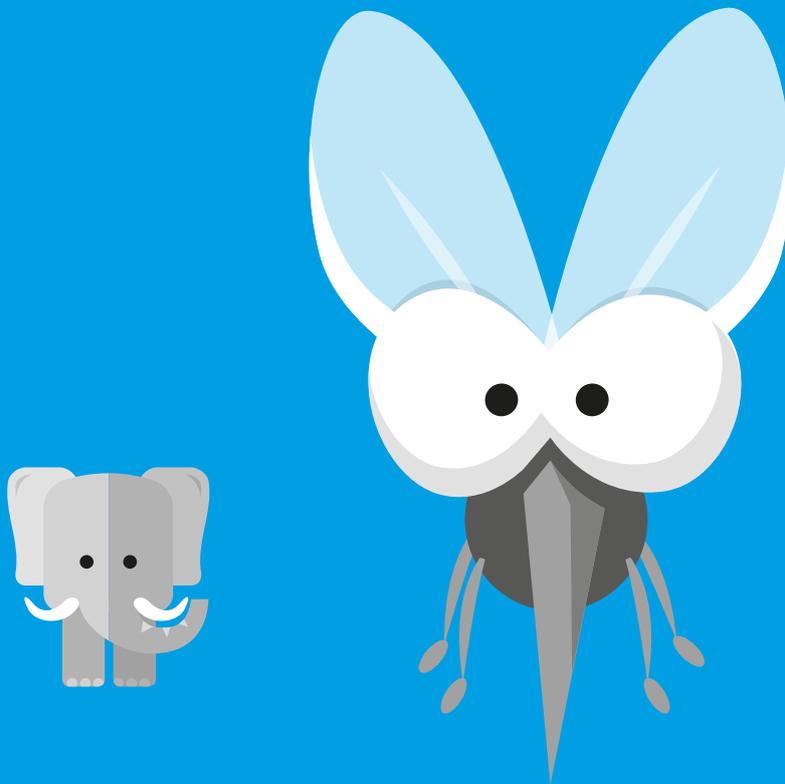


Fachkräftemangel in Deutschland

# UNTERSCHÄTZT ODER AUFGEBAUSCHT?

Wie deutsche Führungskräfte auf den  
Fachkräftemangel blicken und wie sie ihn angehen.

Eine empirische Studie von Hays



## Inhalt

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>10</b>
	3.1 Fachkräftemangel ja, aber nicht überall	10
	3.2 Unternehmen nehmen sich selbst zu wenig in die Pflicht	14
	3.3 Unternehmen müssen als Arbeitgeber deutlich attraktiver werden	19
	3.4 Kompetenzentwicklung basiert noch zu sehr auf tradierten Ansätzen	20
	3.5 Rekrutierung neu aufsetzen	22
	3.6 Personalbedarf muss vernetzter und systematischer geplant werden	23
	3.7 Routineaufgaben von Mitarbeitern müssen konsequenter automatisiert werden	25
	3.8 Unternehmen haben bei flexiblen Beschäftigungsformen und externen Partnerschaften noch Luft nach oben	27
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>30</b>

## Impressum

---

### Herausgeber

Hays  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

### Chefredaktion

Frank Schabel, Hays

### Redaktion

Dr. Andreas Stiehler  
Kathrin Möckel, Hays  
Frank Schabel, Hays

### Grafik

Hays  
ultrabold Kommunikationsdesign GmbH

### Druck

LUC GmbH  
Ludgerstraße 13  
59379 Selm

### Auflage

1.500

# KAPITEL 1

## EINLEITUNG

### Hintergrund

Das Thema „Fachkräftemangel“ sorgt für Kontroversen: Während die einen die Wirtschaft bedroht sehen, sprechen andere von einem Mythos.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir zu einer Versachlichung der Diskussion beitragen, indem wir das Thema aus Perspektive der Unternehmen und Fachbereiche differenziert aufbereiten.

Es gibt bereits zahlreiche Publikationen von wissenschaftlichen Einrichtungen, die sich mit dem Fachkräftemangel auf einer Makroebene auseinandersetzen und dessen Dimension volkswirtschaftlich betrachten.

**Die Bundesagentur für Arbeit (BA)** führt halbjährlich eine Fachkräfteengpassanalyse durch. Laut den im Juli 2019 veröffentlichten Daten zeigt sich ein Fachkräftemangel in technischen Berufsfeldern, in Bauberufen sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen. In diesen Engpassberufen steigt die Vakanzzeit deutlich an. Ein flächendeckender Fachkräftemangel könne jedoch in Deutschland nicht konstatiert werden.<sup>1</sup>

**Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)**, das jährlich eine Erhebung der offenen Stellen durchführt, meldete im März 2019 rund 1,38 Millionen offene Stellen. Diese Zahl liegt zwar knapp unter dem im Dezember 2018 gemeldeten Rekordstand, aber deutlich über dem Vorjahresquartal. Entsprechend schwieriger gestaltete sich daher die Personalsuche: Auf 170 Arbeitslose kämen ca. 100 offene Stellen. Von einem flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland spricht freilich auch das IAB nicht.<sup>2</sup>

**Das KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung)**, eine Initiative des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, analysiert Fachkräfteengpässe auf Basis der von der BA und weiteren Einrichtungen bereitgestellten Arbeitsmarktdaten. Demnach ist die Anzahl der offenen Stellen und, damit verbunden, auch der Anteil der Engpassberufe seit 2014 rasant gestiegen. Auch Ausbildungsstellen seien immer schwerer zu besetzen. Allerdings zeigten sich regionale Unterschiede.<sup>3</sup>

In Summe stellen diese zwar keinen flächendeckenden Fachkräftemangel fest. Gleichwohl zeigen die Studienergebnisse, dass es für die Unternehmen schwieriger wird, geeignete Fachkräfte und Auszubildende zu finden.

Allerdings ist der Fachkräftemangel kein spontan eintretendes Ereignis. Anstatt Bedrohungsszenarien zu zeichnen, so einige Stimmen, sollten die Unternehmen selbst aktiv werden und geeignete Maßnahmen definieren, um sich auf die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt einzustellen.



<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit (2019): Fachkräfteengpassanalyse.

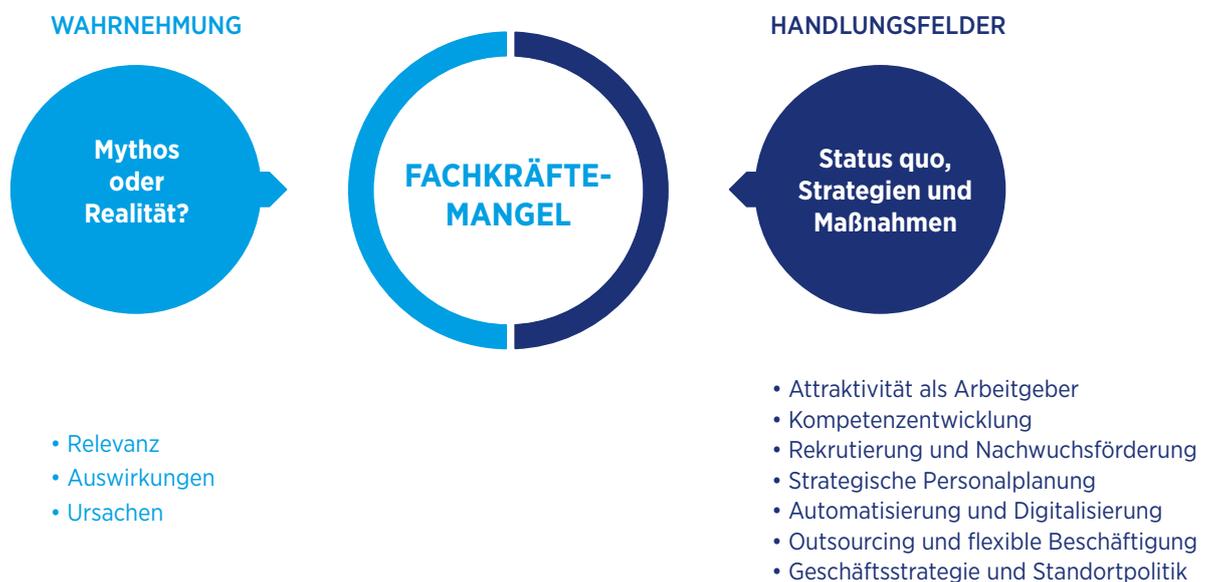
<sup>2</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019): Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 14.5.2019, Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung für das erste Quartal 2019: weiterhin hoher Bestand an offenen Stellen.

<sup>3</sup> Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2019): Fachkräfteengpässe verstehen.

### Inhalte und Methodik der Studie

Genau an dieser Stelle setzt unsere empirische Studie an. Sie geht zuerst der Frage nach, wie der Fachkräftemangel in Unternehmen wahrgenommen wird, welche Auswirkungen er hat und welche Ursachen zugrunde liegen.

Im zweiten Teil untersuchen wir, mit welchen Strategien und Maßnahmen sich Unternehmen auf die neue Situation einstellen.

