

REPORT

Nr. 103, April 2025

PERSONALENGPÄSSE: WAS TUN BETRIEBE GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL?

Elke Ahlers

Der Mangel an Arbeitskräften stellt für Betriebs- und Personalräte eine zentrale Herausforderung dar. Die Folgen dieser Personalknappheit sind für die Unternehmen vielfältig, die Hauptlast tragen aber vor allem die aktuell Beschäftigten.

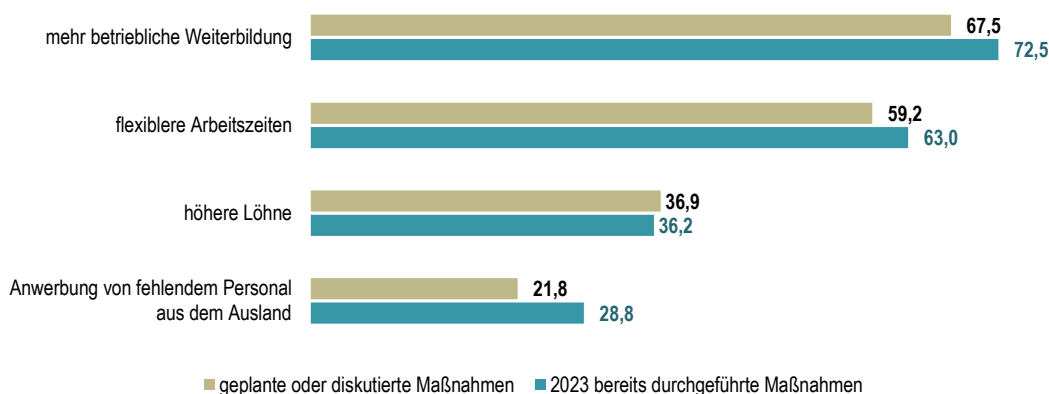
Sie müssen durch Mehrarbeit die fehlenden Kapazitäten ausgleichen. Die vorliegenden Befunde zeigen, dass viele betroffene Betriebe zur Fachkräft-

tesicherung vor allem auf betriebliche Weiterbildungsprogramme setzen, um Fachkräfte aus den eigenen Reihen zu qualifizieren.

Gleichzeitig wird auch das Angebot an zeit- und ortsflexiblen Arbeitsmodellen erhöht, um offene Stellen attraktiver machen.

Welche Maßnahmen sind in den Betrieben/Dienststellen bereits durchgeführt worden? Welche sind in Planung?

Angaben der befragten Betriebs- und Personalräte in Prozent (ausgewählte Antwortkategorien)



INHALT

1	Einleitung und erkenntnisleitende Fragestellung	3
2	Datengrundlagen	4
3	Empirische Befunde zu Personalengpässen und zum Fachkräftemangel im Betrieb	4
4	Welche Ursachen für den Fachkräftemangel sehen betriebliche Interessenvertretungen?	6
5	Welche betrieblichen Konsequenzen hat der Fachkräftemangel?	8
6	Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung	10
7	Fazit	12



AUTORIN



Quelle: HBS

Dr. Elke Ahlers
Referatsleiterin Qualität der Arbeit
elke-ahlers@boeckler.de

1 EINLEITUNG UND ERKENNTNISLEITENDE FRAGESTELLUNG

Der Fachkräftemangel gilt trotz schwächelnder Konjunktur und Massenentlassungen als zentrales Thema für Unternehmen und den Arbeitsmarkt. Die Ursachen liegen im demografischen Wandel, der Digitalisierung und auch dem Umbau der Wirtschaft, denn all diese Entwicklungen verlangen stetig und gar zunehmend nach gut ausgebildeten Fach- und Arbeitskräften (BMAS 2019; BMWK 2024; Demografieportal 2023; Zika u. a. 2022; Peichl u. a. 2022; Freuding u. a. 2023).

Doch wird ein Fachkräftemangel auch angezweifelt, etwa wenn die Arbeitslosigkeit aktuell wieder ansteigt oder wenn Stellensuchende sich lange vergeblich bewerben und kaum Aussicht auf gut bezahlte Arbeit haben (Burmeister/Scholz 2024). Auch wird hinterfragt, warum denn die Löhne nicht steigen, obwohl dies aus Marktperspektive eine unmittelbare Folge bei fehlenden Bewerber*innen sein müsste (Fuest/Jäger 2023). Und ohnehin ist wenig darüber bekannt, wie die Arbeitnehmerseite die Debatte um den Fachkräftemangel, aber auch seine Ursachen wahrnimmt.

Der vorliegende Report füllt diese Lücke und zeigt anhand von empirischen Befunden aus den Betrieben, wie Betriebs- und Personalräte die Fachkräftedebatte wahrnehmen. Dass in vielen Betrieben fehlendes Personal und Schwierigkeiten, Stellen besetzen zu können, zentrale Themen sind, wurde auch in der Vergangenheit regelmäßig deutlich (Ahlers/Quispe Villalobos 2022). Auch der DGB-Index Gute Arbeit 2024 zeigt, dass der Fachkräftemangel und die damit verbundenen Personalengpässe eine besondere Herausforderung für die Arbeitnehmerseite darstellen. 46 Prozent der befragten Personen sind mehr oder weniger direkt vom Personal-mangel betroffen (DGB-Index Gute Arbeit 2024). Besonders bei Lehr- und Pflege-tätigkeiten, bei Berufen der Fahrzeugführung (z. B. Bahn, Bus oder Speditionen) sowie in Bereichen der Erziehung und Sozialarbeit ist Personalnot verbreitet und mittlerweile auch ein Dauerzustand. Dies wirkt sich nachteilig auf Arbeitsanforderungen sowie -belastungen und auch auf die Bleibewahrscheinlichkeit in den Unternehmen/Dienststellen aus: 78 Prozent müssen während des Arbeitstages zusätzliche Aufgaben übernehmen, 60 Prozent das Arbeitstempo erhöhen, 57 Prozent machen Überstunden und ebenfalls 57 Prozent haben wegen der gestiegenen Arbeitsmenge keine verlässlichen Arbeitszeiten (ebenda).

Als Folge reduziert ein Teil davon wegen der hohen Arbeitsbelastungen die Arbeitszeiten oder kündigt gar den Arbeitsplatz. Je länger der Personal-mangel andauert, desto häufiger ziehen Beschäftigte wegen der hohen zusätzlichen Arbeitsbelastungen diese Konsequenzen. Damit kommt ein Teufelskreis in Gang, der das verfügbare Personal noch weiter reduziert. Die Befunde des DGB-Index machen auch deutlich, dass gerade in den Engpassberufen, die mit hohen Belastungen einhergehen, wie dies etwa in der Pflege der Fall ist, die Beschäftigten am seltensten glauben, bis zur Rente durchhalten zu können (DGB-Index Gute Arbeit 2024).

