

Daria Schaller

# Chancengerechtigkeit am Arbeitsmarkt als Teil der HR-Strategie gegen Arbeits- und Fachkräftemangel

In der heutigen sich stets wandelnden, globalisierten und zunehmend technologisierten Welt steht der Arbeitsmarkt vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Eine der zentralen Fragen, die dabei immer wieder aufkommt, ist die nach Chancengerechtigkeit. Insbesondere im Kontext von Arbeits- und Fachkräftemangel wird deutlich, wie entscheidend es ist, gleiche Möglichkeiten für alle Individuen zu schaffen und Teilhabe zu ermöglichen. Trotz der fortschreitenden Entwicklung und des steigenden Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften, sind bestimmte Gruppen noch immer benachteiligt und haben schlechteren Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten. Dies führt zu einer Benachteiligung von Individuen einerseits und zu ungenutztem Potenzial andererseits, wobei Letzteres auch Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes hat. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema Chancengerechtigkeit zunehmend Bedeutung. Dabei sollte nicht nur Ziel sein, Arbeitsplätze zu schaffen, sondern auch sicherzustellen, dass diese gerecht verteilt und zugänglich sind. Nur so kann der Arbeitsmarkt sein volles Potenzial entfalten und gleichzeitig die Diversität und Vielfalt der Belegschaft fördern.

Die folgende Analyse konzentriert sich im ersten Abschnitt darauf, ob Chancengerechtigkeit ein präsent Thema für die HR-Abteilungen der Unternehmen ist und wo Handlungsbedarf gesehen wird. Im zweiten Teil wird untersucht, welche konkreten Maßnahmen bereits ergriffen werden, um Chancengerechtigkeit und Teilhabe zu ermöglichen. Abschließend wird beleuchtet, an welcher Stelle die Verantwortung hierfür verordnet wird.

## MASSNAHMEN FÜR TEILHABE UND CHANCEN ALLER ARBEITNEHMENDEN

Fast jedes zweite Unternehmen ergreift Maßnahmen, um die Teilhabe und Chance aller potenziellen Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt zu gewährleisten (47%). Weitere 22% haben derartige Maßnahmen in Planung. Knapp jedes dritte Unternehmen sieht dies nicht als Teil seiner HR-Strategie an (31%). Während die Zahl der Unternehmen, die dies bereits in ihre Strategie integriert haben, mit 49% in der Industrie und im Dienstleistungssektor etwas höher liegt, sind es im Handel eine geringere Anzahl an Unternehmen

### IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise deutsche HR-Abteilungen zu personalpolitisch relevanten Themen. In jedem Quartal werden in wechselnden Sonderfragen aktuelle arbeitsmarktrelevante Fragestellungen untersucht. Das aktuelle Thema befasst sich mit der Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt, wie diese mehr gewährleistet werden kann und warum sie in Bezug auf den Arbeits- und Fachkräftemangel wichtig ist. 47% der Unternehmen ergreifen Maßnahmen, um die Teilhabe und Chance aller potenziellen Arbeitnehmenden am Arbeitsmarkt zu gewährleisten, weitere 22% planen dies. Bei knapp einem Drittel der Unternehmen ist dies nicht Teil der HR-Strategie. Die häufigste Entwicklungsmöglichkeit für mehr Chancengerechtigkeit sehen Unternehmen bei Chancen für Menschen mit Behinderung sowie dem Einstieg für Menschen mit niedrigem Bildungshintergrund und Menschen mit Migrationshintergrund. Dabei stellen zum aktuellen Zeitpunkt die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsstunden die von Unternehmen am häufigsten genutzten Tools für mehr Chancengerechtigkeit am Arbeitsmarkt dar.

