen, damit die lokale Wirtschaft sich dynamisch und zukunftsicher weiterentwickelt.

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels untersucht die Strategieberatung MODULDREI in einer Studie, welche Strategien und Maßnahmen auf kommunaler Ebene erfolgversprechend sind, um neue Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

Die Studie widmet sich unter anderem folgenden Fragestellungen:

- Wie können kommunale Akteurinnen und Akteure Unternehmen wirksam dabei unterstützen, dem zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangel zu begegnen, um die lokale Wirtschaft langfristig wettbewerbsfähig zu halten?
- Welche Branchen und Regionen sind besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen?
- Welche innovativen oder bewährten Lösungsansätze setzen Kommunen und kommunale Unternehmen bereits ein?
- Welche Rolle spielen Netzwerke, Willkommenskultur, Migration und Digitalisierung (insbesondere KI) bei der Fachkräftesicherung?
- Welche politischen und strukturellen Rahmenbedingungen sind notwendig, um den Arbeitskräftebedarf vor Ort besser zu decken?

Wir haben dafür einen gründlichen wissenschaftlichen Ansatz gewählt:

1. Sekundärstudie
2. Interviews mit Expertinnen und Experten
3. Onlinebefragung

INHALTLICHE EINORDNUNG ZUM THEMA

Qualifizierte Arbeits- und Fachkräfte werden zunehmend zur knappsten Ressource, was kommunale Akteur:innen, insbesondere in der Wirtschaftsförderung, dazu bewegt, Unternehmen bei der Deckung dieses Bedarfs zu unterstützen, um die lokale Wirtschaft wettbewerbsfähig zu halten.

„Fachkraft“ nennen wir Menschen, die komplexere Aufgaben übernehmen und dafür eine mehrjährige Berufsausbildung absolviert haben, wobei ein Studium nicht zwingend erforderlich ist. Oft fehlen gerade die Nicht-Akademiker:innen. Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) definiert einen Beruf als vom Fachkräftemangel betroffen, wenn in einer Region nicht genügend arbeitslose Fachkräfte mit passender Qualifikation zur Besetzung aller offenen Stellen vorhanden sind.

PROGNOSEN UND STATUS QUO

Bis 2050 wird die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland voraussichtlich um 5,0 Millionen sinken, schätzt die Bertelsmann Stiftung¹.

Im Jahresdurchschnitt 2023/2024 fehlten in Deutschland rund 531.929 qualifizierte Arbeitskräfte. Diese „Fachkräftelücke“² bedeutet, dass für durchschnittlich 41,7 Prozent aller offenen Stellen keine passend qualifizierten Arbeitslosen zur Verfügung standen (Stellenüberhangsquote)³.

¹ Vgl. *The Impact of Education and Health on Labour Force Participation and the Macroeconomic Consequences of Ageing*, Bertelsmann Stiftung, 2021

² Vgl. *IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA und des IAB*, 2025

³ Vgl. *ebd*

DER WETTBEWERB UM FACHKRÄFTE NIMMT ZU

Der Fachkräftemangel betrifft immer mehr Branchen, laut KOFA insbesondere die Sozial- und Gesundheitsberufe, Bauberufe, Metall- und Elektroberufe, das Handwerk, Berufe im IT-Bereich sowie in administrativen Tätigkeiten⁴.

⁴ Vgl. ebd.

HERAUSFORDERUNGEN UND POTENZIALE LAUT SEKUNDÄRSTUDIEN

DEMOGRAFISCHER WANDEL:

In Ostdeutschland ist der Anteil älterer Beschäftigter (55-64 Jahre) höher und der Anteil jüngerer (20-29 Jahre) niedriger als in Westdeutschland, was den Osten vor größere demografische Herausforderungen stellt⁵.

ARBEITSVOLUMEN VON FRAUEN:

Obwohl die Erwerbstätigenquote von Frauen in West- und Ostdeutschland ähnlich ist, arbeiten Frauen im Osten im Durchschnitt mehr Stunden pro Woche und häufiger in Vollzeit, insbesondere Mütter. Dies liegt nicht zuletzt an der besser ausgebauten Kinderbetreuungsinfrastruktur im Osten. In Westdeutschland gibt es demnach noch Ausbaupotenzial beim Arbeitsvolumen (vor allem) von Frauen⁶.

INTEGRATION INTERNATIONALER FACHKRÄFTE

Integration internationaler Fachkräfte: Der Anteil ausländischer Fachkräfte an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in Westdeutschland (11,8 %) deutlich höher als in Ostdeutschland (8,9 % - ohne Berlin sogar weniger als halb so hoch), was vorwiegend historische Gründe hat⁷. Die Gewinnung und Integration ausländischer Fachkräfte bietet ein großes Potenzial zur Minderung von Engpässen.

AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN:

Auswirkungen auf Unternehmen: Der Fachkräftemangel hat starke Auswirkungen auf das Wachstum von Unternehmen, führt zu steigenden Arbeitskosten und kann Lieferengpässe verursachen. Die Innovationskraft der Organisationen leidet am stärksten unter dem Mangel.

⁵ Vgl. ebd.

⁶ Vgl. Kunath, Gero / Malin, Lydia / Werner, Dirk, 2024.

⁷ Vgl. ebd.

EXPLORATIVE INTERVIEWS MIT EXPERT:INNEN

Für unsere Studien greifen wir (in diesem Fall explorativ, also vorab) auf qualitative Forschungsgespräche zurück. Sie dienen also dazu, auf Grundlage der Sekundärstudie den Kenntnisstand zu erweitern und die quantitative Befragung optimal vorzubereiten. Dabei waren uns unterschiedliche Zugänge wichtig.

Für die vorliegende Studie konnten wir kompetente Expertinnen und Experten aus der Praxis gewinnen. Wir haben mit folgenden Personen gesprochen:

- Dr. Dirk Luerßen,
Geschäftsführer Wachstumsregion Ems-Achse
- Jana Reuß,
Projektleiterin Fachkräftesicherung bei der Allgäu GmbH
- Agnese Lahr,
Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.
- Philip Herzer,
Referent beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
und Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Susanne Fabry,
Vorstand RheinEnergie AG

In diesen explorativen, leitfadengestützten Interviews haben wir mit allen Gesprächspersonen über den Fachkräftemangel insgesamt, Netzwerke und wichtige Partner beim Thema Fachkräftesicherung, die Notwendigkeit einer Willkommenskultur, und Beispiele für (neue) Lösungsansätze aus der Praxis gesprochen. Außerdem haben wir nach bekannten unternehmensspezifischen Ansätzen gefragt.