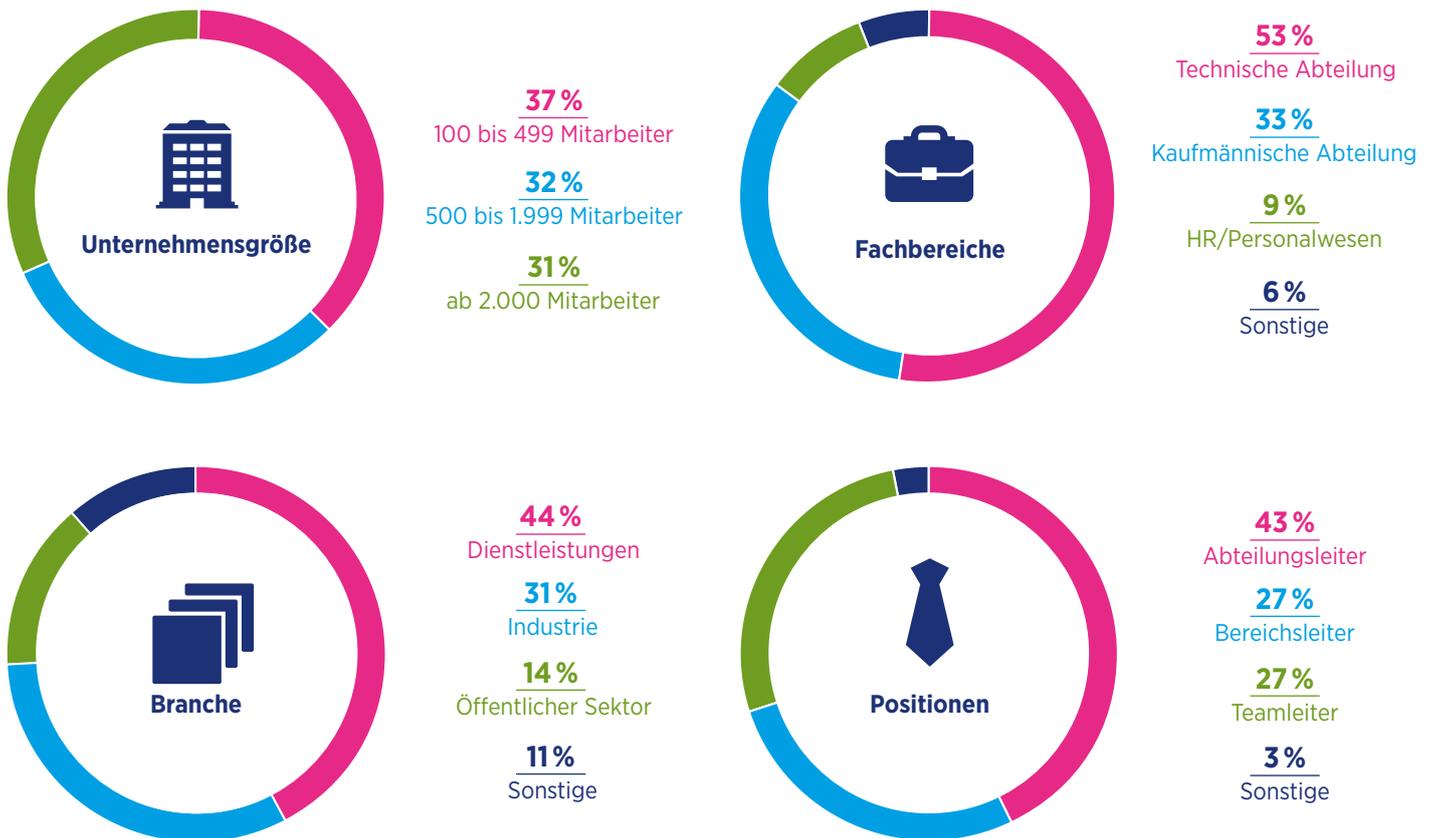


Die Grundlage für die Untersuchung bildet eine fachbereichs- und branchenübergreifende Befragung von 1.000 Führungskräften in deutschen Unternehmen ab 100 Mitarbeitern. Die Zufallsstichprobe wurde nach Unternehmensgröße, Fachbereich, Branchenzugehörigkeit und Position geschichtet, sodass die Ergebnisse der Untersuchung ein realistisches Bild der breitgefächerten Meinungen zu diesem Thema zeichnen.

Im Rahmen der Studie haben wir zudem Experteninterviews mit ausgewählten Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern durchgeführt, die sich eingehend mit dem Thema „Fachkräftemangel“ auseinandersetzen. Im nachfolgenden Text sind Kernaussagen aus den Gesprächen integriert.

Die vollständigen Experteninterviews stehen unter [hays.de/fachkraeftemangel](https://hays.de/fachkraeftemangel) zum Download zur Verfügung.

## Struktur der Befragten



Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen und damit zu Summenwerten von 99% bzw. 101% kommen.

Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

## Zu den befragten Experten gehören:

**Wolfgang Brickwedde**, Gründer und Direktor des Institute for Competitive Recruiting (ICR)

**Jörg Dirbach**, Senior Head Competence Unit und Partner, Zühlke Engineering AG

**Martin Gaedt**, Unternehmer und Gründer von Provotainment GmbH

**Gero Hesse**, Geschäftsführer von TERRITORY EMBRACE GmbH

**Dr. Josephine C. Hofmann**, Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

**Prof. Dr. Gunther Olesch**, Geschäftsführer CHRO, Phoenix Contact GmbH & Co. KG

**Uwe Rotermund**, Geschäftsführer und Chief Empowerment Officer, noventum consulting GmbH

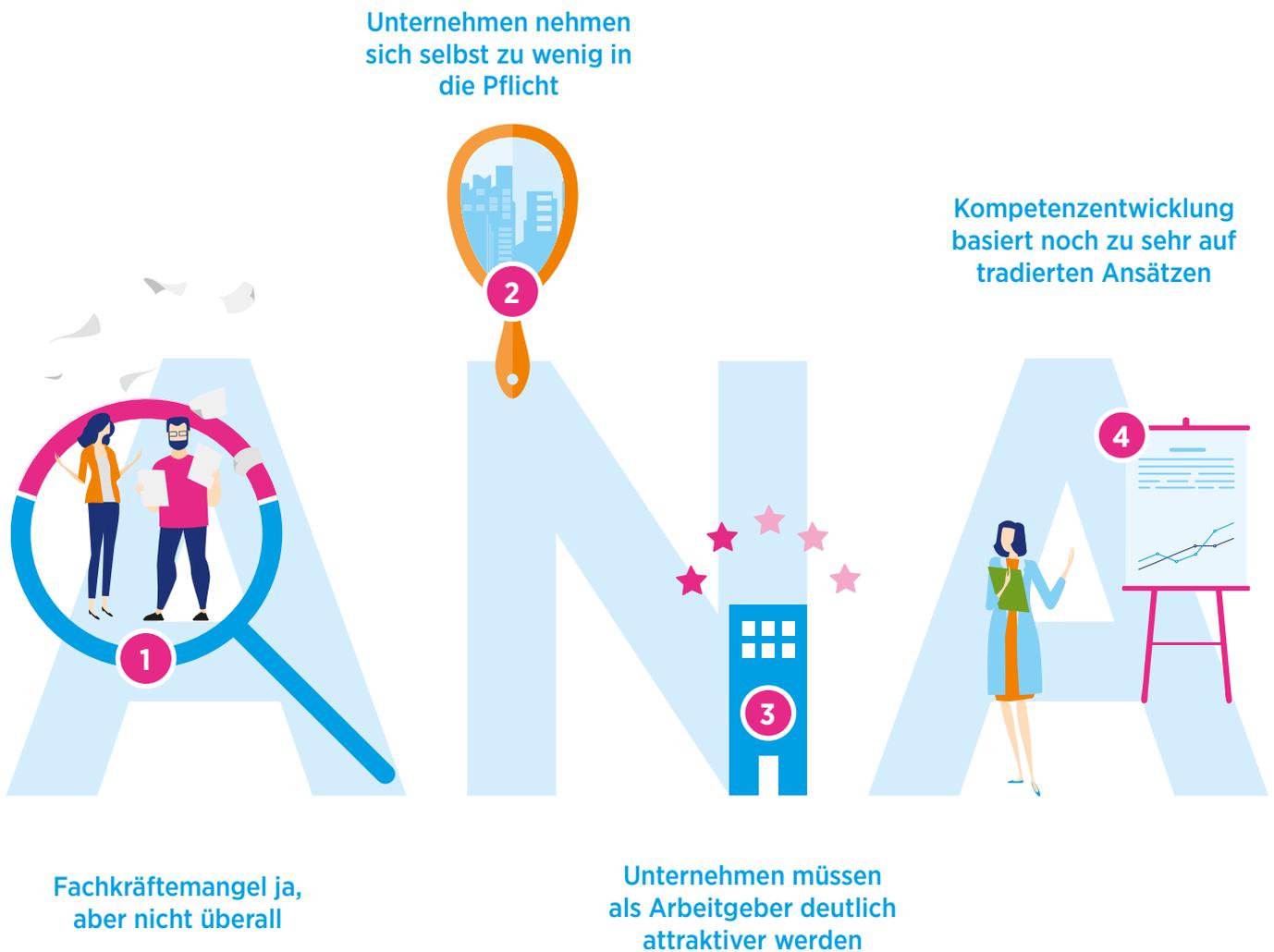
**Prof. Dr. Peter M. Wald**, Professor für Personalmanagement an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

## KAPITEL 2

# MANAGEMENT SUMMARY

Eine endgültige Antwort, ob der Fachkräftemangel letztlich Mythos oder aber Realität ist, kann die vorliegende Studie, in deren Rahmen 1.000 Führungskräfte befragt wurden, nicht geben. Eindeutig ist jedoch: Unternehmen fällt es immer

schwerer, geeignetes Personal zu finden und fähige Mitarbeiter zu halten. Die Folgen der Personalknappheit sind heute bereits in Form von Mehrbelastung und nicht generiertem Umsatz spürbar.



