

Hennrich, Jonas; Schaller, Daria

Article

Fachkräftemangel, internationale Talente und KI: Personalplanung im Wandel

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Hennrich, Jonas; Schaller, Daria (2025) : Fachkräftemangel, internationale Talente und KI: Personalplanung im Wandel, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 78, Iss. 08, pp. 46-51

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/328076>

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.

Daten und Prognosen

Fachkräftemangel, internationale Talente und KI

Personalplanung im Wandel

Jonas Hennrich und Daria Schaller

In Kürze

Das ifo Institut befragt in Zusammenarbeit mit Randstad Deutschland quartalsweise deutsche HR-Abteilungen zu personalpolitisch relevanten Themen. In jedem Quartal werden neben wechselnden Sonderfragen auch sich jährlich wiederholende Standardfragen zu arbeitsmarktrelevanten Fragestellungen untersucht. Das Thema im zweiten Quartal 2025 befasste sich mit dem Personalbestand und der Personalbestandsplanung. Für die Mehrheit der Betriebe ist der Arbeits- und Fachkräftemangel aktuell relevanter als der konjunkturell bedingte Stellenabbau. Eine besondere Knappheit herrscht momentan bei Arbeitskräften mit Berufsausbildung. Zudem sieht knapp die Hälfte der befragten Unternehmen die Arbeitnehmer in der stärkeren Verhandlungsposition.

Wie gefragt sind internationale Fachkräfte und welche Herausforderungen entstehen bei deren Integration in den Arbeitsmarkt? Wer hat die stärkere Verhandlungsposition im Bewerbungsprozess? Wie verändert Künstliche Intelligenz (KI) die Personalplanung von Unternehmen? Der Arbeits- und Fachkräftemangel sorgt dafür, dass diese und weitere Fragen immer stärker an Bedeutung gewinnen.

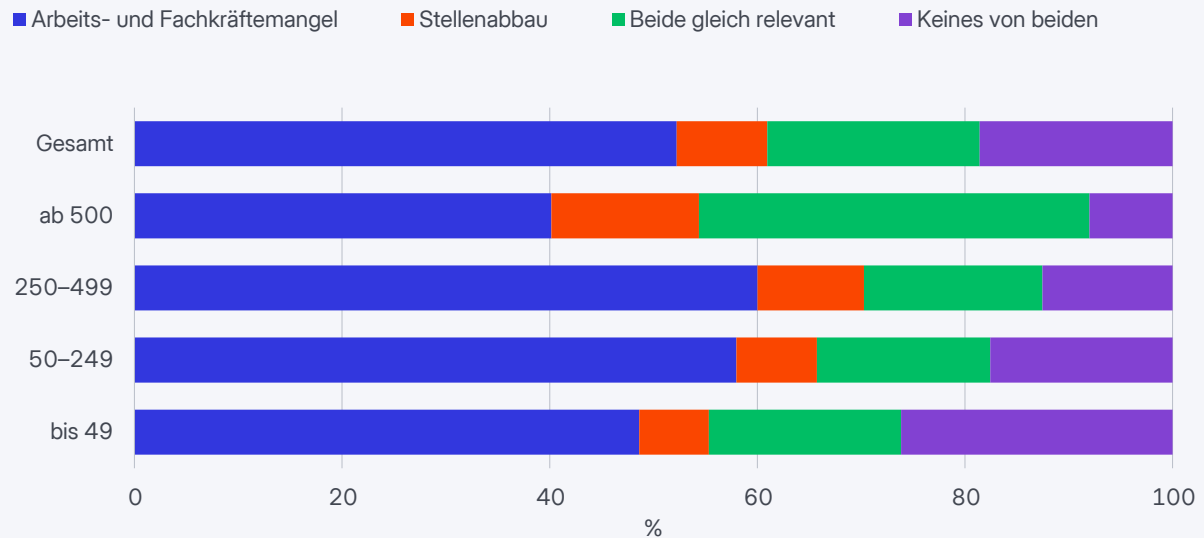
Trotz der derzeit konjunkturbedingt rückläufigen offenen Stellen bleibt die Suche nach Arbeits- und Fachkräften ein zentrales Thema auf dem Arbeitsmarkt. 84% der Betriebe sind aktuell von Personalproblemen betroffen (IAB 2025).

