

Ahlers, Elke; Erol, Serife; Schleicher, Sergej

**Research Report**

## Fachkräftemangel oder schlechte Personalplanung: Stellenbesetzungsprobleme in den Betrieben aus Sicht der Betriebsräte

WSI Policy Brief, No. 41

**Provided in Cooperation with:**

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Ahlers, Elke; Erol, Serife; Schleicher, Sergej (2020) : Fachkräftemangel oder schlechte Personalplanung: Stellenbesetzungsprobleme in den Betrieben aus Sicht der Betriebsräte, WSI Policy Brief, No. 41, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020052515562941926325>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/224249>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# POLICY BRIEF

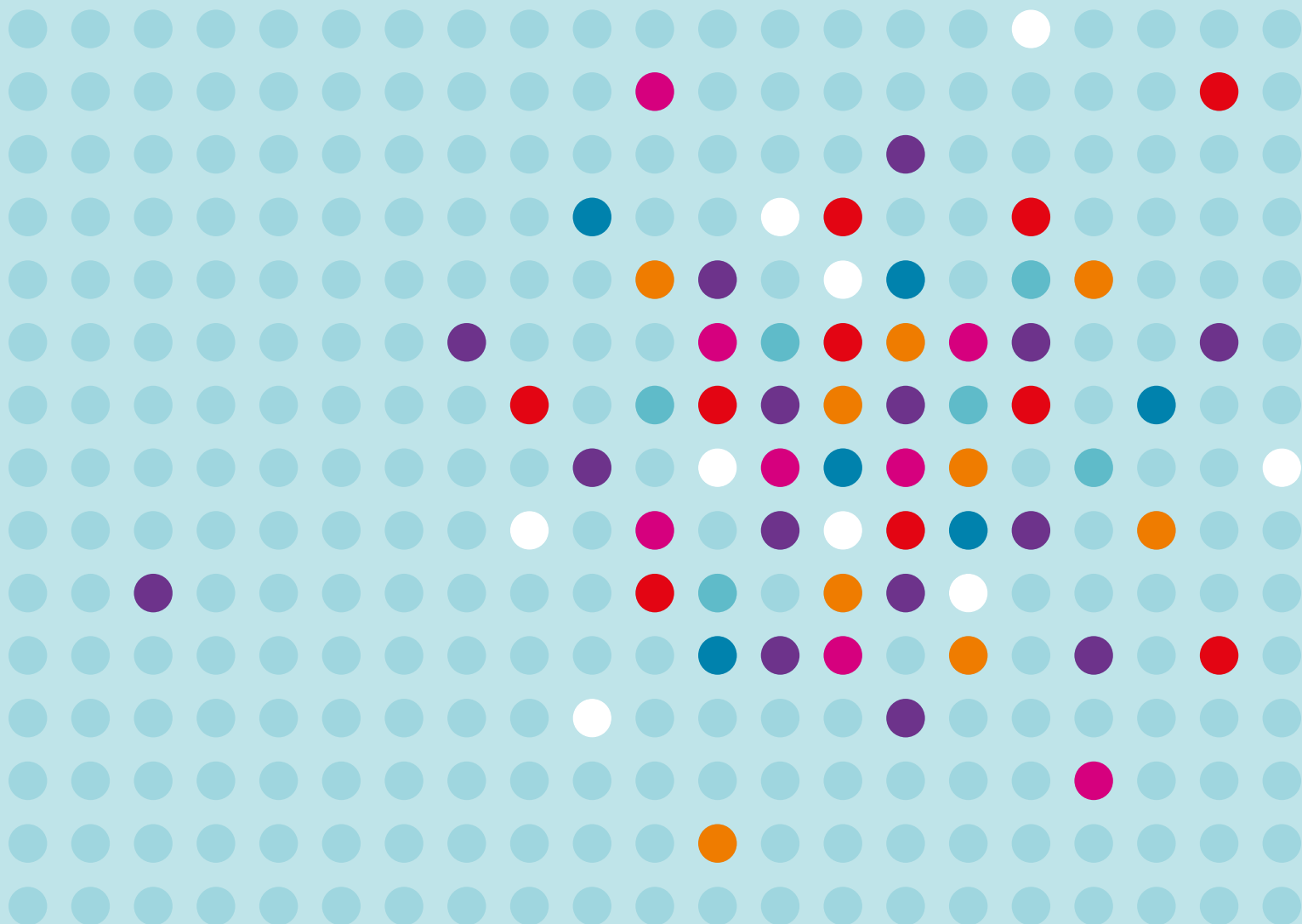
Nr. 41 · Policy Brief WSI · 05/2020

Das WSI ist ein Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung

## FACHKRÄFTEMANGEL ODER SCHLECHTE PERSONALPLANUNG?

Stellenbesetzungsprobleme in den Betrieben aus Sicht der Betriebsräte

Elke Ahlers, Serife Erol, Sergej Schleicher



## 1 Einleitung

Seit Jahren gibt es eine öffentliche Diskussion um Personalengpässe in den Betrieben, die u. a. zu Arbeitsverdichtung und damit verbundenen Gesundheitsrisiken führen können. Personalengpässe liegen dann vor, wenn die Arbeitsmenge und die Arbeitsanforderungen mit den vorhandenen Personalkapazitäten im Betrieb nicht zu bewältigen sind. Die Ursachen für die Personalengpässe können vielfältig sein. Sie können sowohl a) auf makroökonomischer Ebene im Fachkräftemangel liegen als auch b) in einer fehlenden bzw. zu kurzfristig angelegten Personalplanung im Betrieb (vgl. Giertz/Stracke 2019) und c) betriebswirtschaftlich durch zu knapp kalkulierte Personaldecken verursacht sein (Haipeter/Lehndorff 2004).