ENGPÄSSE NACH BRANCHEN UND REGIONEN

Alle Interviewpartner:innen bestätigten, dass sich der Fachkräftemangel quer durch zahlreiche Branchen zieht. In einzelnen Regionen sind jedoch bestimmte Sektoren besonders stark betroffen. Im Allgäu etwa fehlen vor allem Fachkräfte in der Bauwirtschaft, im produzierenden Gewerbe sowie in sozialen Berufen wie Pflege und Kindererziehung. Diese Sektoren zeichnen sich oft durch geringe Arbeitszeit-Flexibilität und starre Arbeitszeiten aus, was die Personalgewinnung zusätzlich erschwert.

In Nordwestdeutschland werden die größten Engpässe vor allem in der Logistik – hier insbesondere bei Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern – gesehen, gefolgt von gewerblich-technischen Berufen und dann ebenfalls dem Pflege- und Gesundheitsbereich. Damit treten regional unterschiedliche Branchen in den Vordergrund, doch insgesamt gehören Handwerk, Logistik, technische Berufe sowie Pflege und Gesundheit zu den am häufigsten genannten Engpassfeldern.

Diese Befunde decken sich auch mit übergreifenden Daten aus der Sekundärforschung, wonach insbesondere das Handwerk und das Gesundheitswesen stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Die regionalen Interviews verdeutlichen also, wo die Lage besonders kritisch ist: ländliche und strukturschwache Regionen spüren den Mangel oft doppelt – hier fällt der Rückgang der Erwerbsbevölkerung besonders deutlich aus, während gleichzeitig die Anziehungskraft für zugewanderte Fachkräfte geringer sein kann. Entsprechend herrscht in diesen Regionen großer Handlungsdruck, kreative Lösungswege zu finden.

„In unserer Region sind besonders die Baubranche, das produzierende Gewerbe und die sozialen Berufe wie Pflege und Kindererziehung von Fachkräftemangel betroffen. Diese Sektoren kämpfen oft mit geringer Flexibilität und festen Arbeitszeiten.“

Jana Reuß

Projektleiterin Fachkräftesicherung
Allgäu GmbH

HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN

Die Expertinnen und Experten schilderten vielfältige Herausforderungen, mit denen Kommunen und Unternehmen im Ringen um Fachkräfte konfrontiert sind. Ein zentrales Problem ist der „Teufelskreis“ im Pflegebereich: Fehlen dort Fachkräfte, müssen Angehörige vermehrt selbst Pflegeaufgaben übernehmen und stehen dem allgemeinen Arbeitsmarkt selbst nicht mehr voll zur Verfügung. Dieser Effekt verschärft den Arbeitskräftemangel in anderen Branchen zusätzlich. Junge Menschen als Arbeits- und Fachkräfte von morgen zu gewinnen, erweist sich ebenfalls als anspruchsvoll.

Laut Dr. Lürßen ist es eine besondere Herausforderung, Jugendliche „richtig anzusprechen und ihnen etwas anzubieten, das ihnen wirklich gefällt“. Klassische Formate wie Jobmessen oder sogar touristische Angebote können zwar Erfolge bringen, aber nur, wenn sie passgenau die gewünschte Zielgruppe erreichen.

„Die größten Engpässe sehen wir vor allem in der Logistikbranche, insbesondere bei Lkw-Fahrerinnen und -Fahrern, aber auch in den gewerblich-technischen Berufen sowie im Pflegebereich und in der Gesundheitsversorgung.“

Dr. Dirk Lürßen

Geschäftsführer Wachstumsregion Ems-Achse

Hier zeigt sich ein Erfolgsfaktor: Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung müssen zielgruppengerecht und attraktiv gestaltet sein. Gelingt es, die Bedürfnisse und Erwartungen beispielsweise der Jugendlichen oder anderer Zielgruppen zu treffen, erhöhen sich die Erfolgschancen beträchtlich. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Flexibilität von Arbeitgebern und Arbeitsmodellen – starre Strukturen wirken abschreckend, während flexible, mitarbeiterorientierte Angebote (z. B. flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen, Entwicklungsperspektiven) die Bindung und Gewinnung von Fachkräften erleichtern.

BEDEUTUNG VON „WILLKOMMENSKULTUR“

Ein wiederkehrendes Thema in den Gesprächen ist die Willkommenskultur – also die Frage, wie neue Fachkräfte (sei es aus dem Ausland oder aus anderen Regionen Deutschlands) am Standort aufgenommen und gehalten werden können. Hier machen die Gesprächspersonen deutlich, dass Willkommenskultur weit über die reine Arbeitsmarktintegration hinausgeht. Es braucht ein „Rundumangebot“ für neu Zugewanderte. Darunter verstehen sie umfassende Unterstützungsleistungen, z. B. bei der Wohnungssuche, beim Zugang zu Sprachkursen, bei der kulturellen Orientierung sowie der sozialen Einbindung in Vereine und Gemeinschaft – gerade im ländlichen Raum.

Willkommenskultur ist nicht nur für ausländische Fachkräfte relevant, sondern ebenso für deutsche Arbeitnehmende, sofern sie für einen Job in eine neue Region ziehen. Wichtig ist, dass die Menschen sich willkommen und gut aufgehoben fühlen, damit sie sich langfristig am Standort niederlassen. Nur so lassen sich Familien langfristig binden und Abwanderung vermeiden. Alle betonen, dass eine gelebte Willkommenskultur entscheidend ist, um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken – sie erfordert allerdings großen Aufwand und echte Bereitschaft aller lokalen Akteure. In einigen Regionen werden Welcome Center als gute Praxis erwähnt, die neu ankommenden Fachkräften als zentrale Anlaufstelle dienen.

„Willkommenskultur bedeutet für mich deutlich mehr als nur die Integration in den Arbeitsmarkt. Es geht um das ‚Rundumangebot‘ für neu Zugewanderte: Unterstützung bei der Wohnungssuche, Sprachkursen, kultureller Orientierung und sozialer Anbindung – besonders im ländlichen Raum.“

Agnese Lahr

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk

POTENZIALE DER ÄLTEREN FACHKRÄFTE

Ein oft unterschätztes Reservoir an Arbeitskräften liegt bei älteren Mitarbeitenden. Die Fachleute heben hervor, dass ältere Mitarbeitende und Rentner:innen verstärkt in die Fachkräftestrategie einbezogen werden sollten. So wird vorgeschlagen, ältere Beschäftigte gezielt als Mentorinnen bzw. Mentoren für Jüngere einzusetzen und ihnen weiterhin attraktive Aufgaben im Betrieb zu geben. Dies steigert nicht nur ihre Motivation, sondern erhält auch wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen. Zudem gibt es durchaus Ältere, die nach dem Rentnereintritt bereit wären, weiterzuarbeiten – sei es, weil sie fit und motiviert sind oder weil sie finanzielle Gründe haben.

