

Anja Kettner
25.05.2011

Zur Abgrenzung der Begriffe *Arbeitskräftemangel*, *Fachkräftemangel* und *Fachkräfteengpässe* und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien

1. Begriffliche Abgrenzungen

Allgemein kann von einem ***Arbeitskräftemangel*** auf einem in geeigneter Weise regional abgegrenzten Arbeitsmarkt gesprochen werden, wenn die Zahl der benötigten Arbeitskräfte die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte über längere Zeit hinweg übersteigt. In der betrieblichen Realität würde sich dies regelmäßig darin äußern, dass es keine oder nur wenige Bewerbungen auf offene Stellen gibt.

Fachkräftemangel dagegen ist dadurch gekennzeichnet, dass Qualifikationsprofile bzw. Qualifikationspotentiale betriebsinterner und –externer Arbeitskräfte, die rein quantitativ durchaus in ausreichendem Umfang vorhanden sein können, über längere Zeit hinweg nicht den Anforderungsprofilen der vorhandenen Arbeitsplätze genügen. Dabei kann es sich sowohl um formale Qualifikationen als auch um soft skills oder Zusatzkenntnisse handeln.

Wie Ergebnisse der IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots zeigen, müssen Betriebe nur in wenigen Fällen die Personalsuche erfolglos abbrechen. In den meisten dieser Fälle abgebrochener Suche kommt es zu einer Verteilung der Arbeit auf die Beschäftigten, z.B. durch Überstundenaufbau oder Aufstockung von Teilzeit- in Vollzeit-Verträge, oder es werden Subunternehmer beauftragt. Nur selten müssen Betriebe Aufträge wegen Arbeitskräftemangel ablehnen. **Die meisten offenen Stellen werden nach wie vor erfolgreich besetzt**, wenn auch häufiger Kompromisse bei der Bewerberauswahl eingegangen werden müssen oder die Personalsuche in Einzelfällen länger dauert als früher. Im Durchschnitt aller Berufe ist bislang aber keine eindeutige Entwicklung hin zu einer Verlängerung der Suchdauern zu beobachten. Der weit überwiegende Teil aller tatsächlich realisierten Neueinstellungen bereitet den Betrieben nach eigenen Aussagen keine Schwierigkeiten. **Deshalb sollte derzeit eher von regionalen oder qualifikationsspezifischen *Fachkräfteengpässen* gesprochen werden, nicht jedoch von einem breiten *Fachkräftemangel*.**

Ein breiter Arbeits- oder Fachkräftemangel würde darüber hinaus in keiner Volkswirtschaft dauerhaft bestehen bleiben. Im Falle eines dauerhaft unzureichenden Arbeitsangebots würden betriebliche Anpassungsprozesse im Sinne von Rationalisierungsinvestitionen,

Produktionsumstellungen oder auch Betriebsschließungen stattfinden, die zu einer Reduktion der Arbeits- bzw. Fachkräftenachfrage führen.

Die Beobachtung einzelner Arbeitsmarktindikatoren, wie die Entwicklung der Löhne, der Zahl der offenen Stellen, der Zahl der Arbeitslosen, der Zahl der Beschäftigten oder der Zahl der Neueinstellungen allein ist für Einschätzungen über Engpass- oder Mangellagen wenig aussagekräftig, denn die Entwicklung dieser Größen spiegelt bereits das Ergebnis der stattgefundenen Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt wider. In der betrieblichen Praxis kommen beide Phänomene in **Rekrutierungsproblemen** zum Ausdruck, weshalb repräsentative Betriebsbefragungen ein geeignetes Analyseinstrument sind. Im Rahmen der IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots wird hierfür die Zahl der offenen Stellen erhoben und der Verlauf von Stellenbesetzungsprozessen einschließlich abgebrochener Suchprozesse beobachtet.

