



IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

regio **pro**
REGIONALE BESCHÄFTIGUNGS- UND BERUFSPROGNOSEN

Zukünftige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in Hessen und seinen Regionen bis 2024

Prognoseergebnisse und Strategieansätze

Abschlussbericht von regio pro

– Kurzversion –

Mai 2019

HESSEN



Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Energie,
Verkehr und Wohnen



Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Qualifizierungsoffensive
des hessischen Wirtschaftsministeriums
■■■ Programme zur beruflichen Bildung

Zentrale Ergebnisse in Kürze

- **Bis zum Jahr 2024** wird in Hessen laut Prognose mit einem **Engpass von rund 174.710 Fachkräften** zu rechnen sein. Davon entfallen **135.070 auf Beschäftigte mit Berufsausbildung** und **39.640 auf Beschäftigte mit (Fach-)Hochschulabschluss**. Bei den Personen ohne Berufsabschluss werden leichte Überhänge von 3.310 Personen erwartet. Die für das Jahr 2024 geschätzte Fachkräftelücke entspricht rund **sieben Prozent** der Beschäftigten im Jahr 2017, dem Ausgangsjahr der Prognose.
- In den **meisten Wirtschaftszweigen in Hessen** werden **Engpässe** erwartet. Besonders stark betroffen sind die Branchen **Gesundheits- und Sozialwesen, Verkehr und Logistik, Information und Kommunikation**, die **Baubranche** und das **Produzierende Gewerbe**. Auch **bei der Mehrzahl der Berufe** werden **bis 2024 Engpässe** erwartet. Besonders hoch fallen diese in den Berufen der **Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe, Altenpflege, Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehungspflege, Arzt- und Praxishilfe** sowie **Fahrzeugführung im Straßenverkehr** aus. Bei den meisten Berufsgruppen ist hinsichtlich der höheren **Anforderungsniveaus „Fachkraft“, „Spezialist“ und „Experte“ fast immer mit Engpässen** zu rechnen. Demgegenüber sind auf dem Anforderungsniveau **„Helfer“ je nach Berufsgruppe Überhänge oder Engpässe** vorhanden.
- Im **Regierungsbezirk Darmstadt** wird bis 2024 ein **Engpass von 95.190 Fachkräften** geschätzt. Geringer stellen sich die Lücken in den **Regierungsbezirken Gießen mit 38.480** und **Kassel mit 41.040 fehlenden Fachkräften** dar. Die bis 2024 entstehenden Lücken sind im Verhältnis zu den Beschäftigtenzahlen im Jahr 2017 in ländlichen Regionen deutlich größer als in Mittelzentren und Kreisen, die näher an den Großstädten liegen. Selbst für die urbanen Gebiete wird prognostiziert, dass das Zuwanderungsniveau auf heutigem Stand, die Lücken im Jahr 2024 nicht mehr ausreichend kompensieren könnte.

Rahmenbedingungen für die zukünftige Arbeitskräfteentwicklung in Hessen

Die Fachkräfteengpässe haben sich in Deutschland in den vergangenen Jahren weiter zugespitzt: 66% aller offenen Stellen werden in Engpassberufen ausgeschrieben (Burstedde et al. 2017). Folglich müssen Unternehmen bei der Besetzung dieser Stellen erhebliche Anstrengungen auf sich nehmen und/oder lange Suchzeiten für geeignete Bewerberinnen und Bewerber einkalkulieren. Dies betrifft vor allem die (hoch) qualifizierten Berufe wie die MINT-Berufe¹ – auch im Handwerk – sowie die Gesundheitsfachberufe. Bei der Entstehung und der Verschärfung der Fachkräfteengpässe spielt der demografische Wandel eine entscheidende Rolle, da die Bevölkerung im Erwerbsalter in den kommenden Jahren von Schrumpfung und Alterung stark betroffen sein wird. Heute dominieren zwar noch die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 50 und 60 Jahren im Erwerbsleben, diese werden aber in den kommenden Jahren den Arbeitsmarkt verlassen. Bestand im Jahr 2013 die Erwerbsbevölkerung noch aus 49,2 Millionen Menschen, so wird diese Zahl nach 2020 deutlich abnehmen und im Jahr 2030 nur ca. 44 Millionen Menschen betragen (Statistisches Bundesamt 2015). Insbesondere im öffentlichen Sektor werden sich aufgrund des hohen Altersschnitts der heutigen Beschäftigten in Zukunft deutliche Fachkräftelücken zeigen. Es wird davon ausgegangen, dass bis 2030 deutschlandweit etwa 800.000 Fachkräfte allein in dieser Branche fehlen werden (Detemple et al. 2017).

Trotz der Erhöhung des Renteneintrittsalters, der steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen und der zunehmenden Arbeitskräftezuwanderung werden damit die demografiebedingten Lücken im Arbeitskräfteangebot schon mittel-, aber vor allem langfristig nicht mehr zu füllen sein (Möller und Walwei 2013). Somit bedingt der demografische Wandel eine Abkehr vom herkömmlichen Wirtschaftswachstumsmodell in Deutschland, das in der Vergangenheit stark an die Zunahme der Zahl der Erwerbstätigen gekoppelt war (Kröhnert 2013) und stellt insbesondere die Arbeitsmarktakteure in ländlichen Regionen vor große Herausforderungen, wenn sie mit Fachkräfteengpässen konfrontiert sind. Die zugespitzte Lage in ländlichen Regionen ist darauf zurückzuführen, dass das schon knappe Arbeitskräfteangebot durch Abwanderung in urbane Gebiete nochmals dezimiert wird. Entsprechend profitieren Regionen wie das Rhein-Main Gebiet und können damit die demografiebedingt entstehenden Lücken noch weitestgehend kompensieren. Es sind insbesondere junge Frauen, die die ländlichen Gebiete mit weniger modernen Wirtschaftsstrukturen verlassen, weil sie dort eine geringere Auswahl an Ausbildungsberufen oder Karriereoptionen für sich selbst erwarten (Kröhnert 2013).

Wie das Frühinformationssystem regio pro aufzeigt, werden sich zukünftig auch in Hessen die regionalen Disparitäten in Bezug auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften vergrößern. Dies hängt mit erwarteten Wanderungsbewegungen in Verbindung mit unterschiedlich großen altersbedingten Ersatzbedarfen der Unternehmen in den kommenden Jahren zusammen. Deshalb ist vorausschauendes Handeln von großer Bedeutung, insbesondere hinsichtlich einer mittel- bis langfristig ausgerichteten Fachkräftesicherung als Kern regionaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.

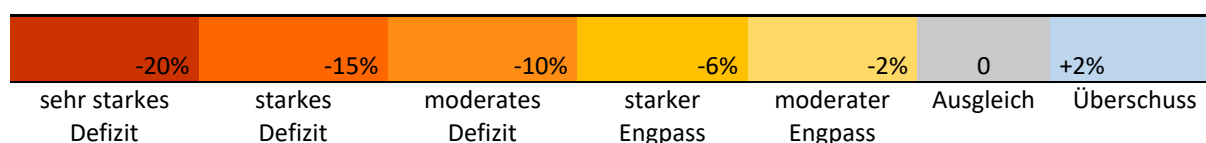
¹ MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik.

regio pro als Instrument der vorausschauenden Fachkräftesicherung in Hessen

Das Projekt regio pro liefert fundierte Informationen über die **mittelfristigen Entwicklungen** auf dem hessischen Arbeitsmarkt, indem Prognosen differenziert nach **Berufen, Qualifikationen, Anforderungsniveaus und Wirtschaftszweigen für das Bundesland, seine Regierungsbezirke Darmstadt, Gießen und Kassel sowie für alle 26 Landkreise und kreisfreien Städte** zur Verfügung gestellt werden. Auf Basis dieser Daten können Akteure aus Politik, Verbänden, dem Bildungsbereich sowie aus Unternehmen **Handlungsempfehlungen** ableiten und **Gestaltungsansätze** entwickeln. Die Informationen sind darüber hinaus auch für alle interessierten Bürgerinnen und Bürger Hessens über die Webseite: www.regio-pro.eu zugänglich. Die Prognosen werden im Zweijahresturnus aktualisiert und der aktuelle Prognosehorizont erstreckt sich auf **Entwicklungen von 2017 bis 2024**.

Konzeptionell beruht regio pro auf einem **Matchingansatz**, bei welchem die Entwicklung des Angebots und der Nachfrage an Arbeitskräften über einen Zeitraum von sieben Jahren einander gegenübergestellt werden. Dabei werden im **Angebot alle Personen** erfasst, die zwischen 2017 und 2024 für die **Besetzung offener Stellen neu dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen**. Dies sind beispielsweise junge Menschen, die neu in den Arbeitsmarkt eintreten, neu Zugewanderte oder Arbeitslose. Unter **Nachfrage** sind zwei Entwicklungen subsummiert. Zum einen der sogenannte **Veränderungsbedarf**, mit welchem die erwartete Erweiterung oder der voraussichtliche Abbau von Personal aufgrund von **wirtschaftlichen Entwicklungen** erfasst wird (Wirtschaftswachstum oder –schrumpfung). Zum anderen wird die Nachfrage vorrangig vom **Ersatzbedarf** bestimmt. Er wird aus der Anzahl von Personen, die entweder **alters- oder vollerwerbsminderungsbedingt** aus dem Arbeitsleben austreten. Sowohl beim Veränderungsbedarf als auch beim Ersatzbedarf werden die Veränderungen zwischen 2017 und 2024 in die Berechnungen miteinbezogen. Entsprechend werden im Projekt regio pro Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite zwischen 2017 und 2024 einander gegenübergestellt. Dabei können drei unterschiedliche Ergebnisse ermittelt werden. Ein **passgenaues Matching** liegt dann vor, wenn Angebot und Nachfrage gleich groß sind. In diesem Fall wird von einem Gleichgewicht oder einer Passung ausgegangen. Ein **Arbeitskräfteüberschuss** ist gegeben, wenn das Angebot an Arbeitskräften höher als die Arbeitskräftenachfrage ist. Die dritte Option stellt das Ergebnis **Arbeitskräftemangel** dar. Dieser besteht, wenn die Arbeitskräftenachfrage das Angebot übersteigt. Sowohl Arbeitskräfteüberschuss als auch Arbeitskräftemangel stellen **sogenannte Mismatches oder Ungleichgewichte des Arbeitsmarkts** dar. Beide Fälle sind für arbeitsmarktpolitische Akteure von besonderer Bedeutung. Deshalb ist es zudem von Bedeutung festzustellen, wie groß das jeweilige Mismatch ist. Auf der folgenden **Skala werden unterschiedliche Größen des Mismatches mit Begriffen** hinterlegt. Diese Begriffe sind seit Beginn des Projektes regio pro im Jahr 2007 in Rückkoppelung mit Arbeitsmarktakteuren als praxisnah und nützlich identifiziert worden.