Allerdings gibt es vielfältige Mittel und Wege, um dem (echten oder vermeintlichen) Fachkräftemangel und dessen Folgen effektiv entgegenzutreten. Doch befindet sich die breite Mehrheit der Unternehmen noch im Dornröschenschlaf. Um kein böses Erwachen zu erleben, sollten sie ihre Einstellungen und

Strategien in zentralen Handlungsfeldern überdenken und neue Ansätze entwickeln. Unsere empirischen Ergebnisse verdeutlichen diese Gesamtschau. Basierend darauf lassen sich der „Status quo und die zentralen Handlungsfelder“ beim Thema Fachkräftemangel wie folgt in acht Thesen zusammenfassen:

**Personalbedarf muss vernetzter und systematischer geplant werden**

**Unternehmen haben bei flexiblen Beschäftigungsformen und externen Partnerschaften noch Luft nach oben**



**Rekrutierung neu aufsetzen**

**Routineaufgaben von Mitarbeitern müssen konsequenter automatisiert werden**

### 1 Fachkräftemangel ja, aber nicht überall

Die überwiegende Mehrheit der befragten Führungskräfte betrachtet den Fachkräftemangel als eine ernsthafte strukturelle Herausforderung für die gesamte Wirtschaft. Diese Einschätzungen basieren auf ihren eigenen Erfahrungen: Mehr als 40% nehmen eine höhere Mehrbelastung der Mitarbeiter in ihrem Fachbereich wahr. Jeder vierte Befragte konstatiert signifikante Umsatzausfälle im eigenen Unternehmen aufgrund von Personalengpässen.

Allerdings wird der Fachkräftemangel nur von etwa 40% der Führungskräfte als problematisch für das eigene Unternehmen eingeschätzt. Dessen Folgen sind je nach Branche und Fachbereich unterschiedlich stark ausgeprägt.

### 2 Unternehmen nehmen sich selbst zu wenig in die Pflicht

Der demografische Wandel in Verbindung mit Globalisierung und technologischer Entwicklung sowie träge Bildungssysteme werden von den Führungskräften als Hauptursachen für den Fachkräftemangel benannt. Mögliche Versäumnisse aufseiten der Unternehmen will dagegen die Mehrheit der Führungskräfte als mögliche Ursache für den Fachkräftemangel nicht erkennen.

Doch bei konkreter Nachfrage erhält dieses Bild deutliche Risse: Mehr als zwei Drittel der Befragten halten ihr Unternehmen in keinem der identifizierten sieben Handlungsfelder zur Begegnung des Fachkräftemangels – von der Attraktivität als Arbeitgeber über Rekrutierung und Kompetenzentwicklung bis hin zu Digitalisierung, Outsourcing und Standortpolitik – für gut aufgestellt.

### 3 Unternehmen müssen als Arbeitgeber deutlich attraktiver werden

Als Arbeitgeber deutlich attraktiver zu werden, ist aus Sicht der Führungskräfte das Thema mit dem höchsten Handlungsbedarf, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Vordringlich seien hier vor allem eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter, mehr Flexibilität bei Arbeitszeiten und -orten sowie die Etablierung einer modernen Unternehmenskultur.

Auffallend dabei: Je tiefer die Führungskräfte in der Hierarchieebene angesiedelt sind, desto mehr drängen sie auf eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter. Führungskräfte auf höheren Ebenen plädieren dagegen zuerst für eine Verbesserung des Arbeitsumfelds.

### 4 Kompetenzentwicklung basiert noch zu sehr auf tradierten Ansätzen

Jede zweite Führungskraft zählt die Förderung des Kompetenzerwerbs zu den Top-3-Handlungsfeldern, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Entsprechende Maßnahmen wurden in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen bislang nur ansatzweise umgesetzt. Es gibt wenig Bereitschaft, neue Wege zu beschreiten, um den Kompetenzerwerb auf moderne Beine zu stellen.

Vielmehr setzen die Unternehmen vorrangig auf den Ausbau von klassischen Weiterbildungs- und Coaching-Angeboten. Neue effektive Lernmethoden, die Förderung von Austausch und Vernetzung oder die dedizierte Bereitstellung von Lernbudgets spielen nur eine untergeordnete Rolle.

## 5 Rekrutierung neu aufsetzen

Drei Viertel der Führungskräfte halten ihr Unternehmen in puncto Rekrutierung nicht für gut aufgestellt, mehr als die Hälfte zählt die Rekrutierung folglich zu den Top-3-Handlungsfeldern beim Fachkräftemangel. Ein Großteil davon hält es für notwendig, bei der Rekrutierung neue Wege zu beschreiten. Dafür ist zunächst ein neues, auf Bewerber zentriertes Mindset notwendig.

Gleichwohl sollten klassische Wege der Rekrutierung nicht vernachlässigt werden, insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen besteht aus Sicht der Führungskräfte noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

## 6 Personalbedarf muss vernetzter und systematischer geplant werden

Unter den Top-3-Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf aus Sicht der Führungskräfte rangiert die strategische Personalbedarfsplanung an zweiter Stelle. Jede zweite Fachkraft sieht hier hohen Handlungsbedarf – verbunden mit der Forderung, die Bedarfe schneller zu identifizieren und die Effektivität der Personalplanung zu erhöhen.

Um diese Ziele zu erreichen, werden in der Mehrzahl der Unternehmen die Planungsprozesse zentralisiert und Entscheidungsbefugnisse stärker in Richtung HR verlagert. Ob diese Strategie aufgeht, bleibt jedoch abzuwarten. So deuten die Befragungsergebnisse auch auf ein hohes Maß an „Kontrollillusion“ hin: Über den Personaleinsatz wird – entgegen formalen Vorgaben – oft dezentral und an HR vorbei entschieden.

## 7 Routineaufgaben von Mitarbeitern müssen konsequenter automatisiert werden

Die Digitalisierung treibt nicht nur den Fachkräftemangel an, sondern bietet aus Sicht vieler Führungskräfte auch Möglichkeiten, den damit verbundenen Herausforderungen zu begegnen. Dabei setzen sie weniger auf eine Ersetzung der Fachkräfte durch Roboter als vielmehr auf Entlastung der Fachkräfte durch die Automatisierung von Routineaufgaben.

## 8 Unternehmen haben bei flexiblen Beschäftigungsformen und externen Partnerschaften noch Luft nach oben

Die Personalnot zwingt die Unternehmen dazu, sich stärker für externe Partner zu öffnen. Entsprechend erwarten die Führungskräfte in ihren Unternehmen einen deutlichen Anstieg sowohl bei den Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten als auch bei der flexiblen Beschäftigung.

So rechnet beispielsweise etwa jede zweite Führungskraft mit einer Zunahme beim Einsatz von Freiberuflern und Mitarbeitern im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung.

Im Zuge der Öffnung und als bevorzugte Alternative zur Verlagerung von Geschäftsstandorten fordern viele Führungskräfte zudem die Schaffung dezentraler Arbeitsmöglichkeiten mit freier Wahl der Arbeitsorte.

# KAPITEL 3

## ERGEBNISSE

### 3.1 Fachkräftemangel ja, aber nicht überall

Unterschätzt oder aufgebauscht – wie wird der Fachkräftemangel jenseits der Experten in den Unternehmen wahrgenommen? Auf den ersten Blick liefern die Befragungsergebnisse ein klares Bild: Die überwiegende Mehrheit der Befragten

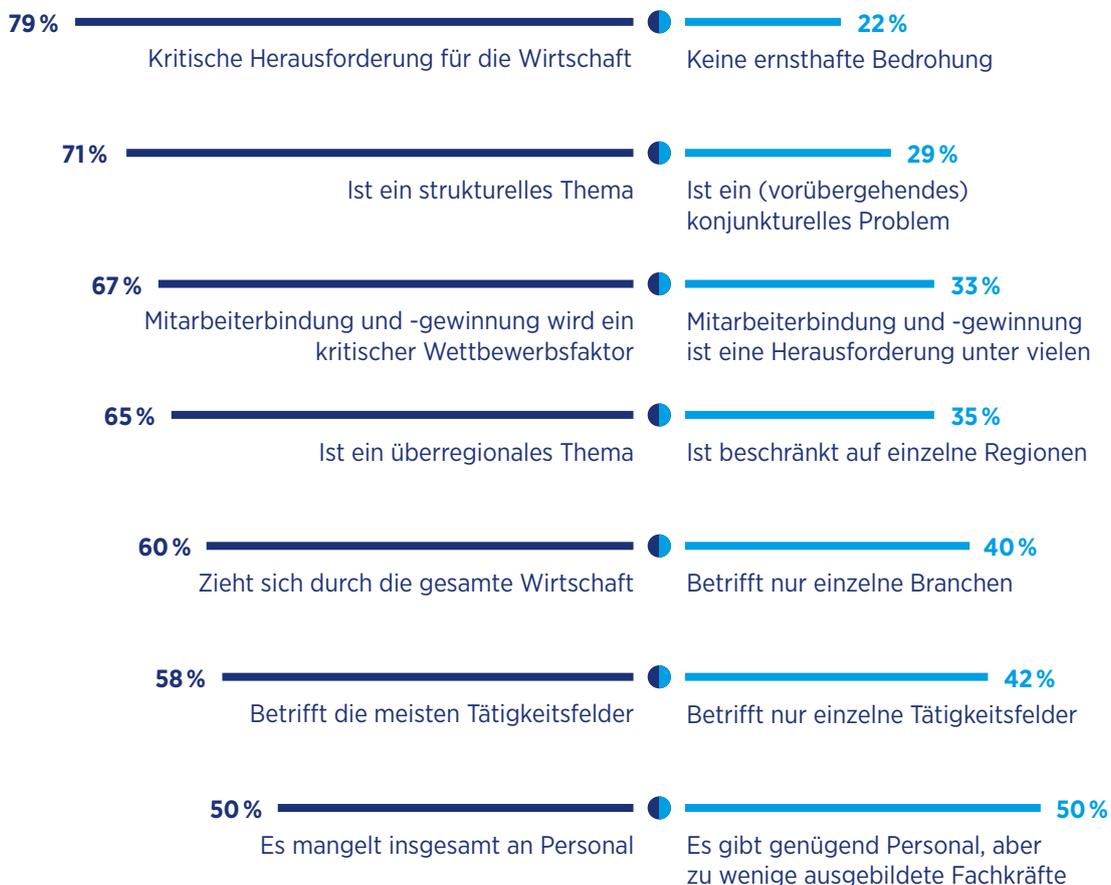
Führungskräfte erlebt den Fachkräftemangel als eine kritische und strukturelle Herausforderung für die Wirtschaft, in deren Folge die Mitarbeiterbindung und -gewinnung ein zentrales Thema wird.