Dies ist vor allem auf Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften, hohe Lohnkosten und Fehlzeiten, Weiterbildungsbedarf sowie die Überalterung der Belegschaft zurückzuführen. Laut IAB-Betriebspanel bezweifeln zwei von drei Unternehmen, dass sie in Zukunft ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte finden. Hinzu kommen neue Herausforderungen wie die technologische Transformation durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Besonders betroffen sind Branchen mit hohem Qualifikationsbedarf und traditionell schwierig zu besetzende Positionen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Analyse und vorausschauende Planung des Personalbestands zunehmend

Abb. 1

Welches Thema ist bei Ihrer Personalbestandsplanung aktuell relevanter?

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)



Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

an Bedeutung. Unternehmen stehen vor der Frage, wie sie trotz schrumpfender Bewerberzahlen und zunehmender Fluktuation ihre personellen Ressourcen sichern und entwickeln können.

Arbeits- und Fachkräftemangel aktuell relevanter als Stellenabbau

Die aktuelle Herausforderung des Arbeits- und Fachkräftemangels zeigt sich u.a. im Vergleich mit einem möglichen Stellenabbau in Unternehmen. Knapp über die Hälfte der Betriebe (52%) bewertet die fehlenden Fachkräfte als das momentan dringlichere Problem (vgl. Abb. 1). Nur für 9% ist der Stellenabbau das dominante Thema. Für 21% sind beide Themen gleich relevant und 19% sehen sich keiner dieser beiden Herausforderungen ausgesetzt.

Mit einem Anteil von 57% wird der Arbeits- und Fachkräftemangel am häufigsten bei den Dienstleistern als aktuell relevanteres Thema genannt, in der Industrie (49%) und im Handel (47%) ist dies etwas seltener der Fall. Im Größenklassenvergleich zeigt sich dieser Mangel bei den mittelgroßen Unternehmen am häufigsten als bestimmende Herausforderung (60% bei 50 bis 249 Beschäftigten und 58% bei 250 bis 499 Beschäftigten). Bei Großunternehmen ab 500 Beschäftigten dominiert hingegen häufiger als im Durchschnitt der Stellenabbau (14%), während der Arbeits- und Fachkräftemangel (40%) weniger oft als bei

anderen Unternehmen als das relevantere Thema genannt wird. Bei kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten steht der Stellenabbau dagegen seltener an erster Stelle als im Durchschnitt (7%).

Fachkräfte am häufigsten gesucht

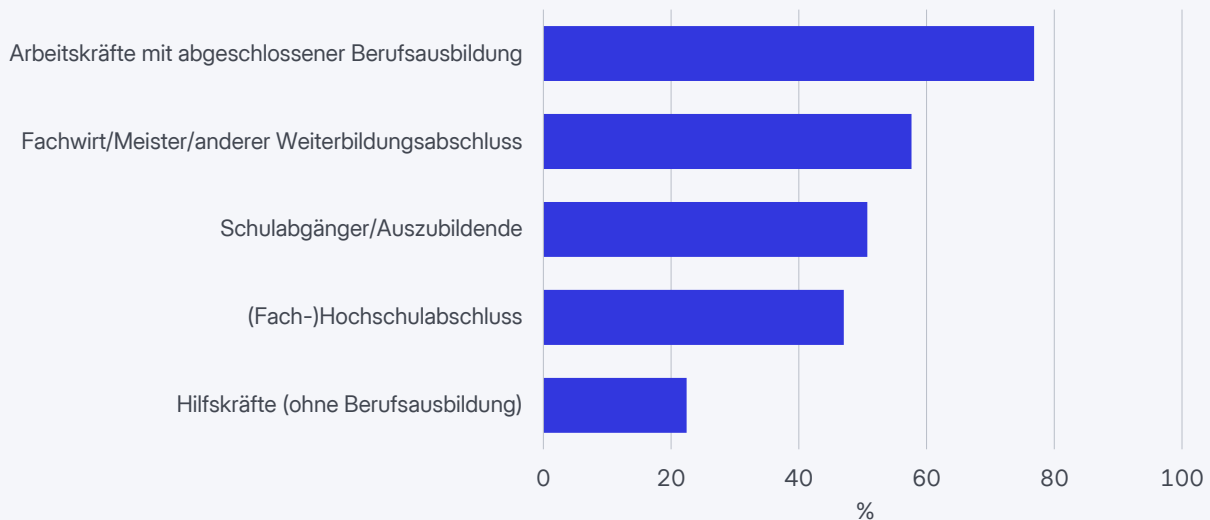
Hinsichtlich des Qualifikationsniveaus spüren die Unternehmen den Mangel vor allem bei Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung, 77% gaben hier einen „sehr starken“ bzw. „eher starken“ Mangel an (vgl. Abb. 2). Weitere 58% der Betriebe meldeten eine besondere Knappheit bei Arbeitskräften mit Fachwirt, Meister oder anderem Weiterbildungsabschluss. Etwas mehr als die Hälfte (51%) haben einen erhöhten Bedarf nach Schulabgängern bzw. Auszubildenden. Danach folgen Arbeitskräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss (47%) und Hilfskräfte ohne Berufsausbildung (22%). Die Zahlen unterstreichen, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt momentan vor allem ein Fachkräftemangel herrscht.

