

Workstattbericht: Fachkräftesicherung in der pharmazeutischen Industrie

Ergebnisse eines Workshops mit Vertretern pharmazeutischer Unternehmen zum
Thema **Fachkräftegewinnung und -sicherung**

Jasmina Kirchhoff / Lydia Malin / Simon Schumacher / Dirk Werner

Auftraggeber:

vfa – Verband Forschender Arzneimittelhersteller e.V.

Hausvogteiplatz 13

10117 Berlin

Köln, 15.08.2024

Gutachten

Herausgeber**Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.**

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

x.com

[@iw_koeln](#)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](#)

Instagram

[@IW_Koeln](#)**Autoren****Jasmina Kirchhoff**

Projektleiterin für Pharmastandort
Deutschland
kirchhoff@iwkoeln.de
0221 – 4981-813

Lydia Malin

Researcherin für Fachkräftesicherung
malin@iwkoeln.de
0221 – 4981-850

Simon Schumacher

Economist für Pharmastandort Deutschland
simon.schumacher@iwkoeln.de
0221 – 4981-866

Dirk Werner

Leiter Themencluster Berufliche Qualifizierung
& Fachkräfte
werner@iwkoeln.de
0221 – 4981-712

**Unterstützung bei der
Workshopdurchführung:****Louisa Marie Kürten**

Referentin für Innovation und Veränderung
kuerten@iwkoeln.de
0221 – 4981-785

**Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de**

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

August 2024

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	5
1 Einführung.....	6
2 Aktuelle Betroffenheit pharmazeutischer Unternehmen von Fachkräftemangel und antizipierte Entwicklungsrichtung.....	8
3 Erschwerte Stellenbesetzung durch starke Regulatorik und spezifische Anforderungen	16
4 Handlungsoptionen: Unternehmen gehen voran – doch politische Unterstützung ist unabdingbar	18
Literaturverzeichnis	25

JEL-Klassifikation

J21 – Erwerbspersonenpotenzial und Beschäftigung, Größe und Struktur

J24 – Humankapital; Qualifikation; Berufswahl; Arbeitsproduktivität

J29 – Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage: Sonstiges

J44 – Markt beruflich qualifizierter Arbeitskräfte; Berufszulassung

L60 – Branchenstudien: Verarbeitendes Gewerbe: Allgemeines

L65 – Chemikalien; Kautschuk, Gummi; Medikamente; Biotechnologie; Kunststoffe

Danksagung

Im Rahmen der Studiererstellung „Fachkräftemangel: Hemmschuh für den Pharmastandort Deutschland“ wurde ein Workshop mit Vertretern in Deutschland tätiger innovativer pharmazeutischer Unternehmen organisiert und durchgeführt. Ziel war es, die empirische Analyse zur Situation der Pharmaindustrie hinsichtlich der Stellenbesetzung in für sie relevanten Berufen zu diskutieren und branchenspezifische Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Einschätzungen der Expertinnen und Experten, die im Mai 2024 an dem vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Kooperation mit dem Verband Forschender Arzneimittelhersteller e. V. (vfa) durchgeführten Workshop teilgenommen haben, bilden einen zentralen Bestandteil des gesamten Projekts. Das Autorenteam bedankt sich sehr herzlich bei allen untenstehenden Beteiligten für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dem Workshop und ihren wertvollen Einschätzungen und eingebrachten Erfahrungen.

- Josephine Becker (Manager Health Systems & Governmental Affairs), Roche Pharma AG
- Susanne Dietrich (Senior Manager Patient Advocacy & Policy), CSL Vifor – Vifor Pharma Deutschland GmbH
- Anna Kley (Lead Government Affairs), Lilly Deutschland GmbH
- Kristin Krause (Senior Manager Government Affairs & Policy), Johnson & Johnson Innovative Medicine
- Florian Mühlfriedel (Program Manager & Chief of Staff TechOps), Berlin-Chemie AG
- Dr. Thorsten Pisch (Associate Director Cell Therapy Government Affairs), Gilead Sciences GmbH
- Wolfgang Reinert (Lead Corporate Government Affairs), AbbVie Deutschland GmbH & Co. KG
- Thomas Reith (Standortleitung Biberach), Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG
- Dr. Claudia Roth (Vice President HR Education), Vetter Pharma Fertigung GmbH & Co. KG
- Daniel Schwabe (HR-Leiter, Standort Berlin), Bayer AG
- Dr. Werner Sievers (Leitung Industriepark Operations), Sanofi Aventis Deutschland GmbH

1 Einführung

Der Fachkräftemangel fordert die Unternehmen der deutschen Wirtschaft zunehmend heraus. Bereits heute beklagen knapp die Hälfte aller in Deutschland ansässigen Unternehmen, dass ihre Geschäftstätigkeiten durch fehlende Fachkräfte beeinträchtigt werden (Garnitz et al., 2023). Der demografische Effekt wird seine volle Wirkung auf den Arbeitsmarkt erst in den kommenden Jahren entfalten: Die Renteneintritte der geburtenstarken Jahrgänge 1946 bis 1964, und damit ihr Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt, werden die bestehenden Fachkräftengpässe verschärfen und dürften zudem zu neuen Engpässen führen, denn die ihr nachfolgenden Generationen sind deutlich kleiner. Allein zwischen 2023 und 2027 wird sich laut IW-Arbeitsmarktfortschreibung die Fachkräftelücke von 570.000 auf 728.000 fehlende Fachkräfte erhöhen (Burstedde / Tiedemann, 2024). Zugleich erfordert die notwendige digitale Transformation zunehmend einschlägig ausgebildete Fachkräfte, so dass in den letzten Jahren die Nachfrage der Unternehmen aller Industrie- und Dienstleistungsbranchen nach Fachkräften mit IT-Kompetenz anstieg und der Wettbewerb um eben diese Fachkräfte deutlich zulegte (Flake et al., 2023). Auch die Dekarbonisierung und die De-Globalisierung führen dazu, dass in einigen Berufsbereichen mehr Fachkräfte benötigt werden. All diese Entwicklungen erhöhen in Zukunft den Konkurrenzdruck um gut ausgebildete Fachkräfte für Unternehmen. Eine aktuelle, spezifisch auf die Pharmaindustrie zugeschnittene Engpassanalyse geht der Frage nach, wie sich die Situation der Pharmaindustrie hinsichtlich der Stellenbesetzung in für sie relevanten Berufen darstellt (Kirchhoff et al., 2024). Insgesamt ergeben sich aus dieser Analyse drei Kernbefunde zu den spezifischen Problemlagen pharmazeutischer Unternehmen:

- Pharmazeutische Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, passend ausgebildete Fachkräfte am Standort zu gewinnen. Die Stellenbesetzungsschwierigkeiten in der Pharmaindustrie legten in den letzten zehn Jahren, insbesondere aber zu Beginn dieses Jahrzehnts, deutlich zu: Zuletzt konnte jede vierte offene Stelle in der pharmazeutischen Industrie rechnerisch nicht besetzt werden.
- Die Stellenbesetzungsschwierigkeiten sind auf vergleichsweise wenige Berufe zurückzuführen – knapp ein Fünftel der identifizierten Engpassberufe trägt drei Viertel der aktuellen branchenspezifischen Fachkräftelücke. Der Fachkräftemangel trifft die Branche auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu Handel und Vertrieb, ebenso wie Querschnittstätigkeiten in der IT und Unternehmenssteuerung. Zuletzt dehnte sich die Problematik aber auf immer mehr Berufe aus.
- Die aktuelle, durch Engpässe geprägte Arbeitsmarktsituation wird sich künftig weiter verschärfen, denn die Stellenbesetzungsschwierigkeiten in der Pharmaindustrie dürften perspektivisch zunehmen.

Auch wenn sich auf der Grundlage dieser pharmaspezifischen Erkenntnisse über den zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bereits Handlungsempfehlungen an Politik und Unternehmen formulieren lassen, gründen diese doch zunächst ausschließlich auf einer rechnerischen Analyse der IW-Fachkräftedatenbank. Für ein umfassendes Verständnis möglicher Handlungsoptionen von pharmazeutischen Unternehmen in ihren Stellenbesetzungsbemühungen sowie die Ableitung von an die Branche angepassten Strategien zur Überwindung des Fachkräftemangels braucht es daher ergänzend ein tiefergehendes, qualitatives Verständnis, das über anekdotische Evidenzen hinausgeht. Denn Unternehmen können die Auswirkung eines Fachkräftemangels unabhängig von den empirischen Befunden unterschiedlich bewerten. Ihre Situation kann sich

individuell deutlich unterscheiden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Unternehmen in der Vergangenheit bereits Erfahrungen mit Stellenbesetzungsschwierigkeiten gemacht haben und infolgedessen unterschiedliche Strategien zur Fachkräftegewinnung mit jeweils unterschiedlichen Erfahrungen implementiert haben.

Vor diesem Hintergrund wurde im Mai 2024 ein Workshop mit Vertretern in Deutschland ansässiger pharmazeutischer Unternehmen durchgeführt. Der Workshop verfolgte die grundlegende Zielsetzung, Chancen, Erfolgsfaktoren und Potenziale des „Bewerbungsprozesses“ der Unternehmen bei potenziellen Arbeitnehmern zu identifizieren und damit übertragbare passgenaue Best-Practice Beispiele für Unternehmen und Handlungsempfehlungen an die Politik ableiten zu können. Im Fokus des Workshop stand die Leitfrage: „Wie können pharmazeutische Unternehmen unter dem bestehenden und sich in Zukunft verstärkenden Fachkräftemangel geeignetes Personal finden, binden und qualifizieren?“. Insgesamt waren im Workshop elf Unternehmen vertreten. Dabei wurde auf eine heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden geachtet, um möglichst vielfältige Perspektiven aus Regionen und Funktionen einzubeziehen. Dies betrifft zum einen die Heterogenität aus regionaler Sicht, denn Probleme in der Stellenbesetzung in pharmazeutischen Unternehmen wie auch der Umgang mit Fachkräfteengpässen können sich je nach regionalem Standort unterschiedlich darstellen. Zum anderen wurde eine interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden hinsichtlich ihrer Position in den Unternehmen angestrebt. Über die Einbindung von Produktionsleitern, Managern der Bereiche Human Resources, Program, Governmental Affairs sowie Patient Advocacy konnte sichergestellt werden, dass unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in die Analyse und Ideenfindung einfließen können.

