

Johanna Garnitz und Daria Schaller

# Fachkräftemangel prägt HR-Strategie von Unternehmen

## IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise deutsche HR-Abteilungen zu personalpolitisch relevanten Themen. In diesem Quartal befasst sich das aktuelle Schwerpunktthema mit der Personalplanung der Unternehmen und dem damit zusammenhängenden Problem des Bewerbermangels. 49 % der befragten Unternehmen planen, dass ihr Personalbestand im ersten Halbjahr 2024 gleichbleiben wird. 28 % der Befragten rechnen damit, dass sie etwas mehr Personal haben werden, 4 % gehen von einem starken Personalanstieg aus. Dagegen gehen 18 % von einer leichten Reduktion aus. Unter den Unternehmen, die aktuell aktiv auf Personalsuche sind, leiden 54 % unter einem Bewerbermangel. 34 % sind teilweise und 12 % nicht betroffen. Als größte wirtschaftspolitische Herausforderung wird der Fachkräftemangel genannt, der auch den größten Einfluss auf die HR-Strategie der Unternehmen hat.

Neben den aktuell eingetrübten konjunkturellen Ausichten stellen eine Vielzahl weiterer wirtschaftspolitischer Themen die Unternehmen vor große Herausforderungen, nicht zuletzt der Bewerbermangel, den die Unternehmen zunehmend zu spüren bekommen. Aufgrund des herrschenden Fachkräfte- und Arbeitskräftemangels sehen sich immer mehr Unternehmen mit dem Problem konfrontiert, dass sie auf ihre Stellenausschreibungen nicht genügend Bewerbungen erhalten. Der sich in diesem Zusammenhang verschärfende Wettbewerb um neue Talente wird neben der Optimierung der Ausschreibungskanäle bzw. der Gestaltung und Platzierung von Stellenanzeigen auch

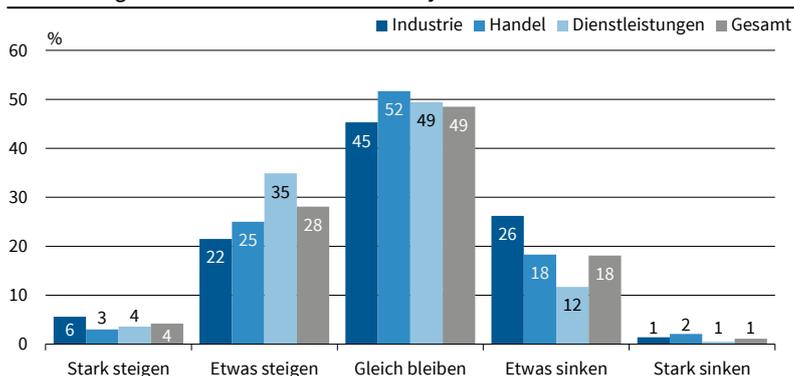
Aspekte umfassen, wie Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber gegenüber potenziellen Bewerbern steigern können. Auch andere wirtschaftspolitische Herausforderungen wie die Digitalisierung, steigende Energie- und Standortkosten sowie Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflussen den zukünftigen Erfolg von Unternehmen und erfordern Anpassungen und Reaktionen auf die jeweiligen Entwicklungen. Die Politik kann bei vielen standortrelevanten Herausforderungen als wichtiger Unterstützer fungieren und entsprechend zielgerichtete Lösungen erarbeiten und durchsetzen. Derzeit fühlen sich die Unternehmen dabei jedoch eher allein gelassen – sie geben der Wirtschaftspolitik der Bundesregierung schlechte Noten.

## PERSONALPLANUNGEN 2024 UND DIE SUCHE NACH FACHKRÄFTEN

Um eine Einschätzung zur aktuellen Situation von Unternehmen zu erhalten, hilft eine genauere Betrachtung ihrer Personalplanung. Auf die Frage nach der Entwicklung ihres Personalbestands im ersten Halbjahr 2024 gaben die meisten Unternehmen an, dass dieser gleichbleiben wird (49%). 28 % der Befragten rechnen damit, dass sie etwas mehr Personal haben werden, 4 % gehen von einem starken Personalanstieg aus. Dagegen gehen 18 % von einer leichten und etwa 1 % von einer starken Reduktion aus. Je nach Wirtschaftsbereich zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen. Industriebetriebe erwarten die stärksten Veränderungen: 22 % planen, dass ihr Personalbestand etwas steigt, 6 % gehen von einer starken Steigerung aus. Mehr Betriebe (26 %) rechnen mit einem Sinken des Personalbestands, 1 % sogar mit einem starken. Bei den Unternehmen im Handel ist es genau umgekehrt: Hier rechnen mehr Unternehmen (25 %) mit einem etwas steigenden und 18 % mit einem etwas sinkenden Personalbestand. Im Dienstleistungssektor ist dies noch stärker ausgeprägt: 35 % der Teilnehmenden berichteten, dass der Personalbestand etwas steigen dürfte, 12 % gehen von einem leichten Sinken aus (vgl. Abb. 1). In der Industrie soll der Personalbestand per saldo nahezu gleichbleiben, im Handel und im Dienstleistungssektor dürfte der Personalbestand per saldo steigen. Der Größenklassenvergleich zeigt, dass der Anteil der Betriebe, die mit einem stark steigenden Personalbestand rechnen, mit der Größe zunimmt. Während dies bei Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden nur bei 0,6 % zutrifft, sind