Wenn also gerade die Beschäftigtenseite in Bezug auf Fachkräftengpässe großen Problemdruck wahrnimmt, stellt sich die Frage, was Betriebe zur Personalgewinnung und zur Mitarbeiterbindung tun. Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den Branchen? Je mehr betriebliche Informationen dazu vorliegen, desto eher können sinnvolle politische und betriebliche Handlungshilfen erarbeitet werden.

Das zentrale Erkenntnisinteresse dieses Reports liegt darin, die bisherigen und geplanten Lösungswege der Betriebe zur Fachkräftesicherung aufzuzeigen, zu diskutieren und politische Handlungsempfehlungen zu geben. Datengrundlage sind dafür die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023 und die WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024, die beide in Kapitel 2 vorgestellt werden. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, wie Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigte aus verschiedenen Branchen die Debatte um den Fachkräftemangel beobachten und inwieweit die jeweiligen Betriebe und Dienststellen der unterschiedlichen Branchen vom Arbeitskräftemangel betroffen sind (Kapitel 3). Ebenso wurden die Ursachen erfragt, die Betriebs- und Personalräte für das fehlende Personal sehen (Kapitel 4). Daraufhin wird erläutert, welche betrieblichen Konsequenzen und Einschränkungen damit verbunden sind (Kapitel 5). Welche Handlungsstrategien in den Betrieben zur Fachkräftesicherung verfolgt und diskutiert werden, zeigt das Kapitel 6. Der Report endet mit einem Fazit, das auch politische Handlungsempfehlungen gibt (Kapitel 7).

2 DATENGRUNDLAGEN

Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung

Die wesentliche Grundlage der folgenden Untersuchung ist die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023. Befragt wurden Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten, die einen Betriebs- oder Personalrat haben. 43 Prozent der Beschäftigten wurden im Jahr 2023 durch einen Betriebs- oder Personalrat vertreten (Hohendanner/Kohaut 2023). Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine disproportionale Zufallsziehung aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, die Fallzahlen von befragten Betrieben liegen bei $n=3.713$. Alle Angaben sind gewichtet, um die disproportionale Besetzung der Stichprobenzellen gegenüber der Grundgesamtheit auszugleichen. Die Befragung ist somit repräsentativ für alle Arbeitsstätten mit Betriebsrat ab 20 Beschäftigten. Die nachfolgend präsentierten Befunde basieren auf einem Fragenblock zur Fachkräftesicherung.

Die WSI-Erwerbspersonenbefragung

Auch die 13. Welle der WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024 wird als Datengrundlage genutzt. Dafür befragte das Befragungsinstitut Verian (früher Kantar Public) Ende 2024 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung online mehr als 7.000 Erwerbspersonen in Deutschland. Grundgesamtheit sind deutschsprachige Erwerbspersonen in Deutschland ab 16 Jahren, die über einen Online-Zugang verfügen. Für die vorliegenden Analysen werden daraus die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten herangezogen.

3 EMPIRISCHE BEFUNDE ZU PERSONALENGPÄSSEN UND ZUM FACHKRÄFTEMANGEL IM BETRIEB

Die Daten der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung zeigen, dass viele Betriebe und öffentliche Dienststellen mit Personalengpässen zu kämpfen haben. 85 Prozent der Befragten geben an, sich intensiv mit einer zu geringen Personalstärke auseinandersetzen zu müssen. Die Einschätzungen der Betriebsräte (85 Prozent) und der Personalräte aus dem öffentlichen Dienst (83 Prozent) unterscheiden sich dabei nur geringfügig. Besonders stark betroffen sind Unternehmen aus der IT-Branche (96 Prozent), gefolgt von Finanz- und Versicherungsdienstleistern (92 Prozent) sowie Betrieben aus Handel, Verkehr/Lagerlogistik und Gastgewerbe (86 Prozent).

Zusätzlich wurde untersucht, ob Fach- oder Arbeitskräftemangel als zentrales Thema im Betrieb wahrgenommen wird – unabhängig davon, ob der Betrieb direkt betroffen ist. 92 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen bestätigen dies. Besonders häufig wird das Thema in der Bauwirtschaft (98 Prozent), in Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (96 Prozent) sowie im öffentlichen Dienst, insbesondere in Erziehung und Gesundheit (93 Prozent), diskutiert. Etwas niedriger liegt der Anteil der Betriebe und Dienststellen, die tatsächlich offene Stellen nicht besetzen können: 83 Prozent geben an, dass Stellen länger als drei Monate unbesetzt bleiben. Im öffentlichen Dienst – insbesondere im Bereich Gesundheit, Erziehung und

Pflege – werden diese Schwierigkeiten etwas häufiger genannt als in der Privatwirtschaft (85 Prozent vs. 82 Prozent). Im Durchschnitt bleiben in den Bereichen öffentliche Dienstleistungen, Erziehung und Gesundheit 21 Stellen pro Dienststelle unbesetzt. In der öffentlichen Verwaltung fehlen durchschnittlich 14 Arbeitskräfte pro Dienststelle.

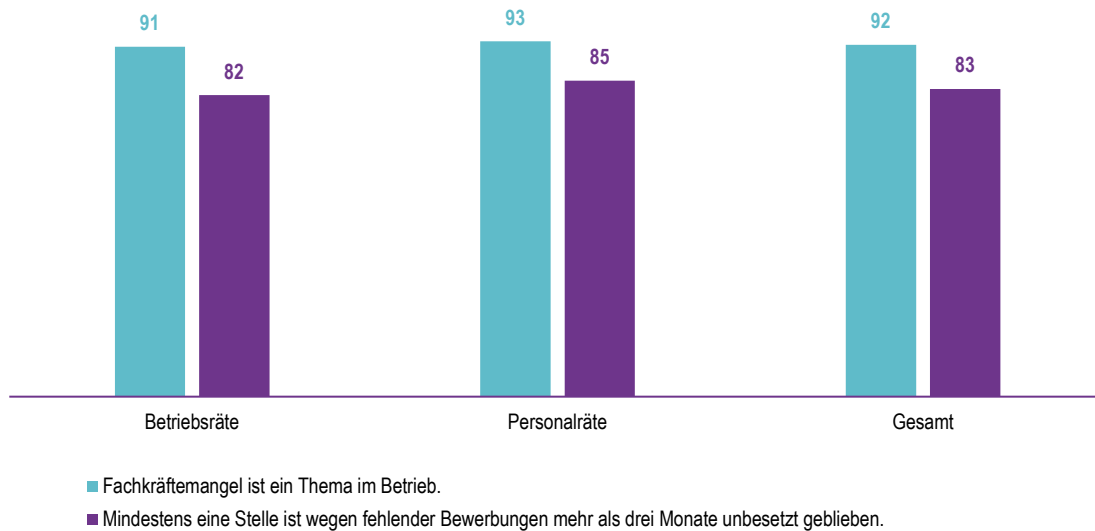
Auch in der Privatwirtschaft zeigt sich eine hohe Betroffenheit, das gilt vor allem für den IT-Sektor: 95 Prozent der dortigen Betriebsräte berichten von schwer zu besetzenden Stellen, im Schnitt bleiben acht Positionen vakant. Finanz- und Versicherungsdienstleister kämpfen ebenfalls mit erheblichen Engpässen: 91 Prozent der Betriebsräte berichten von Besetzungsproblemen, dabei sind im Schnitt zwölf Stellen unbesetzt. Im Gegensatz dazu war zum Zeitpunkt der Befragung das produzierende Gewerbe mit 77 Prozent unterdurchschnittlich von Besetzungsproblemen betroffen.