„Man sollte ältere Mitarbeitende gezielt als Mentoren einbinden und ihnen attraktive Aufgaben geben – das steigert nicht nur die Motivation, sondern erhält auch wertvolles Erfahrungswissen.“

Philip Herzer

*Referent beim Kompetenzzentrum
Fachkräftesicherung und Institut der
deutschen Wirtschaft Köln e.V.*

ZENTRALE LÖSUNGSANSÄTZE AUS DEN INTERVIEWS

Aus den Interviews ergeben sich mehrere praxisnahe Ansätze zur Fachkräftesicherung auf kommunaler Ebene:

Regionale Netzwerke stärken: Enge Kooperationen zwischen Unternehmen, Verwaltungen, Bildungseinrichtungen und weiteren Partnern gelten als zentraler Erfolgsfaktor. Entscheidend ist eine vertrauensvolle, nicht konkurrierende Zusammenarbeit.

Willkommenskultur ausbauen: Erfolgreiche Integration beginnt nicht beim Arbeitsvertrag, sondern bei Wohnraum, Sprachkursen, kultureller Orientierung und sozialer Anbindung – besonders relevant in ländlichen Regionen.

Rückkehr- und Bindungsstrategien: Ehemalige Bewohner:innen oder Absolvent:innen können durch gezielte Rückkehraktionen für den Standort zurückgewonnen werden. Standortmarketing und lebenswerte Rahmenbedingungen spielen hier eine Schlüsselrolle.

Flexibilisierung und Quereinsteige: Unternehmen sollten Anforderungen öffnen und flexiblere Arbeitszeitmodelle anbieten, um neue Zielgruppen wie Quereinsteiger:innen, Teilzeitkräfte oder Menschen ohne formale Fachabschlüsse zu erreichen.

Ältere Fachkräfte aktivieren: Wiedereinstiegsprogramme, reduzierte Stundenzahl und Mentoring-Modelle ermöglichen es, Ruheständler:innen und ältere Beschäftigte einzubinden und Erfahrungswissen zu erhalten.

Infrastruktur verbessern: Wohnraum, Kinderbetreuung und Mobilität müssen mitgedacht werden, wenn Fachkräfte vor Ort gehalten oder neu gewonnen werden sollen.

Bürokratie abbauen: Schnellere Anerkennung ausländischer Abschlüsse und einfachere Verfahren sind nötig, um internationale Fachkräfte zügig einzubinden.

Ausbildung und Berufsorientierung fördern: Stärkere Ausbildungspartnerschaften und moderne Ansätze wie Virtual Reality oder Social Media helfen, junge Menschen frühzeitig für lokale Berufsperspektiven zu gewinnen.

Insgesamt verdeutlichen die Interviews, dass es ein breites Spektrum an Lösungsansätzen gibt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Netzwerke, Willkommenskultur, Qualifizierung und flexible Modelle ziehen sich als rote Fäden durch die Empfehlungen. Entscheidend wird sein, diese Ansätze konsequent umzusetzen und auf lokale Gegebenheiten anzupassen.

Die ergänzende Onlinebefragung prüft, inwieweit solche Maßnahmen bereits verbreitet sind und wie die Akteure und Akteurinnen vor Ort die Lage einschätzen.

ERGEBNISSE AUS DER ONLINE-UMFRAGE

Die quantitative Online-Befragung mit 535 Teilnehmenden liefert ein systematisches Bild davon, wie kommunale Akteurinnen und Akteure der den Fachkräftemangel wahrnehmen, welche Bereiche besonders betroffen sind und welche Lösungen favorisiert werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse geordnet dargestellt.

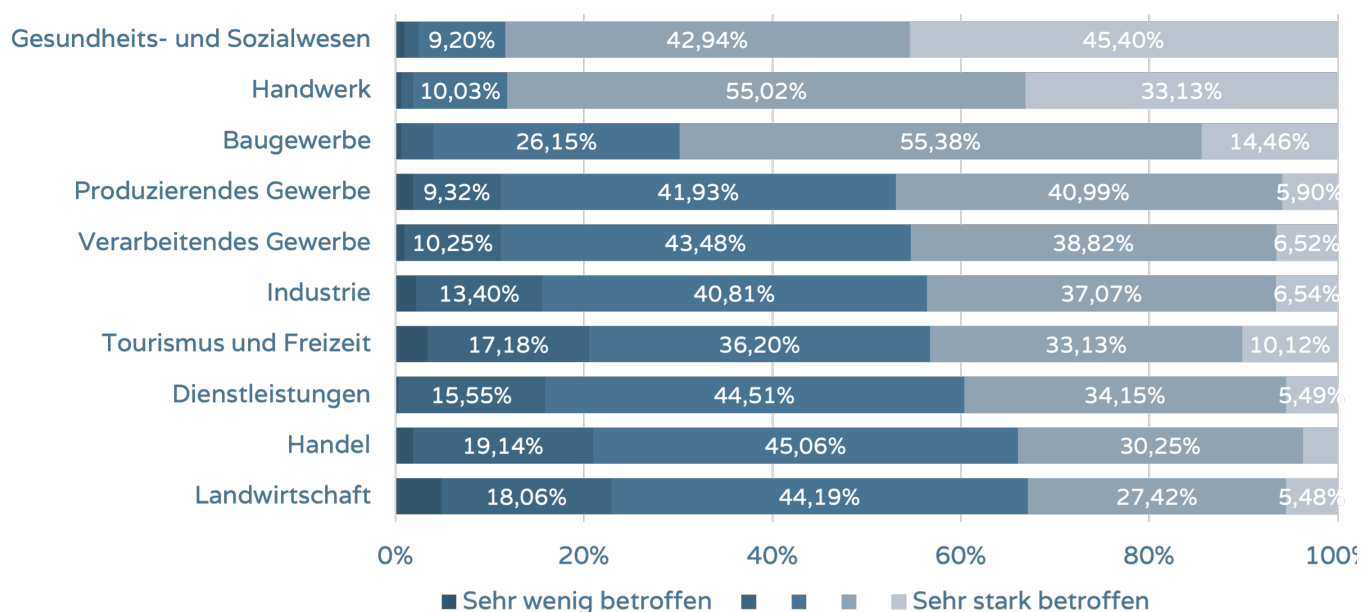
WAHRNEHMUNG DES FACHKRÄFTEMANGELS

Die Umfrage bestätigt, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel vor Ort als sehr gravierend eingeschätzt wird. Wenig überraschend geben die meisten Befragten (63 Prozent) an, dass in ihren Regionen ein starker bis sehr starker Mangel herrscht. Konkret berichten knapp zwei Drittel der Teilnehmenden, der Fachkräftemangel sei stark oder sehr stark in ihrer Stadt, ihrem Kreis oder ihrer Region spürbar. Nur eine kleine Minderheit stuft den Mangel als geringfügig ein. Diese deutliche Wahrnehmung quer durch die Republik deckt sich mit dem allgemeinen Stimmungsbild: Der Fachkräftemangel ist ein drängendes Thema.