Abb. 1

Veränderung des Personalbestands im 1. Halbjahr 2024



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

es bei Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden rund 11%. Zudem ist der Anteil an Unternehmen, die mit einer unveränderten Personalanzahl rechnen, bei Betrieben mit bis zu 49 Mitarbeitenden deutlich höher (63%) als der Durchschnitt (49%).

**MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN VERSPÜRT BEWERBERMANGEL**

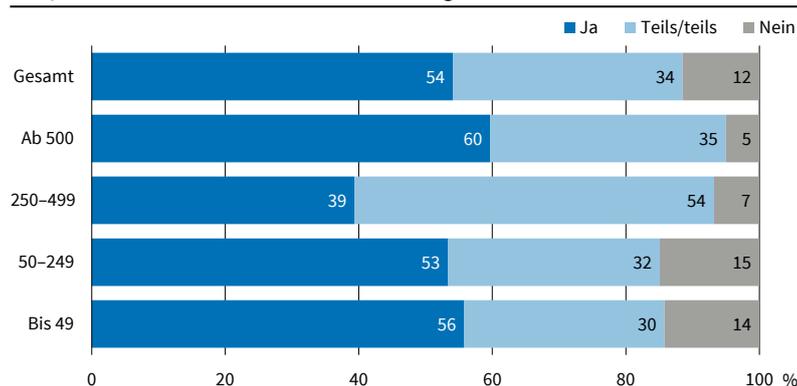
Wie groß die Hürden für ein erfolgreiches Recruiting tatsächlich sind, zeigt die nächste Frage. 54% der Unternehmen, die aktiv auf Personalsuche sind, leiden unter Bewerbermangel. Auf 34% trifft diese Aussage teilweise zu, während 12% kein Problem mangelnder Bewerbungen sehen. Rund 6% suchen aktuell kein Personal. Die Antworten fallen auch nach Wirtschaftsbereichen getrennt sehr ähnlich aus. Im Größenklassenvergleich zeigen sich hingegen deutlichere Unterschiede: In Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden gaben 60% der Befragten an, einen Bewerbermangel zu spüren. In Unternehmen der Größenklasse 3 (250–499 Beschäftigte) waren dies 39%, in Unternehmen der Größenklasse 2 (50–249 Beschäftigte) 53% und in Unternehmen der Größenklasse 1 (bis zu 49 Beschäftigte) 56%. Gleichzeitig gaben 5% der Unternehmen der Größenklasse 4 (ab 500 Beschäftigte) an, ausreichend Bewerbungen zu erhalten, in kleinen Unternehmen (Größenklasse 1 und 2) liegt der entsprechende Anteil bei 14 bzw. 15% (vgl. Abb. 2).

Neben der Frage, ob die Unternehmen generell wenig Bewerbungen erhalten, interessiert vor allem, in welchen Berufsfeldern ein Bewerbermangel besonders hervorsteicht. Hierzu hatten die betroffenen Unternehmen die Möglichkeit, offene Antworten zu geben.<sup>1</sup> Abbildung 3 zeigt die prozentuale Häufigkeit der gruppierten Antworten zu den Berufen mit besonders starkem Bewerbermangel. Am häufigsten genannt wurden Tätigkeiten, die sich in das Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung einordnen lassen (29%), dicht gefolgt von Berufen in Technik und Technologie (24%). Auch sehr häufig genannt wurden Tätigkeitsfelder in Computer und IT (12%) sowie Logistik und Verkehr (11%). Von Interesse ist hier zudem, dass 5% der Teilnehmenden das Freitextfeld nutzten, um anzugeben, dass das Problem in allen Berufsfeldern bestehe, was die Brisanz des Themas verdeutlicht. Außerdem nannten 14% nicht näher bestimmte Fachkräfte und 3% Auszubildene im Allgemeinen. Dass manche Berufsfelder weniger stark vertreten sind, liegt sicherlich auch an der Tatsache, dass sich die Umfrage auf Unternehmen aus den drei Wirtschaftsbereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen beschränkte.