Der Aufbau des Workshops folgte einem Dreiklang: In einem ersten Schritt wurden die Teilnehmenden gebeten die branchenspezifischen Bedarfe und Herausforderungen der Pharmaunternehmen am Wirtschaftsstandort Deutschland sowie deren Auswirkungen auf die Rekrutierung zu erarbeiten. Anschließend wurden im zweiten Schritt die Ursachen für den Status quo des aktuellen Fachkräftemangels, sowie die aus ihrer Sicht beeinflussenden Faktoren auf das prognostizierte Ausmaß des zukünftigen Fachkräftemangels erörtert. Analog zu der im Vorfeld erstellten pharmaspezifischen Engpassanalyse wurden hierbei die wirtschaftlichen Tätigkeiten der Unternehmen von der „Forschung und Entwicklung“, über die „Produktion“ bis zum „Handel und Vertrieb“ sowie Querschnittstätigkeiten in der „IT“ und „Unternehmenssteuerung“ separat betrachtet, denn Stellenbesetzungsschwierigkeiten können sich zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette in einem Unternehmen grundlegend unterscheiden (Kirchhoff et al., 2024). Abschließend wurden im dritten Schritt unternehmensinterne Strategien zur Fachkräftesicherung beleuchtet. Dabei stand im Fokus, welche Maßnahmen die Unternehmen bereits heute umsetzen, für wie erfolgversprechend sie diese halten und an welchen Stellen Unterstützungsbedarf durch die Politik notwendig wird, um dem Problem des Fachkräftemangels zielgerichtet begegnen zu können.

Der vorliegende Werkstattbericht fasst die Ergebnisse dieses Workshops zusammen und ergänzt damit die auf Basis der quantitativen Engpassanalyse in pharmarelevanten Berufen identifizierten, branchenspezifischen Ergebnisse und Schlussfolgerungen (Kirchhoff et al., 2024). Das Zusammenspiel aus quantitativer und qualitativer Analyse schafft über den Abgleich der statistisch-empirisch ermittelten Ergebnisse mit den konkreten Erfahrungen pharmazeutischer Unternehmen ein umfassendes Bild auf die Stellenbesetzungsschwierigkeiten der Pharmaindustrie am Standort Deutschland.

2 Aktuelle Betroffenheit pharmazeutischer Unternehmen von Fachkräftemangel und antizipierte Entwicklungsrichtung

Variierende Betroffenheit: Fachkräftemangel in „Produktion“ und „IT“ besonders spürbar

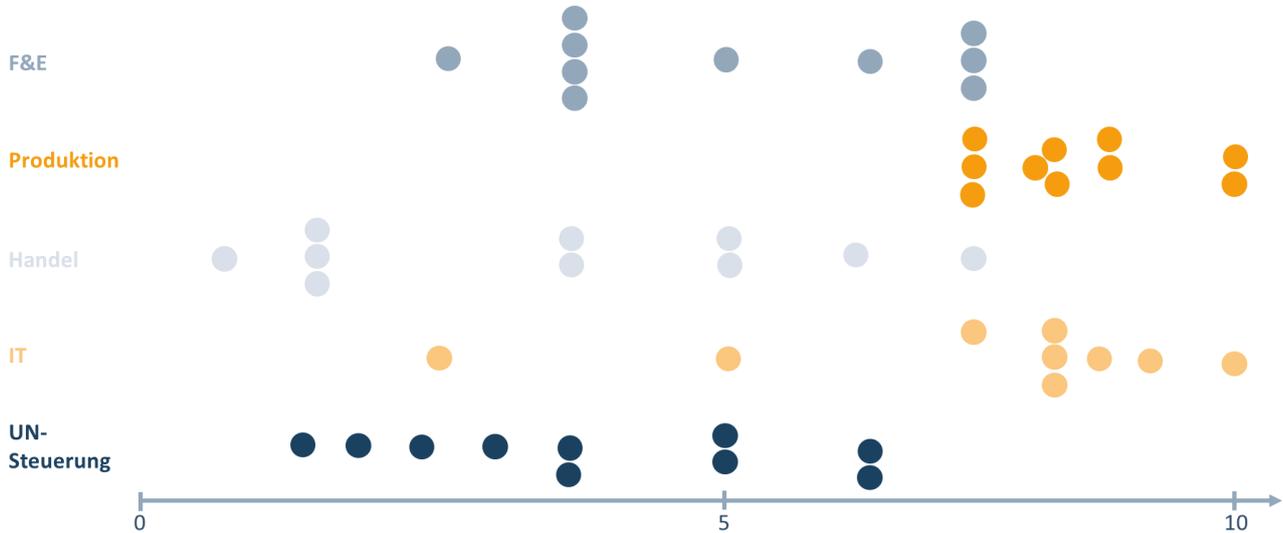
Stellenbesetzungsschwierigkeiten zeigen sich auch in pharmazeutischen Unternehmen immer deutlicher: Konnte zuletzt jede vierte offene Stelle pharmazeutischer Unternehmen in Deutschland rechnerisch nicht mit einem passend qualifizierten Arbeitslosen besetzt werden, war es zehn Jahre zuvor erst jede achte offene Stelle (Kirchhoff et al., 2024). Dieses Ergebnis einer statistisch-quantitativen Analyse wurde von den Unternehmensvertretern des Workshops bestätigt. Diese wurden gebeten, auf einer Skala von 0 (gar nicht betroffen) bis 10 (sehr stark betroffen) zu beurteilen, wie stark ihr Unternehmen auf den verschiedenen Stufen der pharmazeutischen Wertschöpfungskette zum aktuellen Zeitpunkt vom Fachkräftemangel betroffen ist (Abbildung 1). Dabei wurden zwei Kernergebnisse deutlich: Zum einen haben alle Unternehmen angegeben, dass sie vom Fachkräftemangel betroffen sind; nur wenige konstatierten eine leichte Betroffenheit, welche sich auf Stellenbesetzungsschwierigkeiten im „Handel und Vertrieb“ und in der „Unternehmenssteuerung“ beschränkten. Zum anderen sind die Bereiche „Produktion“ und „IT“ besonders stark von Fachkräfteengpässen betroffen (Abbildung 1). Für die einzelnen Stufen der pharmazeutischen Wertschöpfungskette stellen sich die Ergebnisse wie folgt dar:

- Die Workshopteilnehmenden bewerteten die Betroffenheit ihres Unternehmens von Fachkräfteengpässen im Bereich der „Produktion“ durchschnittlich mit 8,2 Punkten – kein Unternehmen vergab in diesem Bereich eine Punktzahl niedriger als 7. Zwei Unternehmen gaben eine „sehr starke Betroffenheit“ an und vergaben 10 Punkte. Ein Workshopteilnehmender beschrieb die aktuelle Stellenbesetzungssituation seines Unternehmens folgendermaßen: „In der Produktion brennt es bereits lichterloh!“
- Mit durchschnittlich 7,4 vergebenen Punkte folgte die „IT“ als überdurchschnittlich vom Fachkräftemangel betroffener Bereich. Hier zeigte sich allerdings eine größere Bandbreite an Antworten als im Bereich der produktionsrelevanten Stellenbesetzungen. Zwei Unternehmen bewerteten die Betroffenheit in der „IT“ mit 3 beziehungsweise 5 Punkten als leichte bis mittlere Stellenbesetzungsschwierigkeiten, während ein Unternehmen sehr stark vom Fachkräftemangel in der „IT“ betroffen war und dementsprechend 10 Punkte vergab.
- Auf der ersten Stufe der pharmazeutischen Wertschöpfungskette, der „Forschung und Entwicklung“, wurde die aktuelle Betroffenheit der Unternehmen mit durchschnittlich 5,1 Punkten im Mittelfeld eingeordnet. Dabei kristallisierten sich zwei Gruppen heraus: Sechs der am Workshop teilnehmenden Unternehmen bewerteten ihre Besetzungsschwierigkeit in forschungs- und entwicklungsrelevanten Berufen mit 3 bis 5 Punkten, die verbleibenden vier Unternehmen vergaben 6 bis 7 Punkte und sahen damit größere Problemen in der Besetzung offener Stellen.
- Am wenigsten nehmen die im Workshop vertretenen Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt Engpässe im „Handel und Vertrieb“ und in der „Unternehmenssteuerung“ wahr. Hier vergaben die Teilnehmenden im Durchschnitt 3,8 respektive 4,1 von maximal 10 Punkten. Doch auch in diesen beiden Bereichen unternehmerischer Tätigkeiten wird deutlich, dass Unternehmen von Fachkräfteengpässen unterschiedlich

stark betroffen sind, beziehungsweise diese unterschiedlich wahrnehmen können. Im Bereich „Handel und Vertrieb“ schwankten die Einschätzungen der Unternehmen zwischen einem und 7 vergebenen Punkten, im Bereich der „Unternehmenssteuerung“ zwischen 2 und 6 Punkten.