Entsprechend hoch ist der Handlungsdruck, den die Befragten wahrnehmen. Viele kommentieren, dass dieser Druck zu handeln und umzudenken stetig wächst – vor allem, weil die lokalen Unternehmen immer stärker unter den Folgen leiden.

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

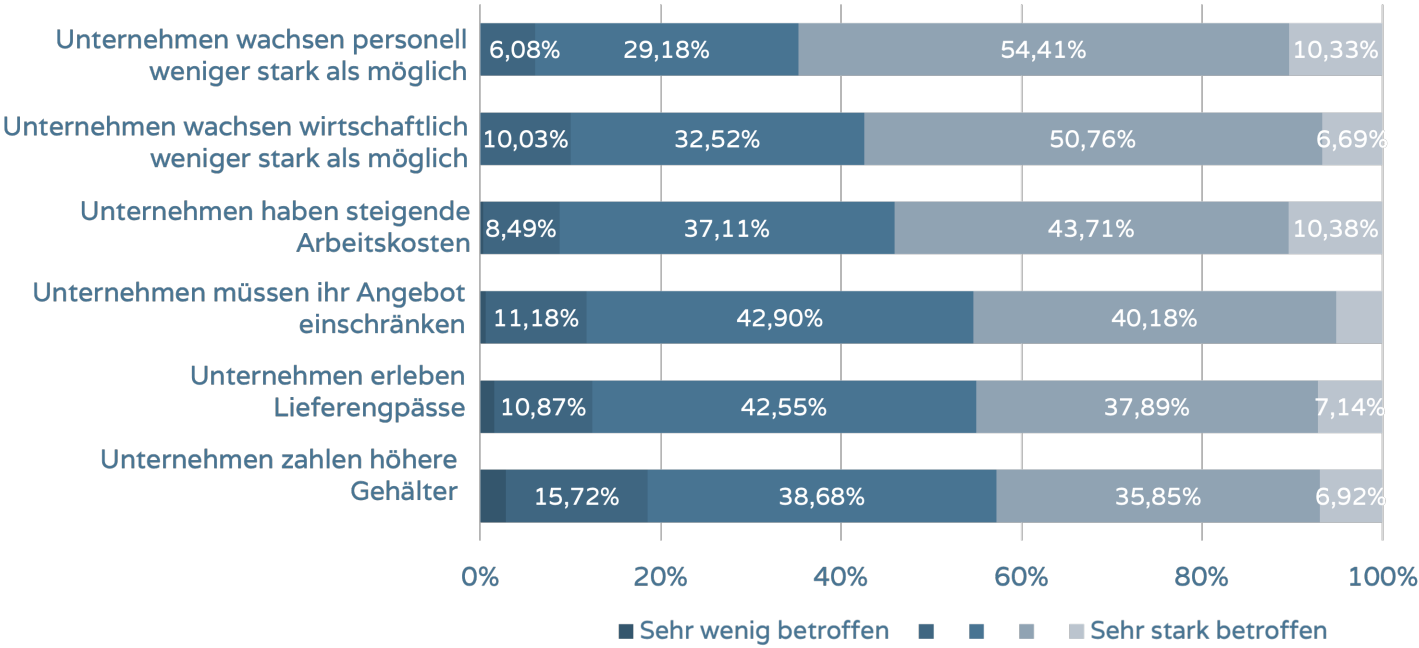
Gefragt nach den Branchen, in denen der Arbeits- und Fachkräftemangel am stärksten ausgeprägt ist, zeichnete sich ein klares Muster ab. Insbesondere das Sozial- und Gesundheitswesen (88 Prozent) sowie das Handwerk (88 Prozent) werden von den Befragten als (sehr) stark betroffene Engpassbereiche genannt. Pflegekräfte, Erzieher:innen, medizinisches Personal einerseits und qualifizierte Handwerker:innen andererseits fehlen demnach an vielen Standorten besonders dringend.



Frage 8 – Nach Ihrer Kenntnis: In welchen Branchen ist der Arbeits- und Fachkräftemangel in Ihrer Stadt/ Ihrem Kreis/Ihrer Region o.ä., am stärksten? (n=333)

AUSWIRKUNGEN AUF UNTERNEHMEN

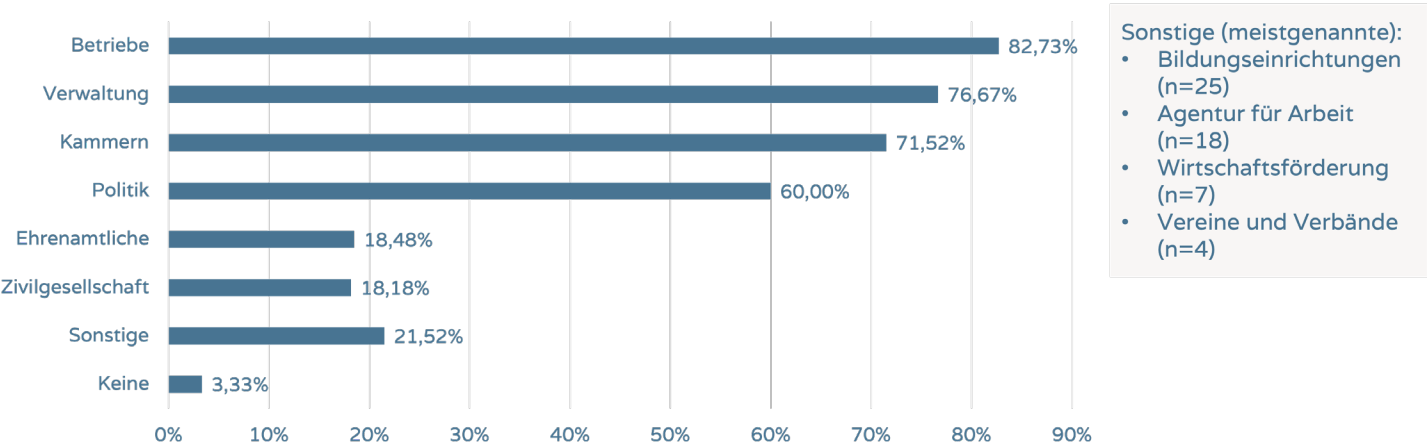
Der Fachkräftemangel bleibt nicht ohne Folgen – die Auswirkungen auf die Unternehmen an den Standorten sind schon jetzt erheblich und vielschichtig: Unternehmen berichten, dass sie personell weniger stark wachsen können als geplant. Steigende Arbeitskosten, Lieferengpässe und Angebotsreduktionen zählen ebenso zu den genannten Auswirkungen wie eine zunehmende Belastung der vorhandenen Mitarbeitenden. Auch auf Innovationsprozesse wirkt sich der Mangel aus: Viele Institutionen geben an, dass vor allem ihre Innovationskraft unter Druck steht und (sehr) stark unter dem Arbeits- und Fachkräftemangel leidet (55 Prozent) – neue Projekte oder Entwicklungsinitiativen können nicht im geplanten Umfang umgesetzt werden.