Abbildung 1: Graduelle Differenzierung des Mismatches in ihre begriffliche Bedeutung



Quelle: regio pro; IWAK.

Zukünftige Arbeitskräfteentwicklung in Hessen bis 2024

Bis zum Jahr 2024 wird in Hessen laut Prognose mit einem **Engpass von rund 171.400 Arbeitskräften** zu rechnen sein. Dies entspricht rund **sechs Prozent** der Beschäftigten im Jahr 2017, dem Ausgangsjahr der Prognose. Damit hat sich die Größe der Lücke im Vergleich zur Prognose für das Jahr 2022 verdoppelt. Der Haupttreiber für diese Entwicklung ist weiterhin der demografische Wandel, der sich in Form von erhöhten altersbedingten Ersatzbedarfen und rückläufigen Zahlen junger Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten, zeigt. Im Vergleich zu der dynamischen demografischen Entwicklung hat das für das Jahr 2024 vorausgeschätzte Wirtschaftswachstum eher geringe Auswirkungen auf den Anstieg der Nachfrage nach Arbeits- und Fachkräften in Hessen.

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 nach Qualifikationen

Auf dem hessischen Arbeitsmarkt werden bis zum Jahr 2024 voraussichtlich **174.710 Fachkräfte mit einem qualifizierten Bildungsabschluss** fehlen. Dabei handelt es sich um **135.070 Beschäftigten mit Berufsausbildung** und um weitere **39.640 Personen mit (Fach-)Hochschulabschluss**. Bezogen auf den Beschäftigtenbestand im Jahr 2017 entspricht dies sowohl bei den akademischen Fachkräften als auch bei den beruflich qualifizierten Fachkräften einem Engpass von jeweils sieben Prozent. Bei den **Arbeitskräften ohne Berufsausbildung** ist hingegen bis zum Jahr 2024 ein geringer **Überhang von 3.310 Beschäftigten** zu erwarten. Dieser hat sich allerdings im Vergleich zur letzten Prognose für das Jahr 2022 weiter verringert und umfasst nun lediglich die Größe von einem Prozent der Beschäftigten im Jahr 2017. Die Arbeitskräfteengpässe im Jahr 2024 beziehen sich folglich vor allem auf Fachkräfte.

Abbildung 2: Relatives Mismatch nach Qualifikationen bis 2024 für Hessen



Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 nach Wirtschaftszweigen

Bis zum Jahr 2024 werden in den **meisten Wirtschaftszweigen² in Hessen Engpässe** erwartet, deren Haupttreiber der **demografische Wandel** darstellt. Laut regionalen Experten wirkt sich eine Reihe von weiteren Faktoren auf die Veränderung der Nachfrage nach Arbeitskräften aus.³ Die Alterung der Be-

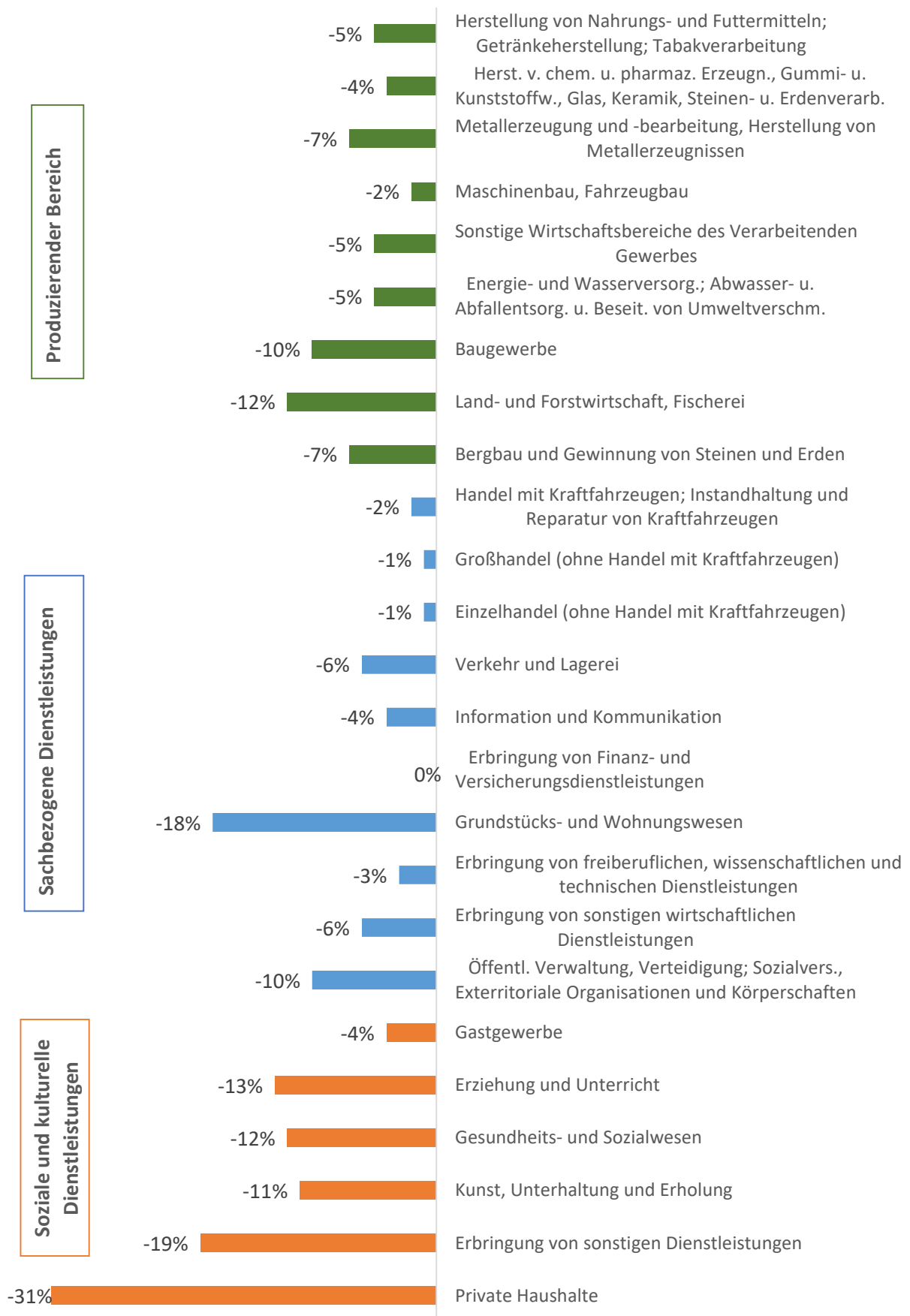
² Die Berechnung der Wirtschaftszweigprognosen basiert auf [der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 des Statistischen Bundesamts](#). Die Zusammenfassung der Ergebnisse zu Bereichen orientiert sich ebenfalls an der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.

³ Die regionale Expertise stammt aus Fokusgruppen zur Validierung der Prognosen mit Vertretern vorrangig aus kommunalen Wirtschaftsförderungen.

völkerung führt im Bereich der Personenbezogenen Dienstleistungen und insbesondere in den Branchen **Gesundheits- und Sozialwesen** sowie bei der Erbringung von **sonstigen (meistens haushaltsnahen) Dienstleistungen** zu einer zusätzlichen Nachfrage nach Arbeitskräften, was im Vergleich mit anderen Branchen hier die größten Arbeitskräftelücken erwarten lässt. Neben der Demografie erweist sich die **Digitalisierung** als weiterer Einflussfaktor in einigen Branchen, wie beispielsweise bei der dynamischen Entwicklung des Onlinehandels. Dadurch wird schon heute, jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zukünftig, Beschäftigung im Handel selbst abgebaut und gleichzeitig die Nachfrage nach Beschäftigten im Bereich **Verkehr und Logistik** durch die höheren Umschläge erhöht. Auch zeigen sich in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen Effekte. Die Digitalisierung führt dort zur Automatisierung, die voraussichtlich mit weiterem Stellenabbau und der Verringerung der Arbeitskräftenachfrage verbunden sein wird. Gerade die gegenteiligen Effekte stellen sich in den Branchen **Information und Kommunikation** sowie bei der Erbringung von **freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen** ein. Gerade dort führt die zunehmende Digitalisierung weiterhin zum Anstieg der Nachfrage nach Arbeitskräften. Auch die **Baubranche** erwartet Wachstum bis 2024. Dieses ist jedoch nicht vorrangig der Digitalisierung geschuldet, sondern findet vermutlich unter der Bedingung eines Fortbestands öffentlicher Subventionen statt. Das **Produzierende Gewerbe** ist besonders in Mittelhessen mit vielen Nischenprodukten für den Weltmarkt weiterhin auf Wachstumskurs. Hier besteht die Möglichkeit, dass die Fachkräfteengpässe zukünftig das mögliche Wachstum deutlich verlangsamen könnten. Diese gerade skizzierten grundlegenden Entwicklungen gelten für die genannten Branchencluster. Ein differenzierter Blick auf die Wirtschaftszweige innerhalb eines Clusters kann durchaus divergierende Entwicklungen aufzeigen.