2. Der quantitative Vergleich von Angebot und Nachfrage

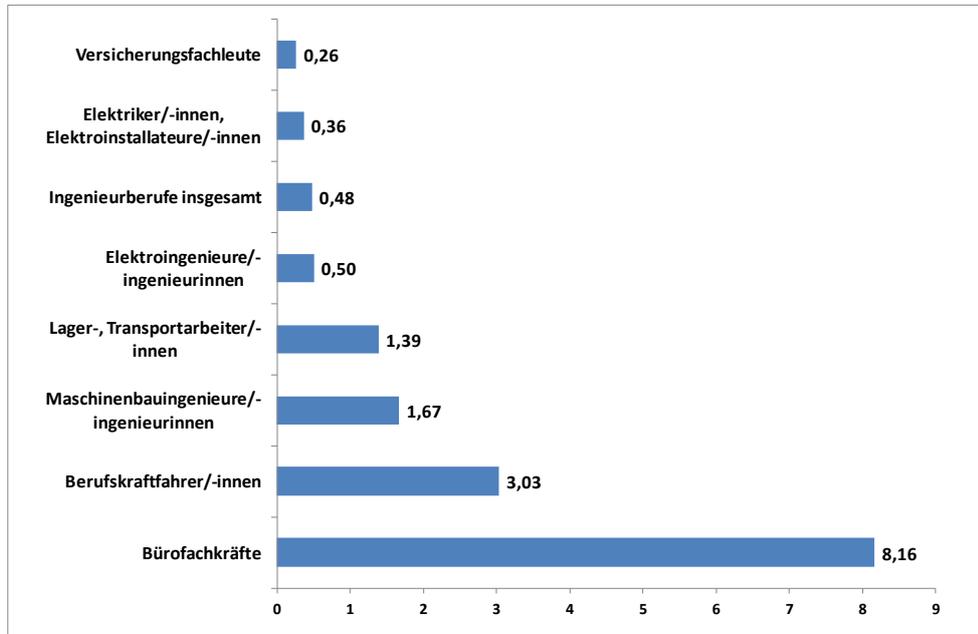
Für die Untersuchung der quantitativen Entwicklung von Angebot und Nachfrage bietet die Gegenüberstellung der Zahl der Arbeitslosen und der offenen Stellen erste Anhaltspunkte. Derzeit übersteigt der Bestand an Arbeitslosen das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot etwa um das Dreifache, ein allgemeiner Arbeitskräftemangel liegt demnach in Deutschland nicht vor.

Abb. 1 und 2 zeigen das Verhältnis zwischen der Zahl der Arbeitslosen und der Zahl der sofort zu besetzenden offenen Stellen am ersten Arbeitsmarkt für die Berufe mit den meisten offenen Stellen sowie für ausgewählte Ingenieurberufe im vierten Quartal 2010 und im ersten Quartal 2011. Aus rein quantitativer Perspektive kann von einer Mangelsituationen gesprochen werden, wenn das Verhältnis beider Größen dauerhaft unter Eins liegt und nicht durch Berufswechsler oder Zuflüsse aus dem Ausbildungsmarkt beseitigt werden kann: Selbst wenn alle einschlägig berufsfachlich qualifizierten Arbeitssuchenden auf die offenen Stellen vermittelt werden könnten, gäbe es noch unbesetzte Stellen, soweit aus anderen Berufsfeldern nicht genug Personen für die Aufgabe gewonnen werden können.

Die Abbildungen zeigen, dass das Verhältnis zwischen Arbeitslosen und sofort zu besetzenden Stellen sehr volatil ist und von einer kurzfristigen Engpasssituation in einem Quartal nicht auf eine längerfristige Mangelsituation geschlossen werden kann. Selbst ein hohes Verhältnis zwischen Arbeitslosen und offenen Stellen schließt darüber hinaus Fachkräftemangel bzw. -engpässe nicht aus, da unabhängig von der rein quantitativen Perspektive eine gewisse Passgenauigkeit zwischen den Anforderungsprofilen offener

