

Upskilling macht ukrainische Fachkräfte fit für den Wiederaufbau



KPMG-Redaktion im Gespräch mit Olaf Buske, KPMG-Partner und Leiter der deutschen International Development Advisory Services (IDAS) Einheit und Nicolai Kiskalt, KPMG-Partner und internationaler Leiter für den Privatsektor des neuen KPMG Ukraine Gateway. Es geht um die spannenden Fragen, welche Weiterbildungsprojekte die Ukraine bei der Transformation des Landes unterstützen und wie Deutschland dabei helfen kann.

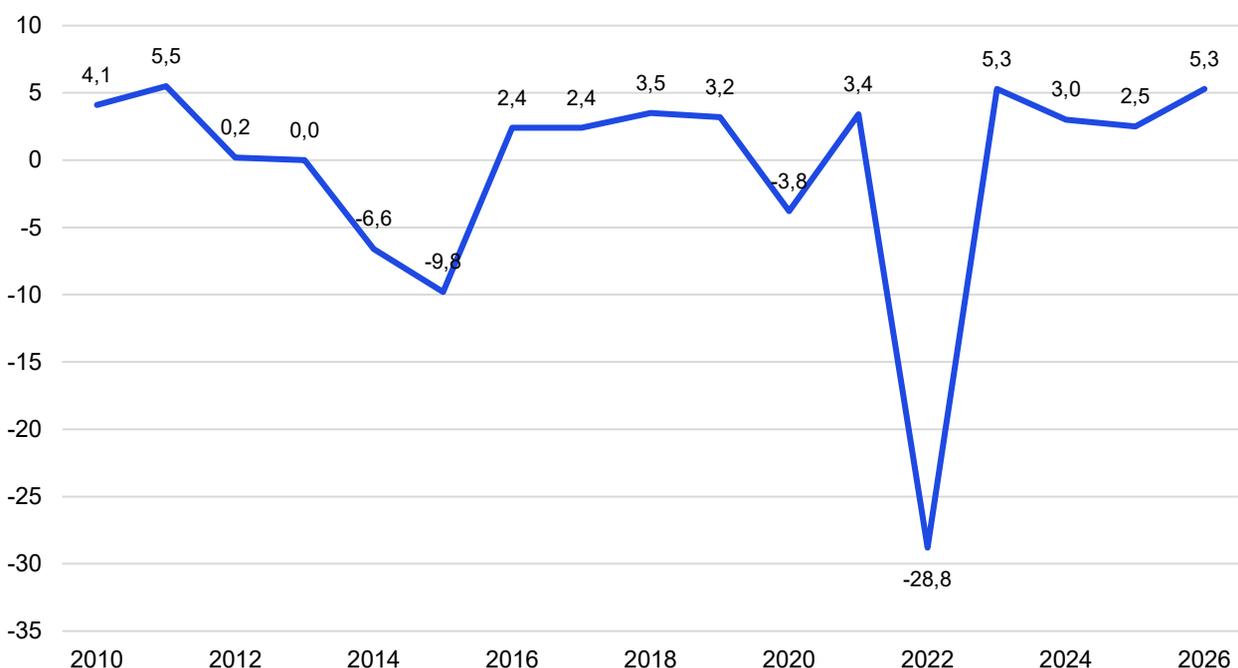
KPMG-Redaktion:

Wie steht es angesichts der enormen Belastungen durch den Krieg aktuell um die ukrainische Wirtschaft?

Nicolai Kiskalt:

Der Krieg hat große Zerstörungen mit sich gebracht. Aber dennoch kann man sagen, dass die ukrainische Wirtschaft sehr widerstandsfähig ist. Zu Kriegsbeginn gab es einen starken Einbruch, aber schon 2023 ist die Wirtschaftsleistung wieder stetig angestiegen. Das gilt auch für 2024. Die Wirtschaft ist trotz der ständigen russischen Angriffe auf Wachstumskurs geblieben. Das BIP konnte 2024 real um rund 3 Prozent gegenüber 2023 zulegen. Vor allem das Baugewerbe, der Transportbereich und das verarbeitende Gewerbe haben sich gut entwickelt.

Reales BIP-Wachstum der Ukraine (2010-2026; in %)



Quelle: IWF (Okt. 2024)

KPMG-Redaktion:

Wie sehen die Prognosen für die nahe Zukunft aus?