In den Wirtschaftszweigen des Clusters „**Produzierender Bereich**“ können bis 2024 grundsätzlich Engpässe identifiziert werden, diese unterscheiden sich jedoch graduell. Am schwächsten werden diese voraussichtlich im Maschinen- und Fahrzeugbau (minus zwei Prozent) und bei der Herstellung von chemischen und pharmazeutischen Produkten sowie bei Gummi- und Kunststoffwaren (minus vier Prozent) sein. Moderate und starke Engpässe (zwischen minus fünf und minus sieben Prozent) werden demgegenüber bei fast allen übrigen Wirtschaftszweigen in diesem Bereich erwartet. Beim Baugewerbe und in der Land- und Forstwirtschaft ist im Jahr 2024 sogar mit Defiziten von minus zehn und minus zwölf Prozent zu rechnen (Abbildung 3). Auch der Cluster der „**Sachbezogenen Dienstleistungen**“ schließt nur Wirtschaftszweige (wie z.B. Information und Kommunikation) ein, die bis zum Jahr 2024 keine Arbeitskräfteüberschüsse mehr erwarten können. Allerdings wird hier der Arbeitskräftemangel in den meisten Wirtschaftszweigen eher schwach ausgeprägt sein. Demgegenüber sind die prognostizierten Lücken im Grundstücks- und Wohnungswesen (18 Prozent) und im Öffentlichen Sektor (zehn Prozent) sehr groß, während die Wirtschaftszeige Verkehr und Lagerei sowie Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (darunter z.B. Gebäudebetreuung) mit jeweils rund sechs Prozent deutlich Arbeitskräfteengpässe mittlerer Stärke aufweisen. Insgesamt zeigen sich jedoch im Cluster „**Soziale und kulturelle Dienstleistungen**“ die durchschnittlich größten Defizite. Im Vergleich zu den bereits für 2022 prognostizierten Engpässen werden diese bis 2024 nochmals deutlich größer. Im Schnitt liegen sie im Jahr 2024 bei minus elf Prozent. Noch größer wird der Arbeitskräftemangel in den Privaten Haushalten mit minus 31 Prozent eingeschätzt. Eine Ausnahme stellt das Gastgewerbe in diesem Cluster dar. Mit minus vier Prozent erweisen sich die prognostizierten Arbeitskräftemängel dort als deutlich moderater. Die folgende Grafik erlaubt einen Überblick über die Entwicklungen der einzelnen Wirtschaftszweige in den drei Clustern.

Abbildung 3: Relatives Mismatch der Wirtschaftszweige bis 2024 in Hessen



Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 nach Berufsgruppen

Bei der Betrachtung der mittelfristigen Entwicklungen differenziert nach Berufsgruppen⁴ wird ebenfalls eine Verstärkung von Arbeitskräfteengpässen von 2022 bis 2024 deutlich. Die folgende Tabelle weist für die 20 größten Berufsgruppen die für das Jahr 2024 prognostizierten Werte aus.

Tabelle 1: 20 größte Berufsgruppen: Beschäftigte 2017, Entwicklungen und Mismatches bis 2024 für Hessen

| Berufsgruppe | Beschäftigte in 2017 svB und ageB absolut ⁵ | Prognoseergebnisse bis 2024 | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|--------------------|-----------------|
| | | Entwicklung der Nachfrage | | Entwicklung des Angebots | Überschuss/Defizit | |
| | | Veränderungsbedarf | Ersatzbedarf | Angebot | absolut | relativ zu 2017 |
| Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe | 78.693 | 4.760 | 12.870 | 6.970 | -10.660 | -14% |
| Arzt- und Praxishilfe | 51.595 | 3.060 | 7.950 | 4.260 | -6.750 | -13% |
| Fahrzeugführung im Straßenverkehr | 81.084 | 930 | 26.930 | 17.900 | -9.960 | -12% |
| Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehungspflege | 114.168 | 6.620 | 21.160 | 15.060 | -12.720 | -11% |
| Verwaltung | 66.376 | 1.420 | 14.540 | 9.310 | -6.650 | -10% |
| Altenpflege | 43.008 | 2.620 | 7.730 | 6.080 | -4.270 | -10% |
| Büro und Sekretariat | 215.114 | 4.170 | 49.290 | 33.720 | -19.740 | -9% |
| Unternehmensorganisation und -strategie | 152.206 | 1.280 | 24.620 | 14.380 | -11.520 | -8% |
| Rechnungswesen, Controlling und Revision | 43.170 | 530 | 8.550 | 5.720 | -3.360 | -8% |
| Versicherungs- und Finanzdienstleistungen | 101.216 | 620 | 14.860 | 8.250 | -7.230 | -7% |
| Gastronomie | 68.507 | 2.400 | 8.400 | 6.340 | -4.460 | -7% |
| Reinigung | 127.372 | 4.150 | 36.270 | 33.000 | -7.420 | -6% |
| Maschinenbau- und Betriebstechnik | 89.140 | -760 | 16.820 | 10.730 | -5.330 | -6% |
| Technische Produktionsplanung und -steuerung | 40.441 | -370 | 8.250 | 5.530 | -2.350 | -6% |
| Einkauf und Vertrieb | 66.901 | -630 | 11.140 | 7.570 | -2.940 | -4% |
| Metallbearbeitung | 39.818 | -420 | 7.220 | 5.320 | -1.480 | -4% |
| Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag | 151.564 | 320 | 30.580 | 26.480 | -4.420 | -3% |
| Objekt-, Personen-, Brandschutz, Arbeitssicherheit | 40.358 | 1.190 | 9.580 | 9.500 | -1.270 | -3% |
| Speisenzubereitung | 49.996 | 1.850 | 9.090 | 11.030 | 90 | 0% |
| Verkauf (ohne Produktspezialisierung) | 128.733 | -3.230 | 22.750 | 20.240 | 720 | 1% |

Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

⁴ Die Berechnung der Berufsprognosen basiert auf der [Klassifikation der Berufe KldB 2010 der Bundesagentur für Arbeit](#).

⁵ svB = sozialversicherungspflichtig Beschäftigte; ageB = ausschließlich geringfügig Beschäftigte

Die **Defizite auf hohem Niveau zwischen minus zehn und minus 14 Prozent** zeigen sich bis zum Jahr 2024 voraussichtlich in den Berufsgruppen **Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe, Altenpflege, Arzt- und Praxishilfe, Erziehung, Sozialarbeit sowie Heilerziehungspflege**. Bei diesen Berufen erweisen sich die zunehmenden Zahlen älterer und pflegebedürftiger Personen sowie der höhere Bedarf an Kinderbetreuung aufgrund der größeren Arbeitsmarktteilhabe von Müttern als wichtige Treiber der Nachfrage. Zudem trägt der altersbedingte Ersatzbedarf in diesen Berufen ebenfalls beträchtlich zur Nachfrage bei. Lücken auf etwas niedrigerem Niveau aber trotzdem noch **starke Engpässe** sind bei Berufsgruppen wie **Fahrzeugführung im Straßenverkehr, Büro und Sekretariat sowie bei den Verwaltungsberufen** zu erwarten. Ein wesentlicher Treiber stellt hierbei der hohe Ersatzbedarf dar. Anders ist die Lage bei Verkaufsberufen ohne Produktspezialisierung, in der Speisenzubereitung, im Objekt-, Personen- und Brandschutz, in der Arbeitssicherheit, der Lagerwirtschaft, der Postzustellung und der Metallbearbeitung. In diesen Berufsgruppen ist im Vergleich zu den obigen Mangelberufen das Angebot an Arbeitskräften vergleichsweise hoch. Dies geht vor allem auf die großen Anteile an un- und angelernten Arbeitskräften, die in diese Berufe einmünden können, zurück. Allerdings zeigen sich regional teilweise davon abweichende Situationen.

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 nach Anforderungsniveaus

Eine noch weiter differenzierte Perspektive auf die zukünftigen Arbeitskräftebedarfe erschließt sich durch den Rückgriff auf **Anforderungsniveaus**⁶. Damit können für Berufsgruppen Tätigkeiten, die unterschiedlich hohe Anforderungsniveaus voraussetzen, unterschieden werden. Es handelt sich um die Anforderungsniveaus „**Helfer**“, „**Fachkraft**“, „**Spezialist**“ sowie „**Experte**“. Anders als bei den Qualifikationsniveaus, die an die Beschäftigten selbst gebunden sind und eher den Einstieg in den Beruf markieren, verweisen die Anforderungsniveaus auf das Niveau der tatsächlich zu ersetzenden Tätigkeit und bilden damit Nachfrage deutlich besser als durch das Qualifikationsniveau ab.

Bei den Berufsgruppen **Gesundheits- und Krankenpflege sowie Erziehung** sind demnach nicht nur für die Berufsgruppen insgesamt die stärksten Defizite im Jahr 2024 zu erwarten, sondern auch **auf allen Anforderungsniveaus**. Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass sich die meisten Berufsgruppen hinsichtlich der **Anforderungsniveaus „Fachkraft“, „Spezialist“ sowie „Experte“ nur wenig unterscheiden**, denn bei denen zeigen sich fast immer **Engpässe**. Demgegenüber zeigen sich die **großen Unterschiede auf dem Anforderungsniveau „Helfer“**. Je nach Berufsgruppe werden starke Überhänge bis hin zu starken Defiziten deutlich. Gerade in jenen Berufsgruppen, die große Überhänge bei den „Helfern“ zeigen und gleichzeitig Engpässe auf den übrigen Niveaus bieten sich Maßnahmen der Nach- bzw. der Aufstiegsqualifizierung an. Dies trifft auf Berufsgruppen wie **Speisenzubereitung** oder **Verkauf ohne Produktspezialisierung** zu.