In der aktuellen Debatte werden Personalengpässe allerdings oft als Folge des Fachkräftemangels diskutiert. Unternehmen verweisen auf die Schwierigkeiten der Personalgewinnung vor allem aufgrund der fehlenden Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt. Es ist seit Langem bekannt, dass bestimmte Branchen und Berufsgruppen, wie der Pflegebereich, die IT-Branche und Technikerberufe, massiv von Fachkräftemangel betroffen sind (vgl. Stippler et al. 2019). Von einem branchenübergreifenden Fachkräftemangel, also einer Knappheit des Personals mit einer adäquaten Qualifikation, ist derzeit jedoch nicht zu sprechen (Kettner 2012; BA 2019). Es stellt sich allerdings die Frage, ob die auch in anderen Branchen verbreiteten Personalengpässe, wie z. B. im Gesundheitswesen, im Öffentlichen Dienst oder im Baugewerbe, allein durch den Fachkräftemangel zu begründen sind oder ob es dafür weitere Gründe gibt. Welche Rolle spielen dabei die dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen wie Entlohnung und Arbeitszeiten oder eine zu eng bemessene Personalplanung? Welche Bewältigungsstrategien setzen die Betriebe um, um ihre vermeldeten Stellenbesetzungsprobleme zu lösen? Es liegt die Vermutung nahe, dass zumindest ein Teil der Personalengpässe in den Betrieben durch jahrelange Sparmaßnahmen in der Personalplanung und darüber hinaus durch unattraktive Arbeitsbedingungen auf die Spitze getrieben wurden.

Dieser Policy Brief soll mit einem empirischen Blick in die Betriebe – vermittelt über die Sicht von Betriebsräten – Aufschluss darüber geben, ob und inwieweit Personalengpässe in den Betrieben wahrgenommen werden. Was sind die Ursachen dafür? Liegen sie aus Sicht der Betriebsräte allein im Fachkräftemangel? Und welche Maßnahmen ergreifen die Betriebe aktiv, um die Personalengpässe zu beseitigen?