Olaf Buske:

Für 2025 wird in der Ukraine ein Wirtschaftswachstum von etwa 2,5 Prozent erwartet. 2026 könnten starke Wachstumsimpulse folgen, was zu einer erheblichen Konjunkturerholung führen dürfte. Die Rückkehr zum Vorkriegsniveau bleibt jedoch weiterhin ein entferntes Ziel.

Die wirtschaftliche Entwicklung ist jedoch eng mit dem Verlauf des Krieges verknüpft. Ob es zu einem Waffenstillstand durch Verhandlungen kommt, könnte entscheidend für die Geschwindigkeit und Stabilität des Wiederaufschwungs sein.

KPMG-Redaktion:

Wo sehen Sie angesichts dieser Zahlen und Prognosen die wichtigsten Arbeitsmarktherausforderungen des Landes?

Nicolai Kiskalt:

Durch den Krieg sind Millionen Menschen geflüchtet oder zu Binnenvertriebenen geworden, was zu einem erheblichen Fachkräftemangel und einem Braindrain geführt hat. Besonders betroffen sind Schlüsselbranchen wie Transport, Logistik, Bau, IT und Landwirtschaft. Derzeit sind rund 100.000 Arbeitsplätze unbesetzt, was die wirtschaftliche Erholung erheblich erschwert.

KPMG-Redaktion:

Wird sich die Lage am Arbeitsmarkt kurz- oder mittelfristig entspannen?

Nicolai Kiskalt:

Kurz- oder mittelfristig ist keine Entspannung der Lage zu erwarten – im Gegenteil, die Nachfrage nach Arbeitskräften wächst weiter. Bis 2033 wird die ukrainische Wirtschaft voraussichtlich bis zu 4,5 Millionen zusätzliche Fachkräfte benötigen. Ein weiteres Problem verschärft die Situation: In vielen Schlüsselbereichen erfordern die Arbeitsplätze digitale Fähigkeiten, die viele Arbeitnehmer aufgrund ihrer bisherigen Ausbildung nicht besitzen.

KPMG-Redaktion:

Ohne Verbesserungen im ukrainischen Bildungssystem wird es also beim Wiederaufbau des Landes nicht gehen. Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Nicolai Kiskalt:

Ja, absolut! Die Höherqualifikation der ukrainischen Beschäftigten ist ganz besonders wichtig. Nur so können sie all das einbringen, was ihr Land und die Wirtschaft fit macht für einen gezielten Wiederaufbau. Wir sehen ein zunehmendes Interesse deutscher Unternehmen an Investitionen in der Ukraine, was nicht nur unsere Studie German-Ukrainian Business Outlook 2024, sondern auch unsere aktuelle Studie zum German-CEE Business Outlook 2025 bestätigt.

KPMG-Redaktion:

Welche Programme gibt es in der Ukraine, um Menschen bei der Höherqualifizierung zu helfen?

Nicolai Kiskalt:

Die ukrainische Regierung ist bei der Weiterbildung tatsächlich sehr engagiert. Etwa mit der Initiative Reskill UA mit insgesamt 30.000 Stipendien. Das ist ein kostenloses Umschulungs- und Trainingsprogramm für Ukrainerinnen und Ukrainer, um diese fit für den Arbeitsmarkt zu machen. Die Zielgruppen als Arbeitgeber sind große Unternehmen wie etwa Vodafone, Genesis, aber auch kleine und mittelständische Betriebe. Der Fernunterricht läuft via der Online-Plattform Coursera und konzentriert sich auf elf Qualifikationsbereiche: etwa auf Logistik, Cyber-sicherheit, Bau und Verkauf. Auch ambitionierte Anfänger sind hier mit dabei. Das Programm soll Menschen bei Umschulungen unterstützen. Es ist aber auch wichtig für den Erwerb von Expertenwissen wie zum Beispiel rund um künstliche Intelligenz.

KPMG-Redaktion:

Laufen auch Initiativen, die sich besonders auf die Umsetzung europäischer Standards konzentrieren?

Olaf Buske:

Ja, es gibt zum Beispiel eine sehr spannende Zusammenarbeit zwischen staatlichen ukrainischen Stellen und Skills4Recovery. Bei diesem Programm werden mit Unterstützung der deutschen Regierung 1.200 hochqualifizierte Fachkräfte ausgebildet. Sie sollen die wirtschaftliche Erholung des Landes vorantreiben. Die Weiterbildung und die Schulungsprogramme konzentrieren sich auf die wichtigen Bereiche Logistik, IT, Bau und Landwirtschaft. Hier setzt man stark darauf, europäische Standards umzusetzen.