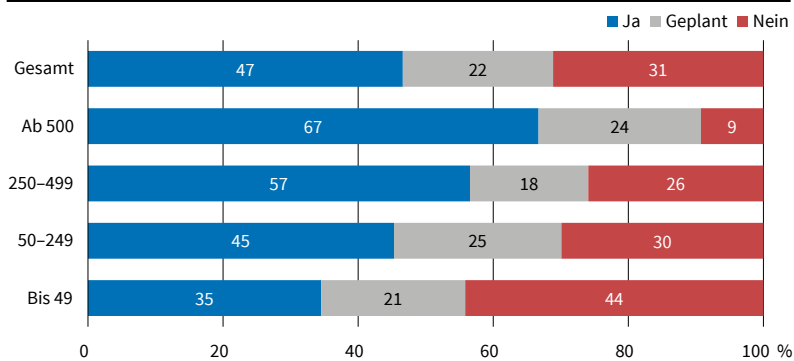
(39%). Dafür plant im Handel jedes vierte Unternehmen das Ergreifen derartige Maßnahmen, während es in der Industrie und im Dienstleistungsbereich nur etwas mehr als jedes fünfte Unternehmen ist. Auffällig ist hier auch der Größenklassenvergleich. Mit abnehmender Größe nimmt das Ergreifen von Maßnahmen ab: Bei Großunternehmen ab 500 Mitarbeitenden gaben 67% an, derartige Maßnahmen zu ergreifen. Weitere 24% planen, dies zu tun. Damit berichten lediglich 9%, dass dies kein Thema in der HR-Strategie sei. In Unternehmen mit 250–499 Mitarbeitenden sind es noch über die Hälfte der HR-Abteilungen, die solche Maßnahmen ergreifen (57%), bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden 35% (vgl. Abb. 1).

Das Thema Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt ist auch auf Arbeitnehmerseite präsent und wird als wichtig eingestuft (Bohmann und Liebig 2022). Im European Social Survey (ESS) zweifelt

Abb. 1

**Maßnahmen für Teilhabe und Chancen für alle potenziellen Arbeitnehmer**

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q1.

© ifo Institut

knapp ein Drittel der Teilnehmenden aus ganz Europa an Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt im eigenen Land. In Deutschland war knapp die Hälfte der Befragten der Meinung, dass jede\*r die Chance haben sollte, eine präferierte Stelle auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten. Gleichzeitig stimmten jedoch 31% der Befragten der Aussage, dass in Deutschland alle Menschen eine faire Chance auf die gewünschte Arbeitsstelle hätten, eher nicht zu. Bei sich selbst haben die Teilnehmenden eine etwas höhere Chance festgestellt: 63% schätzten, selbst eine faire Chance zu haben, den gewünschten Job zu erhalten, während fast 15% eher skeptisch waren.

**ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN BEI CHANCEN FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNG**

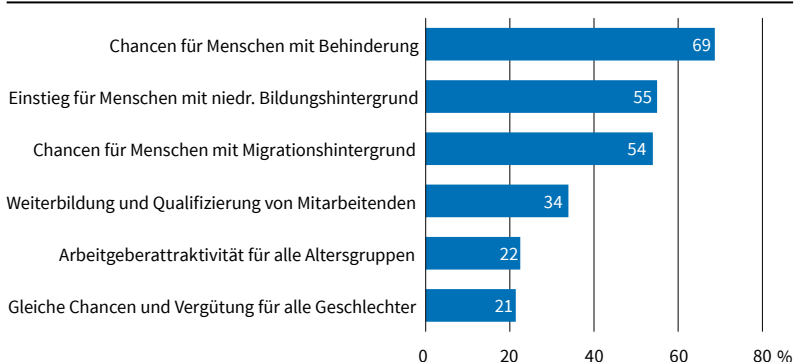
Neben der Anwendung von Maßnahmen im Allgemeinen interessiert auch, in welchen Bereichen bereits vermehrt Maßnahmen ergriffen werden und wo Unternehmen noch Entwicklungsmöglichkeiten haben und Handlungsbedarf sehen.

Den größten Bedarf für Verbesserung sehen Unternehmen bei Chancen für Menschen mit Behinderung. Hier gaben 69% der befragten Unternehmen an, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Handlungsbedarf in ihrem Unternehmen festzustellen. Über die

Abb. 2

**Entwicklungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf in Unternehmen**

Gewichtete Anteile in %



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q1.

© ifo Institut

Hälfte sehen zudem Möglichkeiten beim Einstieg für Menschen mit niedrigem Bildungshintergrund (55%) und fast ebenso viele bei Chancen für Menschen mit Migrationshintergrund (54%). Jedes dritte Unternehmen sieht noch Luft nach oben bei Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitenden. Weniger Handlungsbedarf sehen die Teilnehmenden in der Arbeitgeberattraktivität für alle Altersgruppen (22%) sowie in gleichen Chancen und der gleichen Vergütung für alle Geschlechter (21%). Vor dem Hintergrund des Arbeits- und Fachkräftemangels, der Altersstruktur in Deutschland sowie dem Fakt, dass sich viele Frauen in Deutschland in Teilzeitstellen befinden, sind die letzten beiden Punkte nicht außer Acht zu lassen (vgl. Abb. 2).

