

IAB-KURZBERICHT

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

7|2025

In aller Kürze

- Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel stellen die Betriebe vor große Herausforderungen. Das zeigt sich auch in ihrer Einschätzung der Personalprobleme: Aktuell erwarten mehr als 80 Prozent der Betriebe solche Probleme, während dies im Jahr 2010 auf weniger als jeden zweiten Betrieb zutraf (vgl. Abbildung A1).
- Betriebe beklagen vor allem Schwierigkeiten bei der Gewinnung von (qualifizierten) Arbeitskräften. Aber auch die Belastung durch Lohnkosten, ein hoher Weiterbildungsbedarf, hohe Fehlzeiten sowie die Überalterung ihrer Belegschaften werden als Probleme genannt.
- Während der Fokus der meisten Betriebe auf der Fachkräftesicherung liegt, erwarten 5 Prozent der Betriebe einen zu hohen Personalstand.
- Die Bedeutung einzelner Personalprobleme unterscheidet sich deutlich zwischen verschiedenen Betriebstypen. Dabei spielen Faktoren wie die Branchenzugehörigkeit und die Betriebsgröße, aber auch die wirtschaftliche Lage und die Beschäftigtenstruktur eine Rolle.
- Betriebe stellen sich den personalpolitischen Herausforderungen mit unterschiedlichen Maßnahmen. Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs setzen sie unter anderem auf Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität sowie auf Aus- und Weiterbildung.

Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024

Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme

von Christian Hohendanner, Ute Leber und Michael Oberfichtner

Themen wie der Fachkräftemangel, hohe Fehlzeiten und der aus dem technologischen und dem ökologischen Wandel resultierende Qualifizierungsbedarf finden in der öffentlichen Diskussion große Beachtung. Unklar ist aber, inwiefern diese und weitere Herausforderungen die Betriebe tatsächlich belasten. Auswertungen des IAB-Betriebspanels liefern einen Überblick über die Bedeutung verschiedener Personalprobleme und zeigen, welche Unterschiede dabei zwischen einzelnen Segmenten des Arbeitsmarkts bestehen.

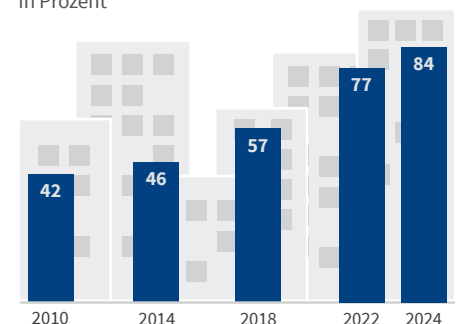
Die „drei Ds“ – Digitalisierung, Dekarbonisierung und Demografie – stellen die deutsche Wirtschaft vor große Herausforderungen. Digitalisierung und Dekarbonisierung verändern die Tätigkeits- und Branchenstrukturen. Sie bieten zwar Chancen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, gehen aber auch mit dem Risiko einher, angestammte Stärken zu

verlieren. Die demografische Entwicklung führt zu einer Alterung und einer Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials – mit der Folge, dass sich bestehende Engpässe bei Fach- und Arbeitskräften in Zukunft voraussichtlich weiter verschärfen werden.

Gleichzeitig befindet sich die deutsche Wirtschaft bereits seit einigen Jahren in einer Schwächephase. So ist das Brutto-

A1

Anteil der Betriebe, die mindestens ein Personalproblem erwarten, 2010–2024
in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel, hochgerechnete Werte © IAB

inlandsprodukt im vergangenen Jahr erneut gesunken. Obgleich die Konsumausgaben zugenommen haben, reichten die Zuwächse nicht aus, um die schwachen Exporte und die rückläufige Investitionstätigkeit auszugleichen. Diese Gemengelage von konjunkturellen und strukturellen Faktoren hat ihre Spuren auch auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Zwar ist die Beschäftigung im Jahr 2024 leicht gestiegen, doch die Arbeitslosigkeit hat ebenfalls zugenommen, während die Zahl der offenen Stellen rückläufig war (Gartner/Weber 2025).