Gesucht wird vor allem Personal mit abgeschlossener Berufsausbildung oder mit Hochschulstudium.

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Thema Fachkräftemangel in den Betrieben und Dienststellen zwar intensiv diskutiert wird, jedoch zum Befragungszeitpunkt nicht immer mit tatsächlichen längerfristigen Stellenbesetzungsproblemen einhergeht. Denkbar ist aber, dass zukünftige Personallücken schon vorausschauend thematisiert werden.

Fachkräftemangel als Themenfeld betrieblicher Interessenvertretungen im Vergleich zu tatsächlichen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, Antworten der Betriebs- und Personalräte

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen 2023, n=2.078

WSI

Zusammenfassend wird gleichwohl deutlich, dass der Fachkräftemangel in vielen Branchen und Betrieben ein zentrales Handlungsfeld ist.

Auch aus Sicht der Arbeitnehmer*innen ist das Thema von großer Bedeutung. Laut der WSI-Erwerbspersonenbefragung vom Ende des Jahres 2024 sind 50 Prozent der Beschäftigten von Arbeitskräfteengpässen betroffen. Besonders ausgeprägt ist dies im Gesundheits- und Sozialwesen (66 Prozent), im Baugewerbe (57 Prozent), im Bereich Erziehung und Unterricht (56 Prozent) sowie im Gastgewerbe (56 Prozent). Auch hier führen dies nicht alle Befragten zwangsläufig auf einen Fachkräftemangel zurück.

4 WELCHE URSACHEN FÜR DEN FACHKRÄFTEMANGEL SEHEN BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNGEN?

In der öffentlichen Debatte werden als Hauptursachen des Fachkräftemangels häufig der demografische Wandel – insbesondere der Renteneintritt der Babyboomer-Generation und ein zu geringer Nachwuchs – sowie strukturelle Veränderungen der Wirtschaft genannt (Bauer et al. 2024; Fuchs et al. 2021; Weis 2023).

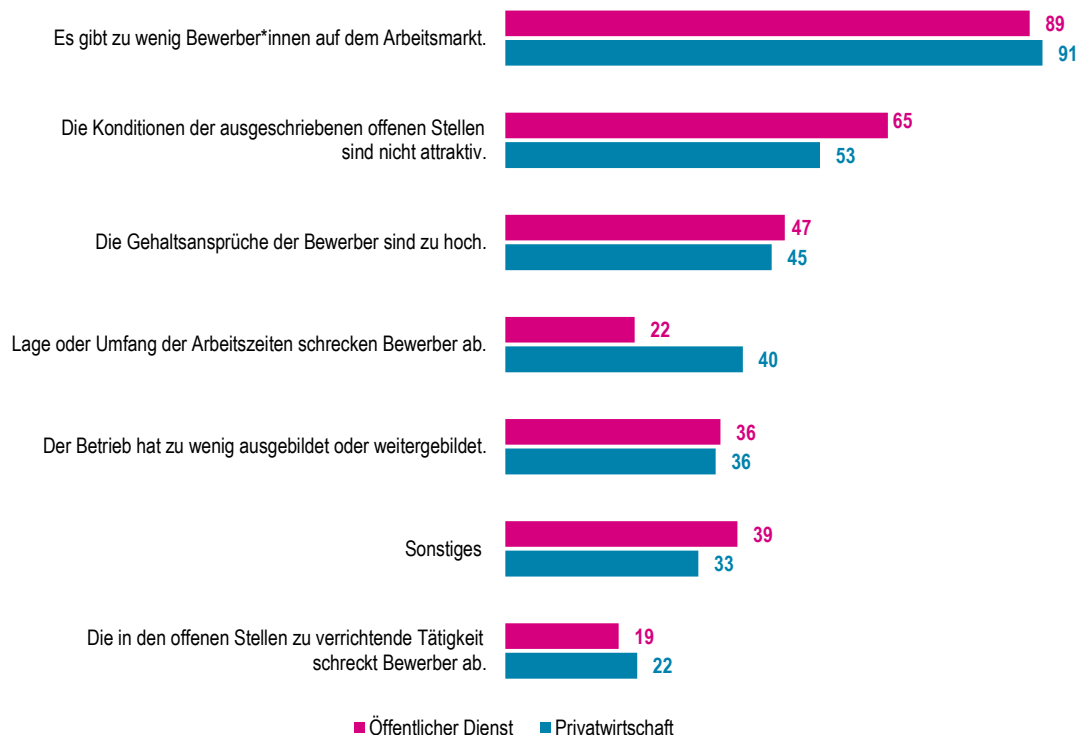
Kritische Stimmen weisen jedoch darauf hin, dass die Besetzung offener Stellen nicht nur an einem Mangel an Fachkräften scheitert, sondern auch an unzureichender Entlohnung und schlechten Arbeitsbedingungen. Theoretisch sollten Marktmechanismen dazu führen, dass Arbeitgeber höhere Löhne bieten, um Fachkräfte zu gewinnen. Da dies in vielen Fällen nicht geschieht, könnte der Fachkräftemangel zumindest teilweise hausgemacht sein (Fuest/Jäger 2023).