Abbildung 1: Problemraum – Ausmaß des Fachkräftemangels in pharmazeutischen Unternehmen

Aktuelle Betroffenheit vom Fachkräftemangel der im Workshop vertretenen Unternehmen auf den unterschiedlichen Stufen der pharmazeutischen Wertschöpfungskette; Skala von 0 (gar nicht betroffen) bis 10 (sehr stark betroffen)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Ergebnisse des im Mai 2024 durchgeführten Workshops mit Unternehmensvertretern der pharmazeutischen Industrie

Fehlende Absolventen bis mangelnde Willkommenskultur: Vielfältige Ursachen für Knappheiten und Stellenbesetzungsschwierigkeiten in der Pharmaindustrie

Insgesamt konnten die Workshopteilnehmenden vier Bereiche von Ursachen der aktuellen Fachkräftengpässe identifizieren:

- Der demografische Wandel wurde als eine der wichtigsten Ursachen für den aktuellen Fachkräftemangel benannt. Denn für die aus den Unternehmen altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitenden steht eine immer geringer werdende Zahl an Studien- und Ausbildungsabsolventen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Diese Einschätzung der Unternehmen deckt sich mit den empirischen Befunden entsprechender Arbeitsmarkt- und branchenspezifischer Engpassanalysen (Kirchhoff et al., 2024). Von den Teilnehmenden wurde in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben, dass sich die Suche nach MINT-Fachkräften (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) für die Pharmaindustrie zu einem immer größeren Problem erwächst – in diesem Bereich wird von den Unternehmen eine sinkende Zahl an entsprechend ausgebildeten Absolventen beobachtet. Auch diese Einschätzung der Unternehmen deckt sich mit aktuellen Befunden empirischer Analysen zu Entwicklungen in den Erwerbstätigenzahlen in MINT-Berufen: Diese prognostizieren sowohl einen Rückgang der MINT-Studienanfängerzahlen als auch einen langfristigen Rückgang des Angebots an MINT-Kräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt (Anger et al., 2024). Vor allem für innovative Branchen wie die Pharmaindustrie ist ein ausreichendes Angebot an MINT-Fachkräften für ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich: „Branchenanalysen zeigen, dass innerhalb Deutschlands MINT-Erwerbstätigkeit und Innovationsstärke eng miteinander verzahnt sind.“ (Anger et al., 2024, S. 20.) Die im Workshop beschriebene starke MINT-Ausprägung der

Belegschaften zeigt, warum eine sinkende Zahl an Bewerbern auf ausgeschriebene Stellen mit MINT-Bezug der pharmazeutischen Unternehmen bereits heute zu einem Problem für die wirtschaftlichen Tätigkeiten gerade in der Produktion und im Bereich der IT der Unternehmen wird. So formulierte ein Teilnehmender die Bewerberlage in seinem Unternehmen folgendermaßen: „Auf eine freie Stelle im Bereich BWL erhalten wir 500 Bewerbungen. Suchen wir aber einen Ingenieur, kommen bekommen wir vielleicht fünf Bewerbungen auf diese Stelle.“ Einen Grund für diese Entwicklung sehen die Unternehmen bereits in der schulischen Bildung verankert, die aus ihrer Sicht der Ausbildung der jungen Menschen in mathematischen und naturwissenschaftlichen Kompetenzen einen zu geringen Stellenwert einräumt und sich diese Kompetenzen bei den Schülern zudem seit Jahren verschlechtern. Entsprechend schilderten die anwesenden Unternehmensvertreter ihren Eindruck, dass junge Menschen auch weniger Antrieb haben, ihre Zukunft in einem Beruf mit mathematischer oder naturwissenschaftlicher Ausrichtung zu gestalten. Fehlender Nachwuchs in diesem Bereich ist für hochinnovative Branchen bereits heute eine Hürde und wird zukünftig zu einem deutlichen Problem erwachsen.

- Der spezifische Unternehmensstandort und dessen Rahmenbedingungen wurde von den Workshop-Teilnehmenden als weitere Ursache für Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung benannt. Unternehmen in ländliche Regionen fällt es schwerer, benötigte Fachkräfte anzuziehen. Viele Arbeitnehmer ziehen einen Arbeitsort in der Nähe urbaner Strukturen mit einer entsprechenden Infrastrukturausstattung vor. Dies beinhaltet unter anderem die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungs- oder Pflegeplätzen für erkrankte oder ältere Angehörige ebenso wie öffentliche Verkehrsanbindungen und kulturelle Angebote. Gleichwohl ist es für Unternehmen in großstädtisch geprägten Standorten schwerer, benötigte un- und angeleitete Helfer sowie Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung zu gewinnen, da sie sich die oft hohen Lebenshaltungskosten in Städten wie München, Frankfurt oder Berlin kaum leisten können. In diesem Zusammenhang betonten die Teilnehmenden des Workshops, dass auch die „unternehmerische Nachbarschaft“ einen Einfluss darauf hat, inwieweit ein Unternehmen Schwierigkeiten in der Besetzung offener Stellen hat. Ein kleines Unternehmen hat es an einem durch große und/oder bekannte Unternehmen geprägten Standort schwerer, verfügbare Fachkräfte anzuwerben, dabei besteht die Konkurrenz nicht nur zwischen Unternehmen derselben Branche. So kann beispielsweise ein ausgebildeter Informatiker seinen Beruf in einer Vielzahl unterschiedlicher Industrieunternehmen oder bei unternehmensnahen Dienstleistern ausüben. In Konkurrenz mit Unternehmen anderer Branchen sehen die Teilnehmenden des Workshops insbesondere das negativ behaftete Image der Pharmaindustrie, das in weiten Teilen der Gesellschaft nach wie vor verankert ist, als ein Problem bei ihrer Suche nach Fachkräften.
- Nicht zuletzt stellen pharmazeutische Unternehmen aktuell häufiger einen Mismatch zwischen ihren Stellenangeboten und der Nachfrage der Bewerber fest. Im Workshop wurden auf der einen Seite veränderte respektive neue Ansprüche der Bewerber an den potenziellen Arbeitgeber diskutiert. Problematisch für pharmazeutische Unternehmen ist, dass diese aufgrund ihrer unternehmerischen Tätigkeiten beispielsweise in der Produktion Wünschen nach flexiblen Arbeitszeiten oder Remote-Arbeit nicht in der Weise nachkommen können, wie sie von potenziellen Fachkräften mittlerweile häufig vorausgesetzt werden. Der Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt setzt auch pharmazeutische Unternehmen zunehmend unter Druck. Auf der anderen Seite stellen sie auch bei der Art ihrer eigenen Suche nach Fachkräften Gründe für Knappheiten fest: Vielfach würde die Suche nach passenden Bewerbern in den Unternehmen falsch angegangen und beispielsweise zu spezifisch nach einem bestimmten (Ausbildungs-)Profil gesucht, so dass kaum oder im schlimmsten Fall gar keine Bewerbungen auf die ausgeschriebene

Stelle eingehen. Auch blicken Unternehmen aus ihrer Sicht nach wie vor zu häufig ausschließlich auf die beruflichen und akademischen Abschlüsse eines Bewerbers und verlieren damit dessen vorhandene Potenziale für die Ausübung der spezifischen Tätigkeit aus dem Blick. Das erschwert beiden Seiten die Chance auf ein Match.

- Als weitere Ursachen für Knappheiten sehen pharmazeutische Unternehmen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Integration ausländischer Fachkräfte in die betrieblichen Strukturen und Abläufe – nicht nur aufgrund der bürokratischen Hürden und langwierigen Prozesse bei der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse oder Visaverfahren. Bereits Sprachbarrieren erschweren auf beiden Seiten einen erfolgreichen Bewerbungsprozess. Zudem vermuten die Workshop-Teilnehmenden, dass potenziell passend qualifizierte Fachkräfte von einer Bewerbung aufgrund fehlender oder mangelnder deutscher Sprachkenntnisse absehen könnten. Auch nach erfolgter Einstellung ausländischer Fachkräfte stellen Sprachbarrieren oftmals eine große Hürde im Einarbeitungsprozess dar. Diese sind beispielsweise im Bereich einfacher Tätigkeiten in der Produktion oft schwerer zu überwinden als im Bereich von Managementtätigkeiten, da in letzterem zumindest eine Kommunikation auf Englisch leichter umzusetzen ist. Dies gilt vor allem in großen multinational aufgestellten pharmazeutischen Unternehmen, in denen Projekte oftmals standortübergreifend erarbeitet und umgesetzt werden. Die Willkommenskultur in Deutschland sehen die Unternehmen ebenfalls als einen wichtigen Einflussfaktor. Sie führe nicht nur zu Schwierigkeiten in der Anwerbung von Fachkräften, auch sei sie ursächlich dafür, dass ausländische Fachkräfte schneller das Unternehmen – und das Land – verlassen, um eine Beschäftigung außerhalb Deutschlands zu suchen.

Die beschriebenen Ursachen für Rekrutierungsschwierigkeiten und Fachkräftemangel wirken in vielen Unternehmen häufig simultan und können sich gegenseitig verstärken. Ihre Auswirkungen zeigen sich bereits heute in den Geschäftsabläufen der Unternehmen. Im Wesentlichen sehen die Unternehmen das Problem der zunehmenden Arbeitsverdichtung und der damit einhergehenden steigenden Arbeitsbelastung bei den vorhandenen Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden bemerken eine hieraus resultierende zunehmende Unzufriedenheit und befürchten steigende Fluktuationsraten in ihren Betrieben. Des Weiteren berichten Unternehmen von Problemen in der Aufrechterhaltung der Produktion. Grundsätzlich wird befürchtet, dass Produktionskapazitäten reduziert werden oder gar die Notwendigkeit besteht, Produktionen teilweise stoppen zu müssen, wenn Stellenbesetzungsschwierigkeiten und Knappheiten nicht aufgelöst werden können. Ein Unternehmen, welches aktuell eine neue Produktionsanlage in Deutschland aufbaut, befürchtet einen späteren Start der Produktion aufgrund von Schwierigkeiten in der Besetzung der notwendigen Stellen. Um diesen Auswirkungen entgegenzutreten, setzen die Unternehmen zunehmend auf eigene Aus- und Weiterbildungsanstrengungen, auch wenn dies mit höheren Kosten verbunden ist. Allerdings ist eine Stärkung der eigenen Ausbildung für die Unternehmen kein Garant dafür, dass sie so perspektivisch auch genügend Fachkräfte zur Verfügung haben werden. Denn der zukünftige Bedarf ist nur schwer planbar, immer mehr Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt und junge Menschen können nach Beendigung ihrer Ausbildung auch in andere Unternehmen derselben oder einer anderen Branche wechseln. Aufgrund des Fachkräftemangels ist die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer bereits heute deutlich verbessert.