⁶ Die Berechnung der Prognosen nach Anforderungsniveaus basiert auf der [Klassifikation der Berufe KldB 2010 der Bundesagentur für Arbeit](#).

Tabelle 2: Relatives Mismatch bis 2024 nach Anforderungsniveaus der 20 größten Berufsgruppen für Hessen

| Berufsgruppe | Ausgangslage 2017 | | | | Prognoseergebnisse 2024 | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|------------|---------|-------------------------------------------------|-----------|------------|---------|
| | Beschäftigte im Jahr 2017 | | | | Mismatch: Relativer Überschuss/Defizit bis 2024 | | | |
| | Helfer | Fachkraft | Spezialist | Experte | Helfer | Fachkraft | Spezialist | Experte |
| Metallbearbeitung | 16.584 | 21.789 | 1.429 | x | -2% | -5% | -5% | x |
| Maschinenbau- und Betriebstechnik | 14.951 | 59.784 | 8.694 | 5.711 | -9% | -5% | -6% | -4% |
| Technische Produktionsplanung und -steuerung | x | 12.617 | 17.090 | 10.734 | x | -6% | -6% | -6% |
| Speisenzubereitung | 31.283 | 16.896 | 824 | 993 | 5% | -7% | -8% | -7% |
| Lagerwirtschaft, Post und Zustellung, Güterumschlag | 106.288 | 42.729 | 1.284 | 1.263 | -3% | -4% | -9% | -5% |
| Fahrzeugführung im Straßenverkehr | x | 81.084 | x | x | x | -12% | x | x |
| Objekt-, Personen-, Brandschutz, Arbeitssicherheit | 4.183 | 30.484 | 4.093 | 1.598 | -9% | -1% | -12% | -3% |
| Reinigung | 102.821 | 23.327 | 1.224 | x | -5% | -9% | -6% | x |
| Einkauf und Vertrieb | x | 19.429 | 31.157 | 16.315 | x | -5% | -5% | -4% |
| Verkauf (ohne Produktspezialisierung) | 29.595 | 89.447 | 2.632 | 7.059 | 10% | -2% | -4% | -2% |
| Gastronomie | 16.956 | 48.726 | 1.133 | 1.692 | -6% | -7% | -8% | -3% |
| Unternehmensorganisation und -strategie | x | 79.979 | 30.983 | 41.244 | x | -9% | -7% | -7% |
| Büro und Sekretariat | 40.563 | 162.842 | 10.628 | 1.081 | -10% | -9% | -8% | 6% |
| Versicherungs- und Finanzdienstleistungen | x | 73.963 | 15.156 | 12.097 | x | -7% | -7% | -6% |
| Rechnungswesen, Controlling und Revision | x | 2.968 | 27.212 | 12.990 | x | -10% | -9% | -6% |
| Verwaltung | 1.493 | 54.428 | 7.376 | 3.079 | -17% | -10% | -8% | -10% |
| Arzt- und Praxishilfe | x | 48.659 | 2.936 | x | x | -13% | -13% | x |
| Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe | 15.295 | 55.772 | 5.986 | 1.640 | -13% | -14% | -14% | -12% |
| Altenpflege | 23.440 | 18.958 | 258 | 352 | -7% | -13% | -12% | -14% |
| Erziehung, Sozialarbeit, Heilerziehungspflege | 18.114 | 62.975 | 6.172 | 26.907 | -14% | -10% | -11% | -11% |

x bedeutet, dass für diese Berufsgruppe kein entsprechendes Anforderungsniveau vorhanden ist.

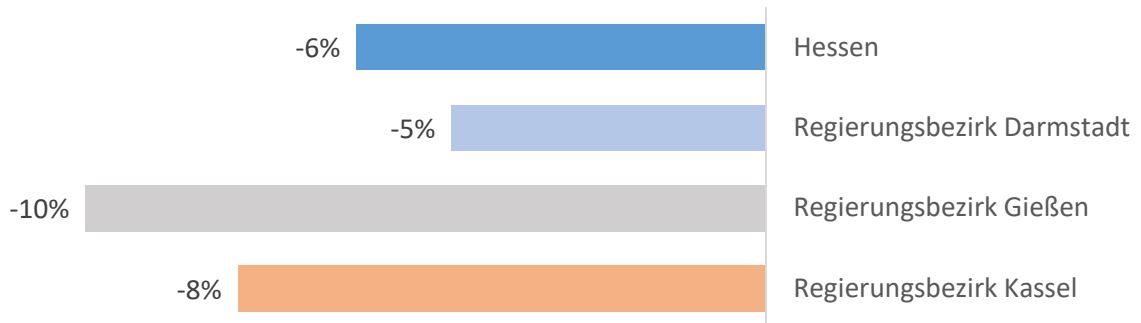
Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 nach Regierungsbezirken

Bei einem Vergleich der **Regierungsbezirke** stellen sich unterschiedliche Entwicklungen dar. Im **Regierungsbezirk Kassel verdoppelt sich das Defizit** von minus vier Prozent im Jahr 2022 auf minus acht Prozent im Jahr 2024. **Ähnlich gestaltet sich die Entwicklung im Regierungsbezirk Gießen.** Dort wird für das Jahr 2022 ein Mismatch von minus fünf Prozent erwartet, das sich in der Prognose für das Jahr 2024 schon auf minus zehn Prozent erweitert hat. Im **Regierungsbezirk Darmstadt verbleibt auch bei**

der Prognose für das Jahr 2024 der Engpass mit minus 5 Prozent unter dem hessischen Durchschnitt (Abbildung 4).

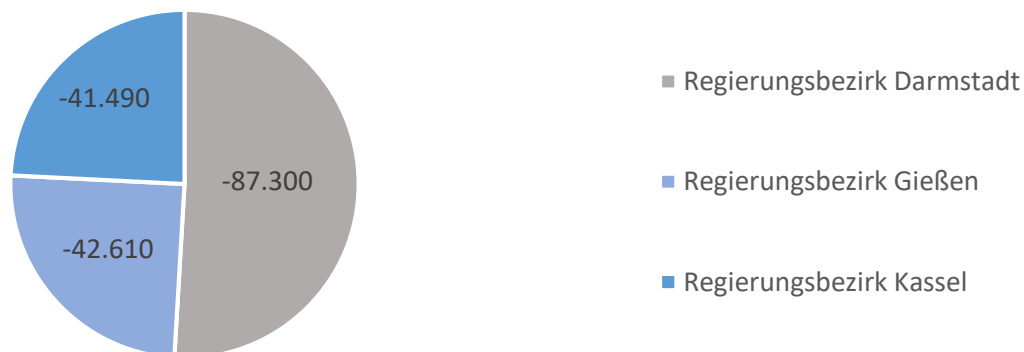
Abbildung 4: Relatives Mismatch bis 2024 für Hessen und seine Regierungsbezirke bezogen auf die Beschäftigten im Jahr 2017



Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

Diese geringeren Veränderungen im Regierungsbezirk Darmstadt sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass bis zum Jahr 2024 gut die Hälfte aller Arbeitskräfte hier fehlen wird (Abbildung 5).

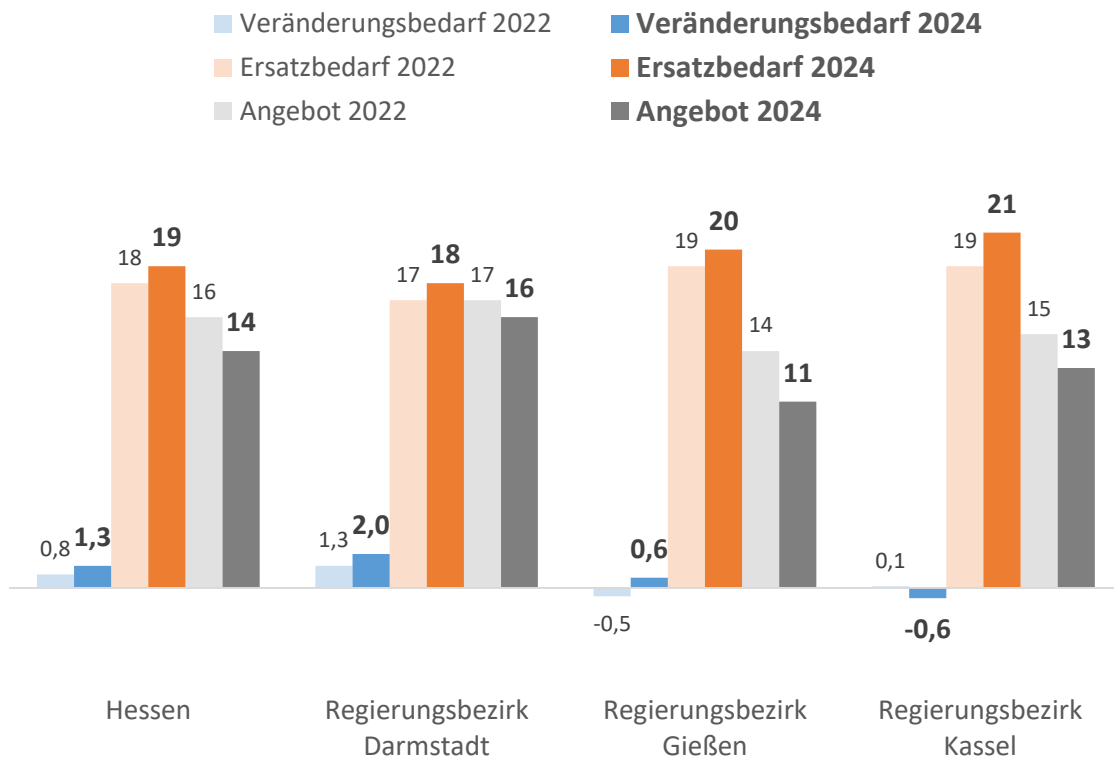
Abbildung 5: Absolutes Mismatch bis 2024 nach Regierungsbezirken bezogen auf die Beschäftigten im Jahr 2017



Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

Die im Vergleich zur Prognose 2022 deutlich größeren erwarteten Lücken bis 2024 sind auf die Folgen des fortschreitenden demografischen Wandels zurückzuführen. Dieser äußert sich durch einen ansteigenden altersbedingten Ersatzbedarf bei gleichzeitig sinkender Anzahl von Nachwuchskräften. In einigen Branchen und Regionen wird diese Entwicklung sogar noch durch das zu erwartende Wirtschaftswachstum verstärkt. In Abbildung 6 stellen die orangefarbenen Balken (hell 2022 und dunkel 2024) die **voraussichtlichen Anstiege der Ersatzbedarfe** zwischen 2022 und 2024 im Vergleich zum Ausgangsjahr 2017 dar. Beispielsweise hat sich der altersbedingte Ersatzbedarf im Regierungsbezirk Darmstadt von 17 Prozent im Jahr 2022 auf 18 Prozent im Jahr 2024 erhöht. Ähnlich stark, aber auf höherem Niveau wird sich der Ersatzbedarf im Regierungsbezirk Gießen entwickeln. Dort wächst der Ersatzbedarf voraussichtlich von 19 Prozent im Jahr 2022 auf 20 Prozent im Jahr 2024. Im Regierungsbezirk Kassel stellt sich die Entwicklung nochmals stärker dar. Während für das Jahr 2022 ein Ersatzbedarf von 19 Prozent prognostiziert wurde, wird dieser im Jahr 2024 bereits auf 21 Prozent geschätzt.

Abbildung 6: Nachfrage und Angebot bis 2024 und bis 2022 in Relation zu den Beschäftigten in 2017 und entsprechend in 2015 für Hessen und seine Regierungsbezirke (in Prozent)



Quelle: Berechnungen aus regio pro; IWAK.

Der **Rückgang des Arbeitskräfteangebots**, der ebenfalls auf die demografische Entwicklung zurückzuführen ist, kann ebenfalls prognostiziert werden. Dabei führen rückläufige Geburten zu abnehmenden Zahlen an Personen, die neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Diese Entwicklungen werden insbesondere in den ländlichen Regionen noch durch Abwanderung verstärkt. Die grauen Balken stellen das Angebot an neuen Arbeitskräften dar. Im Vergleich der beiden Prognosejahre 2022 (hellgrau) und 2024 (dunkelgrau) wird dessen Rückgang deutlich. Dieser fällt je nach Region allerdings unterschiedlich aus. Im Regierungsbezirk Darmstadt wird ein Rückgang um ein Prozent von 17 auf 16 Prozent erwartet während in den beiden anderen Regierungsbezirken die Abnahme des Angebots etwas größer ist. Im Regierungsbezirk Kassel zeigt sich ein Rückgang um zwei Prozent von 15 auf 13 Prozent und im Regierungsbezirk Gießen sogar um drei Prozent von 14 auf 11 Prozent.

Die Zunahme der Nachfrage durch den altersbedingten Ersatzbedarf und die Abnahme des Angebots durch rückläufige Zahlen an Neueintritten in den Arbeitsmarkt können durch die **wirtschaftliche Entwicklung** nochmals dynamisiert oder verlangsamt werden. Während Wirtschaftswachstum die Nachfrage erhöht, verringert sich durch eine rückläufige Wirtschaftsentwicklung die Nachfrage. Die wirtschaftliche Entwicklung wird als Veränderungsbedarf erfasst. Allerdings verdeutlichen die blauen Balken in der obigen Abbildung, dass die **wirtschaftliche Entwicklung weit weniger einflussreich als die demografische Entwicklung für die zukünftige Arbeitsmarktlage** ist. Erwähnt werden soll auch, dass sich die vorausgeschätzte wirtschaftliche Entwicklung durchaus in der Zukunft noch verändern kann. Im Falle der demografischen Effekte ist dies nicht zu erwarten. Diese werden bis weit in die 2030er Jahre hinein die Entwicklung von Arbeitskräfteangebot und –nachfrage in Hessen maßgeblich bestimmen.

Zukünftige Arbeitsmarktentwicklungen bis 2024 im Kontext der Entwicklungstypen regionaler Arbeitsmärkte

Neben den Regierungsbezirken liefert regio pro Prognosen für **jeden Kreis und jede kreisfreie Stadt in Hessen**. Damit ist eine Ebene erreicht, auf welcher Arbeitsmärkte direkt gesteuert und Handlungsansätze identifiziert werden können. Viele Kreise und kreisfreie Städte, die im Folgenden als Kommunen bezeichnet werden, haben aufgrund von Pfadabhängigkeiten **ähnliche Entwicklungsverläufe**. Dies bedeutet, dass demografische und wirtschaftliche Entwicklungen ähnlich verlaufen und zu vergleichbaren Mismatches führen. In der folgenden Skala sind Mismatches, die sich im Jahr 2024 in hessischen Kommunen zeigen, abgebildet. Diese sind mit Bezeichnungen zur Beschreibung der Arbeitsmarktlage unterlegt, die in Rückkoppelung mit Arbeitsmarktakteuren aus Hessen spezifiziert wurden und im Rahmen des Projekts regio pro weiter fortgeschrieben werden. Jeder Skalenabschnitt bzw. jede Arbeitskräftelage korrespondiert mit jeweils einem **regionalen Entwicklungstyp**. Alle Kommunen in Hessen können einem dieser fünf Entwicklungstypen zugeordnet werden (Tabelle 3).

Abbildung 7: Graduelle Differenzierung des Mismatches und Zuordnung der Entwicklungstypen

| | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| Mismatches 2024 | -15% | -10% | -6% | -2% | 0 |
| Arbeitskräftelage | starkes Defizit | moderates Defizit | starker Engpass | moderater Engpass | Ausgleich |
| Entwicklungstyp | Typ 5 | Typ 4 | Typ 3 | Typ 2 | Typ 1 |

Quelle: regio pro; IWAK.

Inhaltlich lassen sich die fünf Entwicklungstypen folgendermaßen beschreiben.

- Im **Typ 1** befinden sich Kommunen, deren Arbeitsmärkte im Jahr 2024 ausgeglichen sein werden, weil es ihnen wahrscheinlich gelingen wird, die Folgen des einsetzenden demografischen Wandels durch interregionale Mobilität und ungesteuerte Zuwanderung zu kompensieren.
- Dem **Typ 2** werden Kommunen zugeordnet, auf deren Arbeitsmärkten durch den einsetzenden demografischen Wandel bis 2024 moderate Engpässe entstehen werden, die nicht mehr durch Mobilität und ungesteuerte Zuwanderung kompensiert werden können.
- Dem **Typ 3** gehören Kommunen an, deren Arbeitsmärkte durch den ausgeprägten demografischen Wandel bis 2024 starke Engpässe verzeichnen werden, die unter der Annahme einer Fortführung des Status Quo nicht mehr kompensiert werden können.
- Im **Typ 4** befinden sich Kommunen, deren Arbeitsmärkte wegen des stark ausgeprägten demografischen Wandels bis 2024 schon moderate Arbeitskräftedefizite verzeichnen werden, die ihrerseits unter der Annahme einer Fortführung des Status Quo nicht mehr kompensiert werden können.
- Im **Typ 5** werden Kommunen zusammengeführt, in denen der sehr stark ausgeprägte demografische Wandel bis 2024 zu starken Arbeitskräftedefiziten führen wird, die unter der Annahme einer Fortführung des Status Quo nicht mehr kompensiert werden können.

Die folgende Tabelle zeigt die **Zuordnung der Kommunen zu den jeweiligen Entwicklungstypen**.

Tabelle 3: Entwicklungstypenzuordnung der hessischen Kreise und kreisfreien Städte für das Jahr 2024

| Entwicklungstyp | Mismatch von Angebot und Nachfrage | Landkreise/ kreisfreie Städte |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TYP 1: Kompensation der Folgen eines einsetzenden demografischen Wandels | Ausgleich | – Stadt Frankfurt – Stadt Kassel |
| TYP 2: Einsetzender demografischer Wandel | moderater Engpass | – Stadt Darmstadt – Stadt Offenbach – Stadt Wiesbaden – Kreis Groß-Gerau – Main-Taunus-Kreis – Kreis Offenbach |
| TYP 3: Ausgeprägter demografischer Wandel | starker Engpass | – Hochtaunuskreis – Main-Kinzig-Kreis – Kreis Gießen – Kreis Kassel – Kreis Marburg-Biedenkopf – Wetteraukreis |
| TYP 4: Stark ausgeprägter demografischer Wandel | moderates Defizit | – Kreis Bergstraße – Kreis Darmstadt-Dieburg – Rheingau-Taunus-Kreis – Kreis Fulda – Kreis Hersfeld-Rotenburg – Kreis Waldeck-Frankenberg – Werra-Meißner-Kreis – Lahn-Dill-Kreis – Kreis Limburg-Weilburg – Schwalm-Eder-Kreis |
| TYP 5: Sehr stark ausgeprägter demografischer Wandel | starkes Defizit | – Odenwaldkreis – Vogelsbergkreis |

Quelle: regio pro; IWAK.