Die Ursachen der Engpässe an Arbeitskräften sind vielschichtig und variieren je nach Branche und Betrieb. Um diese Differenzierung zu erfassen, hat das WSI untersucht, welche Gründe betriebliche Interessenvertretungen für die Stellenbesetzungsprobleme in ihren Betrieben sehen. Finden Unternehmen tatsächlich keine qualifizierten Bewerber*innen? Oder sind die angebotenen Arbeitsbedingungen nicht attraktiv genug?

Abbildung 2

Welche Ursachen für den Fachkräftemangel in ihrem Betrieb sehen der Betriebsrat oder Personalrat?

Angaben der befragten Betriebs- und Personalräte in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023, n=1.907 (Anteil der Betriebe, in denen der Fachkräftemangel thematisiert wird)

Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild

Eine große Mehrheit der betrieblichen Interessenvertretungen gibt an, dass es insgesamt zu wenige Bewerber*innen auf dem Arbeitsmarkt gibt (91 Prozent in der Privatwirtschaft, 89 Prozent im öffentlichen Dienst). Gleichzeitig sehen viele jedoch auch die Arbeitsbedingungen als Problem: 65 Prozent der Befragten im öffentlichen Dienst geben an, dass die Stellen aufgrund unattraktiver Gehälter, ungünstiger Arbeitszeiten oder schlechter Arbeitsbedingungen schwer zu besetzen sind. 45 Prozent der Betriebsräte in der Privatwirtschaft und 47 Prozent der Personalräte im öffentlichen Dienst halten zudem die Gehaltsansprüche der Bewerber*innen für zu hoch, was jedoch auf strukturell niedrige Löhne hindeuten könnte. Auch die Lage und der Umfang der Arbeitszeiten sind oft nicht mit den Erwartungen der Bewerber*innen vereinbar – dies berichten 40 Prozent der Betriebsräte in der Privatwirtschaft, während im öffentlichen Dienst nur halb so viele Personalräte dieses Problem sehen. 36 Prozent der Interessenvertretungen denken, dass ihr Betrieb in den vergangenen Jahren zu wenig ausgebildet hat. Zudem schrecken die geforderten Tätigkeiten die Bewerber*innen ab (22 Prozent in der Privatwirtschaft, 19 Prozent im öffentlichen Dienst).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass der Fachkräftemangel nicht allein auf einen Mangel an qualifizierten Bewerber*innen zurückzuführen ist, sondern auch durch betriebliche Faktoren wie Gehälter, Arbeitszeiten und Ausbildungsstrategien mitverursacht wird. Besonders häufig werden die zum Teil schlechten Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung (57 Prozent), im Gesundheits- und Sozialwesen (56 Prozent) sowie in der Transport- und Logistikbranche (54 Prozent) für das fehlende Personal verantwortlich gemacht.

Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel und Personalentlassungen

Ein scheinbares Paradoxon besteht zudem darin, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit aktuell 46 Millionen einen Höchststand erreicht hat, während gleichzeitig viele Betriebe unterbesetzt sind. Zudem stehen die 2,8 Millionen Arbeitslosen und die drei Millionen Menschen in der stillen Reserve in einem scheinbaren Widerspruch zu den Schwierigkeiten der Unternehmen, offene Stellen zu besetzen (BMAS 2019; Bauer u. a. 2024; Fitzenberger et al. 2024).

Es fällt auf, dass es parallel zu erheblichen betrieblichen Entlassungswellen auch gleichzeitig Fachkräftengpässe gibt. Der Arbeitsmarkt verzeichnet derzeit sowohl einen Anstieg der Arbeitslosigkeit als auch einen Rückgang offener Stellen, während der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften weiterhin hoch bleibt (Bauer et al. 2024). Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass Angebot und Nachfrage aufgrund unterschiedlicher Qualifikationsanforderungen, regionaler Gegebenheiten oder individueller Arbeitsplatzpräferenzen nicht übereinstimmen. Solche Passungsprobleme beziehungsweise Mismatches gelten als zunehmende Herausforderung für die Arbeitsmarktpolitik (ebenda).

Dieser Trend zeigt sich auch in der WSI-Befragung: 18 Prozent der befragten Betriebe, die länger als drei Monate offene Stellen nicht besetzen können, bauen gleichzeitig an anderer Stelle Personal ab. Besonders betroffen sind Banken, Finanzdienstleistungen sowie öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung.

Diese gleichzeitigen Entwicklungen können irritierend wirken und werden häufig als Argument gegen die These eines generellen Fachkräftemangels angeführt. Es wird vermutet, dass entlassene Beschäftigte dem Arbeitsmarkt sofort wieder zur Verfügung stehen müssten. Allerdings greift diese Annahme zu kurz, da regionale und qualifikatorische Passungsprobleme einfache Lösungen verhindern.

Eine vorausschauende Personalplanung sowie gezielte Weiterbildungsmaßnahmen – sowohl intern als auch extern – können hier eine Schlüsselrolle spielen. Sie tragen dazu bei, betroffene Beschäftigte vor Arbeitslosigkeit zu schützen. Insbesondere betriebliche Weiterbildungsinitiativen sind entscheidend für die sozialverträgliche und beschäftigungssichernde Gestaltung von Transformationsprozessen (Erol/Ahlers 2023).

5 WELCHE BETRIEBLICHEN KONSEQUENZEN HAT DER FACHKRÄFTEMANGEL?

Die Personalengpässe haben sowohl betriebswirtschaftliche Auswirkungen als auch Folgen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

Vor allem die Arbeitnehmer*innen sind betroffen: 93 Prozent der Betriebs- und Personalräte berichten, dass die Beschäftigten zusätzliche Mehrarbeit leisten müssen. Da die Arbeitsbelastung ohnehin hoch ist, entsteht ein Teufelskreis: Zunehmender Druck führt zu Unzufriedenheit, steigenden Fehlzeiten und erhöhter Fluktuation, was die Personalengpässe weiter verschärfen kann. Ähnliche Ergebnisse zeigt die DIHK-Konjunkturumfrage 2023: 60 Prozent der Befragten sehen die Mehrbelastung der Beschäftigten als Hauptfolge des Fachkräftemangels, während 59 Prozent auf gestiegene Arbeitskosten hinweisen (Hardege 2023).

Viele Arbeitnehmervertretungen beklagen zudem, dass betriebliche Pläne aufgrund fehlenden Personals nicht umgesetzt werden können – dies trifft auf den öffentlichen Dienst häufiger zu (67 Prozent) als auf die Privatwirtschaft (60 Prozent). Auch Aufträge bleiben unerfüllt: 47 Prozent der Personalräte und 36 Prozent der Betriebsräte berichten dies als Folge der Personalengpässe. Die Schließung von Betriebsteilen oder Abteilungen wird von 9 Prozent der Betriebsräte und 10 Prozent der Personalräte befürchtet.