Die Abstufung in den einzelnen Wirtschaftsbereichen gestaltet sich sehr ähnlich. In allen Bereichen wird bei den Chancen für Menschen mit Behinderung der meiste Handlungsbedarf erkannt (Industrie: 72%, Handel: 68%, Dienstleistungssektor: 67%). Während in der Industrie und im Handel der Einstieg für Menschen mit niedrigem Bildungshintergrund am zweithäufigsten genannt wurde, sind es im Dienstleistungsbereich die Chancen für Menschen mit Migrationshintergrund (56%). Im Größenklassenvergleich zeigt sich, dass kleinere Unternehmen generell etwas weniger Entwicklungsmöglichkeiten bzw. geringeren Handlungsbedarf sehen als große Unternehmen. So ist auch hier die am häufigsten genannte Maßnahme die Chancen für Menschen mit Behinderung. Bei Unternehmen mit 250-499 Mitarbeitenden gaben dies 81% an, bei Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden 71% und bei kleinen Unternehmen und Kleinstunternehmen jeweils 66% bzw. 65%.

Die Ergebnisse stimmen mit der Sicht der Arbeitnehmerseite überein. So schätzten Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen und ältere Arbeitnehmende ihre eigenen Chancen am Arbeitsmarkt schlechter ein als Männer, Menschen ohne Migrationshintergrund, gesunde Menschen und junge Menschen. Gleichzeitig schätzten Befragte mit Hochschulabschluss die generellen Chancen auf dem Arbeitsmarkt sowie ihre eigenen höher ein (Bohmann und Liebig 2022).

**FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEITEN UND ARBEITSSTUNDEN WICHTIG**

Die Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um allen potenziellen Arbeitnehmenden Teilhabe am Arbeitsmarkt zu ermöglichen, sind vielfältig. Umso interessanter ist es, welche die Unternehmen für sich auswählen und nutzen. Ein oftmals genanntes Instrument ist die Flexibilisierung, die es ermöglichen soll, dass beispielsweise Personen mit Kindern bessere Möglichkeiten haben, Betreuung und Arbeit gleichzeitig bewältigen zu können. Wichtig ist dies auch für Menschen, die einen Familienangehörigen pfl-

gen. Eine ähnliche Erleichterung stellt das Angebot einer Kinderbetreuung dar, da Kitaplätze vor allem in Städten oftmals hart umkämpft sind. Eine Absenkung der Eintrittsvoraussetzungen verringert die Hemmschwelle, sich für einen Job zu bewerben, die aus unterschiedlichsten Gründen bestehen kann. Zudem können angebotene Sprachkurse helfen, Menschen mit Migrationshintergrund und Geflüchteten den Einstieg in die Arbeitswelt zu erleichtern.

Das am häufigsten eingesetzte Tool ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten. 66% der Unternehmen gaben an, dies ihren Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Jedes zweite Unternehmen stellt außerdem sicher, dass die Anzahl an geleisteten Arbeitsstunden flexibel gestaltet werden kann und somit Teilzeitarbeit möglich ist. In kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden ist dies jedoch deutlich seltener der Fall (42%) als in großen Unternehmen (250–499 Mitarbeitende: 59%, ab 500 Mitarbeitenden: 53%). 39% der Teilnehmenden nutzen die Absenkung von Eintrittsvoraussetzungen als Maßnahme. Hier fällt auf, dass es im Handel 46% sind, die sich dieses Tools bedienen, im Dienstleistungssektor dagegen nur 35%.