Ich halte den Fachkräftemangel als Bedrohungsszenario eindeutig für einen Mythos, der von verschiedenen wirtschaftlichen und politischen Akteuren aufgebauscht wird, um eigene Interessen durchzusetzen.

Martin Gaedt

#### Wahrnehmung des Fachkräftemangels



Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

Diese Einschätzungen stützen sich auf direkte Erfahrungen im eigenen Fachbereich. Dort steigen die Vakanzzeiten stark an (37%), werden Stellen nur suboptimal besetzt (42%) und erhöht sich die Mitarbeiterfluktuation (28%). In der Folge sind Mitarbeiter stärker belastet (41%) und der Umsatz sinkt (21%).

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind also spürbar. Doch in der Frage, ob er tatsächlich eine flächendeckende Bedrohung für die Gesamtwirtschaft darstellt, sind sich die Befragten uneins. Immerhin 40% meinen, dass der Fachkräftemangel nur einzelne Branchen und Tätigkeitsfelder betrifft. Uneinigkeit zeigt sich auch bei der Einschätzung der Problematik: Etwa 40% der Teilnehmer stufen den Fachkräftemangel

für das eigene Unternehmen oder den eigenen Fachbereich als „problematisch“ ein. Ein Drittel der Befragten hält dagegen das Thema auf Unternehmens- oder Fachbereichsebene für weniger relevant. Bemerkenswert ist, dass die Führungskräfte die Auswirkungen des Fachkräftemangels für die Gesamtwirtschaft insgesamt als problematischer einstufen (Mittelwert: 58 Punkte) als für ihr eigenes Unternehmen (Mittelwert: 54 Punkte) oder ihren Fachbereich (Mittelwert: 52 Punkte). Dies deutet darauf hin, dass die Medien den Fachkräftemangel zumindest in Teilen aufbauschen – was sich wiederum in einer überzogenen (von den eigenen Erfahrungen nicht gedeckten) Einschätzung der gesamtwirtschaftlichen Lage widerspiegelt.

### Auswirkung des Fachkräftemangels (im Fachbereich der Befragten)

**89 %** Stellen bleiben länger unbesetzt

37%

**84 %** Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter nimmt zu

41%

**84 %** Stellen können nicht optimal besetzt werden

42%

**79 %** Löhne/Personalkosten steigen

26%

**77 %** Die Fluktuation nimmt zu

28%

**74 %** Ausbildungsplätze werden nicht besetzt

29%

**73 %** Bewerber/Mitarbeiter stellen (zu) hohe Anforderungen

27%

**71 %** Umsätze können nicht generiert werden

21%

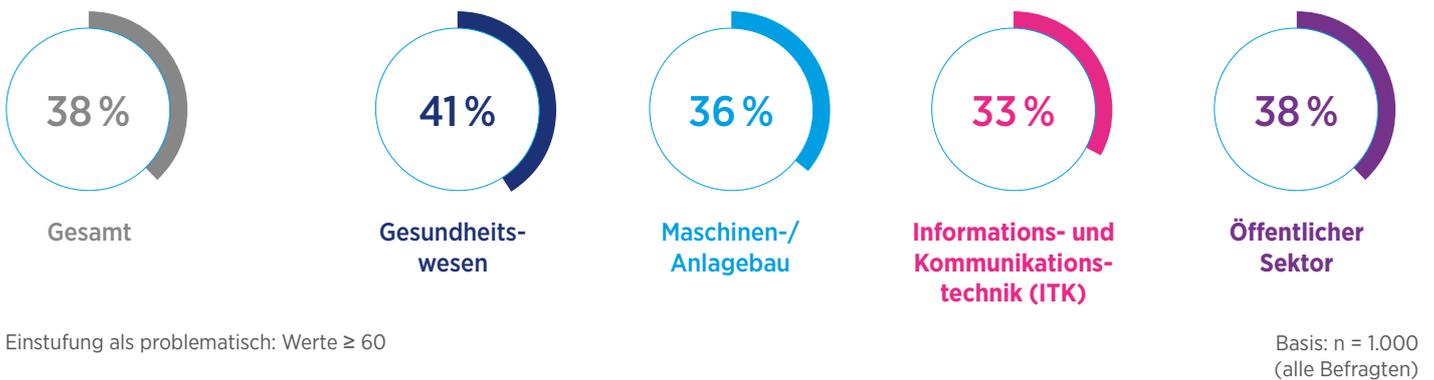
■ Genereller Einfluß ■ Starker Einfluß

Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

Wahrnehmung des Fachkräftemangels (Mittelwert)



Anteil der Befragten, die den Fachkräftemangel als problematisch einschätzen



Die weiteren statistischen Auswertungen sprechen ebenfalls dafür, dass der Fachkräftemangel je nach Branche und Tätigkeitsfeldern unterschiedlich stark spürbar ist. So stufen – erwartungsgemäß – überdurchschnittlich viele Führungskräfte aus dem Gesundheitswesen den Fachkräftemangel für ihre Organisation als problematisch ein (41%) und berichten von einer starken Mehrbelastung der Mitarbeiter (47%).

Allerdings liefert die Analyse nach Branchen auch überraschende Resultate: So liegt beispielsweise der Anteil der Führungskräfte aus der ITK-Branche, die eine starke Mehrbelastung der Mitarbeiter infolge des Fachkräftemangels sehen, mit 26 deutlich unter dem Durchschnitt von 36 Prozent über

alle Befragten hinweg. Und dies, obwohl die ITK-Führungskräfte auch überdurchschnittlich oft von stark steigenden Vakanzzeiten berichten (40%). Zudem liegt in der ITK-Industrie der Anteil der Führungskräfte, die Umsatzeinbußen sehen, unter dem Durchschnitt aller Branchen (22%).

Eine Erklärung für dieses Ergebnis lautet: Da die ITK-Industrie schon länger mit dem Fachkräftemangel konfrontiert ist, hat sie sich früher auf dessen Herausforderungen eingestellt. In der Tat belegen unsere empirischen Daten, dass ITK-Unternehmen für den Fachkräftemangel überdurchschnittlich gut gewappnet sind.

## Auswirkungen des Fachkräftemangels auf einzelne Branchen

	Gesamt	Gesundheits- wesen	Maschinen-/ Anlagebau	Informations- und Kommunikations- technik (ITK)	Öffentlicher Sektor
					
Stellen bleiben länger unbesetzt	38 %	49 %	45 %	40 %	33 %
Stellen können nicht optimal besetzt werden	38 %	49 %	37 %	31 %	30 %
Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter nimmt zu	36 %	47 %	34 %	26 %	44 %
Umsätze können (trotz Nachfrage) nicht generiert werden	25 %	33 %	29 %	22 %	10 %

Anteil der Führungskräfte, die einen starken Einfluß auf das Unternehmen angeben

Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

Zusammengefasst zeigen die Befragungsergebnisse, dass der Fachkräftemangel differenziert betrachtet werden sollte. Zwar liefern die Ergebnisse viele Belege für einen real spürbaren Fachkräftemangel, relativieren zugleich aber die

Dramatik, mit der das Thema öffentlich diskutiert wird. Der Mangel an Fachkräften ist je nach Branche unterschiedlich stark ausgeprägt und lässt sich – wie das Beispiel der ITK-Industrie zeigt – effektiv adressieren.

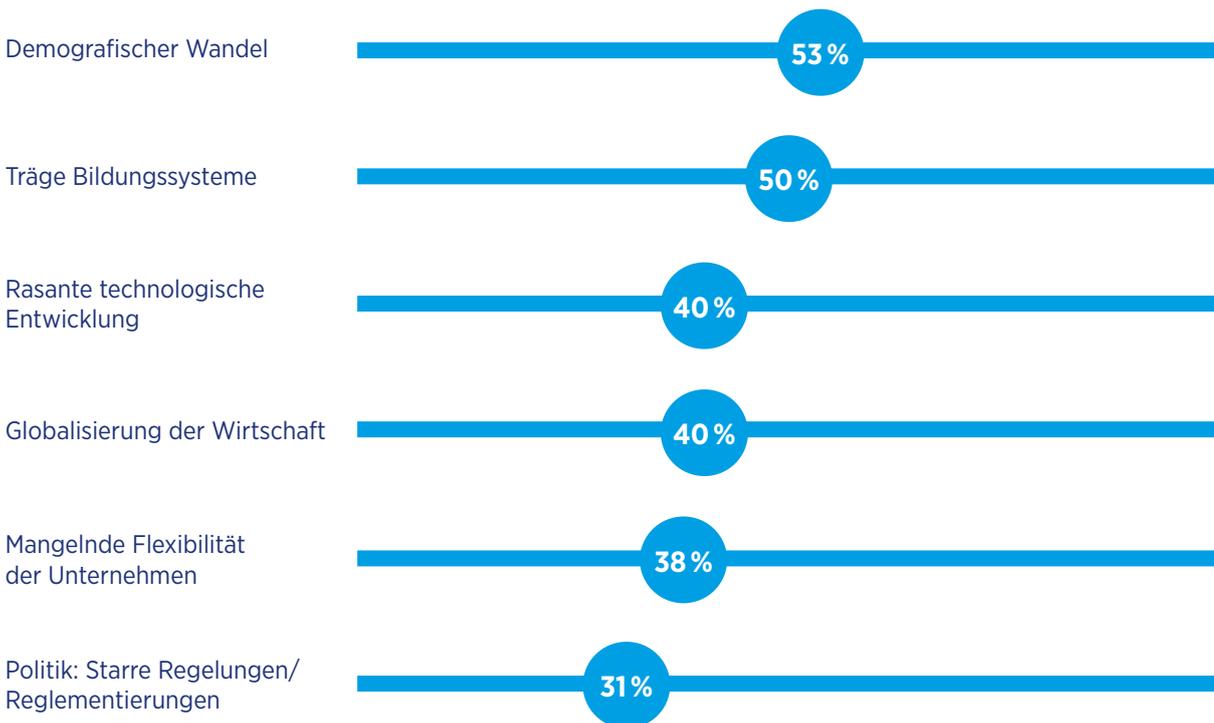
### 3.2 Unternehmen nehmen sich selbst zu wenig in die Pflicht