Besonders in der Industrie fehlen Beschäftigte. Hier verspüren die Unternehmen für alle Qualifikationsniveaus einen stärkeren Mangel als im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche. Eine Ausnahme bilden die Arbeitskräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss, hier entspricht der Wert der Industrie in etwa dem aller Bereiche. In der Industrie gibt es insbesondere für Arbeitskräfte mit abgeschlos-

Abb. 2

Verspüren Sie einen sehr starken bzw. eher starken Arbeits- und Fachkräftemangel?

Gewichtete Anteile in %



Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

sener Berufsausbildung offene Stellen (83 %). Bei den Dienstleistern ist die Situation im Vergleich entspannter (77 %). Diese suchen etwas stärker als im Durchschnitt nach (Fach-)Hochschulabsolventen (52 %). Im Handel wird die Lage insgesamt als etwas weniger angespannt eingeschätzt, nur bei der Suche nach Schulabgängern und Auszubildenden liegen die Zahlen leicht über dem Durchschnitt (53 %).

Verhandlungsmacht häufig beim Arbeitnehmer

Vor dem Hintergrund des Arbeits- und Fachkräftemangels stellt sich die Frage, ob sich dieser auf die Verhandlungsmacht im Einstellungsprozess auswirkt. Zuletzt berichtete das IAB zwar von rückläufigen Zahlen bei den offenen Stellen, diese wurden aber weiterhin mit 1,18 Mio. Stellen gemeldet (Kubis 2025).

Für eine deutliche Mehrheit der Unternehmen in der HR-Umfrage (49 %) liegt die stärkere Verhandlungsposition im Einstellungsprozess beim Arbeitnehmer (vgl. Abb. 3). Nur 11 % der Betriebe sehen den Arbeitgeber im Vorteil. Die restlichen 40 % empfinden die Verhandlungsmacht als gleichmäßig verteilt.

Auffällig ist dabei eine Tendenz zu einer stärkeren Verhandlungsposition des Arbeitnehmers je kleiner das Unternehmen ist. Während 57 % der Betriebe mit bis zu 49

Abb. 3

Wer hat die stärkere Verhandlungsposition im Einstellungsprozess?

Gewichtete Anteile in %

■ Arbeitnehmer ■ Arbeitgeber ■ Gleichgewicht



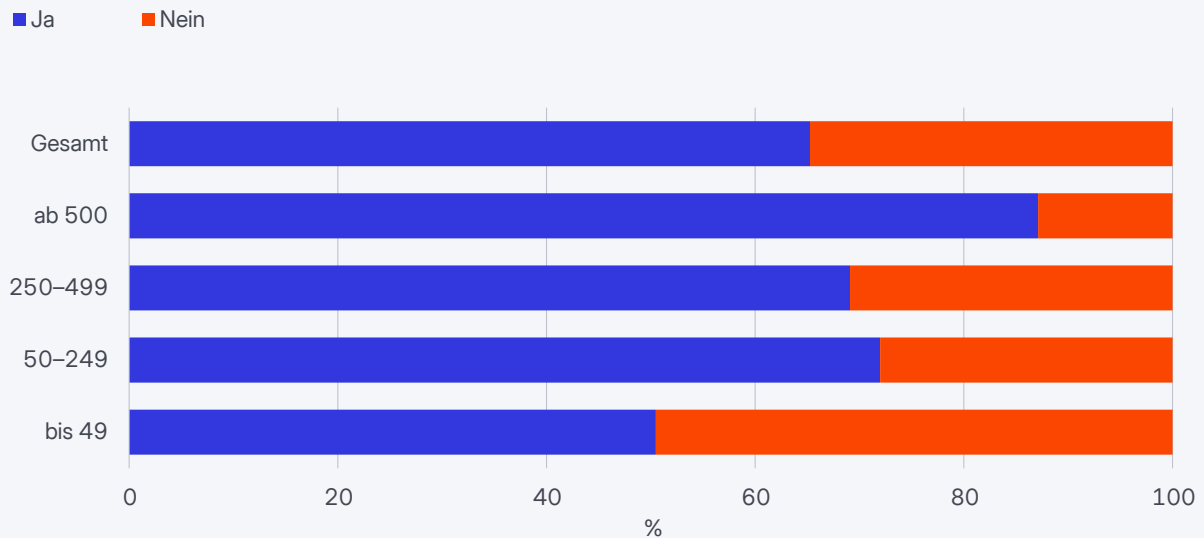
Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