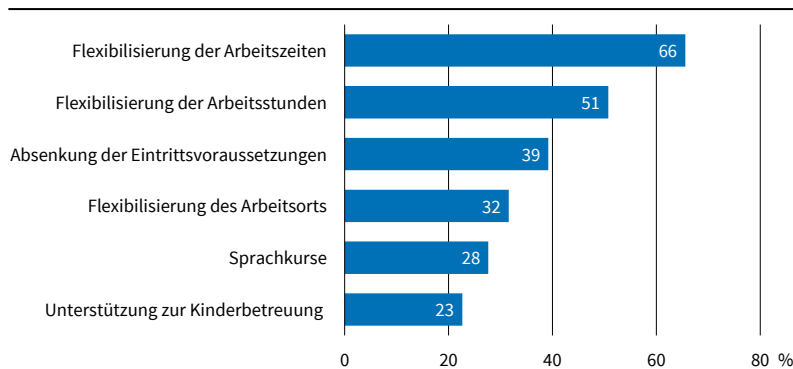
Die Flexibilisierung des Arbeitsorts wird weniger häufig angeboten als die anderen beiden Flexibilisierungsmöglichkeiten: Knapp jedes dritte Unternehmen führt dies durch. Während im Dienstleistungssektor 39% der Unternehmen diese Maßnahme ergreifen, sind es in der Industrie 30% und im Handel 19%. Dies dürfte jedoch vor allem daran liegen, dass manche Berufe nur an einem festen Ort ausgeführt werden können. Im Größenklassenvergleich ist auffällig, dass die freie Auswahl des Arbeitsorts mit steigender Unternehmensgröße deutlich zunimmt. Während bei Kleinstunternehmen knapp jedes fünfte Unternehmen diese Flexibilisierung anbietet, sind es bei Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden knapp jedes dritte, bei Betrieben mit 250–499 Mitarbeitenden ca. 43% und bei großen Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden fast jedes zweite (47%).

Ähnlich häufig werden Sprachkurse angeboten. Dies gaben 28% der Teilnehmenden an. Während in der Industrie 32% und im Dienstleistungssektor 31% Sprachkurse für Mitarbeitende organisieren, sind es im Handel deutlich weniger (15%). Der Größenklassenvergleich zeigt erneut eine Erhöhung der Maßnahme bei steigender Unternehmensgröße. 51% der Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden bieten Sprachkurse an, während es bei Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden 14% sind. Die Unterstützung zur Kinderbetreuung in Form von einer betrieblichen Kita oder auch einem Kitazuschuss liefert etwas mehr als jedes fünfte Unternehmen. Hier sticht besonders der Dienstleistungssektor hervor, in dem 28% der Unternehmen ein solches Angebot haben. Auch hier steigt das Angebot mit der Unternehmensgröße. Vereinzelt wurden zudem beispielsweise Weiterbildungen sowie die Maßnahme der Unterstützung bei der Wohnungssuche genannt (vgl. Abb. 3).

Abb. 3

**Maßnahmen für mehr Teilhabe am Arbeitsmarkt**

Gewichtete Anteile in %



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q1.

© ifo Institut

**ANPASSUNG DER STELLENAUSSCHREIBUNGEN UND BEWERBUNGSPROZESSE**

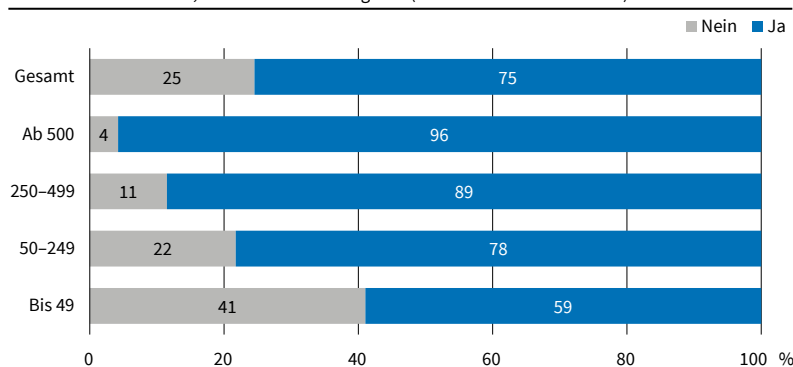
Neben Angeboten und Maßnahmen für das Onboarding von Mitarbeitenden sowie den Arbeitsalltag ist vor allem auch das Recruiting ein essenzieller Bestandteil für die Teilhabe aller potenziellen Arbeitnehmenden. Zudem wird das Recruiting aufgrund des Arbeits- und Fachkräftemangels sowie dem Ausscheiden vieler älterer Arbeitnehmender aus dem Arbeitsmarkt ein immer wichtigerer Bestandteil für Unternehmen. Nicht zuletzt deshalb ist es spannend, ob Unternehmen mit der Struktur ihrer Stellenausschreibungen sowie in ihren Bewerbungsprozessen auf diese neuen Herausforderungen reagieren.