## 2 Ursachen von Personalengpässen

Die Personalbemessung als Oberbegriff wird vornehmlich in der betriebswirtschaftlichen Literatur thematisiert. Darin heißt es, dass ein Unternehmen für eine qualitativ hochwertige Bewältigung seiner Aufgaben ausreichende Personalressourcen braucht. Die Kalkulation dafür findet häufig im Rahmen von Personalbedarfsplanungen statt und umfasst Fragen zur benötigten Menge an Arbeitnehmern in einem Arbeitsbereich (vgl. Giertz/Stracke 2019; Franke 1977; Groß/Stegmüller 2014). Dennoch klaffen in der betrieblichen Realität Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Trotz des steigenden Wettbewerbsdrucks um qualifizierte Fachkräfte ist eine strategische Personalplanung in rund jedem zweiten Unternehmen, unabhängig von der Größe und Betroffenheit vom Fachkräftemangel, nicht

üblich (Stippler et al. 2019). Die Betriebe verfügen also über keine vorausschauenden Planungen hinsichtlich möglicher Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen für die kommenden Jahre.

Darüber hinaus ist auch davon auszugehen, dass Personalengpässe ebenso aus betriebswirtschaftlich bedingten bewusst zu knapp kalkulierten Personaldecken resultieren können. Es wird branchenübergreifend, vor allem von betrieblichen Akteuren, immer wieder kritisiert, dass die Personalplanung „auf Kante genäht sei“ (u. a. Kunkel/Jäger 2017; Sauer 2005) – nicht nur, aber besonders zeigt sich dies im Pflegebereich (vgl. Greß/Stegmüller 2014). Haipeter/Lehndorff (2004) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Personalpolitik der unteren Linie“ und meinen damit, dass die Personalbemessung an einer Situation schwacher konjunktureller Auslastung orientiert ist. Schwankungen nach oben werden von den Unternehmen vorzugsweise durch eine Ausweitung der Arbeitszeit, ggfs. durch Leiharbeit, aber selten durch eine Ausweitung des Stammpersonals aufgewogen.

Der Wettbewerb um Fachkräfte nimmt seit Jahren deutlich zu. Das Management beklagt Personalengpässe in seinen Betrieben, vor allem solche, die durch den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt verursacht werden. Dieser Fachkräftemangel und mögliche Bewältigungsstrategien (wie z. B. das Fachkräfteeinwanderungsgesetz) werden in den Medien seit Jahren zunehmend thematisiert (vgl. Grassl<sup>1</sup>; Kiesling<sup>2</sup>; aerzteblatt<sup>3</sup>). Fachkräftemangel besagt, dass quantitativ gesehen nicht genügend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Es sollen jedoch unter dem Begriff „Fachkräfte“ nicht nur hochqualifizierte Arbeitskräfte verstanden werden. Fachkräfte zeichnen sich durch ihre fachspezifischen Qualifikationen aus und sind in allen Berufsfeldern und Tätigkeitsbereichen zu finden (z. B. Handwerker, Bäcker, Physiotherapeuten, etc.). Sie heben sich damit ab von dem sogenannten „Jedermanns-Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987: 216), auf dem Arbeitskräfte ohne nennenswerte Qualifikation vermittelt werden können (Kettner 2012: 16). Ein Fachkräftemangel trifft laut Aussage der Engpassanalyse der Bundesanstalt für Arbeit 2019 für viele Regionen und Branchen zu, vor allem in der Pflege- und Gesundheitsbranche sowie in technischen Berufsfeldern (vgl. BA 2019). Von einem überregionalen und branchenübergreifendem Fachkräftemangel ist an dieser Stelle aber keine Rede. Kritische Einschätzungen zum Fachkräftemangel kommen auch von weiteren Stellen. So stellen Brenke (2010) und Brenke et al. (2018) die kritische Überlegung auf, dass sich doch Arbeitskräfteengpässe über steigende Löhne ausdrücken müssten, dies aber in der Praxis nicht nachzuweisen sei.