Um dem Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen, ist es notwendig, zuerst die Ursachen zu analysieren. Auch hierzu liefert die empirische Untersuchung zunächst einen klaren Befund: Für den wichtigsten Treiber des Fachkräftemangels halten die befragten Führungskräfte den demografischen Wandel. Dieses Ergebnis kommt nicht überraschend: Das steigende Durchschnittsalter der Belegschaften lässt sich nicht wegdiskutieren und die Folgen des demografischen Wandels werden in den nächsten Jahren noch deutlicher zu spüren sein.

Allerdings stellt nicht nur das sinkende Personalangebot die Unternehmen vor neue Herausforderungen. 40 Prozent der Befragten sehen in der Globalisierung und Digitalisierung ebenfalls zentrale Ursachen für den Fachkräftemangel.

Denn sie sorgen dafür, dass die Anforderungen an die Kompetenzen der Fachkräfte steigen. Folglich konstatiert jede zweite Führungskraft weniger einen generellen Mangel an Personal, sondern das Fehlen ausgebildeter Fachkräfte (vgl. Abschnitt 3.1).

#### Ursachen des Fachkräftemangels



Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

„ Für den Fachkräftemangel gibt es vielfältige Ursachen – vom demografischen Wandel über den strukturellen und technologischen Wandel in verschiedenen Branchen bis hin zu Wanderungsbewegungen, die schon vor Jahren einsetzten und beispielsweise im Osten Deutschlands heute vielen Unternehmen zu schaffen machen.

Prof. Dr. Peter M. Wald

Die Experteninterviews bestätigen, dass mit steigender Komplexität die Anforderungen an das Kompetenzprofil der Fachkräfte steigen. Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, in die Kompetenzentwicklung zu investieren.

Bei der Ursachensuche sollten allerdings nicht nur die Auslöser für den Fachkräftemangel, sondern auch die Reaktion darauf auf den Prüfstand gestellt werden. Demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung sind schließlich langfristige Entwicklungen, auf die sich Unternehmen, Bildung und Politik einstellen können.

Tatsächlich beklagen viele Führungskräfte ein zu träges Reagieren des Bildungssektors. So verweist jeder zweite

Befragte auf das rigide Bildungssystem als zentrale Ursache, und für mehr als 20 Prozent der Befragten ist dies sogar der wichtigste Grund für den Fachkräftemangel.

Die Kritik der Führungskräfte am Bildungssystem erhält jedoch einen bitteren Beigeschmack, wenn diese in Relation zu der eher verhaltenen Kritik an die Trägheit des eigenen Unternehmens gestellt wird: Zwei Drittel der befragten Führungskräfte verneinen eine mangelnde Flexibilität der Unternehmen als Ursache für den Fachkräftemangel.

Sie weisen damit die Verantwortung für die Bewältigung des Fachkräftemangels anderen Akteuren zu, insbesondere dem Bildungssektor.



Es reicht nicht aus, dem Fachkräftemangel nur quantitativ zu begegnen. Wir müssen gleichzeitig unsere Mitarbeiter dazu befähigen, den steigenden qualitativen Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden. Gefragt sind heute weder die reinen Generalisten noch die Nerds, sondern eine Kombination daraus – die sogenannten „T-Shaped Persons“.

Uwe Rotermund

## Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ist für den Fachkräftemangel nicht ausreichend gerüstet

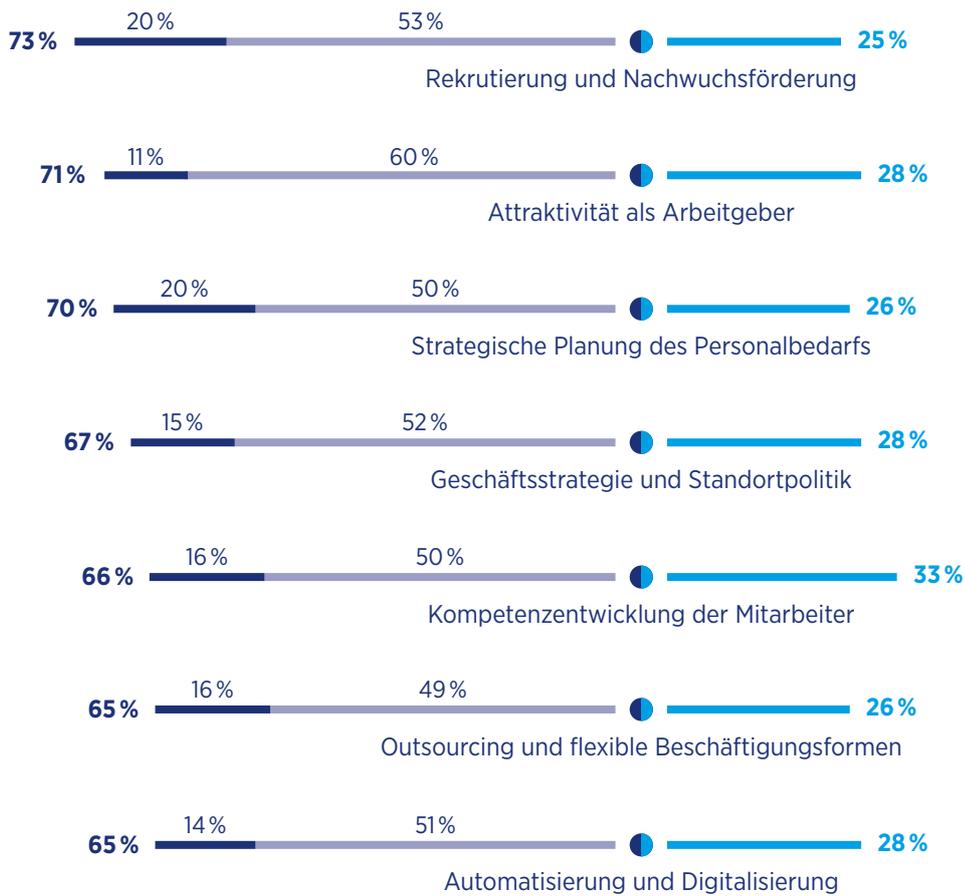
Tatsächlich eröffnen sich den Unternehmen Handlungsfelder, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen. Für diese Studie wurden sieben zentrale Handlungsfelder identifiziert. Der empirische Befund fällt ernüchternd aus.

Egal, welches dieser Felder betrachtet wird, der Großteil der Unternehmen ist aus Sicht der Befragten nicht ausreichend für den Fachkräftemangel gerüstet.

### Wie Unternehmen dem Fachkräftemangel begegnen können



## Praktiken gegen den Fachkräftemangel – Stand der Umsetzung



■ Bestens gewappnet/auf der Höhe der Zeit  
■ Mangelhaft ■ Verbesserungswürdig

Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

Fehlende Werte zu 100%: keine Angabe

Bemerkenswert sind an dieser Stelle die Resultate der ITK-Branche, die seit Jahren mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter konfrontiert ist: Der Anteil der Führungskräfte, die ihr Unternehmen als „bestens gewappnet“

einstufen, liegt hier für alle Handlungsfelder überdurchschnittlich hoch. Offensichtlich hat sich die ITK-Branche früh und besser als andere Branchen auf den Fachkräftemangel eingestellt.