Weitere Studien prognostizieren dadurch sinkende Produktionspotenziale und eine Abschwächung der deutschen Wirtschaft (Burstedde/Kolev-Schäfer 2024; Bossler/Popp 2023).

Bossler und Popp (2023) erwarten zudem steigende Arbeitskosten sowie eine allgemeine Verlangsamung des Beschäftigungswachstums. Hardege (2023) attestiert der deutschen Wirtschaft eine eingeschränkte Transformations- und Innovationsfähigkeit aufgrund des Mangels an passenden Fachkräften.

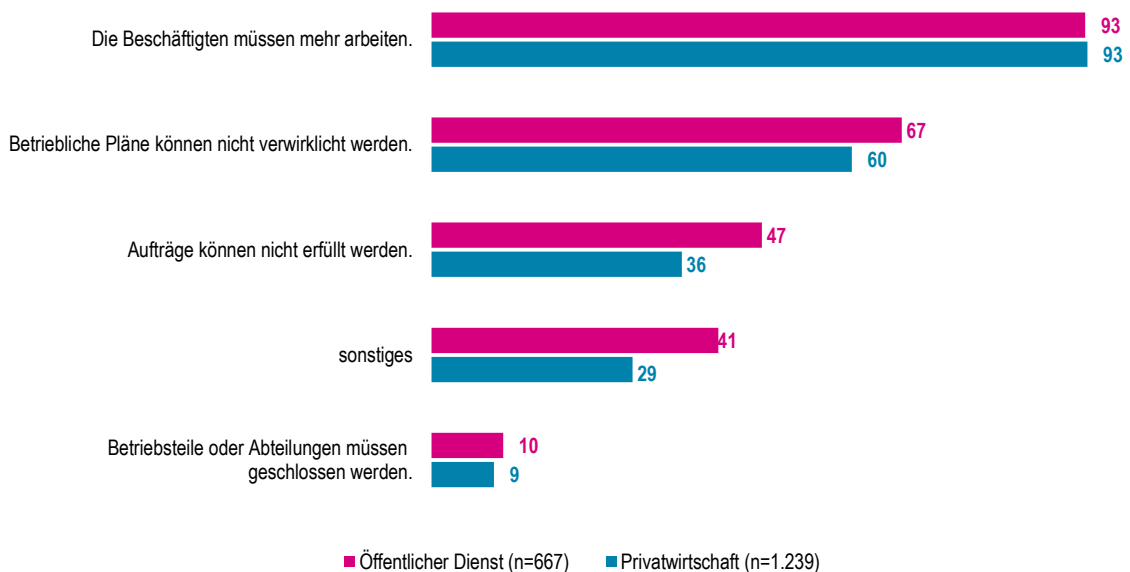
Auch betriebswirtschaftlich gesehen hat der Fachkräftemangel Folgen: Die verlängerte Personalsuche und die steigenden Einstellungskosten sind eine erhebliche finanzielle Belastung. Laut der ifo-Konjunkturumfrage berichten 43 Prozent der Unternehmen, dass der Mangel an Fachkräften ihre Geschäftstätigkeit behindert – besonders im Dienstleistungssektor (Garnitz/Schaller 2023).

Auffällig ist, dass im öffentlichen Dienst häufiger nicht verwirklichte betriebliche Pläne oder unerfüllte Aufträge genannt werden. Besonders im Gesundheits- und Bildungsbereich kann dies schwerwiegende gesellschaftliche Folgen haben, da innovative Projekte in Schulen, der Sozialarbeit oder der Pflege nicht umgesetzt werden können. In der öffentlichen Debatte ist dieser Aspekt oft unterbelichtet.

Abbildung 3

Betriebliche Konsequenzen des Fachkräftemangels aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretungen

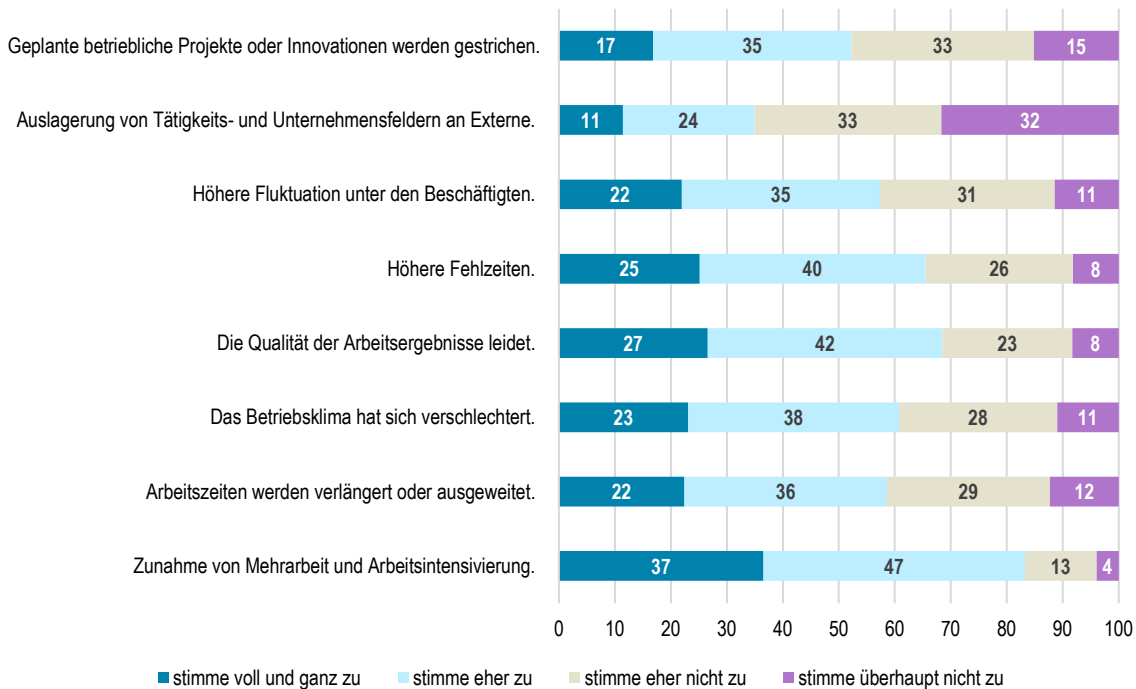
Antworten der Betriebs- und Personalräte in Prozent



Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2023, n=1.907 (Teilbereich der Betriebe mit Fachkräftemangel)

Folgen der Arbeitskräfteengpässe aus Sicht von betroffenen Beschäftigten

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Erwerbspersonenbefragung 2024, n=4.159 (Anteil der Befragten, die von Arbeitskräfteengpässen betroffen sind)

WSI

Ähnlich berichten es auch die betroffenen Beschäftigten: 37 Prozent stimmen voll und ganz zu, dass Mehrarbeit und eine höhere Arbeitsintensität die Folge sind, während 47 Prozent dem eher zustimmen. Zudem geben viele an, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet (27 Prozent stimmen voll zu), die Fehlzeiten steigen (25 Prozent stimmen voll zu) und das Betriebsklima durch die Engpässe belastet wird (23 Prozent stimmen voll zu).