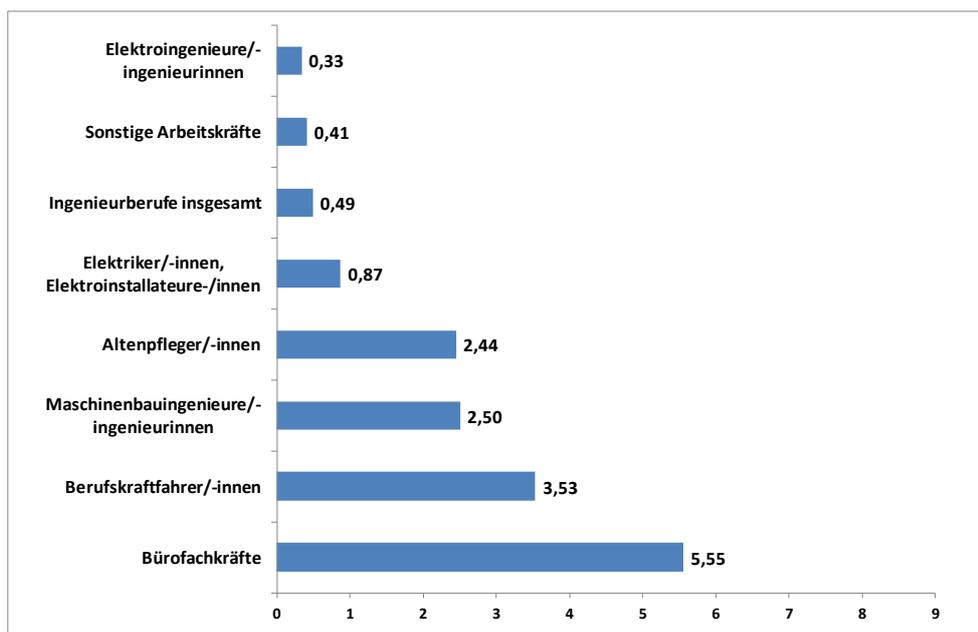
Stellen und der Qualifikationen der Arbeitssuchenden erforderlich ist, damit Angebot und Nachfrage zum Ausgleich kommen.

Abb. 1: Verhältnis zwischen Zahl der Arbeitslosen und Zahl der offenen Stellen in ausgewählten Berufen im vierten Quartal 2010



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots IV/2010, Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

Abb. 2: Verhältnis zwischen Zahl der Arbeitslosen und Zahl der offenen Stellen in ausgewählten Berufen im ersten Quartal 2011



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots I/2011, Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen.

3. Eingeschränkte Bewerberauswahl bei gleichzeitig steigenden Anforderungen

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass die Ausgleichprozesse am Arbeitsmarkt aufgrund der rasanten Verknappung des Arbeitsangebots insbesondere in Ostdeutschland schwieriger werden. Auf die Verknappung weist die Entwicklung der Zahl der Bewerber je Stellenangebot hin (vgl. Tabelle 1). Gab es 2005 im Durchschnitt 29 Bewerbungen, waren es 2010 noch 23. Die sinkende Zahl von Schulabgängern wird schon bald die Zahl derer, die altersbedingt den Arbeitsmarkt verlassen, nicht mehr ersetzen können, die Bewerberzahlen werden dann weiter sinken. Von 2005 bis 2010 ist der Anteil der Neueinstellungen, bei denen es nur eine einzige Bewerbung gab, von 11 Prozent auf 15 Prozent angestiegen. Der Anteil von Neueinstellungen nach Auswahl aus maximal drei Bewerbungen stieg auf 32 Prozent. Die **Auswahlmöglichkeiten für die Betriebe haben sich demnach verringert.**

Tabelle 1: Durchschnittliche Anzahl an Bewerbungen je Neueinstellung 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Durchschnittliche Anzahl an Bewerbern	29	23	25	18	20	23
Durchschnittliche Anzahl der geeigneten Bewerber	7	6	5	4	5	9
Anteil der Neueinstellungen mit max. drei Bewerbungen	22	29	29	30	30	32
Anteil der Neueinstellungen mit max. einer Bewerbung	11	13	13	12	15	15

Quelle: IAB-Erhebungen des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2005-2010, eigene Berechnungen.

Unabhängig von einer rein quantitativen Verknappung oder auch in Kombination damit können Fachkräfteengpässe auftreten, wenn die Anforderungsprofile von Angebot und Nachfrage nicht zusammenpassen. In der betrieblichen Praxis gibt es dann keine **geeigneten Bewerber** auf ein Stellenangebot. Wie die Ergebnisse der Erhebung zeigen, resultiert der größte Teil aller Besetzungsschwierigkeiten nach Meinung der Betriebe aus einer unzureichenden Qualifikation der Bewerber. Fraglich ist jedoch, **ob das Anforderungsprofil der offenen Stellen tatsächlich immer dem Bedarf entspricht.** So wurde 2010 bei mehr als zwei Dritteln aller Neueinstellungen in den Ingenieurberufen längere Erfahrung im jeweiligen Berufsfeld vorausgesetzt. Genauso hoch lag der Anteil in den IT-Berufen (vgl. Tabelle 2). Auf derartige Ausschreibungen dürften sich

Hochschulabsolventen oder Personen mit wenig Berufserfahrung nicht bewerben, was die betriebliche Auswahl deutlich einschränkt.