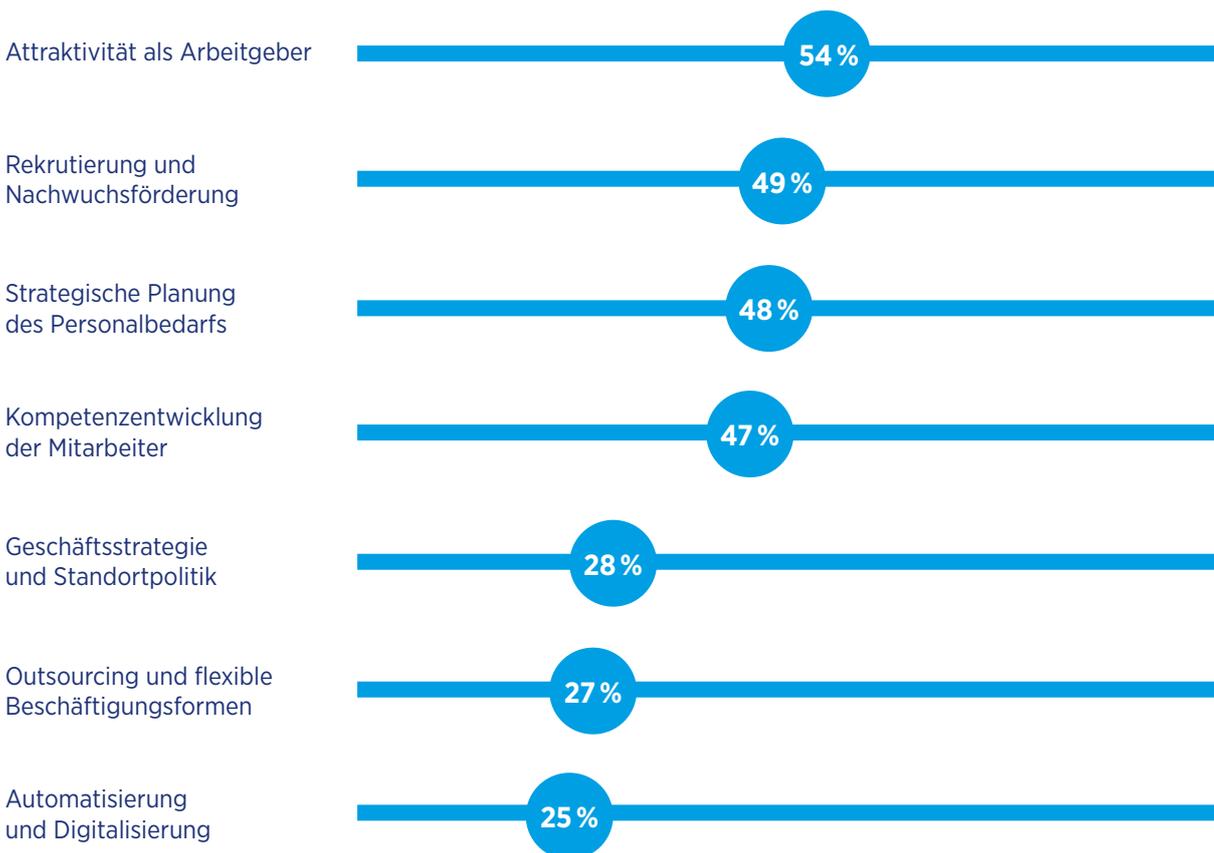
## Wo sehen die Führungskräfte den größten Handlungsbedarf?

Wenig überraschend stehen die klassischen Personalthemen, allen voran der Ausbau der Arbeitgeberattraktivität, ganz oben auf der Prioritätenliste der Führungskräfte.

Immerhin mehr als ein Viertel der Befragten schließen bei der Nennung der Themen mit dem höchsten Verbesserungsbe-

darf auch weitere Felder wie Outsourcing, Standortpolitik und Digitalisierung ein. In den nachfolgenden Abschnitten wird diskutiert, welche Forderungen und Erwartungen die Befragten mit den gewählten Top-Themen konkret verbinden, und inwieweit Maßnahmen in ausgewählten Handlungsfeldern bereits umgesetzt wurden.

### Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf



Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

### 3.3 Unternehmen müssen als Arbeitgeber deutlich attraktiver werden

Fachkräfte sind sich ihrer guten Position auf dem Arbeitsmarkt bewusst. Sie können oft zwischen mehreren Beschäftigungsangeboten wählen und höhere Löhne sowie bessere Rahmenbedingungen einfordern. Gleichzeitig ermöglichen ihnen Plattformen wie kununu, im Vorfeld Arbeitsklima und Kultur potenzieller Arbeitgeber zu informieren.

Die Attraktivität als Arbeitgeber entwickelt sich damit zum zentralen Erfolgsfaktor für die Rekrutierung. Die empirischen Ergebnisse spiegeln die immense Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität im Ringen um geeignete Fachkräfte wider. Unter den genannten Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf rangiert dieses Kriterium klar an erster Stelle (siehe Abschnitt 3.2).

Aber wo können bzw. sollten die Unternehmen hier konkret ansetzen? Vordringlich ist laut Sicht der Befragten eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter (56%), mehr Flexibilität bei Arbeitszeiten und -orten (49%) sowie die Förderung einer modernen Unternehmenskultur (46%).

Bemerkenswert, wenngleich nicht überraschend: Je tiefer die Führungskräfte in der Hierarchieebene angesiedelt sind, desto mehr drängen sie auf eine bessere Bezahlung der Mitarbeiter. Führungskräfte auf höheren Ebenen plädieren dagegen zuerst für eine Verbesserung des Arbeitsumfelds. Nach übereinstimmender Meinung der Experten kommen die Unternehmen allerdings nicht umhin, sowohl das Arbeitsumfeld zu modernisieren als auch die Gehälter anzupassen.

#### Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität



■ Sinnvolle Maßnahme    ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 541 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)



Die Attraktivität als Arbeitgeber ist letztlich entscheidend, um sich als Unternehmen in dem harschen Wettbewerb um die Fachkräfte behaupten zu können. Dies ergibt sich schon allein aus dem Fakt, dass heute 87 Prozent der Bewerber Bewertungsplattformen wie kununu nutzen, um sich über die Unternehmen im Vorfeld zu informieren. Die besten Marketingversprechen und Rekrutierungstechniken werden in ihrer Wirkung verpuffen, wenn ein Unternehmen hier schlecht abschneidet. Die Bewerber nehmen ihnen diese Botschaften dann schlicht nicht mehr ab – und sie tun gut daran.

Prof. Dr. Gunther Olesch

### 3.4 Kompetenzentwicklung basiert noch zu sehr auf tradierten Ansätzen

Den Kompetenzerwerb der Mitarbeiter zu unterstützen, gehört zu den Kernforderungen von Führungskräften, erst recht vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Fast jede zweite Führungskraft zählt das Thema zu den drei wichtigsten Handlungsfeldern, für jede fünfte Führungskraft ist es sogar das wichtigste Thema (vgl. Abschnitt 3.2).

Unsere Befragungsergebnisse bestätigen, dass die meisten Unternehmen nur ansatzweise den Kompetenzerwerb fördern. Allerdings mangelt es nicht nur an der Investitionsbereitschaft, sondern auch am Willen und an der Kreativität der Verantwortlichen, beim Kompetenzerwerb neue Wege zu beschreiben. So reichen die von den meisten Führungskräften geforderten klassischen Weiterbildungsangebote nicht aus, um das

vielfach geforderte „lebenslange Lernen“ in einem zunehmend dynamischen Umfeld effektiv zu unterstützen.

Vielmehr sollten die Mitarbeiter dazu befähigt werden, ihre Lerninhalte selbst zu wählen und sich mit anderen Wissensträgern auszutauschen.

Allerdings nehmen die Implementierung neuer effektiver Lernmethoden, die Förderung von Austausch und Vernetzung oder die Bereitstellung von dedizierten Lernzeitbudgets für die Mitarbeiter nur eine nachgeordnete Stellung ein. Gerade einmal ein Drittel der hierzu befragten Führungskräfte halten die Förderung effektiver Lernmethoden und nur wenig mehr (37%) die Förderung von Austausch und Vernetzung für vordringlich.

#### Maßnahmen zur Steigerung der Kompetenzentwicklung



■ Sinnvolle Maßnahme    ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 465 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)

Die eher traditionelle Sicht der Führungskräfte auf den Kompetenzerwerb zeigt sich auch bei der Frage, welche Kompetenzen vom Bildungssystem intensiver vermittelt werden sollten. Praktische Fertigkeiten und IT-Fachkenntnisse stehen auf dem Forderungskatalog der befragten Führungskräfte ganz oben.

Diese Forderung ist auf den ersten Blick nachvollziehbar, der aktuelle Bedarf nach solchen Fertigkeiten ist hoch. Sie geht einher mit der öffentlichen Diskussion um die „Hyper-Akade-



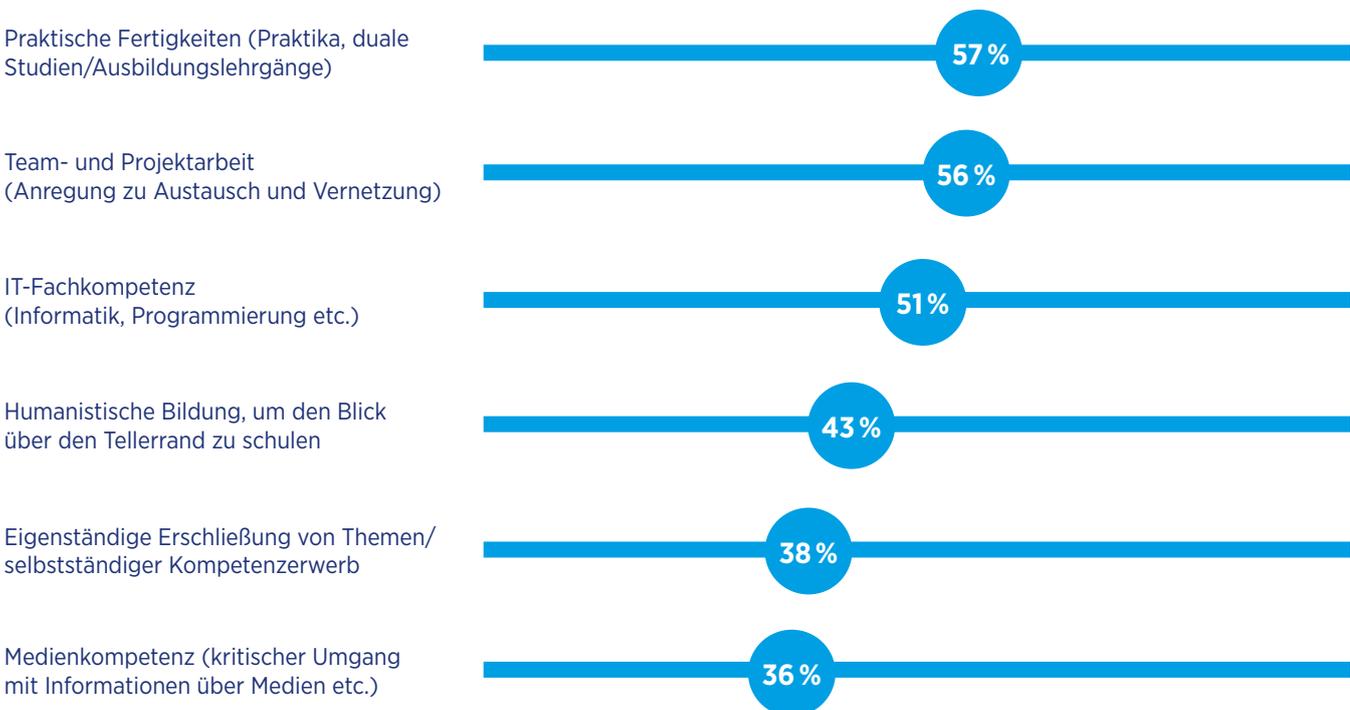
Um den Kompetenzbedarf zu decken, reicht es nicht aus, nur auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu setzen oder auf den Staat zu blicken und zu hoffen, dass aus den Ausbildungseinrichtungen irgendwann fertige Fachkräfte zuhauf hervorgehen. Die Unternehmen müssen auch selbst in die Aus- und Weiterbildung investieren.