Unabhängig davon verhindert eine zu eng geführte Debatte um den Fachkräftemangel den weiteren Blick auf betriebliche und damit hausgemachte Ursachen für Personalengpässe. So ist zum Beispiel bekannt, dass jenseits des Fachkräftemangels in bestimmten Berufsgruppen und Branchen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb von Personalengpässen und Stellenbesetzungsschwierigkeiten betroffen ist, höher ist, wenn dort die Arbeitsbelastungen hoch sind (Kubis/Müller 2014: 2). Insbesondere bei Stellen, die mit zu hohem Termin- und Zeitdruck, Überstunden oder Schichtarbeit ver-

---

<sup>1</sup> [https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/studie-des-iw-koeln-fachkraeftemangel-extrem-in-welchen-berufen-sie-sofort-einen-job-finden\\_id\\_8136638.html](https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/studie-des-iw-koeln-fachkraeftemangel-extrem-in-welchen-berufen-sie-sofort-einen-job-finden_id_8136638.html)

<sup>2</sup> <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/article227771269/Rekordmangel-In-Deutschland-fehlen-124-000-IT-Fachkraefte.html>

<sup>3</sup> <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/108087/Pfeiffer-spricht-von-massivem-Fachkraeftemangel-in-der-Pflege>

bunden sind, kommt es zu Schwierigkeiten in der Stellenbesetzung (ebd.). Nicht nur die Personalgewinnung wird durch die belastenden Arbeitsbedingungen erschwert, sondern auch die Personalbindung. Studien zeigen, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes Commitment der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber wichtig sind, um hohen Fluktuationen im Betrieb vorzubeugen (Kampkötter et al. 2015). Mit belastenden Arbeitsbedingungen können Personalengpässe in den Betrieben vorprogrammiert sein. Wenn dabei auch nicht zwangsläufig von einem kausalen Zusammenhang auszugehen ist, ist trotzdem zu erwarten, dass sich beide Phänomene gegenseitig verstärken und zueinander in einem Wechselwirkungszusammenhang stehen. Um diese Hypothese zu prüfen, sollen im Folgenden die vorliegenden Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 zu Personalengpässen, ihren Ursachen und den gleichzeitig vorliegenden Arbeitsbedingungen beleuchtet werden.

### **3 Die WSI-Betriebsrätebefragung 2018**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung befragt seit 1997 regelmäßig Betriebs- und Personalräte zur Situation in den Betrieben, zu Arbeitsbedingungen und zur Mitbestimmung in den Betrieben und Dienststellen. Die Befragung ist repräsentativ für alle Wirtschaftsbereiche und Betriebsgrößenklassen in privatrechtlichen Betrieben ab 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die öffentliche Verwaltung wurde in dieser Befragung nicht berücksichtigt; privatrechtlich organisierte Betriebe in öffentlicher Hand gehören jedoch zur Grundgesamtheit. Wenn daher im Folgenden von Betrieben die Rede ist, sind stets privatwirtschaftliche Betriebe mit Betriebsräten gemeint.

Zwischen dem 30.01.2018 und 27.04.2018 fanden insgesamt 2.288 Interviews statt, die alle Grundlage der hier vorgestellten Befunde sind. Die Befragung der Betriebsräte fand durch computergestützte Telefoninterviews (CATI) statt.

Die WSI-Betriebsrätebefragung bietet den Vorteil, dass mit der Größe und Vielfalt dieses Datensatzes ein großer Teil der Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Beschäftigtenlandschaft abgedeckt ist. Im Jahr 2017 sind 40 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig, in Ostdeutschland sind es 33 Prozent (vgl. Ellguth/Kohaut 2018). Die WSI-Betriebsrätebefragung erhebt die Daten zu folgenden wiederkehrenden Themenblöcken: zu Beschäftigtenzahlen, -struktur, zu Entwicklungen in den Belegschaften, zur wirtschaftlichen Situation des Betriebs, zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, zum Tarifgeschehen und auch zu aktuellen Herausforderungen und Problemen in der Betriebsratsarbeit.

Im Befragungsjahr 2018 wurden die Betriebsräte schwerpunktmäßig auch zu Personalengpässen, Stellenbesetzungsproblemen und Arbeitsverdichtung befragt.