Tabelle 2: Anteil der Neueinstellungen, für die längere Berufserfahrung vorausgesetzt wurde, für ausgewählte Berufsgruppen, 2006-2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
Ingenieursberufe	36%	67%	50%	61%	68%
IT-Berufe	26%	33%	52%	52%	68%
Erzieher, Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Sozialberater	39%	41%	44%	44%	30%
Alten- und Krankenpflege einschl. Helfer	35%	52%	42%	55%	42%
Durchschnitt aller Berufe	40%	48%	45%	47%	46%

Quelle: IAB-Erhebungen des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2005-2010, eigene Berechnungen.

Auch der Anteil der Neueinstellungen, bei denen Kenntnisse verlangt werden, die nicht Bestandteil der regulären Ausbildung sind, sondern durch „learning by doing“ oder im Rahmen von Weiterbildungen erworben werden müssen, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen (vgl. Tabelle 3). Mit zunehmenden Anforderungen seitens der Betriebe erhöht sich jedoch bei tendenziell sinkenden Bewerberzahlen die Wahrscheinlichkeit von Rekrutierungsproblemen.

Tabelle 3: Anteil der Neueinstellungen, für die Zusatzkenntnisse vorausgesetzt wurden, für ausgewählte Berufsgruppen, 2006-2010.

	2006	2007	2008	2009	2010
Ingenieursberufe	14%	28%	35%	36%	34%
IT-Berufe	48%	17%	10%	39%	36%
Erzieher, Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Sozialberater	12%	13%	20%	13%	13%
Alten- und Krankenpflege einschl. Helfer	18%	19%	16%	27%	26%
Durchschnitt aller Berufe	18%	16%	19%	17%	20%

Quelle: IAB-Erhebungen des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2005-2010, eigene Berechnungen.

Die Besetzung offener Stellen kann allerdings auch scheitern bzw. verzögert werden, weil Bewerber nicht bereit sind, zu den angebotenen **Lohn- oder Arbeitsbedingungen** eine Beschäftigung aufzunehmen. Auch in diesen Fällen sprechen Betriebe häufig von einem Fachkräftemangel, obwohl Bewerber vorhanden und passend qualifiziert sind. Insbesondere in konjunkturellen Aufschwung-Phasen, wenn die Konkurrenz um Fachkräfte steigt und die Löhne aufgrund von Rigiditäten nur zögerlich reagieren, ist dies keine ungewöhnliche Situation und Teil der notwendigen Anpassungsprozesse am Arbeitsmarkt. Durch flankierende Maßnahmen, wie die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen können die Betriebe bestehende Nachteile kompensieren.

Die Begriffe Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe sind theoretisch auch auf die Beschäftigten eines Betriebes zu beziehen, wenn ihr Qualifikationsniveau nicht ausreicht, damit alle Aufträge wie geplant abgewickelt werden können. Bislang gibt es für Deutschland jedoch keine repräsentativen Untersuchungen dazu, inwiefern der Qualifikationsstand der Belegschaft nicht (mehr) den Anforderungen im Unternehmen entspricht und Unternehmen deshalb einen Fachkräftemangel feststellen.

4. Strategien gegen Fachkräftemangel – Ansatzpunkte für die Betriebe

Wirtschaftspolitische Maßnahmen sind nur dann angezeigt, wenn Engpasssituationen über längere Zeit hinweg auftreten und nicht durch Anpassungsprozesse am Arbeitsmarkt beseitigt werden können. Nicht angezeigt sind sie, wenn Engpässe nur konjunkturell determiniert oder vorübergehender Natur sind. Viel diskutiert wurde u.a. bereits über die Notwendigkeit der allgemeinen Weiterqualifizierung von Beschäftigten und Arbeitslosen, der Ausweitung der Erwerbstätigkeit von Älteren und der verstärkten Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland.