Bei vielen der in Deutschland tätigen Unternehmen handelt es sich um große, multinational agierende Unternehmen mit einer Vielzahl von Forschungs- und Produktionsstandorten in unterschiedlichen Ländern. Im unternehmensinternen Wettbewerb um Investitionen kommt neben anderen Hemmnissen, wie dem hohen

bürokratischen Aufwand oder der schleppenden Digitalisierung, auch der Fachkräftemangel dem hiesigen Standort nicht zugute. Bei unternehmerischen Investitionsentscheidungen wird der Standort Deutschland aus Sicht der im Workshop vertretenen Unternehmen zunehmend in Frage gestellt. Insgesamt besteht die Gefahr, dass der aktuelle und zukünftige Fachkräftemangel eine Deindustrialisierung des Wirtschaftsstandorts Deutschland befördern kann.

Antizipierte Entwicklung: Die Situation bei der Stellenbesetzung in der Pharmaindustrie wird eher schwieriger

In der Frage, ob sich der Fachkräftemangel in pharmazeutischen Unternehmen in den kommenden zehn Jahren verstärken oder entspannen wird, gehen die Meinungen der Workshopteilnehmenden zum Teil auseinander. So gehen einige der Unternehmensvertreter davon aus, dass sich die subjektive Wahrnehmung des Fachkräftemangels aktuell auf einem Höhepunkt befindet. Eines dieser Unternehmen baut aktuell einen neuen Produktionsstandort in Deutschland auf und schreibt dementsprechend für dessen Inbetriebnahme eine Vielzahl an Stellen aus – folglich werden sich die Stellenbesetzungsschwierigkeiten an diesem Standort aufgrund des sinkenden Bedarfs zukünftig eher entspannen. Ein weiteres Unternehmen geht davon aus, dass sowohl eine zunehmende Automatisierung und Digitalisierung in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Unternehmen sowie Outsourcing in den kommenden zehn Jahren den Bedarf an neuem Personal vor allem in der IT sinken lassen und so Stellenbesetzungsschwierigkeiten abnehmen werden. Trotz dieser von einzelnen Unternehmen antizipierten Entwicklungen ergibt sich aber im Durchschnitt aller Teilnehmenden das Bild eines sich zukünftig verschärfenden Fachkräftemangels auf jeder Stufe der pharmazeutischen Wertschöpfungskette (Abbildung 2) im Vergleich zur heutigen Situation (Abbildung 1):

- Stellenbesetzungsschwierigkeiten im Bereich der „Produktion“ werden auch in den kommenden zehn Jahren hoch sein, im Vergleich zum aktuell wahrgenommenen Status sogar eher zunehmen. Die Teilnehmenden des Workshops bewerteten die zu erwartende Betroffenheit ihrer Unternehmen vom Fachkräftemangel auf dieser Stufe der Wertschöpfungskette mit durchschnittlich 8,7 Punkten; die aktuelle Situation wurde mit 8,2 Punkten bewertet. Bemerkenswert ist, dass zwei Unternehmen hier sogar mit 11 Punkten über die Bewertungsskala hinausgegangen sind. Ein Unternehmen bewertete die zukünftigen Stellenbesetzungsschwierigkeiten mit 6 Punkten im Vergleich zu den anderen Teilnehmenden am wenigsten ausgeprägt.
- In der „IT“ wird die Lage aus Sicht der Unternehmen ebenfalls weiterhin schwierig bleiben, auch wenn einzelne von einer Entspannung der Situation in der Besetzung offener IT-Stellen gegenüber heute ausgehen – ein Unternehmen vergab auf der Skala von 0 bis 10 lediglich 2,5 Punkte zur Bewertung der zukünftigen Stellenbesetzungsschwierigkeiten in der eigenen „IT“. In Durchschnitt vergaben die Unternehmen 7,6 von 10 Punkten. Bewertete ein Unternehmen die aktuelle Betroffenheit ihrer IT vom Fachkräftemangel mit 10 Punkten, waren es nun drei Unternehmen, die in Zukunft sehr starke Engpässe bei den IT-Fachkräften erwarten und dementsprechend 10 Punkte vergaben.
- Auch in der „Forschung und Entwicklung“ wird von den pharmazeutischen Unternehmen mit durchschnittlich 5,6 Punkten eine Verschärfung der Engpasssituation erwartet. Die Unterteilung in zwei Gruppen, wie sie in der Bewertung der aktuellen Situation auf dieser Wertschöpfungsstufe deutlich wurde, bleibt auch bei der antizipierten Entwicklungsrichtung bestehen: Sieben der am Workshop teilnehmenden Unternehmen bewerteten ihre erwartete Betroffenheit in der Stellenbesetzung forschungs- und

- Positiv auf die Stellenbesetzungssituation der Unternehmen wirkt ...
 - ... **die Intensivierung der eigenen Ausbildung:** Unternehmen setzen bereits auf eine Stärkung der eigenen Ausbildung, sowohl hinsichtlich der Kapazitäten als auch mit Blick auf die Qualität der Ausbildungsplätze. Durch eigene Nachwuchsförderung kann sich die Situation in der Stellenbesetzung eines Unternehmens substanziell verbessern. Da es für Unternehmen laut der Workshopeteilnehmenden schwer absehbar ist, welcher Bedarf in den kommenden Jahren tatsächlich bestehen wird und sie eher von einem wachsenden Bedarf ausgehen, setzen einige von ihnen auf den Aufbau von Überkapazitäten in ihrer eigenen Ausbildung. Sie investieren somit in die Zukunft, die nicht nur ihnen, sondern auch anderen Unternehmen der Branche oder aus anderen Branchen Vorteile bieten kann. Denn sollten später nicht alle der von ihnen ausgebildeten Fachkräfte für den eigenen Betrieb benötigt werden, stehen diese dem allgemeinen Arbeitsmarkt zur Verfügung und entlasten so andere Unternehmen in ihren Stellenbesetzungsschwierigkeiten. Problem für viele Unternehmen ist jedoch, dass eine zunehmende Zahl der Ausbildungsplätze nicht besetzt werden kann, weil Bewerber fehlen oder nicht über die erforderliche Ausbildungsreife verfügen.
 - ... **die Automatisierung und der Einsatz von KI:** Die zunehmende Automatisierung in den verschiedenen Unternehmensbereichen, ebenso wie der Einsatz von KI können in den Unternehmen zu einem sinkenden Bedarf an Fachkräften in nahezu allen Geschäftsbereichen führen. Da die Unternehmen davon ausgehen, dass Automatisierung und Digitalisierung in Zukunft deutlich zunehmen werden, erwarten sie eine hieraus resultierende Entspannung in der Rekrutierung neuer Beschäftigter. Unter anderem wird etwa der Bedarf an Fachkräften in den Vertriebseinheiten der Unternehmen zurückgehen, so die Vermutung der Unternehmensvertreter. Bereits heute werden beispielsweise in einigen der Logistikzentren der Unternehmen autonom fahrende Stapler eingesetzt, die den Bedarf an entsprechenden Fachkräften reduzieren.
 - ... **die Zunahme der IT-Kompetenz der Beschäftigten:** Die allgemeine Zunahme der IT-Kompetenzen in der Bevölkerung, vor allem in jüngeren gegenüber älteren Generationen, wird in den Unternehmen den Bedarf an IT-Fachkräften verändern. Den Teilnehmenden zufolge wird es in Zukunft zwar eher weniger, dafür aber spezialisiertere IT-Fachkräfte brauchen. Zudem erweitern höhere IT-Kompetenzen die Möglichkeiten der Weiterbildung und Anpassungsqualifizierung von Quereinsteigenden oder der Nachqualifizierung von Un- und Angelernten.
 - ... **das Potenzial des Outsourcing:** Unternehmen sehen die Auslagerung von Unternehmensbereichen als einen Faktor an, der die Fachkräftesituation für sie entspannen kann. Dies birgt laut den Teilnehmenden vornehmlich im Bereich der „IT“ und der „Unternehmenssteuerung“ erhebliches Potenzial.
 - ... **die Qualität der Führung:** Nicht nur im Bereich der „Unternehmenssteuerung“ setzen erste Unternehmen bereits auf die Reduktion ihrer Anzahl an Führungskräften. In Zukunft werden aus ihrer Sicht weniger Führungskräfte benötigt, dafür aber bessere – der Bedarf wird sinken.

- ... **die Anpassung der Unternehmen an neue Realitäten:** Die Unternehmensvertreter gehen davon aus, dass sich die pharmazeutischen Unternehmen an die neuen Realitäten wie die sinkende Zahl an zur Verfügung stehenden Fachkräften und den veränderten Bedürfnissen der Arbeitnehmer an ihre Arbeitsgestaltung anpassen werden. Durch die sich hieraus ergebenden Veränderungen in den Strukturen und Arbeitsabläufen in den Unternehmen können so Entspannungen auf dem Arbeitsmarkt resultieren.

- Negativ auf die Stellenbesetzungssituation der Unternehmen wirkt ...
 - ... **die Demografie:** Der demografische Effekt auf die zukünftige Arbeitsmarktsituation wird von den Teilnehmenden als einer der Hauptgründe für ihre antizipierte Entwicklungsrichtung des Fachkräftemangels benannt. Sie gehen davon aus, dass dieser die Arbeitsmarktsituation insgesamt deutlich belasten und Stellenbesetzungsschwierigkeiten auch in der Pharmaindustrie erhöhen wird.