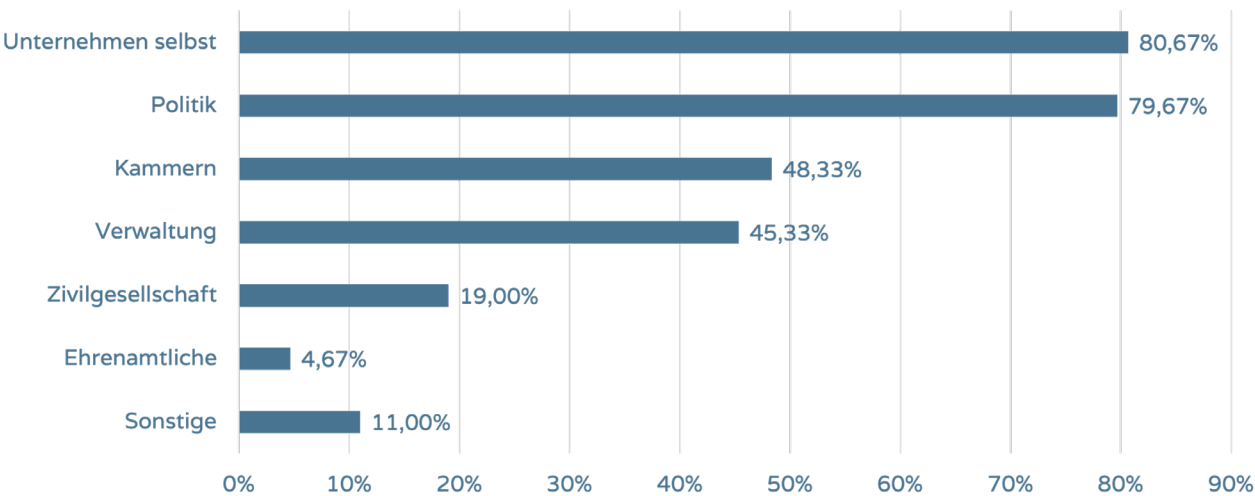
Frage 9 – Welche konkreten Auswirkungen hat der Arbeits- und Fachkräftemangel für die Unternehmen an Ihrem Standort? (n=333)

KOOPERATIONEN UND NETZWERKE

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen suchen lokale Akteure verstärkt die Zusammenarbeit, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Die Umfrageergebnisse unterstreichen, was bereits in den Interviews anklang: Im Kampf gegen den Mangel verbünden sich Unternehmen, Verwaltung und Kammern zunehmend. Auf die Frage, mit welchen Institutionen oder Akteuren die eigene Organisation kooperiert, um Fachkräfte zu sichern, wurden am häufigsten regionale Unternehmen selbst (83 Prozent), die Verwaltung (77 Prozent) und die Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammern (72 Prozent) sowie die Politik (60 Prozent) genannt.

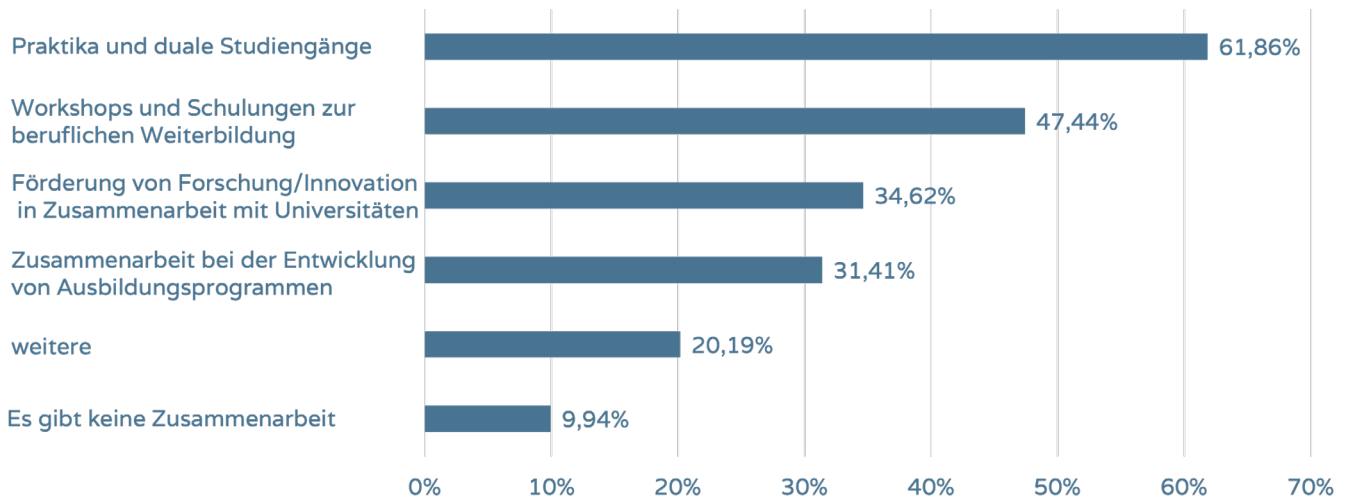


Frage 10 – Mit welchen Akteuren oder Institutionen arbeitet Ihre Organisation zusammen, um den Arbeits- und Fachkräftemangel zu bekämpfen? (n=330)