Der demografische, der digitale und der ökologische Wandel sowie die konjunkturelle Entwicklung haben auch Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik. Die Transformationsprozesse am Arbeitsmarkt gehen mit einem veränderten Bedarf an Qualifikationen einher, dem mit der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte sowie mit Aus- und Weiterbildung zu begegnen ist. Der wachsende Anteil älterer Beschäftigter an den betrieblichen Belegschaften erfordert alternsgerechte Personalmaßnahmen, die auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, aber auch auf den Transfer von Wissen abzielen.

Die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten Babyboomer, werden in den kommenden Jahren sukzessive in den Ruhestand eintreten, was den Ersatzbedarf der Betriebe erhöht. Diesen fällt es

bereits heute oftmals schwer, Personen mit den benötigten Qualifikationen auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden. Haben einerseits viele Betriebe mit Fachkräfte-Engpässen zu kämpfen, gibt es andererseits auch solche, die – zum Beispiel aufgrund der rückläufigen Nachfrage – ihr Personal reduzieren müssen (Gartner et al. 2025). So haben sich Meldungen über den Stellenabbau in Unternehmen in den vergangenen Monaten gehäuft. Geht es Betrieben wirtschaftlich schlecht, können zudem hohe Lohnkosten zu einer zusätzlichen Belastung werden.

Diese Situation führt zu einer Gleichzeitigkeit scheinbar widersprüchlicher Phänomene: Probleme bei der Arbeits- und Fachkräftesicherung sowie Stellenabbau, Forderungen nach Lohnzurückhaltung und steigende Arbeitslosigkeit.

Angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen stellt sich die Frage, wie Betriebe die gegenwärtige Lage selbst einschätzen: Welche Personalprobleme spielen aus ihrer Sicht eine besonders große Rolle und welche Unterschiede bestehen dabei zwischen einzelnen Betriebstypen? Und wie hat sich die Bedeutung einzelner Probleme über die vergangenen Jahre hinweg entwickelt? Antworten hierauf gibt das IAB-Betriebspanel, eine jährlich durchgeführte repräsentative Befragung von gut 15.000 Betrieben aller Branchen und Größenklassen (für nähere Informationen zum IAB-Betriebspanel vgl. Infobox 1). In verschiedenen Erhebungswellen, zuletzt 2024, wurden die Betriebe danach gefragt, welche Personalprobleme sie für die nächsten zwei Jahre erwarten. Im vorliegenden Kurzbericht geben wir auf dieser Basis einen Einblick in die aktuelle Stimmungslage in den Betrieben.

Immer mehr Betriebe erwarten Personalprobleme für die nahe Zukunft

Im Jahr 2024 wurden die Betriebe zu einer Reihe von Personalproblemen gefragt, ob sie diese in den nächsten beiden Jahren erwarten. Dazu gehört beispielsweise ein zu hoher Personalbestand ebenso wie Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden oder Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten zu bekommen. Hohe Fehlzeiten und eine hohe Belastung durch Lohnkosten wurden ebenfalls erhoben. 84 Prozent der Betriebe haben angegeben, mindestens eines

1

Datenbasis

Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative, bundesweit durchgeführte jährliche Wiederholungsbefragung bei rund 15.000 Betrieben aller Betriebsgrößen und Branchen. Es gibt sie seit 1993 in Westdeutschland und seit 1996 in Ostdeutschland. Die Befragung wird in Form von persönlich-mündlichen, telefonischen und Online-Interviews von Verian (eingetragen als Mantle Germany GmbH, vormals Kantar Public) im Auftrag des IAB durchgeführt. Befragt werden Personen der Leitungsebene in den Betrieben, z. B. aus der Geschäftsführung. Neben betriebswirtschaftlichen Kennziffern werden auch detaillierte Angaben zum Personalbestand sowie zu Einstellungen und Entlassungen, zur Geschäftspolitik und -entwicklung, zur Aus- und Weiterbildung ebenso wie zur Arbeitszeit erhoben. Zusätzlich zum jährlichen Standard-Fragenprogramm gibt es wechselnde Themen-Schwerpunkte.