 - ... **die Verfügbarkeit von MINT-Fachkräften:** Die Unternehmen sehen eine sinkende Zahl an Absolventen in den MINT-bezogenen Ausbildungsberufen und Studiengängen. Nicht nur aufgrund des demografischen Effekts, sondern auch aufgrund der sinkenden Kompetenzen der jungen Menschen in diesem Bereich, gehen sie auch für die Zukunft davon aus, dass sich hieran wenig ändern wird. Da pharmazeutische Unternehmen aber in besonderem Maß auf MINT-Fachkräfte in den Bereichen der „IT“, „Produktion“ und „Forschung und Entwicklung“ angewiesen sind, befürchten sie hier zunehmende Stellenbesetzungsschwierigkeiten in ihren Betrieben.

 - ... **der Attraktivitätsverlust einfacher Tätigkeiten:** Aus Sicht der pharmazeutischen Unternehmen werden in Zukunft immer weniger Fachkräfte für einfache Tätigkeiten in einem Betrieb zur Verfügung stehen. Trotz fortschreitender Automatisierung und Digitalisierung werden diese insbesondere in den Bereichen „Produktion“ und „Handel und Vertrieb“ benötigt. Der Attraktivitätsverlust solcher Arbeitsplätze kann für die Unternehmen zu einem größeren Problem erwachsen, da es spürbar schwieriger wird, diese Stellen zu besetzen. Besonders groß ist der Attraktivitätsverlust bei Tätigkeiten im Drei-Schicht-Betrieb. Aus Sicht der Teilnehmenden werden sich hieraus in Zukunft die stärksten Stellenbesetzungsschwierigkeiten ergeben, da sich immer mehr Menschen eine stärkere Flexibilisierung des Arbeitsalltags wünschen. Bereits heute ist es für die Unternehmen schwierig, passend qualifizierte Fachkräfte für Produktionsbetriebe zu finden. Das Drei-Schicht-Modell ist ein Grund, warum dies auch in Zukunft schwierig bleiben wird, denn in der pharmazeutischen Produktion gilt die lückenlos aufrecht zu erhaltende Produktion als eine Notwendigkeit.

 - ... **der anspruchsvolle Vertrieb in pharmazeutischen Unternehmen:** Wenngleich in den Vertriebseinheiten zukünftig weiterhin auch einfache Tätigkeiten zu verrichten sind – der Vertrieb in den pharmazeutischen Unternehmen wird insgesamt immer anspruchsvoller. Dies resultiert unter anderem aus einem höheren Dokumentationsaufwand durch striktere Regularien und bürokratische Hürden. Damit wird auch der Bedarf an immer höher qualifizierten Fachkräften für den „Handel und Vertrieb“ steigen und Stellenbesetzungsschwierigkeiten in diesem Bereich wahrscheinlicher.

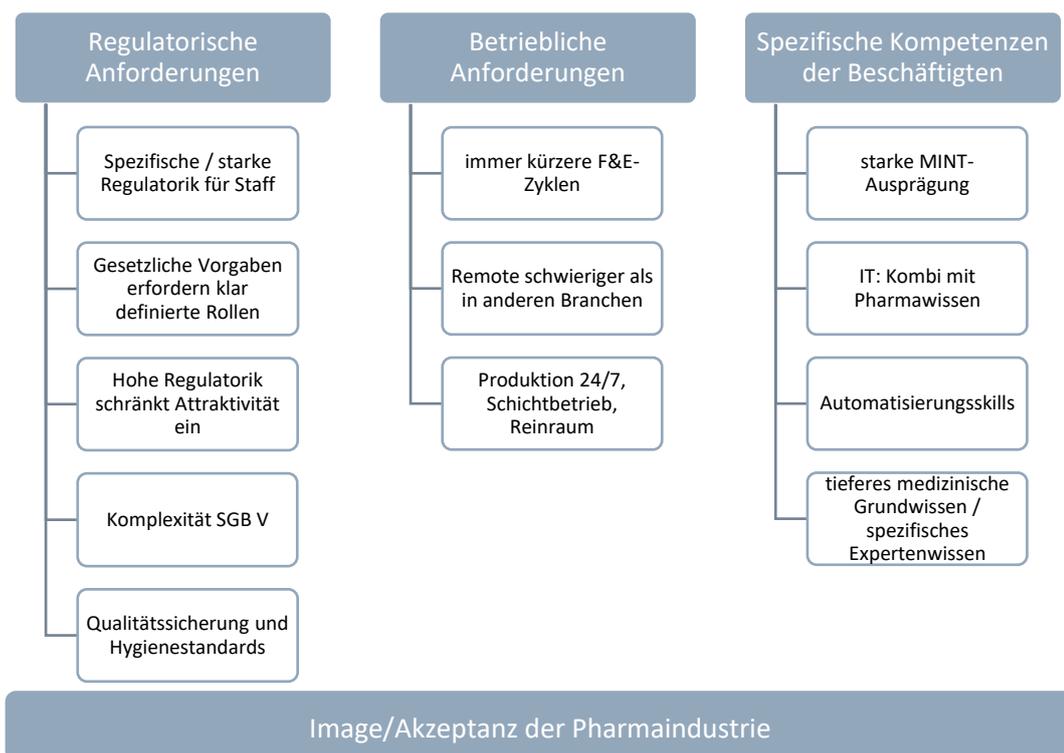
- ... **der schleppende Bürokratieabbau:** Die hohen bürokratischen Anforderungen an die verschiedenen wirtschaftlichen Tätigkeiten in einem pharmazeutischen Unternehmen stellen bereits heute ein deutliches Hemmnis für die Stellenbesetzung in den Unternehmen dar. Gelingt der Bürokratieabbau auch zukünftig nicht, wird sich der Fachkräftemangel in der Pharmaindustrie weiter verschärfen.

3 Erschwerte Stellenbesetzung durch starke Regulatorik und spezifische Anforderungen

Entlang der gesamten pharmazeutischen Wertschöpfungskette begegnet die Branche charakteristischen Herausforderungen in der Stellenbesetzung, die sich unter anderem aus den pharmaspezifischen Bedarfen bezüglich ihrer Beschäftigten ergeben und sich teilweise bereits in den Erklärungen zur antizipierten Entwicklungsrichtung des Fachkräftemangels zeigten. Diese Branchenspezifika sind bei der Stellenbesetzung zu berücksichtigen, um möglichst passgenaue Strategien und Maßnahmen zur Überwindung bestehender und künftig erwarteter Stellenbesetzungsschwierigkeiten zu erarbeiten und umzusetzen. Doch worin unterscheidet sich die Nachfrage nach Fachkräften in der Pharmaindustrie von der Nachfrage anderer Branchen? Braucht es branchenspezifische Kompetenzprofile der Fachkräfte, die sich aus besonderen Bedarfen der Pharmaindustrie ergeben? Die Antworten der Unternehmensvertreter auf die Frage „Was macht uns besonders?“ lassen sich in drei Kategorien einteilen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Pharmaspezifische Bedarfe und Herausforderungen in der Stellenbesetzung

Einschätzungen der am Workshop teilnehmenden Unternehmensvertreter bezüglich Unterschiede/Spezifika in der Nachfrage pharmazeutischer Unternehmen nach Beschäftigten gegenüber anderen Branchen, die in der Pharmaindustrie zu besonderen Herausforderungen in der Stellebesetzung führen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Ergebnisse des im Mai 2024 durchgeführten Workshops mit Unternehmensvertretern der pharmazeutischen Industrie

Spezifische Regulatorik und gesetzliche Vorgaben

Die erste Kategorie umfasst regulatorische Anforderungen an die Geschäftstätigkeiten pharmazeutischer Unternehmen, die sich sowohl in ihrer Ausprägung als auch in ihrer Intensität von jenen in anderen Industrien des Verarbeitenden Gewerbes unterscheiden. Nicht nur die Komplexität des „Sozialgesetzbuchs (SGB) Fünftes Buch (V)“, welches fast alle Bestimmungen zur gesetzlichen Krankenversicherung regelt, stellt für die Geschäftstätigkeiten der Unternehmen und damit für die in der Pharmaindustrie Beschäftigten eine Herausforderung dar. Hierin verankert ist unter anderem das Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz (AMNOG), welches sowohl das Verfahren zur frühen Nutzenbewertung (§35a SGB V) und daran anschließend das Verfahren zur Findung eines angemessenen Erstattungspreises (§130b SGB V) umfasst. Allein dies beeinflusst neben der Preisgestaltung und dem Marktzugang innovativer Arzneimittel auch die mittelfristigen Forschungs- und Entwicklungsstrategien der Unternehmen sowie ihre langfristige Unternehmensstrategie am Standort. Eine Durchdringung all dieser Vorgaben in der Tiefe und ihre Berücksichtigung in den laufenden Geschäftstätigkeiten erfordert auf allen Wertschöpfungsstufen spezifische Kenntnisse der Beschäftigten in der Pharmaindustrie. Ein weiteres Beispiel für die spezifische Regulatorik sind die „Good Manufacturing Practice“-Richtlinien (GMP) zur Qualitätssicherung der Produktionsprozesse und -umgebung in der Arzneimittelherstellung. Zielsetzung dieser Richtlinien ist sowohl die Sicherstellung des hohen Grads an Sicherheit als auch der konsistenten Qualität der produzierten Arzneimittel. Entsprechende Richtlinien sind ebenso im Bereich des Vertriebs („Good Distribution Practice“) und in der klinischen Studiererstellung („Good Clinical Practice“) einzuhalten. Die Vielzahl an komplexen, zwingend einzuhaltenden Vorschriften entlang der gesamten Wertschöpfungskette, wie hohe Standards in der Qualitätssicherung und Hygieneanforderungen vor allem in der Produktion und im Vertrieb, gehen mit einem hohen Maß an bürokratischem Aufwand und Dokumentationspflichten einher, die ein spezifisches Branchen-Know how und klar definierte Rollen der in der Branche Beschäftigten erfordern. Die gleichermaßen hohen, wie strikten regulatorischen Anforderungen schränken die Attraktivität der Branche bei potenziellen Fachkräften gegenüber einer Beschäftigung in anderen Branchen deutlich ein.