Frage 13 – Welche Institutionen oder Akteure sollten Ihrer Meinung nach mehr Unterstützung leisten, um den Arbeits- und Fachkräftemangel in Ihrer Region oder Ihrem Bereich gezielt zu bekämpfen? (n=300)

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE



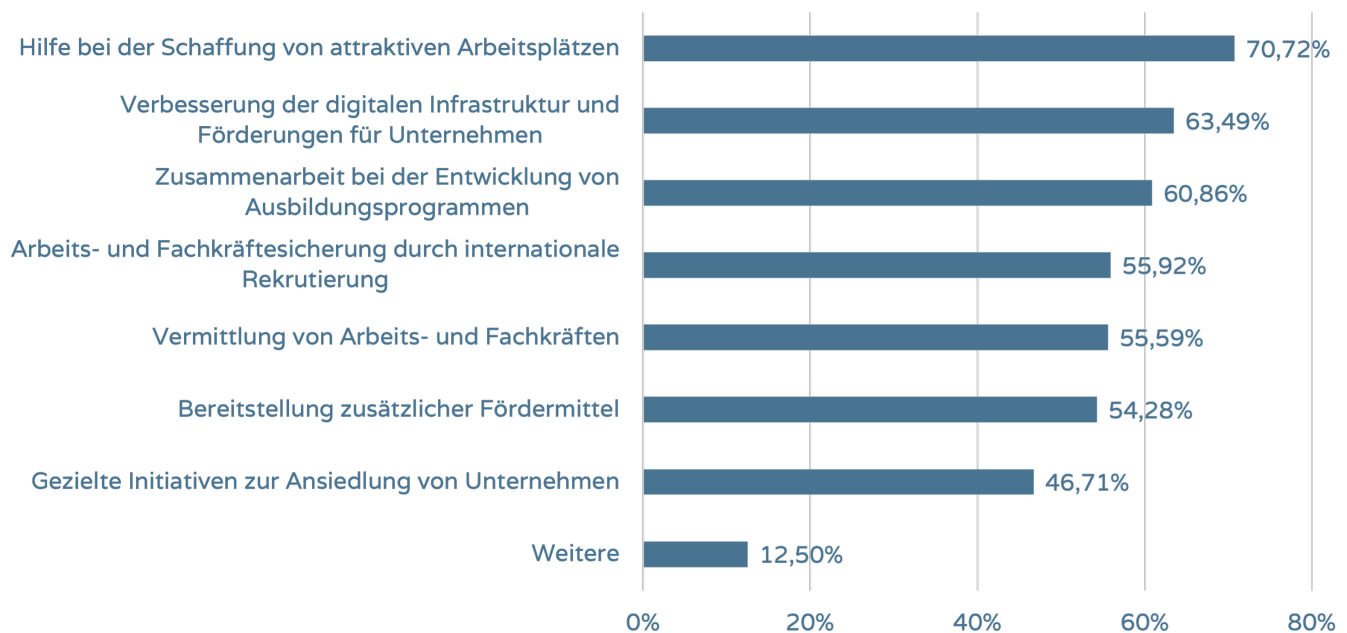
Frage 12 – Wie arbeiten Sie oder Ihre Organisation mit Bildungseinrichtungen zusammen, um den Arbeits- und Fachkräftemangel zu bekämpfen? (n=312)

Konkret ist unter den genannten Akteuren besonders verbreitet die Zusammenarbeit über Praktikumsplätze und duale Studiengänge (62 Prozent): Unternehmen und Verwaltungen bieten jungen Menschen Einblicke und Ausbildungswege, um sie frühzeitig an sich zu binden. Auch Workshops und Schulungsangebote (47 Prozent) werden genutzt, um die Weiterbildung der (potenziellen) Fachkräfte voranzutreiben. Nur eine verschwindend geringe Zahl von Teilnehmenden gab an (10 Prozent), gar nicht mit anderen zusammenzuarbeiten. Dies unterstreicht: Praktisch alle versuchen, im Verbund mehr zu erreichen.

Allerdings wünschen sich die Befragten von den Unternehmen (81 Prozent), der Politik (80 Prozent) und den Kammern (48 Prozent) noch mehr Unterstützung.

MÖGLICHE ANSÄTZE GEGEN DEN ARBEITS- UND FACHKRÄFTEMANGEL

Die Bewältigung des Fachkräftemangels wird von den Befragten also nicht allein als Aufgabe der Wirtschaft gesehen – Politik und Staat spielen in ihren Augen eine ebenso wichtige Rolle.



Frage 14 – Welche Art von Unterstützung durch diese Institutionen ist wünschenswert, um den Arbeits- und Fachkräftemangel in Ihrer Region effektiver zu bekämpfen? (n=304)

Von politischer Seite erwarten die Teilnehmenden vor allem Unterstützung bei der Schaffung attraktiver Arbeitsplätze (70 Prozent) und beim Abbau bürokratischer Hürden – letzteres wird von über 90 Prozent als mindestens „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bewertet. Das zeigt ein nahezu einhelliges Votum: Die Politik muss Genehmigungsverfahren beschleunigen und insbesondere bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte bürokratische Prozesse vereinfachen.

Auch die Migrations- und Arbeitsmarktpolitik insgesamt ist ein relevantes Thema. Eine überwältigende Mehrheit der Teilnehmenden empfindet eine bessere Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt als äußerst wichtiges Element, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Konkret fordern 86 Prozent der Befragten schnellere Zugänge zu Beschäftigungsmöglichkeiten.

86 %

der Befragten fordern schnellere Zugänge zu Beschäftigungsmöglichkeiten

Dieses Ergebnis geht Hand in Hand mit Kritik an der Migrationsdebatte in Deutschland: Rund 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, diese schrecke qualifizierte Menschen aus dem Ausland ab. Diese Einschätzung ist ein deutlicher Fingerzeig an die Politik, das Klima und die Rahmenbedingungen für Zuwanderung attraktiver zu gestalten – im Sinne einer echten Willkommenskultur mit konkreten Maßnahmen wie ein Welcome Center, regionale Lotsendienste und koordinierte Unterstützungsangebote.

Darüber hinaus wird die Bildungs- und Weiterbildungspolitik als wichtiger Hebel gesehen. Viele Befragte (78 Prozent) betonen, dass vermehrte Fort- und Weiterbildungsangebote notwendig sind, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Gleichzeitig sind 85 Prozent der Meinung, dass Schulabgänge ohne Abschluss weiter verringert werden müssen.

Auch die gezielte Zuwanderung – sowohl aus dem Ausland als auch innerhalb Deutschlands – wird von der Mehrheit (78 Prozent bzw. 71 Prozent) als erforderlich angesehen.