KPMG-Redaktion:

Gibt es weitere Programme unter Beteiligung der deutschen Bundesregierung?

Olaf Buske:

Ja, im Sommer 2024 haben das deutsche und das ukrainische Wirtschaftsministerium eine gemeinsame Initiative gestartet. Das Programm läuft unter der Bezeichnung „Skills Alliance for Ukraine“ und ist sehr breit angelegt. Es soll bis 2028 rund 180.000 Arbeitskräfte unterstützen und qualifizieren. Deutschland ist hierbei nicht allein – mehr als 50 Länder haben sich auf der Ukraine Recovery Conference 2024 hinter diesen Kraftakt gestellt, unterstützt von zahlreichen Wirtschaftsvertretern und internationalen Organisationen. Die Initiative richtet sich besonders an Binnenvertriebene, Veteranen und Jugendliche. Das ist aus meiner Sicht ein wichtiger Schritt zum Wiederaufbau des Landes. Hier ist die Europäische Union sehr stark engagiert.

KPMG-Redaktion:

Für welche ukrainischen Berufsgruppen ist das Upskilling besonders wichtig, damit das Land international den Anschluss schafft und die Brücke zwischen Deutschland und der Ukraine nachhaltig etabliert werden kann?

Nicolai Kiskalt:

Besonders wichtig ist Weiterbildung für ukrainische Rechtsanwältinnen und -anwälte, Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer sowie Unternehmensberaterinnen und -berater. Das sind Schlüsselberufe für das Gelingen des Wiederaufbaus. Auch multidisziplinäre Teams sind gefragt. Hier zeigt sich allerdings eine besondere Herausforderung. Es gibt in diesen Bereichen zwar genug ukrainische Akademiker. Viele haben aber kaum Erfahrungen mit deutschen Projekten. Auch die nötigen Sprachkenntnisse fehlen oft. Das erschwert natürlich die Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen und Investoren.

KPMG-Redaktion:

Wie groß ist diese Lücke bzw. welchen Grundstock an bereits qualifizierten Fachkräften gibt es aktuell?

Nicolai Kiskalt:

Diese Lücke ist tatsächlich sehr groß. Dies ist auch durch den Brain-Drain der letzten drei Jahre verursacht. Viele Fachkräfte, insbesondere Akademikerinnen und Akademiker, haben die Ukraine aufgrund der russischen Invasion verlassen. Aktuell gibt es nur eine begrenzte Anzahl an ukrainischen Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer, Rechtsanwältinnen und -anwälte und Unternehmensberaterinnen und -berater, die fließend Englisch, Deutsch oder Französisch sprechen und über langjährige, tiefgreifende Erfahrung bei in internationalen Beratungs- und Transformationsprojekten verfügen.

KPMG-Redaktion:

Die ukrainischen staatlichen Universitäten haben diese Lücke erkannt und sind auf die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG in Deutschland zugegangen. Wie sieht das im Detail aus?

Olaf Buske:

KPMG in Deutschland möchte den ukrainischen Universitäten in diesem wichtigen Bereich unterstützend zur Seite stehen. In Zusammenarbeit mit den Universitäten haben wir die Idee eines German-Ukrainian Business Skill Camps entwickelt, das während eines Workshops in Lviv weiter konkretisiert wurde. Gemeinsam mit den Universitäten streben wir an, auch die deutsche Bundesregierung in diese Initiative einzubinden. Ziel ist es, ein Förderprogramm zu schaffen, das den Absolventen der führenden staatlichen Fakultäten des Landes hilft, sich weiterzubilden, insbesondere im Bereich der Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung.

KPMG-Redaktion:

Wie soll dieses Förderprogramm in der Praxis ablaufen?

Nicolai Kiskalt:

Geplant ist ein spezielles hybrides Upskilling-Programm für ukrainische Akademiker, das berufsbegleitend durchgeführt wird und durch die Unterstützung ukrainischer Arbeitgeber zeitlich flexibel gestaltet ist. Die Weiterbildung erfolgt überwiegend online, ergänzt durch regelmäßige Onsite-Treffen, die alle zwei Monate an verschiedenen ukrainischen Universitäten und Bildungseinrichtungen stattfinden. Darüber hinaus sind zwei Auslandsaufenthalte in Deutschland vorgesehen, die jeweils zwischen einer und zwei Wochen dauern werden.

KPMG-Redaktion:

Welche Inhalte wird der Lehrplan umfassen?