## 4 Personalengpässe sind in vielen Betrieben der Normalfall

Über 80 Prozent der befragten Betriebsräte geben im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung an, dass ihr Betrieb von Personalengpässen betroffen ist.<sup>4</sup> Während rund die Hälfte dabei von Personalengpässen in einzelnen Arbeitsbereichen spricht, sieht rund ein Drittel aller befragten Betriebsräte Personalengpässe für den gesamten Betrieb. Am stärksten betroffen sind die Branchen Bau, öffentliche Dienstleistungen/Gesundheit/Erziehung sowie Verkehr und Lagerei und das Gastgewerbe, in denen 44 Prozent bzw. 37 Prozent der Betriebe sogar von „starken“ Personalengpässen betroffen sind.

Nun sind Personalengpässe als solche über die Zeit nicht komplett vermeidbar. Sie können in Ausnahmefällen immer auftreten, zum Beispiel im Winter durch anhaltende Grippewellen. Tatsächlich kommt es im Falle krankheitsbedingter Ausfälle fast immer zu Engpässen (96 Prozent)<sup>5</sup>, so die Befunde der WSI-Befragung. Auch eine hohe Auftragslage führt in 69 Prozent der Betriebe zu Personalengpässen. Aufhorchen lässt aber der Befund, dass Personalengpässe in mehr als jedem zweiten Betrieb der Normalfall sind, d. h. dass in 58 Prozent der Betriebe keine speziellen Umstände für den Mangel an Personal vorliegen, was auf eine strukturelle Fehlplanung hindeutet. Und offenbar führen auch Urlaubszeiten bei rund zwei von drei Betrieben zu Engpässen in den Belegschaften. Dabei sollte bekannt sein, dass eine gute und robuste Personalbemessung auch Krankheits- und Urlaubszeiten von Beschäftigten berücksichtigen muss, so dass keine Engpässe auftreten (Giertz/Stracke 2019). Es gibt aber auch weitere sogenannte „Personalrisiken“ (ebd.), die hinsichtlich einer nachhaltigen Personalpolitik nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dazu gehört z. B. die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, bei der Beschäftigte temporär für ihre Arbeitsaufgaben nicht zur vollen Verfügung stehen (40 Prozent der Betriebsräte bestätigen hier den Zusammenhang mit Personalengpässen). Auch Projektarbeit trägt dazu bei. Das liegt vielfach daran, dass Projekte mit ihren meist komplexen Anforderungen und der Vernetzung mit weiteren Projektpartnern vom zeitlichen Aufwand schwer zu planen und oft zusätzlich zu den regulären Aufgaben am Arbeitsplatz abzuarbeiten sind (46 Prozent der Betriebsräte sehen hier einen Zusammenhang).

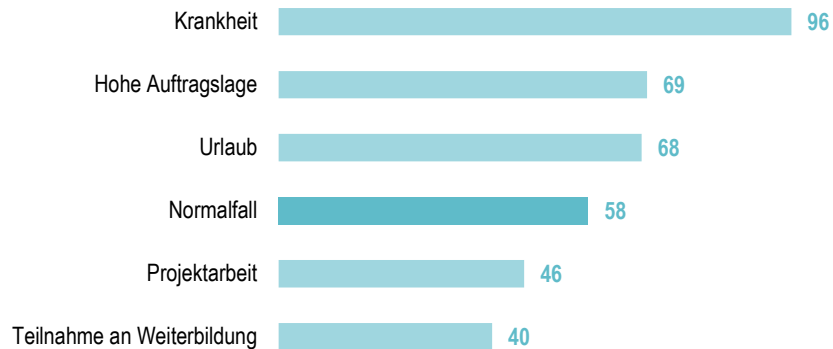
Abbildung 1 weist die Umstände auf, unter denen es zu Personalengpässen in den Betrieben kommt.