Auf kommunaler Ebene gelten Kinderbetreuung und Familienfreundlichkeit als relevante Handlungsfelder. 53 Prozent stimmen der Aussage zu: „Wenn wir das Thema Kinderbetreuung in den Griff bekommen, haben wir einen großen Teil des Problems gelöst.“

Neben politischen Maßnahmen braucht es aber auch unternehmerisches Engagement. Unternehmen sollen attraktive Arbeitsbedingungen schaffen: flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Gesundheitsangebote und eine positive Arbeitskultur. Auch Employer Branding und Standortmarketing werden als wirksame Mittel zur Fachkräftebindung und -gewinnung genannt.

Weitere Lösungsansätze betreffen die Nutzung von Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz. 75 Prozent der Befragten sehen darin Potenzial, um Fachkräftemangel zu kompensieren – etwa durch Automatisierung, digitale Assistenzsysteme oder datengetriebene Personalgewinnung. Wichtig ist dabei eine sinnvolle Einführung und Nutzung dieser Tools, die bislang noch nicht flächendeckend erfolgt.

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

Kontrovers wird das Potenzial von Teilzeitbeschäftigten und Ruheständler:innen eingeschätzt. Während Expert:innen hier gezielte Maßnahmen fordern, zeigen sich viele Befragte zurückhaltend. Dennoch bleibt dieses Potenzial ein diskutierter Ansatzpunkt – insbesondere für kurzfristige Entlastungen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Es gibt nicht den einen Lösungsweg, sondern ein Bündel ineinandergreifender Maßnahmen. Die Herausforderungen sind komplex, und viele Kommunen stehen bei der Umsetzung noch am Anfang. Der Handlungsdruck wächst – und mit ihm die Notwendigkeit, innovative Wege gemeinsam zu gestalten.

DIE ROLLE UND DER EINSATZ VON DIGITALEN TECHNOLOGIEN

Ein weiterer Schwerpunkt der Befragung lag auf dem Einsatz von Technologien zur Bewältigung des Fachkräftemangels im eigenen Tätigkeitsbereich der Befragten, mit besonderem Fokus auf Künstliche Intelligenz (KI). Hier zeigen die Ergebnisse ein interessantes Bild: Bereits 53 Prozent der Teilnehmenden nutzen KI im Arbeitsalltag, vor allem zur Automatisierung von Arbeitsprozessen und zur Entlastung administrativer Aufgaben. Besonders verbreitet sind folgende Tools:

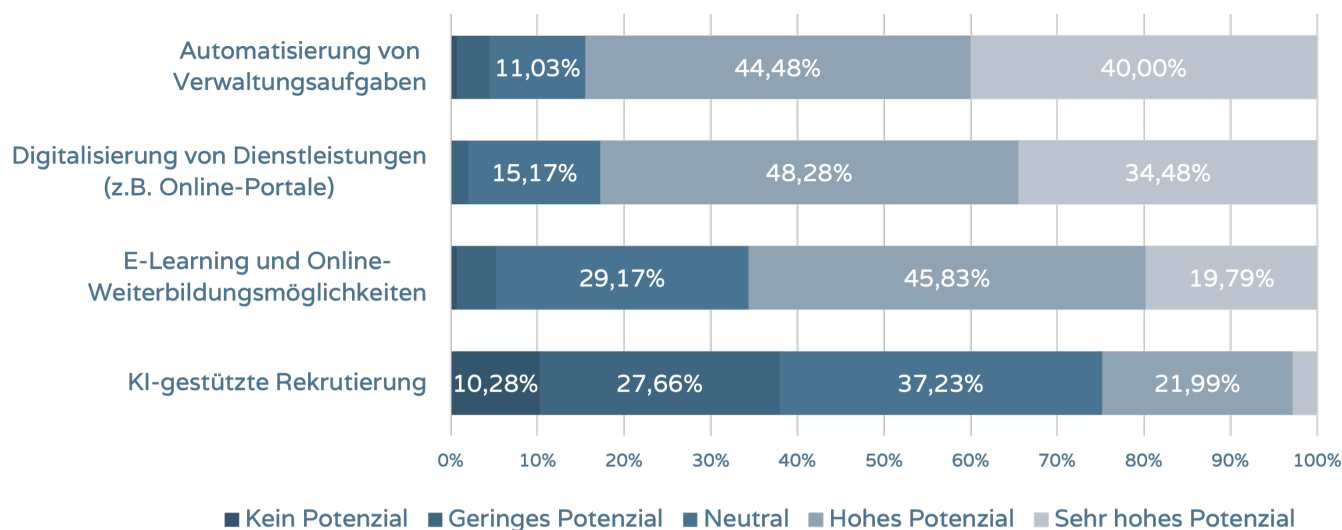
- ChatGPT (80 Prozent der KI-Nutzenden)
- Microsoft Copilot (15 Prozent)
- DeepL (4 Prozent)

Der mögliche Effizienzgewinn ist beachtlich: Im Schnitt könnten laut Einschätzung der Befragten 47,5 Stunden pro Woche – also über eine Vollzeitstelle – durch KI eingespart werden. Derzeit realisiert werden davon jedoch nur rund 18 Prozent, was etwa 8 Stunden pro Woche entspricht.

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

Diese Diskrepanz signalisiert, dass zwar prinzipiell bekannt ist, welche Effizienzgewinne KI bieten könnte, die praktische Umsetzung aber noch hinterherhinkt. Bemerkenswert ist zudem, dass insbesondere die öffentliche Verwaltung bei der KI-Nutzung noch zögerlich ist. Einrichtungen der kommunalen Verwaltung schöpfen die vorhandenen Automatisierungspotenziale vergleichsweise geringer aus, als etwa kommunale Betriebe. Dabei wird gleichzeitig erkannt, dass gerade die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben ein besonders hohes Potenzial hätte, um knappe Personalressourcen zu entlasten.

In Summe zeigt der Bereich Technologieeinsatz: Die Digitalisierung wird von den kommunalen Akteurinnen und Akteuren aktiv vorangetrieben, und KI-Tools halten Einzug in den Arbeitsalltag. Es gibt aber noch ein großes ungenutztes Potenzial, durch konsequentere Anwendung moderner Technologien den Arbeitskräftemangel zu lindern. Dies erfordert Investitionen in IT-Infrastruktur, Kompetenzaufbau und Change-Management, damit die Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden können.