6 BETRIEBLICHE STRATEGIEN ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG

Strategien zur Fachkräftesicherung werden seit Langem auf politischer und unternehmerischer Seite breit diskutiert (BMWK 2024; Fitzenberger et al. 2024; Peichl et al. 2022). Auf politischer Ebene (und auch dominierend in der öffentlichen Wahrnehmung) steht vor allem die Fachkräfteeinwanderung im Fokus (Pierenkemper et al. 2022; BMAS 2024). Weitere Ansätze zielen auf stärkere Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer*innen, die bis hin zu einer Erhöhung des Rentenzugangsalters diskutiert wird. Ebenso sollen auch bisher unterbeschäftigte Frauen stärker ins Erwerbsleben integriert werden, etwa durch den Ausbau der Kinderbetreuung.

Das Arbeitgeberlager setzt auf eine Erhöhung der Wochenarbeitszeiten, um die Engpässe mit dem vorhandenen Personal auszugleichen.

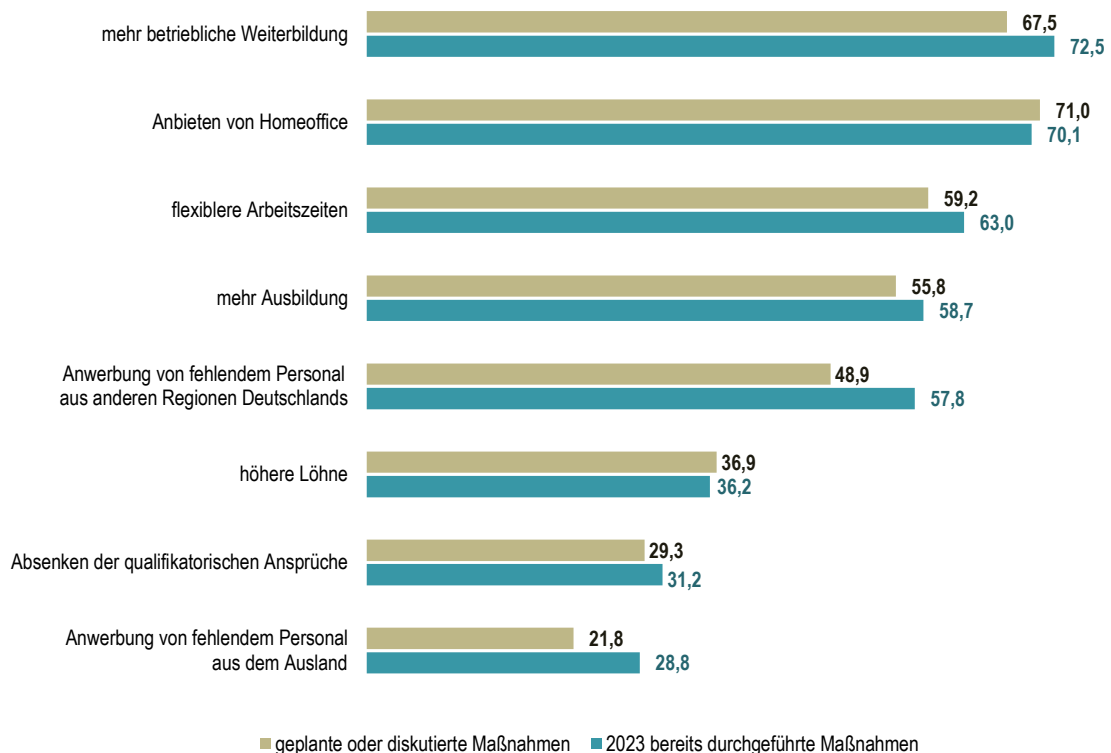
Auch die Potenziale von betrieblichen Weiterbildungsprogrammen stehen im Fokus, um verstärkt in die Ausbildung eigener Mitarbeiter zu investieren (KOFA 2023). Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften sehen einen Weg, indem sie höhere Löhne und mehr orts- und zeitflexibles Arbeiten fordern, um somit die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und dadurch potenzielle Bewerber*innen anzuziehen (ver.di 2024).

Zur Linderung von Fachkräfteengpässen wird auch über mehr Automatisierung und Digitalisierung nachgedacht. Über Digitalisierung wird das Ziel verfolgt, Aufgaben effizienter und mit weniger Personal erledigen zu können (Handwerksblatt 2024).

Abbildung 5

Welche Maßnahmen sind in den Betrieben/Dienststellen bereits durchgeführt worden? Welche sind in Planung?

Angaben der befragten Betriebs- und Personalräte in Prozent



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2023; n=1.129; Betriebe mit laufenden Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sowie n=395 Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt Maßnahmen diskutieren

Generell zeigen Studien, dass auf betrieblicher Ebene Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung stärker diskutiert werden. Ziel ist, das vorhandene Personal über Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit langfristig an das Unternehmen zu binden und damit Personalabgang und Fluktuation zu vermeiden (Freuding et al. 2023). Vor allem größere Unternehmen haben über Möglichkeiten des Human Resource Managements und eines umfassenden Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein hohes Potenzial, gute und attraktive Arbeitsbedingungen auch institutionell zu fördern. So weit die Theorie.

Was sagen die betrieblichen Interessenvertretungen? Beobachten sie gezielte Aktivitäten in ihren Betrieben zur Fachkräftesicherung?

Von der Gesamtheit aller vom WSI befragten Betriebe gehen 30 Prozent mit Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel vor (ob unmittelbar betroffen oder nicht), weitere 11 Prozent planen und diskutieren entsprechende Maßnahmen. Von denen, die sich im Betrieb gezielt mit Fachkräftemangel beschäftigen, setzen 59 Prozent bereits konkrete Maßnahmen um und 21 Prozent planen oder diskutieren sie. Aktiv sind vor allem Finanzdienstleistungen und Versicherungen (73 Prozent), der Bau (71 Prozent) und der öffentliche Dienst, Erziehung und Gesundheit (66 Prozent).