Die von uns betrachtete Frage nach Personalproblemen wurde in den Jahren 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2022 und 2024 erhoben. Im zeitlichen Vergleich ist zu berücksichtigen, dass die Frage teilweise leicht geändert wurde, um aktuelle Entwicklungen abzubilden. So wurde im Jahr 2022 mit dem „Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten bzw. Arbeitszeitmodelle“ ein zusätzliches Item aufgenommen. Seit 2022 werden die Betriebe gefragt, ob sie eines oder mehrere der genannten Personalprobleme erwarten, wobei sie bei ihrer Antwort zwischen „Ja“ und „Nein“ wählen können. Bis einschließlich 2018 wurden die Betriebe dagegen darum gebeten, alle auf sie zutreffenden Personalprobleme anzukreuzen.

Weitere Informationen: <https://iab.de/das-iab/befragungen/iab-betriebspanel>

der im IAB-Betriebspanel erfassten Personalprobleme zu erwarten – und damit 7 Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2022 (vgl. Abbildung A1).

Wie stark sich die betrieblichen Herausforderungen im Laufe der Jahre verändert haben, wird noch deutlicher, wenn man den zeitlichen Vergleich um frühere Erhebungswellen des IAB-Betriebspanels erweitert. So erwarteten in den Jahren 2010, 2012, 2014 und 2016 jeweils weniger als 50 Prozent aller Betriebe Personalprobleme für die nahe Zukunft. Im Jahr 2018 waren es mit 57 Prozent erstmals mehr als die Hälfte der Betriebe, aber dennoch bedeutend weniger, als dies zuletzt der Fall war.

Hatte vor 15 Jahren also nicht einmal jeder zweite Betrieb zumindest ein Personalproblem zu beklagen, trifft dies mittlerweile auf die weit überwiegende Mehrheit zu. Bei der Einordnung dieser Werte ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die Frage nach den Personalproblemen ab der Erhebungswelle 2022 des IAB-Betriebspanels geringfügig geändert hat (zu näheren Informationen vgl. Infobox 1).

Gewinnung von Fachkräften ist die größte Herausforderung

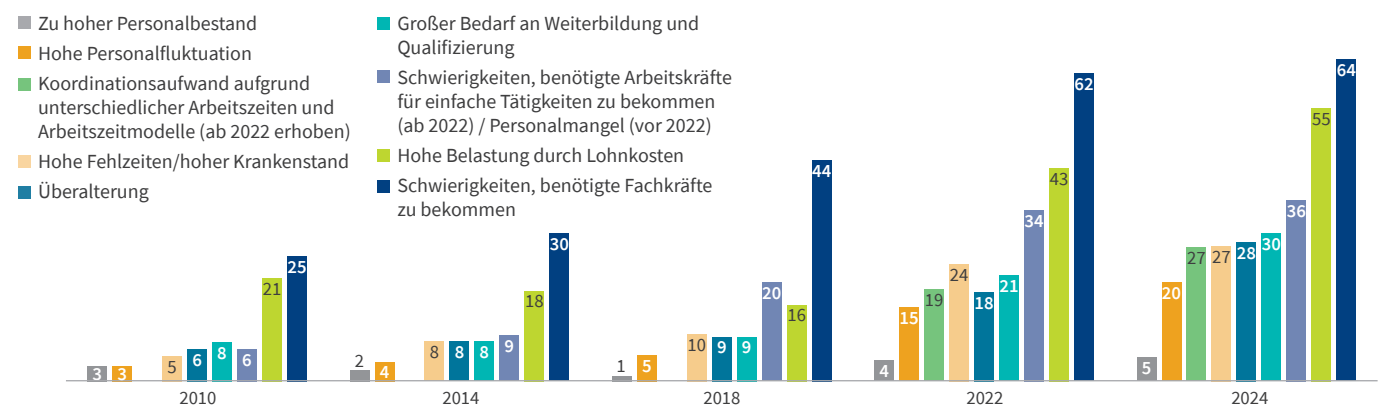
Mit Blick auf die Bedeutung einzelner Personalprobleme fällt auf, dass Betriebe am häufigsten die Möglichkeiten der Gewinnung von Fachkräften als problematisch erachten (vgl. Abbildung A2). Dies traf 2024 auf fast zwei Drittel aller Betriebe