Abb. 4

Aktuelle Beschäftigung von ausländischen Fachkräften

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)



Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

Beschäftigten den größeren Verhandlungsspielraum bei den Arbeitnehmern sehen, empfinden dies nur 40% der Großunternehmen ab 500 Beschäftigten als zutreffend (50-249 Beschäftigte: 48%, 250-499 Beschäftigte: 42%). Den Arbeitgeber sehen am häufigsten Betriebe mit 250 bis 499 Beschäftigten in der stärkeren Position (18%), am seltensten kleine Unternehmen (7%). Dazwischen liegen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 50 bis 249 (9%) und Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten (12%).

Zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen ausländische Fachkräfte

Um dem Arbeits- und Fachkräftemangel entgegen treten zu können, kann eine Beschäftigung von ausländischen Fachkräften Abhilfe schaffen. 65% der befragten Unternehmen beschäftigen aktuell ausländische Fachkräfte. In der Industrie und im Dienstleistungssektor ist deren Anteil deutlich höher (71 bzw. 68%) als im Handel (51%). Zudem steigt ihr Anteil mit der Unternehmensgröße. Während 87% der Unternehmen ab 500 Beschäftigten ausländische Fachkräfte beschäftigen, ist dies nur bei der Hälfte (50%) der Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten der Fall (vgl. Abb. 4).

49% der Unternehmen gaben außerdem an, dass sie weiteren Bedarf an ausländischen Fachkräften haben. Dies

begründeten 38% mit einem Mangel an inländischen Fachkräften, weitere 7% mit speziellen Qualifikationen wie Sprachkenntnissen und Experten-Know-how. Knapp 4% nannten sonstige Gründe, z.B. Gehalt oder höhere Motivation. 65% der Unternehmen haben aktuell keinen (weiteren) Bedarf. Im Branchenvergleich zeigen sich große Unterschiede: In der Industrie sprechen 55% von (weiterem) Bedarf, im Dienstleistungssektor 53% und im Handel 31% (vgl. Abb. 5).

Auch beim (weiteren) Bedarf zeigt sich, dass größere Unternehmen abhängiger von ausländischen Fachkräften sind als kleine Unternehmen. Während 67% der Unternehmen ab 500 Beschäftigten und 54% der Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten von (weiterem) Bedarf sprechen, sind es bei Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 56% und bei Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten 35%.