Die meisten Betriebe und Dienststellen reagieren eher intern, und zwar mit einem verstärkten Weiterbildungsangebot (73 Prozent). Auf diese Weise stärken sie vorhandenes Personal, um es für frei werdende oder neu benötigte Arbeitsplätze bedarfsgerecht einsetzen zu können. Ebenfalls werden mehr Ausbildungsplätze angeboten (59 Prozent). Auch das Angebot von Homeoffice (70 Prozent) sowie flexiblen Arbeitszeiten (63 Prozent) wird als Option gesehen, um Arbeitskräfte zu gewinnen sowie vorhandenes Personal durch flexiblere Arbeitsarrangements zu halten. Jedoch nur 6 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen teilen mit, dass die Arbeitgeber höhere Löhne bieten.

Viele Betriebe suchen Fachkräfte auch überregional: Eine Anwerbung von Personal aus anderen Regionen Deutschlands ist für 58 Prozent der Betriebe und Dienststellen eine Option und damit verbreiteter als eine Anwerbung von Personal aus dem Ausland (29 Prozent). Ausländische Fachkräfte werden am ehesten im Bereich Gesundheit und Pflege nachgefragt (41 Prozent). Es folgen unternehmensnahe Dienstleistungen (39 Prozent) und der IT-Bereich (38 Prozent) sowie der Bau (35 Prozent).

Nicht wenige senken als Folge der schlechten Bewerberlage auch ihre Anspruchsvoraussetzungen und Erwartungshaltungen an die Bewerber*innen (29 Prozent). Wenn der Markt keine Bewerber*innen mit benötigten Abschlüssen, Zertifikaten oder Qualifikationen hergibt, dann wird auf ähnlich qualifizierte Bewerber*innen zurückgegriffen, um sie mit Weiterbildungen zu qualifizieren.

Insgesamt zeigt sich, dass bei den betrieblichen Strategien vor allem mehr Weiterbildung sowie zeit- und ortsflexiblere Arbeitsbedingungen dominieren. Höhere Löhne spielen offenbar eine untergeordnete Rolle und werden den Befunden zufolge am ehesten im Bereich Handel, Verkehr und Lagererei, Gastgewerbe (51 Prozent) sowie im IT-Bereich (50 Prozent) und bei den unternehmensnahen Dienstleistungen (46 Prozent) gezahlt.

7 FAZIT

Wie gezeigt wurde, sind Fachkräftesicherung und Personalengpässe für die betrieblichen Interessenvertretungen zentrale Themen. Viele Betriebe und Dienststellen berichten von Personalengpässen und sehen in der Fachkräftesicherung ein prioritäres Zukunftsthema. Vor allem die Beschäftigten sind durch Mehrarbeit und sich verschlechternde Arbeitsbedingungen betroffen. Nicht immer ist jedoch ein konkreter Fachkräftemangel die Ursache. Gleichwohl bleibt der Fachkräftemangel in vielen Branchen eine konstante Herausforderung.

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen bereits Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ergriffen haben, entweder um Fachkräfte zu binden oder neues Personal zu gewinnen. Die beiden wichtigsten Ansätze sind:

- 1 mehr betriebliche Aus- und Weiterbildung,
- 2 mehr Angebote für zeit- und ortsflexibles Arbeiten.

Während sich allerdings zur Fachkräftesicherung flexiblere Arbeitszeitarangements zunehmend verbreiten, berichten nur 36 Prozent der Betriebs- und Personalräte von höheren Gehaltsangeboten. Stattdessen wird eher versucht, Personal aus anderen Regionen oder dem Ausland zu rekrutieren.

Es gibt kein allgemeingültiges Patentrezept zur Fachkräftesicherung. Erfolgversprechend ist ein mehrdimensionaler Ansatz, der neben langfristiger Personalplanung und guten Arbeitsbedingungen auch partizipative Lösungsstrategien einbezieht. Folgende Leitgedanken sollten dabei im Fokus stehen:

- 1 Mit **guten, verlässlichen und sozialverträglichen Arbeitsbedingungen** ist sowohl den Arbeitgebern als auch den Beschäftigten geholfen. Arbeitnehmer*innen schätzen einen Arbeitsplatz, an dem ihre Arbeit wertgeschätzt wird, bei dem sie angemessene Löhne erhalten und bei dem sie sich wohlfühlen. Auch der DGB-Index 2024 belegt, dass Beschäftigte mit guten Arbeitsbedingungen zu 98 Prozent ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würden (DGB-Index 2024). Dabei sind verlässliche Absprachen und ein gutes Betriebsklima von hoher Bedeutung. **Arbeitgeber werden dadurch für Bewerber*innen attraktiver**, so dass sie im Wettbewerb um gute Fachkräfte Pluspunkte sammeln. Sinnvolle Regulierungen von Arbeitszeiten und zum Schutz vor Überlastung sind dabei kein Ausdruck von Bürokratie, sondern von verlässlichen, verbindlichen Arbeitsverhältnissen.
- 2 Eine Möglichkeit, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist eine gute **Weiterbildungskultur** im Unternehmen. Viele

Betriebe sind zwar engagiert in Bezug auf Weiterbildung, es fehlt aber an strategischer Weiterbildung und an der dafür nötigen Kommunikation, sodass die Beschäftigten auch motiviert werden, sich fortzubilden. Wie gut die Weiterbildungskultur im jeweiligen Betrieb gelebt wird, hängt nicht zuletzt vom Verhalten der Führungskräfte ab.

- 3 Auch eine **Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Frauen**, die ihre Arbeitszeiten gerne aufstocken möchten, kann ein sinnvolles Mittel zur Fachkräftesicherung sein. Dazu sind aber strukturelle Änderungen nötig, etwa bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten und familienfreundlichere Arbeitszeiten sowie flexiblere und alternsgerechte Arbeitsbedingungen (BMAS 2022; BMWK 2024).
- 4 Aus sozialverträglicher und gesundheitsorientierter Sicht geht es nicht darum, dass Beschäftigte Personalengpässe durch längere Wochenarbeitszeiten ausgleichen. Diese Forderung geht bei realistischer Betrachtung einer von Überlastung, Multitasking und Arbeitsverdichtung geprägten Arbeitswelt in die falsche Richtung. Stattdessen sollten die **Arbeitszeiten** je nach Lebenssituation eher kürzer, vor allem aber passgenauer und verlässlicher sein.
- 5 Ein zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung ist ein **partizipatives Gesundheitsmanagement**, das zur Sicherstellung langfristiger Arbeits- und Leistungsfähigkeit auch die individuellen Bedürfnisse und Lebenslagen der Beschäftigten berücksichtigt. Es geht darum, gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen für bessere Arbeitsbedingungen und eine bessere Unternehmenskultur zu suchen. Voraussetzung dafür ist eine wertschätzende und gesundheitsorientierte Führungskultur, die ein angstfreies und vertrauensvolles Miteinander bietet. Schon jetzt befürchten viele Beschäftigte, in ihrer aktuellen Arbeitssituation nicht bis zum Rentenalter durchhalten zu können. Über ein ehrliches und respektvolles Miteinander im Gesundheitsmanagement lassen sich körperliche und psychische Störfaktoren am Arbeitsplatz reduzieren.