Drei Viertel der befragten Unternehmen gaben an, ihre Struktur von Stellenausschreibungen sowie die Bewerbungsprozesse in ihrem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren verändert zu haben, um mehr Bewerbungen zu erhalten (vgl. Abb. 4). Auffällig ist, dass vor allem große Unternehmen eine Änderung vorgenommen haben. So waren es bei Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden fast alle Unternehmen (96%) und bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden etwas mehr als die Hälfte (59%) (vgl. Abb. 4). Zudem haben im Industrie- und Dienstleistungssek-

Abb. 4

**Veränderung der Struktur von Stellenausschreibungen und Bewerbungsprozessen**

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q1.

© ifo Institut

tor mehr Unternehmen eine Änderung vorgenommen (jeweils 77 %) als im Handel (70%).

Die häufigste Änderung stellt die mögliche Bewerbung über Social-Media-Plattformen dar (62%). Dies dürfte vor allem zum Ziel haben, die jüngere Generation anzusprechen und sich an deren Lebensweise anzupassen. Diese Änderung wurde besonders in der Industrie (68%) und im Dienstleistungssektor (62%) vorgenommen, etwas weniger im Handel (53%). Besonders stark ist der Unterschied zwischen den Unternehmensgrößen. Bei großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden haben 93% der Befragten diese Bewerbungsmöglichkeit eingefügt, bei einer Mitarbeiteranzahl von 250–499 waren es 76%, bei einer Anzahl von 50–249 Mitarbeitenden 64% und bei weniger als 50 Mitarbeitenden 41%. Nahezu jedes zweite Unternehmen (45%) hat zudem den Zugang für Quereinsteigende erleichtert. Dies ist als Antwort auf den steigenden Arbeits- und Fachkräftemangel zu sehen. Vor allem in den Engpassberufen ist es unerlässlich, flexibler beim Einstellen von Personal zu werden. Zudem zeigt sich, dass sich die Unternehmen bereits dazu gezwungen fühlen, darauf zu reagieren. Im Handel liegt die Zahl bei 50%, in der Industrie und im Dienstleistungssektor bei 41% bzw. 45%. In Unternehmen mit 250–499 Mitarbeitenden gaben 59% an, diese Veränderung --durchgeführt zu haben. Bei kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden sind es dagegen nur 36%. Eine Reduzierung der Einstiegsvoraussetzungen bei Ausbildung oder Berufserfahrung nehmen 40% in Kauf. Hier zeigen sich nur geringe Unterschiede in den Wirtschaftsbereichen und Größenklassen. 21% der befragten Unternehmen verzichten inzwischen auf ein Foto in der Bewerbung. Bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden sind es hingegen nur 12%. Jedes fünfte Unternehmen verzichtet zudem auf ein Anschreiben in der Bewerbung, um diese niedrigschwellig zu halten. Während dies unter sehr großen Unternehmen 35% der Befragten angaben, waren es bei kleinen Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden nur 10%. Der Verzicht auf Nachweise (11%) und die Altersangabe (10%) kommen hingegen nur selten vor

und auch hier am ehesten in großen Unternehmen. Die Frage nach dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bejahten 3% der befragten Unternehmen (vgl. Abb. 5).

**UNTERNEHMEN SEHEN SICH SELBST IN DER GRÖSSTEN VERANTWORTUNG**

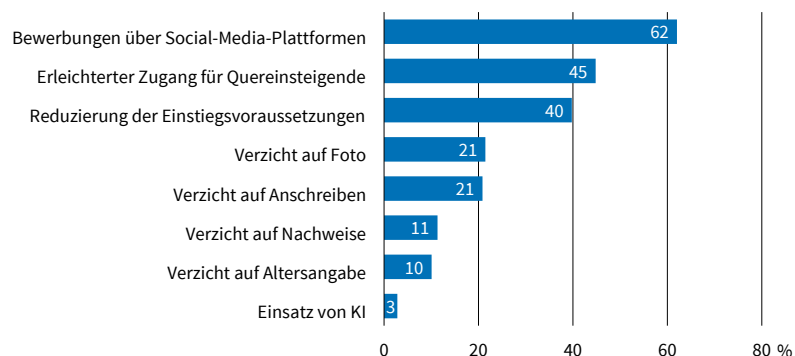
Die Frage nach der Verantwortung für mehr Chancengerechtigkeit am Arbeitsmarkt beantworteten die meisten Teilnehmenden mit ihrer eigenen Verantwortung. Für 68% der Teilnehmenden tragen unter anderem Unternehmen die Verantwortung. Für 63% trägt außerdem das Bildungssystem einen großen Teil dazu bei. 51%, also jedes zweite Unternehmen, sieht den Staat in der Mitverantwortung. Für 48% ist auch das Individuum selbst verantwortlich.