Innovationsintensität, Flexibilisierung der Arbeitszeit und Schichtbetrieb

Als zweite Kategorie wirken branchenspezifische betriebliche Anforderungen in der Stellenbesetzung herausfordernd. Die innovativen Unternehmen der Pharmaindustrie setzen rasch neue technologische Möglichkeiten ein, die sowohl die Arbeit auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen erleichtern als auch Innovationen befördern können. Die digitale Transformation ist für die Pharmaindustrie unerlässlich, nicht nur für die Unterstützung beim Dokumentationsaufwand im Rahmen klinischer Studien oder im Zulassungs- und Marktzugangsprozess. Die Arzneimittelentwicklung und -produktion ist ein datenintensiver Prozess, in dem unter anderem der Einsatz von KI den Forschungs- und Entwicklungsprozess verkürzen sowie die Verfügbarkeit neuer Therapien beschleunigen kann. Verkürzte F&E-Zyklen, der hohe Technologisierungsgrad und die sich weiter beschleunigende Digitalisierung bedeuten allerdings auch, dass sich die Halbwertszeit des Wissens in der Pharmaindustrie sukzessive verkürzt. Entsprechend müssen in der Pharmaindustrie tätige Fachkräfte mit diesen beschleunigten Wissensaufbau mithalten. Anforderungen an neue Arbeitnehmerprofile müssen sich daher ebenso stetig wandeln, wie auch Beschäftigte in der Pharmaindustrie sich permanent weiterentwickeln und weiterbilden müssen.

Zudem haben sich die Präferenzen der Arbeitnehmer an ihre Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung nicht zuletzt durch die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie verändert. Dem Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf folgend, wünschen sich Arbeitnehmer zum einen verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle und zum anderen vermehrt Möglichkeiten der Remote-Arbeit. Pharmaunternehmen ist es in der betrieblichen Praxis allerdings nicht auf jeder Stufe der pharmazeutischen Wertschöpfungskette möglich, sowohl ihren Mitarbeitenden als auch potenziellen neuen Beschäftigten die gewünschte Flexibilisierung vollumfänglich anzubieten. So ist die Remote-Arbeit beispielsweise in der pharmazeutischen Produktion und in den Vertriebseinheiten nur in seltenen Fällen umsetzbar. Dies gilt insbesondere im Drei-Schicht-Modell einer durchgängig aufrecht zu erhaltenden Produktion. Gerade dieser notwendige Schichtbetrieb, ebenso wie die anspruchsvolle Arbeit beispielsweise in den Reinräumen der Produktion, stellen für pharmazeutische Unternehmen besondere Herausforderungen bei ihrer Suche nach passend qualifizierten Fachkräften dar.

Pharmabeschäftigte benötigen spezifisches Expertenwissen

Die Arbeit in pharmazeutischen Unternehmen erfordert traditionell eine Beschäftigungsstruktur mit hoher MINT-Ausprägung und oftmals einen hohen Grad an medizinischem Grundwissen nicht nur in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Zudem sind für viele Tätigkeiten im „Handel und Vertrieb“ oder in der „IT“ tiefgehendes pharmazeutisches Wissen erforderlich. Gleiches gilt für die Tätigkeiten in der „Unternehmenssteuerung“, beispielsweise für die erforderlichen Arbeiten in Zulassungs- und Marktzugangsprozessen neuer Arzneimittel. Durch die sich beständig ändernden regulatorischen Anforderungen und neuen Vorgaben entlang der gesamten pharmazeutischen Wertschöpfungskette braucht es auch hier entsprechend qualifizierte Fachkräfte, die bereit sind, sich beständig mit dem neuen Wissen und neuen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Diese dritte Kategorie beschreibt jene besonderen Herausforderungen in der Stellenbesetzung, wo potenzielle Fachkräfte, die sowohl Wissen über die branchenspezifische Regulatorik, ein medizinisches Grundverständnis als auch zunehmend notwendig werdende Automatisierungsskills mitbringen, auf dem hiesigen Arbeitsmarkt rar gesät sind.

4 Unternehmen gehen voran – doch politische Unterstützung ist unabdingbar

Die im Workshop vertretenen Unternehmen sehen sich in den unterschiedlichen Bereichen ihrer Geschäftstätigkeiten bereits vom Fachkräftemangel belastet. Werden nicht zügig entsprechende Maßnahmen zur Überwindung der Stellenbesetzungsschwierigkeiten ergriffen, erwarten sie für die Zukunft eine weitere Verschlechterung der Situation. Dabei sehen sie sich zunächst einmal selbst in der Pflicht, ihre bislang verfolgten Strategien zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf an die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt anzupassen. Im Rahmen des Workshops wurden die unternehmensinternen Strategien zum Umgang mit dem Fachkräftemangel intensiv diskutiert. Welche Maßnahmen setzen die im Workshop vertretenen Unternehmen bereits auf der Grundlage ihrer strategischen Überlegungen um? Welche dieser Strategien und Maßnahmen sind ihren Erfahrungen nach erfolgsversprechend und an welchen Stellen ist Unterstützungsbedarf durch die Politik notwendig, um dem Problem des Fachkräftemangels auch in der Pharmaindustrie besser begegnen zu können?

Dem Dreiklang „Eigene Reserven mobilisieren, Nachwuchs und Quereinstieg fördern, internationale Fachkräfte gewinnen“ folgend, setzen pharmazeutische Unternehmen an folgenden strategischen Stellschrauben an (Abbildung 4):

- Die Unternehmensvertreter sehen ein großes Potenzial zur Verbesserung ihrer Stellenbesetzungssituation in einer gezielteren Ansprache junger Menschen. Diese strategische Überlegung resultiert zum einen aus ihrer Einschätzung, dass sich immer weniger junge Menschen für eine berufliche Tätigkeit mit MINT-Ausrichtung interessieren und zum anderen, dass junge Menschen für ihren Berufseinstieg oftmals pharmazeutische Unternehmen nicht in den Blick nehmen. Diese Strategie setzt an drei Punkten an. Zunächst sind über eine „Intensivierung des Marketings“ Schüler spätestens in ihrer Phase der Berufsorientierung abzuholen. Denn einen Grund im Rückgang MINT-bezogener Absolventen sehen die Unternehmen bereits in der schulischen Bildung verankert. Des Weiteren ist die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen von der Schule bis zur Hochschule zu erhöhen, um angehenden Absolventen die Chancen und Möglichkeiten einer beruflichen Tätigkeit in der Pharmaindustrie aufzuzeigen. Vielfach, so die Teilnehmenden, sind jungen Menschen die verschiedenen Einstiegs- und Karrierewege in der Branche nicht bekannt. Zudem gilt es, die in einem pharmazeutischen Unternehmen tätigen Praktikanten, Auszubildende und Studierenden über passende Angebote längerfristig zu binden beziehungsweise im Unternehmen zu halten. So berichtet ein Unternehmen, dass rund 70 Prozent dieser Personen nach Beendigung ihrer Qualifizierung das Unternehmen verlassen.

- Auch in der eigenen Belegschaft ergeben sich aus der Sicht der Teilnehmenden vielfältige Möglichkeiten, diese noch intensiver langfristig an das Unternehmen zu binden. So sind die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten stärker zu berücksichtigen, beispielsweise mit Blick auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, soweit die betrieblichen Abläufe dies erlauben. Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote sind hier ebenfalls Teil der strategischen Ansätze, die Mitarbeitenden gerade in jenen Bereichen, in denen Stellenbesetzungen besonders schwierig geworden sind oder in denen zunehmende Engpässe drohen, neue Laufbahnen und Karrierewege ermöglichen sollen.

- Nicht nur in der eigenen Belegschaft zeigen sich Chancen, Beschäftigte in ein anderes, anspruchsvolleres Tätigkeitsfeld weiterzuentwickeln und zu qualifizieren. In der Rekrutierung von externen Mitarbeitenden liegt aus Sicht der Teilnehmenden ein großes Potenzial darin, gezielt Quereinsteigende aus anderen Branchen und/oder anderen Tätigkeitsfeldern anzusprechen, die in ihrer beruflichen Orientierung bislang keine pharmazeutischen Unternehmen in den Blick genommen haben. Dafür sind strategische Allianzen mit anderen Unternehmen, Branchenverbänden, Industrie- und Handelskammern und politischen Vertretern hilfreich.

- Die teilnehmenden Unternehmensvertreter sind sich einig, dass das inländische Fachkräftepotenzial auch bei vollständiger Ausschöpfung nicht ausreichen wird, um den Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung zu begegnen. Daher ist der Pool an zur Verfügung stehenden Fachkräften grundsätzlich zu erhöhen. Demzufolge ist aus ihrer Sicht die gezielte Zuwanderung von Fachkräften zu forcieren. Dies können einzelne Unternehmen allerdings nicht leisten: Auch hier braucht es strategische Allianzen mit anderen Unternehmen, Verbänden und der Politik.

Auf Grundlage dieser strategischen Ansätze haben die im Workshop vertretenen Unternehmen bereits eine Vielzahl von Maßnahmen implementiert, die sie aus ihren Erfahrungen in der Mitarbeitendenrekrutierung und Bindung als erfolgsversprechend bewerten. Bei den im Folgenden vorgestellten Handlungsoptionen können Unternehmen daher auf zahlreichen bereits etablierten und wirksamen Strategien und Maßnahmen

aufsetzen und diese bedarfsorientiert weiterentwickeln. Abschließend an die unternehmerischen Strategien wird beschrieben, welcher Unterstützungsbedarf sich seitens der Politik dabei ergibt.