zu. Gut die Hälfte aller Betriebe sah sich darüber hinaus durch die Lohnkosten belastet. Mehr als ein Drittel gab an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten zu erwarten. Somit ist der Mangel an Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten keinesfalls ein zu vernachlässigendes Problem, doch spielt er im Vergleich zum Mangel an Fachkräften aus betrieblicher Sicht eine weniger große Rolle. Drei von zehn Betrieben benannten einen hohen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf bei ihren Beschäftigten als Personalproblem und annähernd ebenso viele eine Überalterung ihrer Belegschaften. Jeweils ein gutes Viertel der Betriebe erwartete einen hohen Koordinationsaufwand aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten beziehungsweise Arbeitszeitmodelle sowie hohe Fehlzeiten. Die Personalfuktuation wurde von jedem fünften Betrieb als problematisch erachtet. Im Vergleich zum hohen Anteil der Betriebe, die Probleme bei der Fachkräftesicherung erwarten, beklagten nur 5 Prozent einen zu hohen Personalstand.

Im Zeitverlauf ist zu erkennen, dass die Bedeutung aller Personalprobleme über die Jahre hinweg deutlich zugenommen hat. Dennoch ist die Reihenfolge der einzelnen Herausforderungen über die Zeit mehr oder weniger unverändert geblieben. So führten bereits im Jahr 2010 die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften sowie die Belastung durch Lohnkosten die Liste der Personalprobleme an.

Personalprobleme der Betriebe im Zeitverlauf, 2010 bis 2024

Anteil der Betriebe, die das jeweilige Problem erwarten, an allen Betrieben, in Prozent



Wortlaut der Frage im Fragebogen: Erwarten Sie ein oder mehrere der folgenden Personalprobleme in den nächsten beiden Jahren für Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle?

Quelle: IAB-Betriebspanel, hochgerechnete Werte. © IAB

Im Vergleich zum Jahr 2022 hat die Bedeutung der Belastung durch Lohnkosten besonders stark zugenommen: Hier ist der Anteil der Betriebe mit der entsprechenden Nennung von 43 auf 55 Prozent gestiegen. Ein Plus von 10 Prozentpunkten ist zudem bei der Überalterung und ein Plus von 9 Prozentpunkten bei dem hohen Weiterbildungsbedarf zu beobachten. Aktuell hat auch der Aufwand durch die Arbeitszeitkoordinierung gegenüber dem Jahr 2022 relativ deutlich zugenommen.

Vergleicht man die Angaben der Betriebe im Jahr 2024 mit denen im Jahr 2010, so zeigt sich ein besonders starker Zuwachs bei den Schwierigkeiten, Fachkräfte zu bekommen. Der Anteil der Betriebe, die dieses Problem nennen, ist um 39 Prozentpunkte gewachsen. Aber auch bei der Belastung durch Lohnkosten ist ein Anstieg um mehr als 30 Prozentpunkte auszumachen.

Weitere Personalprobleme wie der hohe Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf oder die Überalterung betrafen vor 15 Jahren nur 8 beziehungsweise 6 Prozent der Betriebe. Heute gilt dies – wie eben gezeigt – für rund drei von zehn Betrieben. Bemerkenswert ist außerdem, dass der Anteil an Betrieben, die einen zu hohen Personalstand erwarten, zwischenzeitlich mit nur 1 Prozent (2018) extrem niedrig war. Seitdem ist die Bedeutung dieses Problems wieder deutlich gestiegen.

Diese Befunde machen deutlich, wie sehr sich die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt für die Betriebe geändert haben.