Die teilweise dramatische Lage der Arbeitskräftesuche auf dem Arbeitsmarkt zeigen Zahlen der Bun-

Abb. 2

**Verspürt Ihr Unternehmen einen Bewerbermangel?**

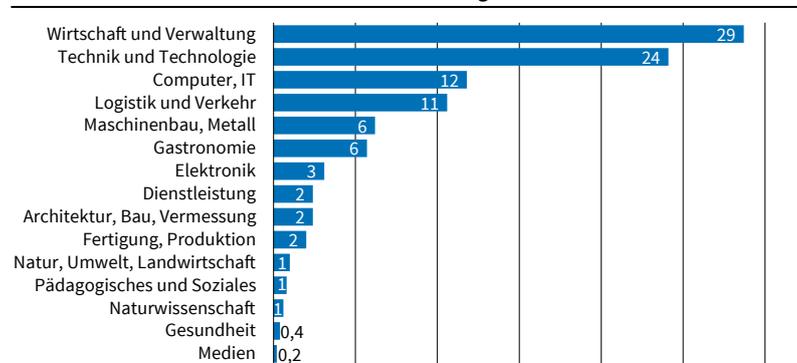


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 3

**Berufsfelder mit besonders starkem Bewerbermangel**

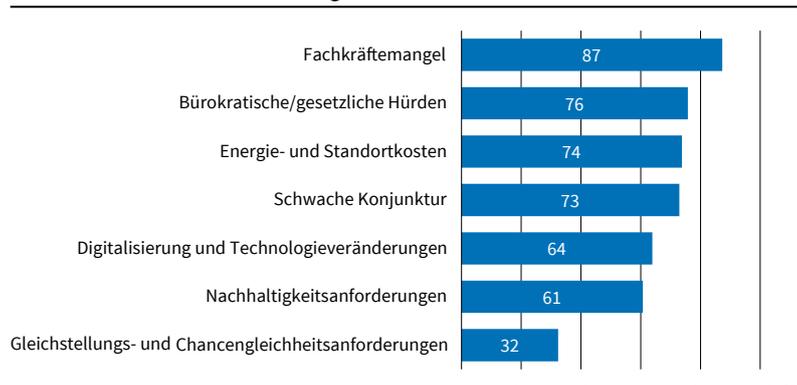


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 4

**Aktuelle relevante Herausforderungen für die Unternehmen**



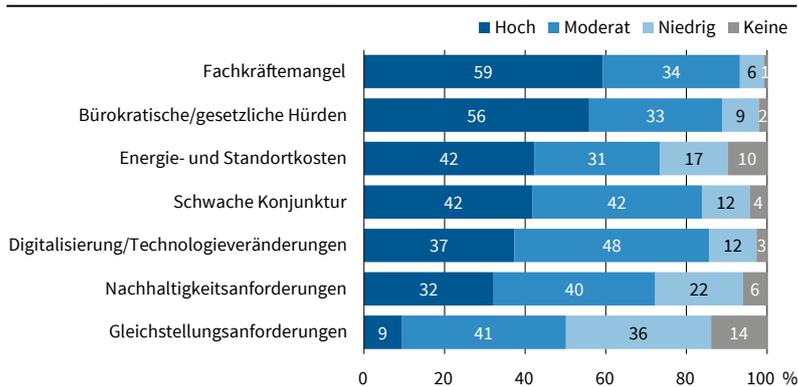
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

desagentur für Arbeit (BA). In ihrer aktuellen Fachkräfteengpassanalyse erhöhte sich die Zahl der Engpassberufe um 52 (Bundesagentur für Arbeit 2023b). Für die Analyse werden sechs Indikatoren betrachtet und entsprechend bewertet, u.a. die Vakanzzeit, die Arbeitsuchenden-Stellen-Relation, die berufsspezifische Arbeitslosenquote sowie die Entwicklung der mittleren Entgelte. Im Jahr 2022 wurden 200 der rund 1 200 bewerteten Berufe als Engpassberufe eingestuft. Gleichzeitig wurde ein Mangel in jedem sechsten Fachkräfteberuf gemeldet. Die Hälfte der gemeldeten Fach-

<sup>1</sup> Um die vielfältigen offenen Antworten abbilden zu können, wurden diese in Berufsfelder gruppiert. Für diese Einteilung gibt die Aufstellung der Bundesagentur für Arbeit Orientierung (Bundesagentur für Arbeit 2023a). Aufgrund der häufigen Nennungen wurde »Gastronomie« aus dem allgemeinen Dienstleistungsbereich noch zusätzlich abgebildet, so dass sich 16 Berufsfelder ergeben.