Abbildung 4: Lösungsraum – Strategien und Handlungsempfehlungen zur Überwindung des Fachkräftemangels in der pharmazeutischen Industrie

Zusammenstellung der in Unternehmen bereits verfolgten Strategien und Maßnahmen zur Rekrutierung von Mitarbeitenden und hierfür notwendigen Unterstützungsbedarfen durch die Politik zur Überwindung des Fachkräftemangels



Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Ergebnisse des im Mai 2024 durchgeführten Workshops mit Unternehmensvertretern der pharmazeutischen Industrie

Junge Menschen durch Bildungspartnerschaften und eigene Ausbildung gewinnen

Um junge Menschen gezielt ansprechen zu können, setzen pharmazeutische Unternehmen auf eine breites Maßnahmenpaket. Nicht nur der reine Austausch mit den regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK), Universitäten und Schulen ist aus Sicht der Unternehmen hilfreich. Pharmazeutische Unternehmen gehen verstärkt Bildungspartnerschaften als Vereinbarung zwischen (Hoch-)Schule und Unternehmen ein, welche oftmals durch die regionalen Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT oder auch regionale IHK unterstützt werden. Über berufsorientierende Vorträge der Ausbildungsleitenden oder Auszubildenden als Ausbildungsbotschaftern an den Schulen, auf Klassen abgestimmte Betriebsführungen und Vorrang der Schüler aus der kooperierenden Schule bei Praktikumsbewerbungen werden junge Menschen direkt erreicht. Unternehmen, die solche Kooperationen eingegangen sind, berichten von einer verbesserten Bewerberlage auf ihre Ausbildungsplätze.

Mit Angeboten wie einem Ausbildungsqualifizierungsjahr unter dem Motto „Fit für Ausbildung“ versuchen Unternehmen junge Menschen ohne Schulabschluss zu erreichen und ihnen den Einstieg ins Berufsleben zu

ermöglichen. In ihren unterschiedlichen Bemühungen stellen die Unternehmen fest, dass die „junge Generation“ eine andere Ansprache braucht. Während lange Zeit traditionelle Statussymbole wie ein hohes Gehalt die entscheidenden Faktoren waren, die junge Menschen von einem Berufsweg und Einstieg in ein Unternehmen überzeugten, sind es nun verstärkt soziale und persönliche Werte sowie der gesellschaftliche Beitrag, den sie durch ihre Tätigkeit leisten können. Damit steigt in den Unternehmen die Bedeutung guter Führung sowie die Vermittlung einer Vision und Mission, um auch zukünftig in der Gewinnung von Mitarbeitenden erfolgreich sein zu können.

Pharmazeutische Unternehmen setzen auch deshalb zunehmend auf personalisierte und agile Ausbildungskonzepte, welche auf die individuelle Entwicklung und Handlungskompetenzen der Auszubildenden zugeschnitten sind und einen regelmäßigen Dialog zwischen Ausbildenden und Auszubildenden als integrativen Bestandteil enthalten. Hierbei bleiben betriebliche Anforderungen und vorgeschriebene Ausbildungsordnungen der Ausbildungsberufe grundsätzlich berücksichtigt. So wird zum einen die Zufriedenheit der Auszubildenden erhöht und zum anderen können diese nach Abschluss ihrer Ausbildung bestmöglich im eigenen Unternehmen eingesetzt werden. In den oftmals großen Ausbildungszentren der pharmazeutischen Unternehmen werden die Auszubildenden für den unternehmensspezifischen Bedarf qualifiziert und können nach Ausbildungsabschluss direkt in den betrieblichen Ablauf des Unternehmens wechseln. Ebenso werden duale Studienangebote durch eine Vielzahl der in Deutschland tätigen pharmazeutischen Unternehmen in Zusammenarbeit mit dualen Hochschulen angeboten. Durch wechselnde Theorie- und Praxisphasen erwerben Studierende neben theoretisch-methodischem Wissen praktische Erfahrung, welche ihnen den Berufseinstieg nach Beendigung der Ausbildung erleichtert. Mit der Einführung neuer, auf die Bedürfnisse der jungen Generation zugeschnittener beruflicher und akademischer Ausbildungskonzepte haben die im Workshop vertretenen Unternehmen vorwiegend positive Erfahrungen in der Rekrutierung und Bindung gemacht.

Eigene Belegschaft kontinuierlich weiterbilden und fördern

Pharmazeutische Unternehmen nutzen eine Vielzahl von Maßnahmen, um ihre Mitarbeitenden stärker zu binden und ihre Beschäftigten entsprechend ihrer Kompetenzen optimal im betrieblichen Ablauf einsetzen zu können. Bereits bei Einstellung werden die Beschäftigten in aufwendigen Onboarding-Prozessen eng begleitet. Beispielsweise wird neuen Mitarbeitenden für ihre erste Zeit im Unternehmen ein Mentor oder Pate an die Seite gestellt, der für Fragen und Rückmeldungen jederzeit zur Verfügung steht. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird über Angebote wie Elternzeit- und Pflegezeitmodelle, Jobtickets, Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und oftmals eigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie mit Angeboten zur Gesunderhaltung und Prävention der Beschäftigten erhöht. Laut den Unternehmen handelt es sich bei diesen Angeboten allerdings um notwendige, mittlerweile grundlegende Bedingungen für eine erfolgreiche Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden. Um sich im Wettbewerb mit anderen Unternehmen ab- und durchsetzen zu können, braucht es aus ihrer Sicht jedoch künftig noch weiterer oder weitergehender Maßnahmen. Eine an die betrieblichen Anforderungen angepasste Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle, welche auch die Schaffung von Möglichkeiten zur Führung in Teilzeit in der Produktion umfasst, soll neben internen Förderungs- und Mentoringprogrammen gezielt Frauen ermutigen und befähigen, ihren Karriereweg im Unternehmen gehen zu können. Dabei ist die Pharmaindustrie bereits heute eine der weiblichsten Branchen des Verarbeitenden Gewerbes am Standort Deutschland: Im Jahr 2022 waren rund 41 Prozent der Beschäftigten in der pharmazeutischen Industrie weiblich, im Durchschnitt aller industriellen Branchen lag der Anteil bei 19 Prozent (Kirchhoff/Schumacher, 2023).

Um als pharmazeutisches Unternehmen mit dem technologischen Fortschritt mithalten und so das hohe Niveau der pharmazeutischen Forschung und Produktion halten zu können, müssen die im Unternehmen beschäftigten Fachkräfte stets auf dem neuesten Wissensstand bleiben. Ein weiterer Ansatzpunkt in der langfristigen Bildung von Mitarbeitenden liegt daher in einer kontinuierlichen Weiterbildung. Hier braucht es niedrigschwellige und an die heterogenen Lernbedürfnisse der Mitarbeitenden angepasste Angebote wie adaptive Lernplattformen, die es ihnen ermöglichen, ihr Potenzial bestmöglich auszuschöpfen. So bieten einige Unternehmen Nach- und Höherqualifizierungen an, um beispielsweise Beschäftigte, die bisher als Helfer in der pharmazeutischen Produktion tätig waren, künftig als Fachkraft in der pharmazeutischen Herstellung höherwertiger beschäftigten zu können, oder um Fachkräfte durch eine Weiterbildung zum Meister einen neuen Karrierepfad im Unternehmen zu ermöglichen. Ebenso besteht in einigen Unternehmen die Möglichkeit, ein nebenberufliches Bachelor- oder Masterstudium zu absolvieren und sich so für höherwertige Aufgaben und Karrierewege im Unternehmen zu qualifizieren. Unternehmen unterstützen ihre Beschäftigten hierbei, indem sie ihnen für ihre Weiterbildung sowohl zeitlich Freiräume schaffen als auch anfallende Weiterbildungskosten oder Studiengebühren übernehmen.

Quereinsteig durch kompetenzbasierte Ausschreibungen, Anpassungsqualifizierungen und Onboarding erleichtern

Quereinsteigende zu gewinnen, stellt für die meisten Unternehmen der Pharmaindustrie eine große Hürde dar. Die Workshopteilnehmenden berichten, potenziellen Quereinsteigenden sei oftmals nicht bewusst, dass sie mit ihren Qualifikationen, Erfahrungen und Profilen für Tätigkeiten in pharmazeutischen Unternehmen geeignet sind. Zudem ist das Image der Pharmaindustrie aus Sicht der Teilnehmenden in der Gesellschaft oft negativ belastet. Um diesen Problemen entgegenzutreten und gezielt Quereinsteigende zu erreichen, setzen viele pharmazeutische Unternehmen auf ihre eigene Belegschaft und ermutigen diese, neue Mitarbeitende zu werben – sei es in ihrem Bekanntenkreis, ihrem beruflichen Netzwerk oder im familiären Kreis. Bei erfolgreicher Rekrutierung erhält der werbende Mitarbeitende eine Prämienzahlung. Diese Maßnahme ist aus Sicht der Unternehmen sehr hilfreich, um externe Einstellungen zu befördern. Ein Unternehmen berichtet, dass mittlerweile rund jede dritte externe Neueinstellung über einen Mitarbeitendenkontakt erfolgt ist.

Quereinsteigende können in der Regel anhand eines von Unternehmen gesuchten Berufsprofils nicht erkennen, ob ihre Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen zur Erfüllung der konkret ausgeschriebenen Stelle passen. Die Unternehmen realisieren, dass mit einer auf Berufe ausgerichteten Stellenausschreibung der Pool an zur Verfügung stehenden Bewerbern eingeschränkt wird. So setzen pharmazeutische Unternehmen mittlerweile vermehrt auf kompetenzbasierte Ausschreibungen und bereiten Quereinsteigende gezielt über Onboarding und Anpassungsqualifizierungen auf die Branchenspezifika ihrer Tätigkeit vor. „Vom Bäcker zum Chemikanten“ ist ein Modell eines teilnehmenden Unternehmens, in dem gezielt Lebensmitteltechniker, Bäcker und Bäckereifachverkäufer für die Tätigkeit als Chemikant oder Chemielaborant gesucht wurden. Diese Fachkräfte wurden während ihrer Ausbildung darin geschult, unter besonderen Hygieneanforderungen zu arbeiten. Daher lassen sie sich über personalisierte Anpassungsqualifizierungen gut und schnell auf die Tätigkeiten eines Chemikanten vorbereiten und im Betrieb einsetzen. Viele der im Workshop teilnehmenden Unternehmen haben gute Erfahrungen mit solchen speziell auf die Integration von Quereinsteigenden zugeschnittenen Qualifizierungsprogrammen gemacht.