Nicolai Kiskalt:

Wir haben mit den Universitäten diskutiert, dass für jede Berufsgruppe ein maßgeschneiderter Lehrplan mit qualifizierten Lektoren entwickelt werden könnte. Etwa 50 Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer könnten ein spezielles, zwölfmonatiges Programm absolvieren, das sie auf die Gegebenheiten in Deutschland, wie etwa das Handelsgesetzbuch, vorbereiten soll. Rund 50 Rechtsanwältinnen und -anwälte könnten gezielt auf die europäische und deutsche Rechtsprechung vorbereitet werden. Die größte Gruppe wären jedoch die Unternehmensberaterinnen und -berater, die ebenfalls zwölf Monate im Consulting Skills Camp qualifiziert werden sollen. Für alle Kandidatinnen und Kandidaten könnten zudem Sprachkurse in Deutsch und Englisch vorgesehen werden.

KPMG-Redaktion:

Woher kommen die Lektoren für das Upskilling?

Olaf Buske:

Die Ausbilder könnten sowohl aus der Ukraine als auch aus Deutschland stammen. Das deutsche Know-how könnte vorwiegend von erfahrenen Praktikern der KPMG in Deutschland kommen. Ihre Expertise würde die ukrainischen Akademiker auf die Abwicklung von Beratungsprojekten vorbereiten. Zudem könnten sie von den Ausbildungsmodulen der deutschen KPMG Academy profitieren. Auch Professoren deutscher Universitäten könnten mit an Bord sein.

KPMG-Redaktion:

Wie können deutsche Investoren und Unternehmen von diesem Weiterbildungsprojekt profitieren?

Nicolai Kiskalt:

Das geplante Business Skill Camp bietet sowohl deutschen Unternehmen als auch Investoren zahlreiche Vorteile. Es ermöglicht deutschen Firmen, ihre ukrainischen Investitionen direkt auf deutschen Standards aufzubauen.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn ukrainische Rechtsanwältinnen und -anwälte, Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer sowie Unternehmensberaterinnen und -berater mit den relevanten rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten vertraut sind. Dazu zählen unter anderem das EU-Vergaberecht, das Handelsgesetzbuch (HGB), Steuerrecht, Finanzbuchhaltung sowie Kenntnisse in SAP. Auch Deutschkenntnisse sind dabei von entscheidender Bedeutung.

KPMG-Redaktion:

Bringt die KPMG in Deutschland für dieses Projekt ein besonderes Knowhow ein?

Olaf Buske:

Ja, das kann man so sagen. KPMG in Deutschland bringt für dieses Projekt ein einzigartiges Know-how ein. Wir haben in Deutschland mehr als hundert ukrainische Fachkräfte beschäftigt und die erste ukrainisch-stämmige Partnerin in unsere Partnerschaft aufgenommen. Dadurch sind wir bestens mit der Ukraine vernetzt und hervorragend für den Wissenstransfer aufgestellt.

KPMG-Redaktion:

Wir haben jetzt vor allem über den privaten Sektor gesprochen. Werfen wir abschließend noch einen Blick auf den öffentlichen ukrainischen Sektor. Gibt es auch hier Qualifizierungsprogramme für den Wiederaufbau nach dem Krieg?

Olaf Buske:

Ja, auch im öffentlichen Sektor gibt es bereits vielversprechende Qualifizierungsprogramme für den Wiederaufbau nach dem Krieg. Besonders hervorheben möchte ich das Programm „Education for Victory“, das in Zusammenarbeit mit dem Think-tank LSE IDEAS an der London School of Economics and Political Science entwickelt wurde. Es richtet sich an ukrainische Beamte mit Managementaufgaben und bietet ihnen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten durch ein vierwöchiges Praktikum zu erweitern. Ziel ist es, den Wiederaufbau schneller und effizienter voranzutreiben. Die Lehrenden kommen aus der ganzen Welt, darunter hochkarätige Professoren und Nobelpreisträger. Die Teilnehmer profitieren zudem von wertvollen Kontakten zu internationalen Wirtschafts- und Regierungsvertretern sowie Finanzinstitutionen und gemeinnützigen Organisationen, die an der Unterstützung der Ukraine beteiligt sind. Ich halte dieses Programm für äußerst positiv und zukunftsweisend.

KPMG-Redaktion:

Vielen Dank für das Interview.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Olaf Buske
Partner, Audit
T +49 421 33557-7214
obuske@kpmg.com



Nicolai Kiskalt
Partner, Markets
T +49 211 475-7581
nkiskalt@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.