Bereits bei der Berechnung der Prognosen für das Jahr 2022 wurde eine Zuordnung von Kommunen zu Entwicklungstypen vorgenommen. Wie aus den vorangegangenen Befunden geschlossen werden kann, ist der **demografische Wandel insgesamt zwischen 2022 und 2024 weiterhin vorangeschritten**. Dies zeigt sich auch in der Zuordnung der Kommunen zu Entwicklungstypen. Die **meisten Kommunen sind im Vergleich zum Jahr 2022 in den Prognosen des Jahres 2024 im nächsten Entwicklungstyp angekommen**. Dies trifft allerdings nicht auf alle Kommunen zu. Einige wenige sind im gleichen Typ verblieben, da sich dort die demografischen Entwicklungen überwiegend verlangsamt haben oder besser als im Jahr 2022 kompensiert werden können. Allerdings zeigt sich auch bei einer Kommune eine höhere Dynamik, die dazu führt, dass die Zuordnung einen Entwicklungstyp zwischen 2022 und 2024 überspringt. Tabelle 4 ermöglicht einen Überblick.

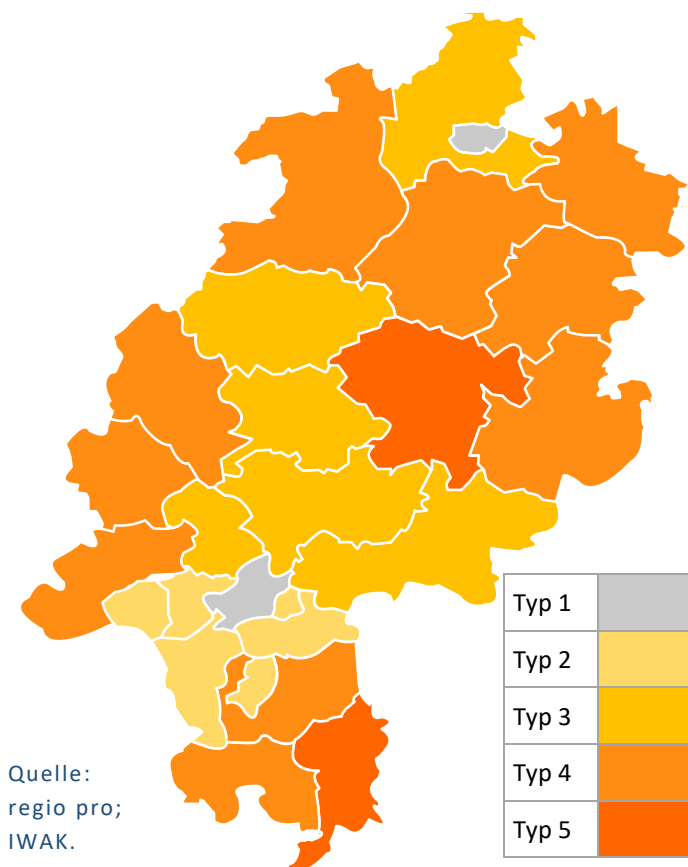
Tabelle 4: Entwicklungstypenzuordnung der hessischen Kreise und kreisfreien Städte im Vergleich der Jahre 2022 und 2024

| KREIS/ KREISFREIE STADT | 2022 | 2024 |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Stadt Frankfurt | TYP 1 | TYP 1 |
| Stadt Kassel | TYP 1 | TYP 1 |
| Stadt Darmstadt | TYP 1 | TYP 2 |
| Stadt Offenbach | TYP 1 | TYP 2 |
| Stadt Wiesbaden | TYP 1 | TYP 2 |
| Kreis Groß-Gerau | TYP 1 | TYP 2 |
| Main-Taunus-Kreis | TYP 2 | TYP 2 |
| Kreis Offenbach | TYP 2 | TYP 2 |
| Hochtaunuskreis | TYP 2 | TYP 3 |
| Main-Kinzig-Kreis | TYP 2 | TYP 3 |
| Kreis Gießen | TYP 2 | TYP 3 |
| Kreis Kassel | TYP 2 | TYP 3 |
| Kreis Marburg-Biedenkopf | TYP 2 | TYP 3 |
| Wetteraukreis | TYP 2 | TYP 3 |
| Kreis Bergstraße | TYP 3 | TYP 4 |
| Kreis Darmstadt-Dieburg | TYP 3 | TYP 4 |
| Rheingau-Taunus-Kreis | TYP 3 | TYP 4 |
| Kreis Fulda | TYP 2 | TYP 4 |
| Kreis Hersfeld-Rotenburg | TYP 3 | TYP 4 |
| Kreis Waldeck-Frankenberg | TYP 3 | TYP 4 |
| Werra-Meißner-Kreis | TYP 3 | TYP 4 |
| Lahn-Dill-Kreis | TYP 2 | TYP 4 |
| Kreis Limburg-Weilburg | TYP 3 | TYP 4 |
| Schwalm-Eder-Kreis | TYP 3 | TYP 4 |
| Odenwaldkreis | TYP 4 | TYP 5 |
| Vogelsbergkreis | TYP 4 | TYP 5 |

Quelle: Eigene Darstellung aus regio pro; IWAK.

Während sich bei der Prognose bis zum Jahr 2022 noch alle fünf kreisfreien Städte im Typ 1 („Kompensation der Folgen eines einsetzenden demografischen Wandels“) befanden, gehören diesem Typ bei der Prognose bis 2024 nur noch die Städte Frankfurt am Main und Kassel an. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass einige Städte die Folgen des demografischen Wandels unter den Bedingungen des zu erwartenden Wirtschaftswachstums bis zum Jahr 2024 durch Zuwanderung und Einpendelnde nicht mehr werden kompensieren können. Dies trifft auf die Städte Wiesbaden, Offenbach und Darmstadt zu. Auch in den Landkreisen wird es vermutlich zu Verschiebungen kommen: Diejenigen, denen die Prognose für 2022 noch einen moderaten Engpass vorausgesagt hatte, weisen in der Prognose für 2024 bereits starke Engpässe auf. Beispielsweise wurde in der Prognose für 2022 vorausgesagt, dass der Landkreis Groß-Gerau als einziger Landkreis die Effekte des demografischen Wandels noch durch Zuwanderung wird kompensieren können. In der neuen Prognose bis 2024 wird dies dem Landkreis

Abbildung 8: Zugehörigkeiten von Kreisen und kreisfreien Städten in Hessen zu Entwicklungstypen im Jahr 2024



Groß-Gerau vermutlich nicht mehr gelingen und es erfolgt deshalb eine Zuordnung zum Entwicklungstyp 2 („Einsetzender demografischer Wandel“). Im Entwicklungstyp 2 befinden sich alle Kreise und kreisfreien Städte, in welchen der demografische Wandel sichtbar und erfahrbar wird, da er durch Zuzug und Einpendelnde nicht mehr aufgefangen werden kann und damit spürbar einsetzt. Die Kreise Main-Taunus-Kreis und Offenbach gehörten bereits in der Prognose 2022 dem Entwicklungstyp 2 an und verbleiben auch in der Prognose 2024 in diesem Entwicklungstyp. Die restlichen Landkreise, die in der Prognose für 2022 noch im Entwicklungstyp 2 geführt wurden, werden die Auswirkungen des demografischen Wandels bis 2024 vermutlich noch stärker zu spüren bekommen. Dies bedeutet, dass im Main-Kinzig-Kreis, Hochtaunuskreis, Kreis Gießen, Kreis Kassel, Kreis Marburg-Biedenkopf und im Wetteraukreis

die Arbeitskräfteengpässe im Jahr 2024 voraussichtlich noch stärker ausgeprägt sein werden als dies bereits für das Jahr 2022 prognostiziert wurde. Entsprechend verändern sie ihre Positionierung vom Entwicklungstyp 2 im Jahr 2022 zum Entwicklungstyp 3 („Ausgeprägter demografischer Wandel“) aufgrund der Prognose bis 2024.

Deutlich stärkere Veränderung zwischen 2022 und 2024 zeigt sich beim Kreis Fulda. Während dieser nach der Prognose für 2022 noch dem Typ 2 angehört hat, erfolgt seine Zuordnung nach der Prognose für 2024 zum Entwicklungstyp 4. Der Kreis überspringt Entwicklungstyp 3. Entwicklungstyp 4 bedeutet, dass ein „Stark ausgeprägter demografischer Wandel“ vorliegt. Auch bei anderen Kreisen, die laut der Prognose für 2022 noch dem Entwicklungstyp 3 angehört haben, erfolgt nach der Prognose 2024 eine Zuordnung zum Entwicklungstyp 4. Es handelt sich dabei um den Kreis Waldeck-Frankenberg, den Kreis Hersfeld-Rotenburg, den Werra-Meißner-Kreis, den Kreis Bergstraße, den Kreis Darmstadt-Dieburg, den Rheingau-Taunus-Kreis, den Lahn-Dill-Kreis, den Kreis Limburg-Weilburg und den Schwalm-Eder-Kreis. Weil die demografiebedingten Arbeitskräftedefizite im Odenwaldkreis und Vogelbergkreis wahrscheinlich bis 2024 zunehmen werden, erfolgt deren Zuordnung zum Entwicklungstyp 5 („Sehr stark ausgeprägter Demografischer Wandel“).