Dr. Josephine C. Hofmann

misierung“ der Bildung und dem Wunsch nach mehr Realitätsbezug in der Ausbildung.

Vor dem Hintergrund der schnelllebigen Markt- und Technologieentwicklung – verbunden mit einem immer schnelleren Wissensverfall – sollte jedoch auch kritisch hinterfragt werden, ob der Ausbau von persönlichen Fähigkeiten zum selbstständigen Kompetenzerwerb oder eine humanistische Bildung, die den Blick über den Tellerrand schult, auf längere Sicht nicht ebenso dringend geboten wäre.

#### Themen/Kompetenzen, die vom Bildungssystem früher bzw. intensiver vermittelt werden sollten



Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

### 3.5 Rekrutierung neu aufsetzen

Drei Viertel der Führungskräfte halten ihr Unternehmen in puncto Rekrutierung nicht für gut aufgestellt. Folglich zählen rund die Hälfte der Befragten die Rekrutierung zu den wichtigsten Handlungsfeldern beim Fachkräftemangel (vgl. Abschnitt 3.2). Ein Großteil davon hält es für notwendig, bei der Rekrutierung neue Wege zu beschreiten.

Diese Forderung sollte sich allerdings nicht allein darauf beschränken, neue Technologien und Formate bei der Ansprache von Bewerbern zu implementieren. Zunächst benötigen die Unternehmen bzw. Rekrutierer eine andere Haltung: Denn im Zuge des Fachkräftemangels bewerben

sich nicht mehr die Fachkräfte bei den Unternehmen, sondern umgekehrt die Unternehmen bei den Fachkräften. Um vor diesem Hintergrund im Fachkräftemarkt zu punkten, ist ein bewerberzentrisches Mindset notwendig.

Jenseits der neuen Wege sollten zudem die traditionellen Formen der Rekrutierung nicht vernachlässigt werden. So weisen die Befragungsergebnisse darauf hin, dass das Potenzial bei der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen noch nicht ausgeschöpft ist. Gerade Kooperationen mit Hochschulen sind nach wie vor ein wichtiges Instrument für die Identifikation und Rekrutierung von Talenten.

#### Maßnahmen für eine bessere Rekrutierung und Nachwuchsförderung in Zeiten des Fachkräftemangels



■ Sinnvolle Maßnahme    ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 488 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)



Die meisten Verantwortlichen für Personalmanagement und Rekrutierung wurden in einer Zeit sozialisiert und ausgebildet, in der es den Fachkräftemangel, wie wir ihn heute kennen, nicht gab. Entsprechend agieren sie häufig mit einem Handwerkszeug, das für Arbeitgeber-, aber nicht für Arbeitnehmermärkte ausgelegt ist.

Gero Hesse

### 3.6 Personalbedarf muss vernetzter und systematischer geplant werden

Unter den Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf rangiert die strategische Personalbedarfsplanung an dritter Stelle (vgl. Abschnitt 3.2). Dahinter verbirgt sich der Wunsch, den Personalbedarf effektiver zu planen und Bedarfe schneller zu identifizieren.

Fraglich ist allerdings, ob und wie sich diese Forderung angesichts der dynamischen Markt- und Technologieentwicklung in der Praxis umsetzen lässt.

Den Verantwortlichen fällt es immer schwerer einzuschätzen, an welchen Themen die Teams in den nächsten Monaten arbeiten und wie sich die hierfür notwendigen Kompetenzprofile spezifizieren lassen.

So prallen in der Diskussion zu diesem Thema zwei Modelle aufeinander: Während die eine Seite eine stärkere Zentralisierung der Planung fordert, verbunden mit einer Straffung der Prozesse und mehr Entscheidungsbefugnissen für HR, plädiert die andere Seite für eine stärkere Dezentralisierung, also den Ausbau der Eigenverantwortung für die Fachbereiche.

Unsere Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen die strategische Personalplanung auf dem herkömmlichen Weg verbessern möchte. Etwa zwei Drittel der Führungskräfte sehen eine stärkere Zentralisierung, also eine Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse in Richtung HR.

#### Maßnahmen zur strategischen Planung des Personalbedarfs



■ Sinnvolle Maßnahme ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 478 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)

Veränderung der Personalbedarfsplanung und -beschaffung im Unternehmen



Rundungsbedingt kann es zu Abweichungen und damit zu Summenwerten von 99% bzw. 101% kommen.

Basis: n = 1.000 (alle Befragten)

### 3.7 Routineaufgaben von Mitarbeitern müssen konsequenter automatisiert werden

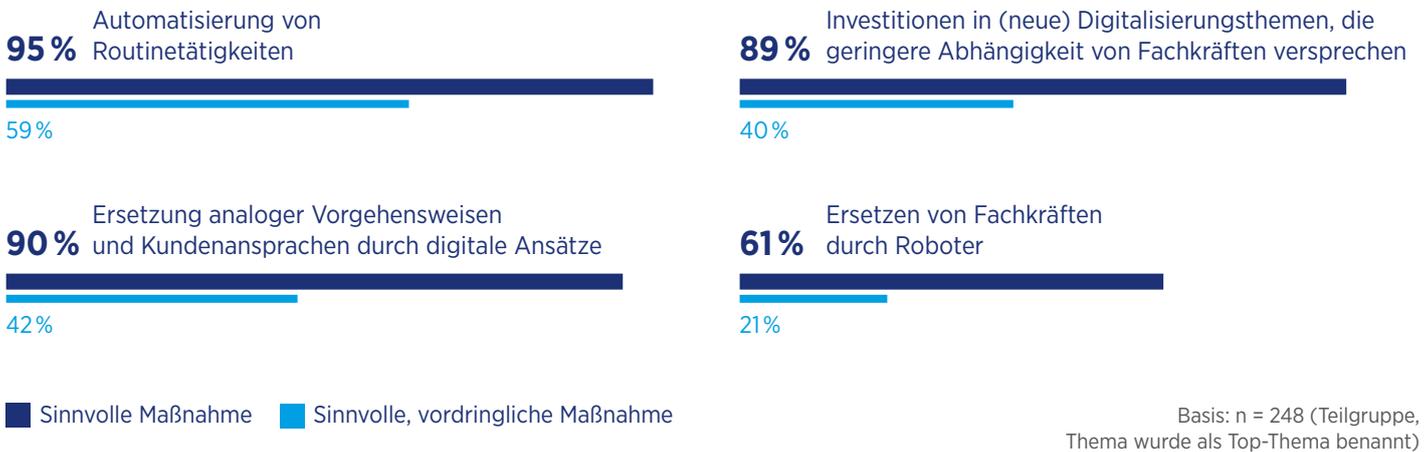
Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Fachkräftemarkt sind nicht eindeutig. Einerseits steigt durch die rasante Technologieentwicklung der Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Andererseits gehen die Investitionen in die Digitalisierung mit dem Versprechen einher, dass für gleichartige Aufgabenstellungen zukünftig weniger Fachkräfte benötigt werden. Welcher dieser Effekte letztlich überwiegt, ist offen.

Immerhin rund 40 Prozent der Führungskräfte erwarten, dass der Fachkräftemangel in Folge der Automatisierung und Digitalisierung abebbt. Allerdings glaubt die Mehrheit nicht, dass sich Fachkräfte durch Roboter ersetzen lassen. Vielmehr fordern die Führungskräfte an erster Stelle eine stärkere Automatisierung von Routineaufgaben.

#### Automatisierung und Digitalisierung vs. Fachkräftemangel



#### Automatisierung und Digitalisierung – Wichtigkeit der Maßnahmen



„ Die für die Rekrutierung Verantwortlichen sollten schließlich auch Möglichkeiten des Einsatzes neuer Technologien ernsthaft prüfen – nicht, weil eine künstliche Intelligenz besser rekrutieren kann, aber weil sich durch den Technologieeinsatz Routineaufgaben automatisieren lassen und so Ressourcen für ein strategisches und aktives Personal-Sourcing frei werden.

Wolfgang Brickwedde



Ich halte wenig davon, dass Unternehmen mit Verweis auf eine vermeintliche Bedrohung durch Fachkräftemangel bei der Politik pauschal mehr Flexibilität einfordern, ohne zunächst das ihnen zur Verfügung stehende Flexibilitätspotenzial auszuschöpfen.