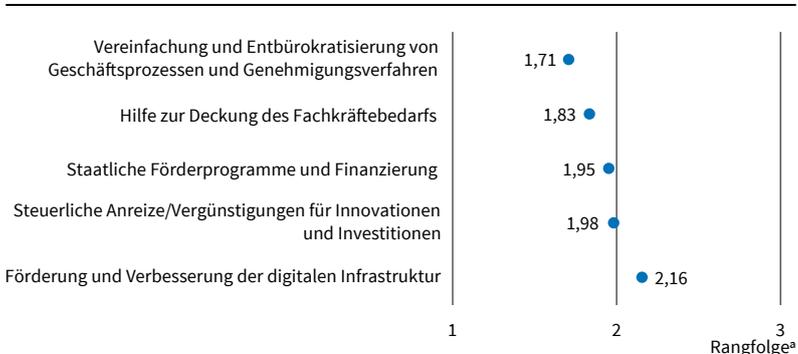
Abb. 5  
Einfluss folgender Herausforderungen auf die HR-Strategie der Unternehmen



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

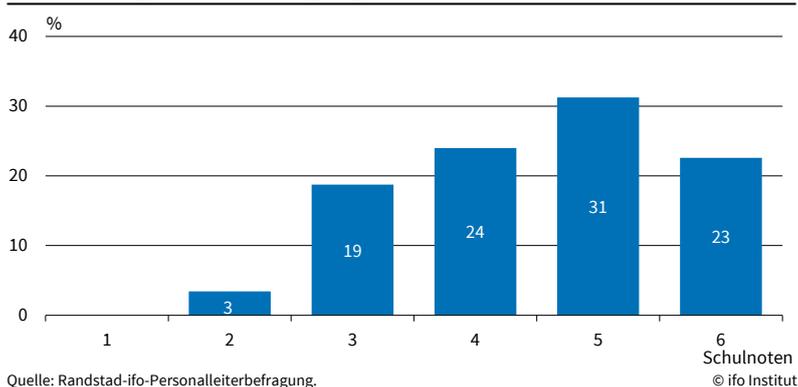
Abb. 6  
Ranking der wichtigsten politischen Maßnahmen



\* Mittelwerte der vergebenen Rangfolge 1 bis 3 (1 = am besten, 2 = am zweitbesten, 3 = am drittbesten).  
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 7  
Bewertung der Wirtschaftspolitik der Bundesregierung in Schulnoten (Note 1 = sehr gut bis Note 6 = ungenügend)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

kraftstellen entfiel dabei auf Engpassberufe. Gezeigt hat sich auch, dass Arbeitssuchende eher seltener nach Engpassberufen suchen. Zu den beschäftigungsstärksten Engpassberufen zählen laut der Analyse der BA Pflegeberufe, Berufskraftfahrer, medizinische Fachangestellte, Berufe im Bausektor sowie in der Kinderbetreuung oder der Kraftfahrzeugtechnik. Auf Ebene der Spezialisten und Experten nennt die BA Apotheker, Architekten und Berufe im IT-Bereich. Neu eingestufte Berufe im Vergleich zum Vorjahr sind u.a. Tätigkeiten im Hotel- oder Gastronomieservice, im Metallbau und

als Busfahrer. Zudem stehen aktuell weitere 157 Berufsgattungen unter Beobachtung, weil sie sich potenziell zu Engpassberufen entwickeln könnten. Dazu zählen Bürokaufleute, Berufe im Verkauf oder auch in der Lagerwirtschaft. Die Tendenz ist also steigend (Bundesagentur für Arbeit 2023c).

**FACHKRÄFTEMANGEL GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE UNTERNEHMEN**

Die sich verschärfende Entwicklung der Engpassberufe geht auch an den Unternehmen nicht spurlos vorbei. Der kommunizierte Bewerbermangel ist nur ein Teilaspekt dieser Entwicklung. Von den verschiedenen aktuellen Herausforderungen wurde der Fachkräftemangel von den Unternehmen am häufigsten (87%) genannt (vgl. Abb. 4).

Daneben sehen sich die Unternehmen mit weiteren Herausforderungen konfrontiert. Bürokratische bzw. gesetzliche Hürden, steigende Energie- und Standortkosten sowie eine schwache Konjunktur stellen für rund drei Viertel der befragten Unternehmen eine aktuelle Herausforderung dar. Die Digitalisierung und Technologieveränderungen und die vermehrten Nachhaltigkeitsanforderungen bereiten etwa sechs von zehn Unternehmen Schwierigkeiten. Ein Drittel der befragten HR-Verantwortlichen bezeichnet die Gleichstellungs- und Chancengleichheitsanforderungen als ein relevantes Thema.