Sprachbarrieren bergen häufig Schwierigkeiten

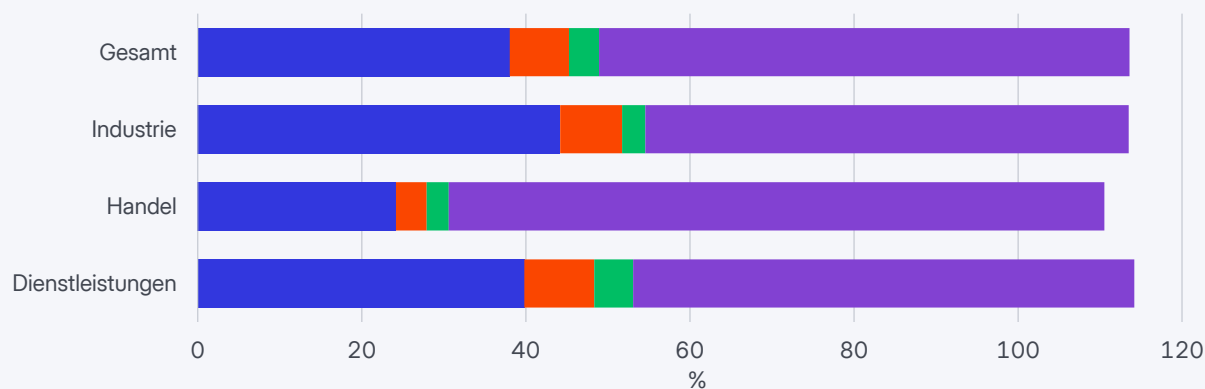
Das am häufigsten genannte Problem beim Anwerben ausländischer Fachkräfte sind sprachliche Schwierigkeiten. Davon berichten 83% der Unternehmen. Zudem monieren 64% der Betriebe hohe bürokratische und rechtliche Hürden. 44% finden es schwierig, die Qualifikation ausländischer Fachkräfte einzuschätzen, 40% sehen zudem die Anerkennung ausländischer Abschlüsse als Hürde. Jedes

Abb. 5

(Weiterer) Bedarf an ausländischen Fachkräften^a

Gewichtete Anteile in %, nach Branche

- Ja, aufgrund eines Mangels an inländ. Fachkräften ■ Ja, aufgrund spezieller Qualifikationen
 ■ Ja, aus sonstigen Gründen ■ Nein



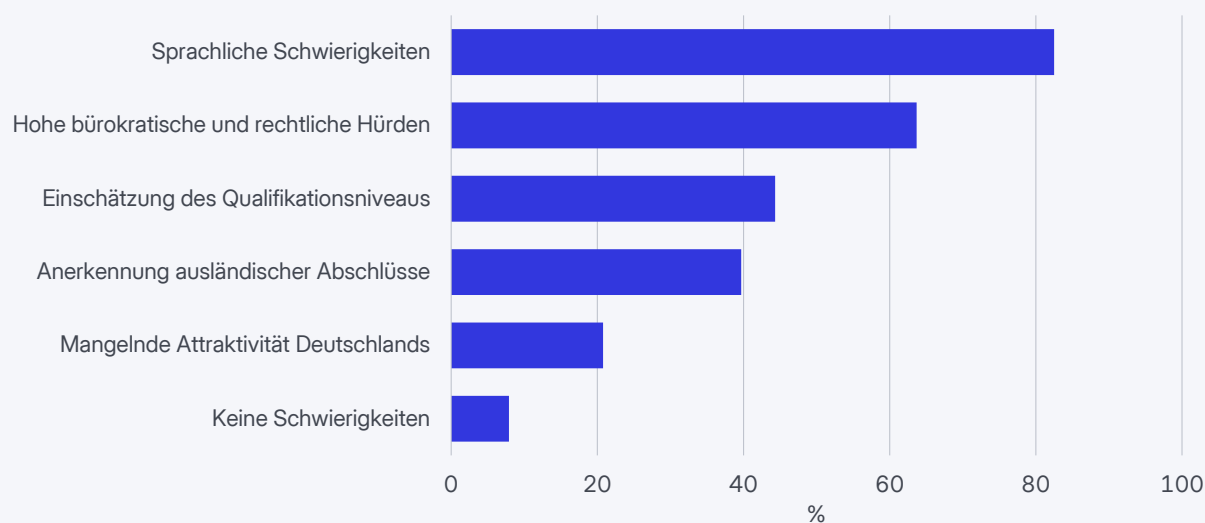
^a Mehrfachnennungen möglich.
 Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