Die Analysen machen deutlich, dass **bis 2024 fast alle Kreise und kreisfreien Städte mit Arbeitskräfteengpässen konfrontiert sein werden, die vor allem demografische Ursachen haben.** Da dieser Prozess auch nach 2024 nicht endet, sondern sich bis in die 2030er Jahre noch dynamisch weiterentwickeln wird, bedarf es schon heute der Entwicklung von vorausschauenden Strategien. Damit können

die aufgezeigten Folgen vermieden oder zumindest abgemildert und damit die wirtschaftliche Stabilität der hessischen Kreise und kreisfreien Städte gesichert werden. Mögliche Strategieansätze werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Vorausschauende Fachkräftesicherungsstrategien und Handlungsansätze

Die Transparenz zu den Entwicklungsverläufen, die das Frühinformationssystem regio pro liefert, stellt allerdings nur einen ersten Schritt dar, in welchem regionale Entscheider aus der Politik, Verbänden, der Wirtschaft und dem Bildungsbereich erkennen können, mit welcher Arbeitsmarktsituation sie im Jahr 2024 vor Ort konfrontiert sein werden, falls sie keine vorausschauenden Gegenmaßnahmen ergreifen. Zur **Unterstützung der Entwicklung von Strategien** werden im Folgenden mögliche Handlungsansätze skizziert. **Zwei grundlegend unterschiedliche Handlungsansätze zum Besetzen von Arbeitsstellen und Schließen von Fachkräftelücken** lassen sich identifizieren:

- **Rekrutierung von zusätzlichen Arbeitskräften**, die dem Arbeitsmarkt vor Ort bisher nicht zur Verfügung standen über:

- *Ausbildung*: Dazu gehören die **beruflichen und akademischen Ausbildungsgänge**, die sowohl das klassische als auch das duale Studium einschließen. Insbesondere die Berufsausbildung stellt für die meisten Betriebe in Hessen eine Hauptstrategie für das Finden bzw. das Entwickeln von Fachkräften dar. Insbesondere nach Einschätzung der Kammern hat die **berufliche Ausbildung gegenüber der akademischen Ausbildung immer noch einen schweren Stand**, da bei vielen Schulabgängerinnen und Schulabgängern wie auch deren Eltern der Wunsch nach einem akademischen Abschluss nach wie vor ungebrochen ist. Allerdings zeigen sich hier auch deutliche Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Gebieten, denn die Berufsausbildung hat gerade in den ländlichen Regionen eine deutlich höhere Bedeutung als in den Städten. Weitere Unterschiede bestehen hinsichtlich von Branchen und Berufen, da Jugendliche Berufe als unterschiedlich attraktiv wahrnehmen. Gerade hier kann es eine Herausforderung darstellen, Jugendliche für eine berufliche Ausbildung in einem Beruf mit weniger populärem Image zu gewinnen.

Jedoch kann auch die **Gewinnung von Studienabsolventinnen und Studienabsolventen für das duale Studium** für viele Betriebe oder ihre Kommune eine wichtige Strategie darstellen. Dazu gehört auch die Rückgewinnung der Studienabsolventinnen und Studienabsolventen, die ihre akademische Ausbildung oft in Großstädten absolviert haben. Des Weiteren sollten sowohl die berufliche als auch die akademische Ausbildung hinsichtlich ihrer einzelnen Phasen betrachtet werden, denn nach dem Gewinnen der Jugendlichen für einen Ausbildungsplatz sollte sichergestellt werden, dass **Ausbildungsabbrüche möglichst vermieden** werden und dass zudem **Abschlussprüfungen erfolgreich abgelegt** werden.

- *Anwerbung*: In vielen Unternehmen wird die **Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland** zunehmend als Fachkräftesicherungsstrategie genutzt. Gezielte Anwerbung von Fachkräften wird in Hessen vor allem in den **Mangelberufen** praktiziert, zu denen beispielsweise Gesundheits- und Krankenpfleger, Ingenieure und IT-Fachkräfte gehören. Während die **Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen** eine wichtige Bedingung

für die qualifikationsadäquate Beschäftigung ist, spielt daneben die **betriebliche Integration für die langfristige Bindung** der angeworbenen Fachkräfte eine sehr wichtige Rolle. Neben der Anwerbung aus dem Ausland sollten auch diejenigen in den Blick genommen werden, die ihre **Herkunftsregionen in Deutschland oder gar Hessen verlassen haben, um eine Ausbildung anzufangen oder neue Berufserfahrungen zu sammeln**.

- *Aktivierung*: In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnen die Potenziale von arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen wie den **Arbeitslosen, der stillen Reserve und der Frauen in oder nach der Familienphase** immer weiter an Bedeutung. Für jene Personen, die sich in einer beruflichen Umorientierungsphase befinden, können **Maßnahmen gezielt auf die Fachkräftebedarfe in der Kommune ausgerichtet** werden.
- *Betriebsnachfolge*: Insbesondere in den ländlich geprägten Gebieten werden viele Betriebe in den kommenden Jahren vor einem Generationenwechsel stehen und sind auf zusätzliche Unterstützung bei der **Suche nach der Betriebsnachfolge bzw. auch der Heranführung von interessierten Beschäftigten** angewiesen.
- **Erschließen bisher nicht genutzter Potenziale von Beschäftigten**: Hier sollen die **bisher noch nicht ausgeschöpften Potenziale von Beschäftigten** besser als bisher erschlossen werden. Dies geschieht beispielsweise über:
 - *Weiterbildung*: Da sich die Anforderungen an die Belegschaften sowie die Tätigkeitsprofile von Berufen - auch aufgrund der Digitalisierung - immer schneller ändern, ist **kontinuierliche Weiterbildung (lebenslanges Lernen)** für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wichtig. Vor diesem Hintergrund ist es relevant, Unternehmen aufzuzeigen, inwieweit **Weiterbildung als gezielte Bindungsstrategie** genutzt werden kann. Denn berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten befähigen die Beschäftigten nicht nur dazu, neue Tätigkeitsbereiche zu bedienen, sondern auch mehr Verantwortung zu übernehmen und ihren Karrierepfad mit dem Unternehmen zu verbinden. Betriebe können gezielt bei der Entwicklung eigener Weiterbildungskonzepte oder beim Finden passfähiger Fort- und Weiterbildungsangebote unterstützt werden, insbesondere dann, wenn Zielgruppen wie beispielsweise **ältere Beschäftigte** oder Un- und Angelernte fort- und weitergebildet werden sollen. Besondere Aufmerksamkeit sollte die **Nachqualifizierung von Un- und Angelernten** hin zu einem Berufsabschluss erfahren, damit diese einen qualifizierten Berufsabschluss erlangen und damit im Betrieb Fachkrafttätigkeiten und -rollen übernehmen können. Ähnlich wie bei anderen Weiter- und Fortbildungsformen ist dies allerdings kein einfaches Unterfangen, denn die Zielgruppe ist nicht einfach für Qualifizierung zu gewinnen und auch die Betriebe selbst haben oft wenige Kenntnisse darüber, wie Nachqualifizierung funktioniert. Hier gilt es, die Unternehmen weiterhin hinsichtlich der Vorteile von Nachqualifizierung zu sensibilisieren und die geeigneten Angebote aufzuzeigen, so dass diese die Zielgruppe besser ansprechen können.
 - *Verlängerung und Erweiterung der Arbeitszeiten*: Wenn es gelänge **ältere Beschäftigte länger als bisher im Betrieb zu halten** - unter Umständen auch in Teilzeit - könnten sich auf diese Weise die entstehenden Lücken reduzieren lassen. Eine Verlängerung der Arbeitszeiten von älteren Beschäftigten kann voraussetzungsvoll sein. Es bedarf besonders attrak-

tiver Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Arbeitszeitkonten), aber auch der Wertschätzung im Betrieb, insbesondere in Bezug auf das Wissen und die Erfahrung von älteren Beschäftigten. Dies kann durch innovative Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, wie durch den Einsatz von Kompetenz-Assessment-Modellen oder Teamarbeit mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen zwecks Wissenstransfer und Kompetenzentwicklung weiter unterstützt werden. Zudem ist Gesundheitsförderung ein relevantes Thema, das in Betrieben grundsätzlich dazu führen kann, dass Beschäftigte länger erwerbstätig bleiben können. Auch **Frauen**, die häufig in Teilzeit beschäftigt sind, können ihre **Wochenarbeitszeiten erweitern**. Dies gilt ebenfalls als voraussetzungsvoll, da die entsprechenden Rahmenbedingungen einer **passfähigen Kinderbetreuung oder einer Pflege älterer Angehöriger sowie einer ausreichenden Mobilität** gegeben sein müssen. Der Betrieb selbst kann durch die Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen dabei unterstützen.