In ihrem Erfahrungsaustausch machten die Unternehmen aber ebenso deutlich, dass gerade für Quereinsteigende, die ihre bisherige berufliche Laufbahn nicht in der pharmazeutischen Industrie absolvierten, eine

spezifisch auf sie abgestimmte Onboarding-Phase von großer Bedeutung ist, um sie im Unternehmen zu halten. Für die Anpassungsqualifizierungen setzen die im Workshop vertretenen Unternehmen, je nach Tätigkeitsfeld, sechs bis zwölf Monate an. Da diese Weiterbildungen von den Quereinsteigenden selbst oftmals als sehr intensiv wahrgenommen werden, müssen diese eine hohe intrinsische Motivation mitbringen, um den Quereinstieg erfolgreich zu meistern.

Ausländischer Fachkräfte über Sprachkurse und Unterstützungsangebote integrieren

Die Einstellung und Integration ausländischer Fachkräfte ist für Unternehmen nach wie vor mit großen Hürden und Anstrengungen verbunden. Gleichwohl wissen sie um die Notwendigkeit, das Fachkräfteangebot über Zuwanderung zu erhöhen und einen für beide Seiten gelungenen Einstieg ausländischer Fachkräfte zu schaffen. So hat ein Unternehmen ein integratives Einstiegsprogramm aufgesetzt, welches gezielt Bewerber anspricht, die bisher aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse für eine Tätigkeit in ihrer Fertigung abgelehnt wurden. Diese sollen innerhalb eines halben Jahres über Schulungen in den Bereichen Sprache, Kultur und Fachlichkeit auf eine erfolgreiche Übernahme vorbereitet werden. So soll der Pool zur Verfügung stehender Bewerber erweitert werden. Da der Erwerb der deutschen Sprache von allen Unternehmen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Einstellung, aber auch als eine der größten Hürden im Integrationsprozess gesehen wird, bieten die meisten pharmazeutischen Unternehmen ihren Mitarbeitenden mittlerweile Sprachkurse an.

Unternehmen verfügen zudem über unterschiedliche Programme, um das Potenzial ausländischer Fachkräfte zu heben. Diese betreffen beispielsweise die Integration von Menschen, die aus ihren Heimatländern nach Deutschland geflohen sind. Das Programm „Ukrainer:innen integrieren“ ist von einem Unternehmen aufgesetzt worden, um speziell diesen Menschen eine Perspektive in Deutschland aufzuzeigen. Neben Praktika, in denen geflüchtete Menschen ihre Deutschkenntnisse verbessern und Erfahrungen in der pharmazeutischen Industrie sammeln können, wird auch ein Direkteinstieg in das Unternehmen angeboten. Im Rahmen einer Jobmesse für geflüchtete Menschen aus der Ukraine konnten sich diese über die unterschiedlichen Möglichkeiten einer beruflichen Tätigkeit im Unternehmen informieren. Ähnliche Programme werden auch von einer Reihe weiterer Unternehmen zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte aufgesetzt. So schafft ein Unternehmen in der Initiative „Aus Fremden werden Freunde“ Integrationsplätze in der betrieblichen Ausbildung. Ein anderes Unternehmen schafft zusätzliche Integrationsplätze für Geflüchtete oder anderweitig benachteiligte Menschen unter dem Motto „Aus Fremden werden Kolleg:innen“. Gerade in der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sind kompetenzbasierte Ausschreibungen laut der Workshopteilnehmenden besonders wichtig, da sich Berufsbezeichnungen oftmals aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungswege in den Herkunftsländern von jenen in Deutschland unterscheiden.

Notwendiger Unterstützungsbedarf seitens der Politik

Trotz dieser zahlreichen und vielfältigen unternehmensindividuellen Strategien und Maßnahmen bleibt das Grundproblem bestehen: Für die Herausforderungen von Morgen werden aller Voraussicht nach zu wenige Fachkräfte zur Verfügung stehen und die unternehmerischen Maßnahmen werden nicht ausreichen, um diese Engpässe umfassend aufzulösen. Vielmehr wird eine sich verschärfende Konkurrenzsituation zwischen Arbeitgebern auf einem arbeitnehmerdominierten Arbeitsmarkt befürchtet. Damit stehen die Pharmaunternehmen sowohl mit anderen Unternehmen der eigenen Branche als auch mit Unternehmen anderer

industrieller Branchen und unternehmensnahen Dienstleistern im Wettbewerb um die klugen Köpfe und trainierten Hände.

Unterstützung von Seiten der Politik ist daher aus Sicht der Unternehmen dringend geboten. Darauf auch die Politik bereits mit zahlreichen Maßnahmen, wenn auch nicht umfassend reagiert. So wurde beispielsweise mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz ein rechtlicher Rahmen geschaffen, um qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland schneller und unbürokratischer in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren. Darüber hinaus kann die Politik die unternehmerischen Strategien flankieren, indem sie ...

- ... Rahmenbedingungen für verbesserte schulische Bildungsangebote und Berufsorientierung schafft: Dabei gilt es in erster Linie das Niveau der schulischen Ausbildung zu heben und die Berufsorientierung an Schulen zu stärken. Insbesondere die sinkende Zahl an MINT-Absolventen schlägt auf die Unternehmen der Pharmaindustrie immer stärker durch. Hier gilt es seitens der Politik nachzusteuern, indem die Vermittlung mathematischen, naturwissenschaftlichen und technischen Wissens in der schulischen Bildung gestärkt und Studienplatz- und Berufsschulangebote ausgebaut werden. Darüber hinaus kann ein niederschwelliger Einstieg in Ausbildungsberufe dazu beitragen, die Fachkräftelücke zu verringern.
- ... behördliche Strukturen vereinfacht: Mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz ist bereits ein wichtiger Schritt in der Vereinfachung der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse gegangen worden. Den eingeschlagenen Weg gilt es konsequent weiter zu verfolgen. Nicht nur hierfür bedarf es zwingend einer Verwaltungsprofessionalisierung. Behördliche Strukturen sind unübersichtlich und Verwaltungsprozesse langsam. Zudem sind sie nicht flexibel genug, um mit den heutigen Anforderungen an die Digitalisierung mithalten zu können. In der Arbeitszeitgestaltung hindert beispielsweise das Arbeitszeitschutzgesetz die Unternehmen daran, beispielsweise das Drei-Schicht-Modell in der Produktion zu flexibilisieren. Die starren Regelungen des Gesetzes passen an vielen Stellen nicht mehr zur Lebensrealität der Arbeitnehmer.
- ... Infrastrukturangebote verbessert: Nicht zuletzt bedarf es massiver Investitionen in die kritische Infrastruktur. Attraktive regionale Infrastrukturausstattungen in Form von einer ausreichenden Zahl von Kinderbetreuungs- oder Pflegeplätzen für erkrankte oder ältere Angehörige, gute und verlässliche öffentliche Verkehrsanbindungen sowie vielfältige kulturelle Angebote gelten als eine Grundvoraussetzung für Arbeitnehmer, sich für eine Anstellung in einem Unternehmen zu entscheiden. In ländlichen Regionen mangelt es oftmals an zuverlässigen Mobilitätskonzepten der öffentlichen Verkehrsmittel sowie Kinderbetreuungsplätzen und Pflegeeinrichtungen. In städtischen Regionen hingegen ist bezahlbarer Wohnraum knapp. Vor allem junge Berufseinsteiger und Fachkräfte mit mittlerem Einkommen können sich die hohen Lebenshaltungskosten in den städtischen Metropolregionen kaum leisten. Externen Umstände wie diese gehen zulasten der dort angesiedelten Unternehmen in der Mitarbeiteranwerbung und -bindung. Hier ist aus Sicht der Unternehmen nicht zuletzt die öffentliche Hand gefragt.

Literaturverzeichnis

Anger, Christina / Betz, Julia / Plünnecke, Axel, 2024, MINT-Frühjahrsreport 2024. Herausforderungen der Transformation meistern, MINT-Bildung stärken, Gutachten für BDA, MINT-Zukunft schaffen und Gesamtmetall, Köln

Burstedde, Alexander / Tiedemann, Jurek, 2024, IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2027, Aktualisierung mit Daten bis 2022. Zuwanderung kann Alterung ausgleichen, IW-Report 22/2024, Köln

Flake, Regina / Tiedemann, Jurek / Jansen, Anika, 2023, Fachkräftemangel in IT-Berufen – gute Chancen für Auf- und Quereinsteigende, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln

Garnitz, Johanna / Sauer, Stefan / Schaller, Daria, 2023, Arbeitskräftemangel belastet die deutsche Wirtschaft, ifo Schnelldienst, 76. Jahrgang, Nr. 09, S. 60-64

Kirchhoff, Jasmina / Schumacher, Simon, 2023, Daten und Fakten: Die deutsche Pharmaindustrie, Köln

Kirchhoff, Jasmina / Malin, Lydia / Schumacher, Simon / Werner, Dirk, 2024, Fachkräftemangel: Hemmschuh für den Pharmastandort Deutschland. Status Quo und Potenziale der Fachkräftesicherung in der Pharmaindustrie, Studie für den Verband Forschender Arzneimittelhersteller e. V. (vfa), Köln