---

<sup>4</sup> Die Frage lautet „Gibt es in Ihrem Betrieb zur Zeit Personalengpässe?“

<sup>5</sup> Wenn die Frage nach den Personalengpässen von der Befragungsperson bejaht wurde, wurde anschließend gefragt „Unter welchen der folgenden Umstände kommt es in Ihrem Betrieb zu Personalengpässen? Die Antwortoptionen lauteten ‚bei Urlaub‘, ‚bei Krankheit‘, ‚bei Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen‘, ‚bei hoher Auftragslage, zum Beispiel saisonbedingt‘, ‚bei Projektarbeit‘ oder ‚in unserem Betrieb sind Personalengpässe der Normalfall‘.“

**Abb. 1: Unter welchen Umständen kommt es zu Personalengpässen?**  
(Angaben der Betriebsräte in Prozent, Mehrfachantworten möglich)



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2018, eigene Darstellung.

**WSI**

### Was wird in den Betrieben getan?

Angesichts dieser Befunde zur Verbreitung von Personalengpässen stellt sich nun die Frage der Handlungsoptionen. Wird im Betrieb das Ziel verfolgt, Personal aufzustocken? Haben Stellenausschreibungen zur Besserung der Personalsituation stattgefunden?

Laut der BR-Befragung gab es in der überwiegenden Anzahl an Betrieben (90 Prozent) zum Zeitpunkt der Befragung auch Stellenausschreibungen. Dabei ist zu vermuten, dass sich diese auf die Arbeitsbereiche mit deutlichen Personalengpässen beziehen. Es zeigt sich, dass beinahe jeder zweite Betrieb (46 Prozent) mit ausgeschriebenen offenen Stellen Schwierigkeiten hat, diese (zu den angebotenen Konditionen) neu zu besetzen.

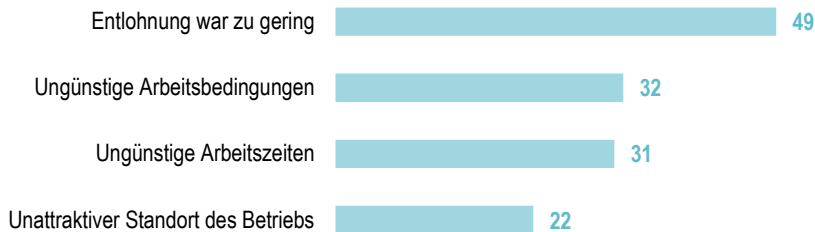
Von der Hälfte dieser Betriebe mit vakanten Stellen wurde berichtet, dass sich niemand beworben hat, und bei vielen offenen Stellen gab es keine Bewerber mit geeigneten fachlichen Qualifikationen, so die Betriebsräte (78 Prozent)<sup>6</sup>. Dies deutet an, dass es durchaus einen Mangel an (Fach)Kräften gibt, der es Betrieben erschwert, Stellen zu besetzen.

Jedoch muss ein Mangel an geeigneten Bewerbern nicht zwingend darin begründet liegen, dass es keine potenziellen Anwärter auf diese Stellen gibt. Möglicherweise sind einige Stellenangebote für potenzielle Bewerber schlicht zu unattraktiv – eine denkbare Möglichkeit, die auch in der WSI-Betriebsrätebefragung abgefragt wurde. Und tatsächlich deuten die Daten an, dass viele nicht erfolgte Stellenbesetzungen zu einem großen Teil auch in der mangelnden Attraktivität auf der Angebotsseite begründet lagen.

<sup>6</sup> Es waren Mehrfachantworten möglich

## Abb. 2: Warum konnten die offenen Stellen nicht besetzt werden?

(Angaben der Betriebsräte in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, n= 1006)



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2018, eigene Darstellung.