Nach Meinung der befragten HR-Verantwortlichen folgt der entsprechende Einfluss auf die HR-Strategie der Unternehmen den jeweiligen Herausforderungen in der gleichen Reihenfolge (vgl. Abb. 5). So wird dem Fachkräftemangel in 59% der befragten Unternehmen ein hoher Stellenwert in der HR-Strategie der Unternehmen zugeschrieben. Auch die Bürokratie beeinflusst bei 56% der befragten Betriebe die HR-Strategie erheblich. Steigende Energie- und Standortkosten sowie das schwache konjunkturelle Umfeld beeinflussen die HR-Strategie in vier von zehn befragten Unternehmen in einem hohen Ausmaß bzw. im Fall der schwächelnden Konjunktur moderat. Bei Themen wie Digitalisierung und Technologieveränderungen, Nachhaltigkeitsanforderungen sowie Gleichstellungs- und Chancengleichheitsanforderungen bezeichnen die HR-Verantwortlichen den Einfluss bezüglich der HR-Strategie überwiegend als moderat. Vor allem Gleichstellungsanforderungen haben den geringsten Einfluss unter den genannten Themen auf die jeweilige Personalbereichsstrategie.

In einem nächsten Schritt wurden die Unternehmen gefragt, welche Unterstützung sie von Seiten der Politik wünschen, um diesen Herausforderungen angemessen zu begegnen und wettbewerbsfähig zu bleiben. So konnten die befragten Unternehmen eine Rangfolge fünf möglicher politischer Maßnahmen erstellen, wobei 1 die beste Maßnahme, 2 die zweitbeste und 3 die drittbeste Maßnahme markiert. Die individuell erhaltenen Rangfolgen wurden im Anschluss über

alle Teilnehmer gewichtet gemittelt. Niedrige Werte signalisieren eine höhere Wertigkeit und stehen im Ranking an der obersten gewünschten Stelle (vgl. Abb. 6). Die Unternehmen sehen dringenden Handlungsbedarf bei der Vereinfachung und Entbürokratisierung von Geschäftsprozessen und Genehmigungsverfahren (1,71). Diese Maßnahme erhielt die höchste Priorisierung. An zweiter Stelle folgt die Hilfe zur Deckung des Fachkräftebedarfs (1,83), beispielsweise durch Förderung von (Weiter-)Bildungsinitiativen oder erleichterte Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse. Staatliche Förderprogramme und Finanzierung sowie steuerliche Anreize bzw. Vergünstigungen für Innovationen und Investitionen teilen sich Platz 3 der gewünschten Maßnahmen (1,95 bzw. 1,98). Die am seltensten priorisierte Maßnahme war die geförderte und verbesserte digitale Infrastruktur (2,16).

### SCHLECHTE NOTEN FÜR DIE WIRTSCHAFTSPOLITIK

Abschließend wurden die Unternehmen gebeten, die Wirtschaftspolitik der Bundesregierung in Schulno-

ten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) zu bewerten (vgl. Abb. 7). Kein Unternehmen vergab die Note 1, nur 3 % bescheinigten eine gute Wirtschaftspolitik. Die überwiegende Mehrheit (31 %) vergab die Note 5, mangelhaft. Jeweils etwa ein Viertel sprach der Bundesregierung hinsichtlich der Wirtschaftspolitik eine ausreichende (Note 4) bzw. ungenügende (Note 6) Umsetzung aus, nur eins von fünf Unternehmen ist mit der Wirtschaftspolitik zufrieden (Note 3). Die errechnete Durchschnittsnote der Wirtschaftspolitik der aktuellen Bundesregierung beläuft sich damit auf 4,5 – gerade noch ausreichend.

### REFERENZEN

Bundesagentur für Arbeit (2023a), »Erkunde die Berufsfelder«, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/bildung/ausbildung/erkunde-die-berufsfelder>, aufgerufen am 17. November 2023.

Bundesagentur für Arbeit (2023b), »Fachkräftemangel nimmt zu: Zahl der Engpassberufe steigt auf 200«, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2023-26-fachkraeftemangel-nimmt-zu-zahl-der-engpassberufe-steigt-auf-200>, aufgerufen am 17. November 2023.

Bundesagentur für Arbeit (2023c), Engpassanalyse, verfügbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html>, aufgerufen am 22. November 2023.