Prof. Dr. Peter M. Wald



## 3.8 Unternehmen haben bei flexiblen Beschäftigungsformen und externen Partnerschaften noch Luft nach oben

### Der Fachkräftemangel entwickelt sich zum treibenden Faktor für Outsourcing, Offshoring und flexibler Beschäftigung

Unternehmenspartnerschaften, Outsourcing und flexible Beschäftigungsformen sind keine neuen Entwicklungen. Mit dem Fachkräftemangel erhalten diese Formen jedoch einen neuen Auftrieb. Die Personalnot zwingt die Unternehmen schließlich dazu, sich nach außen zu öffnen.

Die Befragungsergebnisse bestätigen dies: Für jeden Vierten zählt „Outsourcing und flexible Beschäftigung“ zu den Top-3-Handlungsfeldern zur Adressierung des Fachkräftemangels (vgl. Abschnitt 3.2). Dies beinhaltet ein breites Spektrum an Forderungen – vom Ausbau strategischer

Kooperation mit externen Partnern über den verstärkten Einsatz externer Mitarbeiter bis hin zur Nutzung globaler Ressourcen.

Im Saldo erwarten die Führungskräfte in ihren Unternehmen einen deutlichen Anstieg sowohl bei den Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten als auch bei der flexiblen Beschäftigung. So erwartet knapp jede zweite Führungskraft (48%) eine Zunahme beim Einsatz von Freiberuflern und Mitarbeitern im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung. Mit einem Rückgang rechnet dagegen nur jede zehnte Führungskraft.

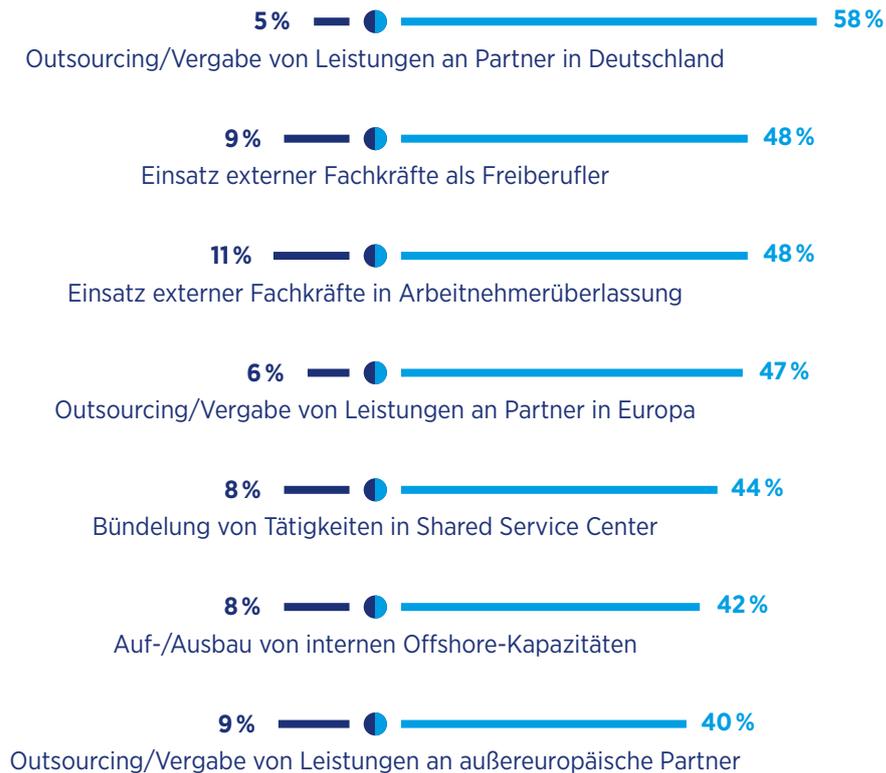
#### Outsourcing und flexible Beschäftigung – Wichtigkeit der Maßnahmen



■ Sinnvolle Maßnahme    ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 272 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)

Inanspruchnahme externer Dienstleistungen



■ Abnahme ■ Zunahme

Fehlende Werte zu 100%: Bleibt gleich oder spielt keine Rolle

Basis: n = 1.000  
(alle Befragten)

## Standortpolitik: Die Schaffung dezentraler Arbeitsmöglichkeiten gewinnt an Bedeutung – auch als Alternative zur Verlagerung von Geschäftsstandorten

Die Verfügbarkeit von Fachkräften – so die gängige These – nimmt im Zuge des Fachkräftemangels einen immer stärkeren Einfluss auf die Standortpolitik der Unternehmen. Speziell Unternehmen im ländlichen (oder weniger urbanen) Raum verfügen demnach über einen Standortnachteil.

Unsere Befragungsergebnisse stützen diese These nicht: So finden sich in der Wahrnehmung des Fachkräftemangels keine nennenswerten Unterschiede zwischen Unternehmen, in denen die befragten Führungskräfte im ländlichen Raum oder im

Umfeld einer Großstadt angesiedelt sind. Dieses Ergebnis lässt sich damit erklären, dass immer mehr Unternehmen – als Alternative zur Standortverlagerung – dezentrale Arbeitsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter einrichten.

Genau darin besteht eine Hauptforderung derjenigen Führungskräfte, die das Thema Geschäftsstrategie und Standortpolitik als Top-Handlungsfeld zur Adressierung des Fachkräftemangels benennen.

## Geschäftsstrategie und Standortpolitik – Wichtigkeit der Maßnahmen

**90 %** Schaffung dezentraler Arbeitsmöglichkeiten mit freier Wahl des Arbeitsplatzes



**77 %** Verlagerung von Geschäftstätigkeit in begehrte urbane Räume



**84 %** Fokussierung auf ausgewählte Geschäftsfelder



**61 %** Verlagerung von Geschäftstätigkeiten ins Ausland



**80 %** Ausbau von Shared Service Centern im Unternehmen



■ Sinnvolle Maßnahme ■ Sinnvolle, vordringliche Maßnahme

Basis: n = 282 (Teilgruppe, Thema wurde als Top-Thema benannt)



Der Wettbewerb um die Fachkräfte beeinflusst heute auch unsere Standort- und Sourcing-Politik. [...] Als Dienstleister werden wir natürlich auch zukünftig dort präsent sein, wo unsere Kunden sind. Gleichzeitig versuchen wir, die Möglichkeiten eines verteilten Arbeitens noch konsequenter auszu-schöpfen.

Jörg Dirbach

Viele Führungskräfte fordern zudem, sich auf ausgewählte Geschäftsfelder zu fokussieren, für die der Personalbedarf sichergestellt ist. Dies ist nachvollziehbar: Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen dazu (wie im vorherigen Kapitel diskutiert), „Make or Buy“-Strategien zu überdenken und

Wertschöpfungsnetzwerke mit anderen Unternehmen in Betracht zu ziehen. Allerdings erscheint es unrealistisch, dass Unternehmen durch eine Fokussierung der Geschäftsstrategie dem Fachkräftemangel vollständig ausweichen können.

# KAPITEL 4

## FAZIT

Wir können kontrovers darüber diskutieren, ob der Fachkräftemangel den Standort Deutschland bedroht oder nur ein Mythos ist. Aber ist diese Frage wirklich so zentral?! Ungleich wichtiger erscheint uns aufgrund der Ergebnisse der Studie eine Diskussion darüber, welche Hebel die Unternehmen selbst in der Hand halten, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu binden. Daher raten wir den Verantwortlichen dazu, sich nicht mit Klagen über Personalnot und träge Bildungssysteme aufzuhalten, sondern zuerst ihr eigenes Tun kritisch zu hinterfragen.

Denn bislang, so zeigt unser empirischer Befund, ist die überwiegende Mehrheit der Unternehmen nicht gut gerüstet, um dem Fachkräftemangel konstruktiv und lösungsorientiert zu begegnen. Unsere Studie liefert klare Hinweise, auf welchen Handlungsfeldern Unternehmen aktiv werden müssen. Im Vordergrund stehen:

- Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, die über eine hohe Glaubwürdigkeit verfügt
- Das Beschreiten neuer Wege bei der Rekrutierung
- Der Ausbau der Angebote zum Erwerb von Kompetenzen
- Die Etablierung einer integrierten Personalbedarfsplanung, die zudem extern benötigte Ressourcen einbezieht

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen setzt allerdings voraus, dass die Verantwortlichen sich die veränderten Kräfteverhältnisse im Fachkräftemarkt bewusst machen, ihre Prioritäten entsprechend anpassen und bereit sind, bei der Umsetzung von Maßnahmen auch alte Zöpfe abzuschneiden beziehungsweise ans Eingemachte zu gehen.

Halten wir also fest: Larmoyanz, gepaart mit Schuldzuweisungen an das träge Bildungssystem, helfen Unternehmen nicht weiter.

Der Fachkräftemangel stellt vor allem für die Unternehmen eine Bedrohung dar, die nicht willens sind, die neuen Realitäten am Arbeitsmarkt anzuerkennen oder sich an die neue Lage anzupassen. Für wandlungsfähige Unternehmen bietet er dagegen die Chance, sich über eine moderne Personalpolitik von Mitbewerbern abzusetzen.





**Hays**

Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim  
T: +49 621 1788 0  
F: +49 621 1788 1299  
info@hays.de  
www.hays.de

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.de/standorte](http://www.hays.de/standorte)

**Hays (Schweiz) AG**

Sihlstrasse 37  
8001 Zürich  
T: +41 44 2255 000  
F: +41 44 2255 299  
info@hays.ch  
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.ch/standorte](http://www.hays.ch/standorte)

**Hays Österreich GmbH**

Europaplatz 3/5  
1150 Wien  
T: +43 1 535 3443 0  
F: +43 1 535 3443 299  
info@hays.at  
www.hays.at

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.at/standorte](http://www.hays.at/standorte)