**WSI**

So verrät ein Blick auf Abbildung 2, dass jeder zweite Betriebsrat eine zu niedrige Entlohnung als Ursache für die eigenen Stellenbesetzungsprobleme angibt, vor allem in den Branchen öffentliche Dienstleistungen/Gesundheit/Erziehung sowie Verkehr und Lagerei. Fast ein Drittel der Betriebsräte in Betrieben, in denen nicht alle offenen Stellen besetzt werden konnten, verweist auf ungünstige Arbeitsbedingungen, ebenfalls besonders häufig im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen/Erziehung/Gesundheit. Auch ungünstige Arbeitszeiten werden als Ursache angesehen (31 Prozent). Hinzu kommt ein unattraktiver Standort, der als Problem bei der Besetzung von Stellen angesehen wird (22 Prozent). Es zeigt sich also, dass nach Einschätzung der Betriebsräte auch unattraktive Stellenangebote der Unternehmen adäquate Stellenbesetzungen erschweren.

Branchenübergreifend konnte an dieser Stelle gezeigt werden, dass Personalengpässe in den Betrieben auch mit erheblichen Stellenbesetzungsproblemen einhergehen. Diese Stellenbesetzungsprobleme können aber mehrere Ursachen haben, in dem der Fachkräftemangel eine Rolle spielen kann – aber nicht muss. Dabei kommt den Bewältigungsstrategien der Betriebe eine wichtige Rolle zu, um Personalengpässe zu vermeiden und Stellen rechtzeitig besetzen zu können.

Die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 zeigen, dass nur 52 Prozent der Betriebe (unabhängig von Größe und Branche) ein betriebliches Konzept der Personalentwicklung haben und untermauern damit die Erkenntnisse anderer Studien (Giertz/Strake 2019; Stippler 2019).

Eine zu kurzfristig angelegte Personalplanung im Betrieb kann das Problem der Stellenbesetzung in den Betrieben nur befördern – genauso wie eine (zu) niedrige Entlohnung und ungünstige Arbeitszeiten.



## 5 Fazit

Die hier dargelegten Befunde zeigen, dass viele Betriebe unter Personalengpässen und Stellenbesetzungsproblemen leiden. Die Befunde der dazu befragten Betriebsräte zeichnen ein differenziertes Bild zu den Ursachen für die Stellenbesetzungsprobleme. Diese Ursachen liegen – laut Beobachtungen der Betriebsräte – nicht nur in fehlenden Bewerbern, sondern häufig auch in einem unattraktiven Gehalt und schlechten Arbeitsbedingungen. Hinzu kommen Arbeitszeiten, die nicht zu den individuellen Bedürfnissen der Bewerber passen. Diese Befunde können im Umkehrschluss darauf hinweisen, dass sich die Betriebe durch attraktivere Arbeitsbedingungen wie höhere Löhne und angemessenere Arbeitszeiten bei der Mitarbeitergewinnung wettbewerbsfähiger machen. Angesichts des demografischen Wandels müssen die Betriebe für die Personalgewinnung mehr Wert auf gute Arbeitsbedingungen legen, da diese sowohl die Stellenbesetzungsprozesse erleichtern als auch einer Fluktuation in den Betrieben vorbeugen könnten.

Eine adäquate Personalbemessung ist unentbehrlich, um zukünftigen Personalengpässen in den Betrieben vorzubeugen. Laut den Befunden der BR-Befragung sind Personalengpässe in vielen Betrieben ein „normaler“ Zustand, der mit gesundheitlichen Risiken für die (Fach)kräfte einhergeht und die Attraktivität als Arbeitgeber und damit auch die Ressourcen des Betriebs gefährdet. Betriebe sollten über eine strategische Personalplanung verfügen, welche auch krankheitsbedingte Ausfälle, Urlaub, Weiterbildungsteilnahme, Pensionierungen und Bedarf an Nachwuchs berücksichtigt. Unzureichende Personalkapazitäten führen zu einem Dilemma, ja einem Teufelskreis: Da hierdurch der Zeit- und Termindruck der Belegschaft zwangsläufig erhöht wird, kann es zu erschwerten Arbeitsbedingungen, gesundheitlichen Risiken und damit vermeidbaren Fehlzeiten kommen. Dies wiederum kann vorhandene Personalengpässe verstärken und rufschädigende und kostspielige Mitarbeiterfluktuation begünstigen. Diesen Teufelskreis zu durchbrechen sollte für Betriebe von großer Bedeutung sein, wenn sie sich in dem verschärfenden Wettbewerb um die Arbeitskräfte behaupten wollen. Für die weitere Diskussion sollte also nicht nur der Fachkräftemangel als Ursache für Personalengpässe in den Fokus rücken, sondern auch die unzureichenden Personalstrategien der Unternehmen.