Diese **Handlungsansätze können in den jeweiligen Entwicklungstypen in unterschiedlicher Breite und Intensität zum Einsatz kommen**. Beispielsweise stellt sich die Rekrutierung von zusätzlichen Arbeitskräften in den Entwicklungstypen 1 und 2 anders dar als in den Typen 3 und 4 oder gar 5. Denn gerade die Typen 1 und 2 sind durch ihren urbanen Charakter bestimmt, der für junge Menschen und internationale Migration eine hohe Anziehungskraft hat. Dies führt dazu, dass viele junge Menschen in diesen Kommunen leben und es deshalb vermutlich nicht gilt, zusätzliche Köpfe für die Regionen zu gewinnen, sondern sich vielmehr Zugänge zu den potenziellen Auszubildenden zu verschaffen. Betriebe können hier unterstützt durch andere Organisationen wie Kammern, Arbeitsagenturen, Jobcenter und beratende Akteure Strategien entwickeln, um sich trotz Akademisierungswünschen vieler motivierter Jugendlicher und ihrer Eltern gegenüber den sehr präsenten Hochschulen zu profilieren und Jugendliche für Ausbildungen zu gewinnen. Zudem bestehen im urbanen Kontext viele Möglichkeiten, wiederum mit Unterstützung anderer Akteure, Jugendliche mit schwierigen schulischen Ausgangslagen an Ausbildung heranzuführen oder von Ausbildungsabbrüchen abzuhalten. Vor diesem Hintergrund macht es viel Sinn in den Entwicklungstypen 1 und 2 fokussierte Strategien zu entwickeln, die sich auf die Gewinnung von Jugendlichen für Ausbildung und Beschäftigung beziehen. Spracherwerb und Wohnen können dabei ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Demgegenüber stellt sich die Ausgangslage in den Kommunen, die den Entwicklungstypen 3 bis 5 angehören, zumeist völlig anders dar. Die Zahl der Jugendlichen ist demografisch bedingt bereits rückläufig und ihre Neigung zur Abwanderung in die urbanen Zentren, auch zum Studium, scheint ungebrochen. Hier können über Angebote des dualen Studiums eine Bindung an die Region gesichert und gleichzeitig die Fachkräftebedarfe der Betriebe befriedigt werden. Der Vorteil dieser Strategie besteht auch darin, dass über die akademischen Qualifikationen die große Zahl ausscheidender Führungskräfte und dringend gesuchte Betriebsnachfolgerinnen und Betriebsnachfolger einfacher gewonnen werden können. Auch die Gewinnung von Studienabbrückerinnen und Studienabbrüchern, die ursprünglich aus der Region stammen, kann als weitere sinnvolle Strategie gelten. Sicherlich sind auch die Aktivitäten, die zur Gewinnung von Schulabsolventinnen und Schulabsolventen für die Ausbildung, wie diese bereits für die Typen 1 und 2 beschrieben wurden, unerlässlich. Die Gewinnung von neuen Köpfen in den Typen 3 bis 5 kann vor allem auf die frühzeitige Bindung und die Rückgewinnung von jungen Menschen in die Heimatregion gerichtet sein. Dies bedeutet, dass sich die Kommunen in den Typen 3 bis 5 mit hoher Wahrscheinlichkeit strategisch deutlich breiter aufstellen müssen, als dies für die urbanen Kommunen der Fall ist. In deren Fall liegt vermutlich der vertiefende strategische Fokus darauf, Jugendliche trotz vielfältiger und permanent präsenter Angebote an Betriebe zu binden.

Bei der Gewinnung und Aktivierung bereits ausgebildeter und berufserfahrener Fachkräfte zeigen sich vermutlich ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Strategien der Kommunen in den urbanen Entwicklungstypen und jenen, die den Typen 3 bis 5 angehören. In diesen Fällen gilt jedoch die umgekehrte strategische Orientierung, wonach sich urbane Gebiete strategisch deutlich breiter aufstellen können, als dies im Falle der ländlichen Regionen der Fall ist. Denn die urbanen Kommunen mit ihrer ethnischen Vielfalt gelten vermutlich eher als attraktive Zielregionen für internationale Fachkräfte als ländliche Regionen. Neben der Anwerbung und Zuwanderung aus dem Ausland können Fachkräfte auch aus dem Bereich der stillen Reserve oder der Arbeitslosen gewonnen werden. Gerade in den Kommunen der Entwicklungstypen 1 und 2 sind beide Zielgruppen eher groß und heterogen, sollten zur Aktivierung also eher divers angesteuert werden. Demgegenüber sind die Kommunen der Typen 3 bis 5 in der Fachkräftegewinnung vermutlich vor allem auf die Aktivierung von Personengruppen angewiesen, die bereits in ihrer Region leben. Dies wären in diesem Fall Arbeitslose und die stille Reserve. Hier könnten stark fokussierte Strategien zu deren Aktivierung entwickelt werden, wobei sicherlich ebenfalls die notwendigen Rahmenbedingungen wie Kinderbetreuung und Mobilität mit Unterstützung verschiedener Akteure zu gewährleisten wären.

Dies schließt daran an, dass auch bei den Beschäftigten, insbesondere den Teilzeitbeschäftigten, über die Ausweitung ihrer Arbeitszeiten weitere Fachkräftepotenziale erschlossen werden könnten, wobei auch diese Strategie mit der Notwendigkeit der Rahmenbedingungen von passfähiger Betreuung verbunden sein kann. Ähnliches gilt für die Verlängerung der Beschäftigungszeiten von Älteren. Gesundheitsschutz stellt hier ein weiteres wichtiges Thema dar. Die skizzierten Ansätze der Potenzialerschließung von Beschäftigten sind vermutlich in allen fünf Entwicklungstypen von vergleichbarer Relevanz und von daher sinnvollerweise im Strategieportfolio zu berücksichtigen.

In den für jeden Kreis und jede kreisfreie Stadt erstellten **Dossiers**, die im Projekt regio pro angefertigt werden, sind neben den **je spezifischen kommunalen Daten auch auf die jeweiligen Voraussetzungen zugeschnittene Strategieüberlegungen beschrieben** und geben deutlich differenziertere Ansätze, als hier exemplarisch dargestellt, wieder.

Jedoch können die demografisch bedingten Lücken nicht nur durch die genannten personalbezogenen Ansätze reduziert werden. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass in einzelnen Branchen und Berufsgruppen Arbeitskräftebedarfe auch durch **Digitalisierungsprozesse** und die damit zusammenhängende Automatisierung und Rationalisierung verringert werden. **Andere Organisationsformen von Betrieben und Unternehmen** (z.B. in Holdings oder Verbünde) können ihrerseits Auswirkungen auf die Bewirtschaftung von Personal haben. Ergänzend sollte berücksichtigt werden, dass **Arbeitskräftestrategien im breiteren Kontext der regionalen Entwicklungsstrategien zu verorten** sind: So können die Rekrutierungsstrategien gezielt durch die Darstellung der Vorteile von Regionen und das Entwickeln von Kommunikations- und Marketingstrategien unterstützt werden. Insbesondere bei den Strategien, die auf das Erschließen von Potenzialen der Beschäftigten abzielen, ist eine **Flankierung der regionalen Strategien durch betriebliche Maßnahmen** unverzichtbar.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Graduelle Differenzierung des Mismatches in ihre begriffliche Bedeutung..... | 3 |
| Abbildung 2: Relativer Mismatch nach Qualifikationen bis 2024 für Hessen | 4 |
| Abbildung 3: Relativer Mismatch der Wirtschaftszweige bis 2024 in Hessen | 6 |
| Abbildung 4: Relativer Mismatch bis 2024 für Hessen und seine Regierungsbezirke bezogen auf die Beschäftigten im Jahr 2017 | 10 |
| Abbildung 5: Absoluter Mismatch bis 2024 nach Regierungsbezirken bezogen auf die Beschäftigten im Jahr 2017 | 10 |
| Abbildung 6: Nachfrage und Angebot bis 2024 und bis 2022 in Relation zu den Beschäftigten in 2017 und entsprechend in 2015 für Hessen und seine Regierungsbezirke (in Prozent) | 11 |
| Abbildung 7: Graduelle Differenzierung des Mismatches und Zuordnung der Entwicklungstypen | 12 |
| Abbildung 8: Bildliche Darstellung der Entwicklungstypenzuordnung von den hessischen Kreisen und kreisfreien Städten im Jahr 2024..... | 15 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tabelle 1: 20 größte Berufsgruppen: Beschäftigte 2017, Entwicklungen und Mismatches bis 2024 für Hessen | 7 |
| Tabelle 2: Relativer Mismatch bis 2024 nach Anforderungsniveaus der 20 größten Berufsgruppen für Hessen | 9 |
| Tabelle 3: Entwicklungstypenzuordnung der hessischen Kreise und kreisfreien Städte für das Jahr 2024 | 13 |
| <i>Tabelle 4: Entwicklungstypenzuordnung der hessischen Kreise und kreisfreien Städte im Vergleich der Jahre 2022 und 2024</i> | <i>14</i> |

Literatur

- Burstedde, Alexander/Malin, Lydia/Risius, Paula (2017): Fachkräfteengpässe in Unternehmen: Rezepte gegen den Fachkräftemangel: Internationale Fachkräfte, ältere Beschäftigte und Frauen finden und binden; Köln, 1-32.
- Detemple, Peter/Düsing, Sandra/Schramm, Thorsten (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst: Prognose und Handlungsstrategien, PriceWaterhouseCoopers, 1-90.
- Kröhnert, Steffen (2013): Demografische Entwicklung in Deutschland: Grundtendenzen und regionale Besonderheiten, in: Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Zeitwende auf dem Arbeitsmarkt: Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 86-113.
- Möller, Joachim/Walwei, Ulrich (2013): Konsequenzen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt: Ende der Arbeitslosigkeit nicht in Sicht?, in: Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Zeitwende auf dem Arbeitsmarkt: Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 114-141.
- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 1-62.

Impressum:

Das vorliegende Papier stellt in Kurzform die wichtigsten Ergebnisse des Projektes „regio pro – Flächendeckende Einführung des Frühinformationssystems zur Qualifikations- und Beschäftigungsentwicklung in Hessen“ dar.

Der gesamte Projektzeitraum erstreckte sich vom 01.08.2007 bis zum 31.12.2020. Gefördert wird das Projekt vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen aus dem Europäischen Sozialfonds und Landesmitteln.

Mai 2019

Die Studie wurde durchgeführt von:

**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Gesamtverantwortung: Dr. Christa Larsen, IWAK Frankfurt

Autoren: Lora Demireva, Dr. Christa Larsen, IWAK Frankfurt

Mitarbeit in den einzelnen Teilen des Berichts:

Nachfrageprognose nach Wirtschaftszweigen: GWS mbh, Osnabrück

Nachfrageprognose nach Berufen: Lora Demireva, IWAK Frankfurt

Angebotsprognose: Lora Demireva, IWAK Frankfurt

Matching von Angebot und Nachfrage: Lora Demireva, IWAK Frankfurt

Experten-Fokusgruppen: Dr. Christa Larsen, Lora Demireva, Monika Aziz, IWAK Frankfurt

Ansprechpartner: Lora Demireva

demireva@em.uni-frankfurt.de, 069/798-25475