Aber gerade auch die Betriebe selbst haben einen beträchtlichen Einfluss darauf, wie sich die Bewerberlage und die Möglichkeiten zur Einstellung geeigneter Mitarbeiter entwickeln. Elementar ist die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber unter Ausschöpfung aller Spielräume beispielsweise hinsichtlich des Angebots flexibler Arbeitszeitmodelle oder der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen. Auch die allgemeine Personalpolitik spielt eine Rolle für die Attraktivität der Arbeitgeber. So zeigen Untersuchungsergebnisse auf Basis der IAB-Erhebung, dass Betriebe, die im Vergleich zur Zahl ihrer Beschäftigten viele Mitarbeiter entlassen, häufiger Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen haben als Betriebe, die seltener Entlassungen vornehmen. Von Betrieben beklagte Mangelsituationen, weil sich vor allem gut qualifizierte Personen nicht bei ihnen bewerben oder Beschäftigungsangebote ablehnen, haben in solchen Fällen vor allem betriebsinterne Ursachen. Attraktive Arbeitgeber

sind jene, die längerfristige Beschäftigungsperspektiven bieten, ihren Beschäftigten regelmäßig die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung und Weiterentwicklung geben und die Erfordernisse aus der individuellen Lebenssituation der Arbeitnehmer (Kindererziehung, Betreuung von Angehörigen, gesundheitliche Einschränkungen etc.) bestmöglich in der Gestaltung der Arbeitsabläufe berücksichtigen.

Erforderlich sind mehr Flexibilität und Kompromissbereitschaft bei der Bewerberauswahl, vor allem in größeren Betrieben. So zeigen die Ergebnisse des IAB, dass kleinere Betriebe im Allgemeinen stärker von Mangellagen bzw. Engpässen betroffen sind als mittelgroße und große Betriebe, dass sie sich aber kompromissbereiter bei der Bewerberauswahl zeigen und letztlich nicht häufiger über Mangellagen klagen als größere Betriebe. Vor allem in den Großunternehmen scheint die Anwendung standardisierter Auswahlprozesse teilweise dazu zu führen, dass eigentlich passende Bewerber bereits in den ersten Auswahlstufen aus den Verfahren ausgeschlossen werden.

Die Nutzung der von der BA angebotenen Leistungen zur Vermittlung, Eingliederung und Weiterbildung ist eine weitere betriebliche Strategie, die in Engpassituationen an Bedeutung gewinnen sollte. Dies betrifft bereits die Berücksichtigung der Bewerbungen arbeitsloser Personen in den Auswahlverfahren. 2009 gaben in einer Sonderbefragung im Rahmen der EGS rund zwölf Prozent der antwortenden Betriebe an, dass sie die Bewerbungen arbeitsloser Personen generell nicht berücksichtigen. Weitere 18 Prozent berücksichtigen sie nur, wenn die Arbeitslosigkeit nicht länger als wenige Monate dauerte. Rund die Hälfte aller Arbeitslosen verfügt über eine abgeschlossene Ausbildung oder einen Studienabschluss, viele verfügen zudem über langjährige Berufserfahrung. Wenn Betriebe dieses Potential von vornherein ausschließen, weil sie die Bewerbungen von Arbeitslosen grundsätzlich aussortieren, verzichten sie auf potentielle geeignete und motivierte Bewerber.

Auch die Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen ist zumindest in Westdeutschland eine Strategie gegen Fachkräfteengpässe und –mangellagen. Auch hier ist betriebliches Umdenken erforderlich. So zeigen Analysen des IAB zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei Neueinstellungen, dass in Westdeutschland Frauen eine geringere Wahrscheinlichkeit für eine Einstellung haben, wenn sie sich in einem Alter befinden, in dem üblicherweise eine Familie gegründet wird bzw. in dem Kinder zu betreuen sind. Nicht nur die noch immer unzureichenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Westdeutschland dürften dies erklären, sondern auch Vorbehalte der Betriebe spielen eine Rolle. Tabelle 4 zeigt exemplarisch die Anteile befristeter abgeschlossener Arbeitsverträge im Jahr 2009 nach Geschlecht und Alter. Qualifizierte Frauen erwarten attraktivere Konditionen als in dieser Tabelle sichtbar und benötigen in der Familienphase Arbeitsplätze und -bedingungen, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit tatsächlich ermöglichen.

Tabelle 4: Anteil der befristeten Neueinstellungen nach Geschlecht und Alter 2009

Alter	Frauen	Männer
16-24	68%	46%
25-29	56%	45%
30-34	54%	39%
35-39	44%	36%
40-49	47%	50%
50-59	42%	51%
60-67	28%	61%
Gesamt	53%	45%

Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2009, eigenen Berechnungen.