Nur durch ein Zusammenspiel dieser Faktoren können Personalengpässe bedingt durch Fachkräftemangel nachhaltig bewältigt werden.

Ahlers, E./Quispe Villalobos, V. (2022): Fachkräftemangel in Deutschland? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 76, Juli 2022, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008345/p_wsi_report_76_2022.pdf

Bauer, A./ Gartner, H./ Hellwagner, T./ Hummel, M./Hutter, C./ Wanger, S./ Weber, E./ Zika, G. (2024), IAB-Prognose 2024: Die Beschäftigung steigt, aber die Arbeitslosigkeit auch, <https://doku.iab.de/kurzber/2024/kb2024-06.pdf>.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. https://www.bmwb.de/Redaktion/DE/Fachkraefteland/Downloads/fachkraeftestrategie-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2024): Fachkräfteland Deutschland. Unsere Maßnahmen und Vorhaben zur Fachkräftesicherung, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung/fachkraeftesicherung.html>

BMWK (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz) (2024): Gemacht für was Großes: Gemeinsam fachkräftig anpacken, <https://www.bmwk.de/Navigation/DE/Fachkraefteland/home.html>

Bossler, M./ Popp, M. (2023): Die steigende Knappheit an Arbeitskräften bremst das Beschäftigungswachstum. Arbeitsmarktdruck aus beruflicher und regionaler Sicht. IAB-Kurzbericht Nr. 12/2023. <https://doku.iab.de/kurzber/2023/kb2023-12.pdf>

Burmeister, K./Jendrik Scholz, J. (2024): Fachkräftemangel: Widersprüche – und was Gewerkschaften sagen, in: Makroskop Magazin für Wirtschaftspolitik 12/2024, S. 1–7

Burstedde, A. / Kolev-Schaefer, G. (2024): Die Kosten des Fachkräftemangels. IW-Kurzbericht Nr. 27/2024. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-Kosten-des-Fachkr%C3%A4ftemangels.pdf.

Demografieportal (2023): Fakten - Ältere Erwerbstätige, <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/erwerbs-taetigenquote-aeltere.html>

DGB-Index Gute Arbeit (2024): Report 2024. Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen, Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024, https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Studien/DGB-Index-Gute-Arbeit_2024_Report_Fachkr%C3%A4ftesicherung_web.pdf

Erol, S./Ahlers, E. (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation. WSI Policy Brief, Düsseldorf, <https://hdl.handle.net/10419/271110>.

Fitzenberger, B./Hiesinger, K./Holleitner, J. (2024): Fach- und Arbeitskräftemangel ohne Ende? Was dagegen hilft – und was nicht, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 74 (22–23), S. 4–10

Freuding, J./Garnitz, J./Schaller, D. (2023): Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt, in: ifo Schnelldienst 76 (7), S. 63–67, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-07-freuding-garnitz-schaller-demografischer-wandel.pdf>

Fuchs, J./Söhnlein, D./ Weber, B. (2021): Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. IAB-Kurzbericht Nr. 25/2021.

Fuest, C./Jäger, S. (2023): Können höhere Löhne zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen?, in: Wirtschaftsdienst 103 (4), S. 253–258

Garnitz, J./Daria Schaller, D. (2023): Fachkräftemangel prägt HR-Strategie von Unternehmen, in: ifo Schnelldienst 76 (12), S. 42–45, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-12-garnitz-schaller-personalleiterumfrage-personalplanung.pdf>

Handwerksblatt (2024): Mit Digitalisierung gegen den Fachkräftemangel, Themenspecial Digitales Handwerk. <https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/digitales-handwerk/mit-digitalisierung-gegen-den-fachkraeftemangel>.

Hardege, S. (2023): DIHK-Fachkräftereport 2023/2024. <https://www.dihk.de/resource/blob/107882/f8e2f248f04aaf10e622d5a0fcb38df9/fachkraefte-dihk-fachkraeftereport-2023-data.pdf>.

Hohendanner, C./Kohaut, S. (2023): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023, in: WSI-Mitteilungen, 77 (4), S. 289–295, https://www.wsi.de/data/wsimit_2024_04_hohendanner.pdf

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2023): Betriebliche Weiterbildung. <https://www.kofa.de/personalarbeit/weiterbildung/betriebliche-weiterbildung/>

Peichl, A./Sauer, S./Wohlrabe, K. (2022): Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss, in: ifo Schnelldienst 75 (10), S. 70–75, <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2022-10-peichl-sauer-wohrlabe-fachkraeftemangel-europa.pdf>

Pierenkemper, S./Hickmann, H./Jansen, A. (2022): Internationale Fachkräfte aus Drittstaaten – zwei Jahre Fachkräfteeinwanderungsgesetz, in: KOFA Kompakt 3/2022, S. 1–5, https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Internationale_Fachkraefte.pdf

ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) (2024): Fachkräftemangel in Deutschland: Herausforderung und Wege in die Zukunft. <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++74debf86-472f-11ee-894c-001a4a160129>

Weis, K. (2023), Stellenbesetzung - Problem oder Erfolg? Die Rolle attraktiver Rahmenbedingungen. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebsbericht%20_2023_qp2022.pdf

Zika, G./ Bernardt, F./ Hummel, M./Kalinowski, M./ Maier, T./ Mönnig, A./Schneemann, C./ Wolter, M.(2022): Auswirkung des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist - Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040, *IAB-Forschungsbericht*, H. 22



IMPRESSUM

Ausgabe

WSI Report Nr. 103, April 2025

Personalengpässe: was tun Betriebe gegen den
Fachkräftemangel?

ISSN 2366-7079

Herausgeber

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 (211) 7778-18 7

<http://www.wsi.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (211) 7778-15 0

rainer-jung@boeckler.de

Satz: Daniela Groß

Kontakt

Dr. Elke Ahlers

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 (211) 7778-344

elke-ahlers@boeckler.de

www.wsi.de

Dieses Werk ist lizenziert unter der

Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 International

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)