**AUSBLICK**

Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt ist von entscheidender Bedeutung für Unternehmen, insbesondere angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Arbeitskräfte zu finden und zu halten, und es wird zunehmend deutlich, dass Chancengerechtigkeit ein wesentlicher Faktor ist, um dieses Ziel zu erreichen. Zudem können Unternehmen von einer vielfältigen Belegschaft profitieren. Daher ergreifen viele Unternehmen bereits Maßnahmen, um sicherzustellen, dass ihre Recruitingstrategie sowie ihre Arbeitsbedingungen fair sind und Teilhabe ermöglichen. Jedoch liegt die Verantwortung für die Förderung von Chancengerechtigkeit nicht allein bei den Unternehmen. Es hat sich gezeigt, dass in Regionen und Ländern, in denen ein höherer Anteil des Bruttonationalprodukts in aktivierende arbeitsmarktpolitische Maßnahmen investiert wird, die Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt als etwas besser wahrgenommen wird. Andere Instrumente, wie die Stärke des Kündigungsschutzes, der Anteil der Stellen, die einem Tarifvertrag unterliegen, oder die Existenz oder Höhe des Mindestlohns, hatten keine größere Bedeutung (Bohmann und Liebig 2022).

Auch der Staat spielt eine entscheidende Rolle, indem er Initiativen ergreift, um den Arbeitsmarkt gerechter zu gestalten. So hat die Europäische Kommission vor Kurzem eine Initiative ergriffen, um den Talentpool zu erweitern. Arbeitgebende sollen so einfacher mit Arbeitssuchenden aus Drittländern zusammenkommen. Zudem sollen in Drittländern erworbene Qualifikationen leichter anerkannt werden (Europäische Kommission 2023). Eine weitere Initiative ist das Kooperationsmodell der Bundesagentur für Arbeit »Kommit – Kooperationsmodell mit berufsanchlussfähiger Weiterbildung«. Hier sollen Arbeitssuchende bei der Jobsuche und -planung unterstützt werden sowie beim Finden einer für sie passenden Arbeitsstelle. Dadurch soll ermöglicht werden, dass

Abb. 5  
**Änderungen von Stellenausschreibungen und Bewerbungsprozessen**  
 Gewichtete Anteile in %



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q1.

© ifo Institut

allen Gruppen im Arbeitskräftepool ein passender Job vermittelt werden kann (Hochfeld et al. 2023).

Insgesamt ist Chancengerechtigkeit am Arbeitsmarkt ein gemeinsames Ziel, das sowohl von Unternehmen als auch von staatlichen Institutionen sowie der Gesellschaft selbst verfolgt werden muss. Indem sichergestellt wird, dass jeder Mensch die gleichen Möglichkeiten hat, sein volles Potenzial zu entfalten, kann nicht nur der Arbeits- und Fachkräftemangel bekämpft, sondern auch eine gerechtere und inklusivere Gesellschaft geschaffen werden.

## REFERENZEN

Bohmann, S. und S. Liebig (2022), »Knapp ein Drittel der EuropäerInnen zweifelt an Chancengerechtigkeit auf dem Arbeitsmarkt«, *DIW Wochenbericht* 89(7), 97–106.

Europäische Kommission (2023), »EU-Kommission schlägt neue Maßnahmen zu Kompetenzen und Fachkräften gegen kritischen Arbeitskräftemangel vor«, verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&furtherNews=yes&newsId=10696>, aufgerufen am 2. April 2024.

Hochfeld, K., D.-L. Fox, L. Brückner und L. Uhler (2023), *Bewältigungsstrategien für den Fachkräftemangel. Ursachen, Auswirkungen und Kooperationsstrategien zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Deutschlands*, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Berlin, verfügbar unter: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/c08a48b6-d400-4fba-97fe-b0a52564f3b3/content>, aufgerufen am 2. April 2024.