Abb. 6

Schwierigkeiten beim Anwerben ausländischer Fachkräfte

Gewichtete Anteile in %



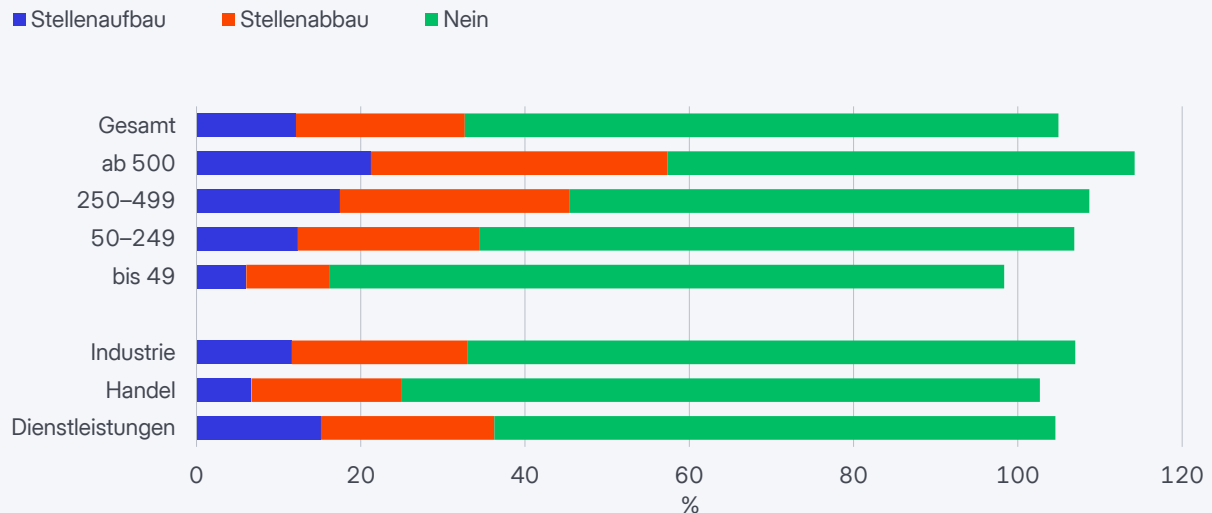
Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

Abb. 7

Stellenaufbau bzw. -abbau durch KI^a

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten) und Branche



^a Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: Randstad-ifo-HR-Umfrage.

© ifo Institut

fünfte Unternehmen kämpft mit der mangelnden Attraktivität Deutschlands für ausländische Fachkräfte. Nur 8% der Unternehmen haben keinerlei Schwierigkeiten beim Anwerben ausländischer Fachkräfte (vgl. Abb. 6).

Überwiegend kein Stellenabbau oder -aufbau aufgrund von KI geplant

Nicht nur der Arbeits- und Fachkräftemangel, sondern auch die technologische Transformation, aktuell vor allem getrieben durch KI, hat Einfluss auf den Personalbestand von Unternehmen. 72% der Unternehmen gehen davon aus, dass es in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren zu keinem Stellenaufbau oder -abbau durch den Einsatz von KI kommt. Jedes fünfte Unternehmen (21%) gab an, mit Stellenabbau zu rechnen. Der am häufigsten genannte Bereich, in dem Stellen abgebaut werden sollen, ist die Verwaltung, gefolgt vom kaufmännischen Bereich und der Sachbearbeitung. Auch in der Produktionsplanung, im Kundenservice, im HR-Bereich, im Marketing und im Vertrieb wird mit Stellenabbau gerechnet. 12% der befragten Unternehmen wollen hingegen in bestimmten Bereichen Stellen aufbauen (vgl. Abb. 7). Der Stellenaufbau soll vor allem im IT-Bereich erfolgen. Zudem wurden Verwaltung und Prozesssteuerung genannt.

Der Größenklassenvergleich zeigt, dass in erster Linie große Unternehmen mit einer Anpassung von Stellen

durch KI rechnen. Während bei Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten 82% die Frage nach einer Anpassung der Stellen durch KI verneinten und bei Firmen mit 50 bis 249 Beschäftigten 72% dies taten, waren es bei mittelgroßen Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten 63% und bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten 57%. Der Branchenvergleich zeigt, dass der Handel am seltensten mit Stellenanpassungen rechnet, wobei hier 7% mit Stellenaufbau rechnen und 18% mit Stellenabbau. •

Referenzen

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB (2025), „84 Prozent der Betriebe sind von Personalproblemen betroffen“, Pressemitteilung, 6. Mai, verfügbar unter: <https://iab.de/presseinfo/84-prozent-der-betriebe-sind-von-personalproblemen-betroffen/>, aufgerufen am 22. Juli 2025.

Kubis, A. (2025), „IAB-Stellenerhebung 1/2025: Zahl der offenen Stellen sinkt auf 1,18 Millionen“, IAB-Forum 5. Juni, verfügbar unter: <https://iab-forum.de/iab-stellenerhebung-zahl-der-offenen-stellen-sinkt-auf-1-18-millionen/>, aufgerufen am 22. Juli 2025.