## Literatur

- aerzteblatt.de** (2019): „Pfeiffer spricht von „massivem Fachkräftemangel“ in der Pflege“, online unter: <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/108087/Pfeiffer-spricht-von-massivem-Fachkraeftemangel-in-der-Pflege> [11.12.19].
- Brenke, K.** (2010): Fachkräftemangel kurzfristig nicht in Sicht, Berlin.
- Brenke, K./Schlaak, T./Ringwald, L.** (2018): Sozialwesen: ein rasant wachsender Wirtschaftszweig, Berlin.
- Bundesagentur für Arbeit** (2019): Fachkräfteengpassanalyse. Dezember 2019, Nürnberg.
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2018): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017, in: WSI\_Mitteilungen 71(4), S. 299-306.
- Franke, G.** (1977): Stellen- und Personalbedarfsplanung. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung (45), Opladen.
- Giertz, J.P./Stracke, S.** (2019): Strategische Personalplanung: Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study 433 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Grassl, T.** (2017): „Fachkräftemangel extrem: In welchen Berufen Sie sofort einen Job finden“, in: Focus, online unter: [https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/studie-des-iw-koeln-fachkraeftemangel-extrem-in-welchen-berufen-sie-sofort-einen-job-finden\\_id\\_8136638.html](https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/studie-des-iw-koeln-fachkraeftemangel-extrem-in-welchen-berufen-sie-sofort-einen-job-finden_id_8136638.html) [15.02.2020].
- Greß, S./Stegmüller, K.** (2014): Personalbemessung und Vergütungsstrukturen in der stationären Versorgung. pg-Papers (03), Fulda.
- Haipeter, T./Lehndorff, S.** (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, Berlin.
- Kampkötter, P./Laske, K./Müller, D./Petters, L./Sliwka, D.** (2015): Fachkräftesicherung und -bindung. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. Nürnberg (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB459).
- Kettner, A.** (2012): Fachkräftemangel – Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland. Bielefeld (IAB-Bibliothek, 337).
- Kiesling, T.** (2019): „Rekordmangel in Deutschland fehlen 124.000 IT-Fachkräfte“, in: Morgenpost, online unter: <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/article227771269/Rekordmangel-In-Deutschland-fehlen-124-000-IT-Fachkraefte.html> [11.12.19].
- Kubis, A./Müller, A.** (2014): Belastungen am Arbeitsplatz: Welche Arbeitsbedingungen gehen mit Problemen bei der Stellenbesetzung einher?, IAB (IAB-Kurzbericht, 10/2014). Online verfügbar unter <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publication/k140513303>, zuletzt geprüft am 20.03.2020.

**Kunkel, K./Jäger, M.** (2017): Ein erster Schritt auf einem langen Marsch. Personalbemessung als zentrale Komponente für humane Arbeitszeiten. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hg.) (2017): Jahrbuch Gute Arbeit. Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit. Frankfurt/M.

**Sauer, D.** (2005): Arbeit im Übergang. Hamburg.

**Sengenberger, W.** (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Frankfurt am Main.

**Stippler, S./Burstedde, A./Hering, A./Jansen, A./Pierenkemper, S.** (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden. Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum. Köln (KOFA-Studie, 1/2019).

## **AUTOR/INNEN**

---

**Dr. Elke Ahlers**

Referatsleitung Qualität der Arbeit  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Düsseldorf

**Sergej Schleicher**

Ruhr-Universität Bochum

**Serife Erol**

Doktorandin  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Düsseldorf

## **IMPRESSUM**

---

**Herausgeber**

Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISSN 2366-9527

Satz: Daniela Buschke

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)