Frage 22 – Wie hoch schätzen Sie das Potenzial der folgenden Lösungen ein, um den Arbeits- und Fachkräftemangel in Ihrer eigenen Organisation zu lindern? (n=292)

DIE ERKENNTNISSE DER STUDIE IM ÜBERBLICK

- Der Druck zum Handeln und Umdenken wird bei dem Thema daher immer größer. Das macht sich laut der Befragten immer mehr bemerkbar - vor allem bei den Unternehmen.
- Die Netzwerkarbeit ist dabei enorm wichtig und ein klarer Erfolgsfaktor. Alle Akteure müssen zusammenarbeiten und nicht gegeneinander.
- Von den Unternehmen und der Politik wird das meiste Engagement beim Thema erwartet.
- Die Aufgabe ist komplex. Nötig ist ein „Rundumangebot“ für neu Zugewanderte (egal woher): Unterstützung bei der Wohnungssuche, Sprachkursen, kultureller Orientierung und sozialer Anbindung - besonders im ländlichen Raum. Das zu leisten, ist sehr aufwändig.
- Eindeutig Priorität sehen fast alle (86 Prozent) die bessere Integration von Asylsuchenden in den Arbeitsmarkt.
- 70 Prozent sagen, dass die deutsche Migrationsdebatte qualifizierte Menschen aus dem Ausland abschreckt. Das zeigt: Die Willkommenskultur in Deutschland muss verbessert werden.
- Auch KI sehen viele (75 Prozent) als Chance. Die Befragten erkennen den Mehrwert, um einen nennenswerten Beitrag zu leisten, den Arbeits- und Fachkräftemangel in ihren eigenen Organisationen zu reduzieren.
- Die Ausbildung von qualifiziertem Personal sowie Fort- und Weiterbildungen sind für viele ebenfalls weitere Schlüsselfaktoren.

HANDLUNGSOPTIONEN: WAS SOLLTEN WIR ALSO TUN?

Der Arbeits- und Fachkräftemangel stellt viele Kommunen vor die Herausforderung, die Wettbewerbsfähigkeit ihres Wirtschaftsstandorts langfristig zu sichern. Dabei rückt ein strategischer Perspektivwechsel in den Mittelpunkt: Weg vom alleinigen Ziel, neue Arbeitsplätze zu schaffen – hin zur Aufgabe, bestehende Stellen auch tatsächlich mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es einen multiperspektivischen und kooperativen Ansatz.

Zentrale Stellschraube ist die systematische Erhöhung der Arbeitsmarktteilhabe – insbesondere jener Gruppen, deren Erwerbspotenziale bislang ungenutzt oder nur eingeschränkt zugänglich sind. Dazu zählen ältere Beschäftigte, Frauen mit Sorgeverantwortung, Jugendliche ohne Abschluss sowie ausländische Fachkräfte. Ihre stärkere Integration erfordert differenzierte, aber gut aufeinander abgestimmte Rahmenbedingungen.

Zu den wichtigsten Handlungsfeldern zählen:

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE



WEITERBILDUNGSPROGRAMME UND ÜBERGANGSANGEBOTE,
die berufliche Neuorientierung und Anschluss erleichtern

FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE,
um Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen



KINDERBETREUUNGSANGEBOTE,
insbesondere in strukturschwachen oder ländlichen Regionen

BERUFSORIENTIERUNG UND KOOPERATION
mit Bildungseinrichtungen, um frühzeitig Perspektiven
zu eröffnen



WELCOME-CENTER UND UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN,
um Zugewanderte nachhaltig in Arbeit und Gesellschaft zu
integrieren

ZIELGERICHTETE NUTZUNG VON ARBEITSMARKTDATEN,
um Angebote bedarfsgenau auszurichten

EMPLOYER BRANDING UND STANDORTMARKETING,
um regionale Vorteile – wie Wohnqualität, Freizeitangebote
oder Lebenshaltungskosten – sichtbar zu machen



ABBAU VON MOBILITÄTSHÜRDEN,
etwa durch bessere Verkehrsanbindung oder Unterstützung
bei der Wohnungssuche

MENTORING-PROGRAMME UND NETZWERKE,
um Wissenstransfer zu fördern und Bindung zu stärken

NEUE LÖSUNGEN FÜR MEHR ARBEITS- UND FACHKRÄFTE

Erfolgreiche Fachkräftestrategien entstehen nicht zufällig, sie sind Ergebnis gezielter kommunaler und regionaler Steuerung. Die Kombination mehrerer Maßnahmen ist dabei besonders wirksam. Flexible Arbeitsmodelle, lebensnahe Infrastrukturangebote und langfristige Perspektiven für Familien und Fachkräfte tragen dazu bei, Regionen dauerhaft attraktiv zu machen.

Wirtschaftsförderungen kommt in diesem Transformationsprozess eine koordinierende Schlüsselrolle zu. Sie können Netzwerke aufbauen, Stakeholder aktivieren und Entwicklungen anstoßen. Entscheidend ist, dass alle Maßnahmen im Sinne eines ganzheitlichen, integrierten Ansatzes ineinandergreifen – wirtschaftlich, sozial und infrastrukturell.

Ziel muss es sein, aus dem bloßen Wettbewerb um Fachkräfte eine strategische Standortentwicklung zu machen. Denn Standorte, die als lebenswert, chancengerecht und zukunftsorientiert wahrgenommen werden, tun sich nicht nur leichter beim Recruiting – sie gewinnen langfristig auch an wirtschaftlicher Resilienz, Innovationsfähigkeit und gesellschaftlicher Stabilität.

LITERATUR

Bertelsmann Stiftung (2021): The Impact of Education and Health on Labour Force Participation and the Macroeconomic Consequences of Ageing. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2025): IW-Fachkräftedatenbank – Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Köln: IW.

Kunath, Gero / Malin, Lydia / Werner, Dirk (2024): Fachkräfteengpässe in West- und Ostdeutschland: ähnliche Probleme, unterschiedliche Lösungsansätze. Studie im Rahmen des Projekts „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)“ in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz , (BMWK). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

MODULDREI
Strategie und Kommunikation GmbH

Amtsgericht Dortmund, HRB 24601
Sitz der Gesellschaft: Dortmund
USt.-Id.-Nr.: DE281849904

Geschäftsführer: Prof. Dr. Stefan Lennardt

Martin-Schmeißer-Weg 3a
44227 Dortmund

Veröffentlichung: November 2025

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Stefan Lennardt
Telefon: 0231 47700377
E-Mail: s.lennardt@modulldrei.de

Inhalt, Zusammenstellung, Struktur und Präsentation sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung und Verbreitung (auch auszugsweise) von Informationen und Daten sind ohne vorherige schriftliche Zustimmung untersagt.

©Modulldrei