Betriebe verschiedener Branchen und Größen haben unterschiedliche Probleme

Obwohl Personalprobleme mittlerweile die weit überwiegende Mehrheit der Betriebe betreffen, sind teils deutliche Unterschiede in der Bedeutung einzelner Probleme zwischen Betrieben verschiedener Wirtschaftszweige und Größenklassen festzustellen (vgl. Abbildung A3).

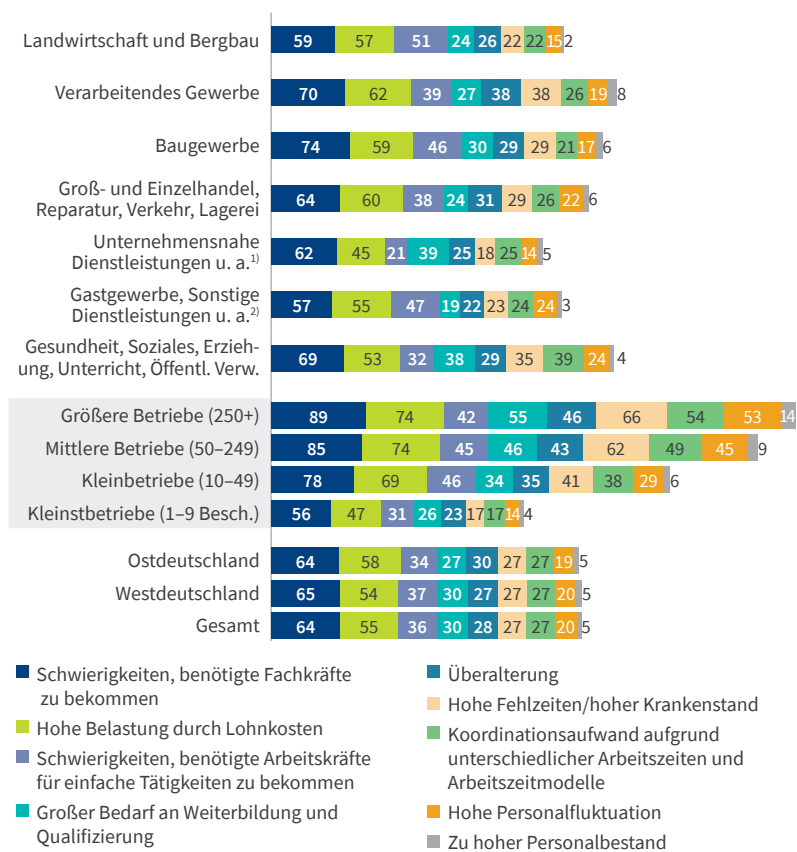
So sind Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften zwar in allen Branchen das am häufigsten genannte Personalproblem, doch schwankt der Anteil der Betriebe, die dieses Problem angeben, zwischen 74 Prozent im Baugewerbe und 57 Prozent im Bereich Gastgewerbe und Sonstige Dienstleistungen. Letztere umfassen unter anderen Branchen wie die Arbeitnehmerüberlassung oder Wachdienste – also tendenziell Bereiche, in denen einfachere Tätigkeiten vorherrschen. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht erstaunlich, dass Betriebe in diesem Wirtschaftszweig überdurchschnittlich häufig Schwierigkeiten bei der Gewinnung von einfachen Arbeitskräften beklagen (47 %) – ebenso wie dies etwa im Bereich Landwirtschaft und Bergbau (51 %) oder im Baugewerbe (46 %) der Fall ist.

Eine Belastung durch Lohnkosten wird überdurchschnittlich häufig von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Groß- und Einzelhandels beklagt, nur unterdurchschnittlich dagegen von Betrieben des Bereichs Unternehmensnahe Dienstleistungen sowie Finanz- und Versicherungswesen. Betriebe in der zuletzt ge-

A3

Bedeutung der einzelnen Personalprobleme für Betriebe nach Branchen, Betriebsgrößen und Regionen, 2024

Anteil der Betriebe, die das jeweilige Problem erwarten, an allen Betrieben, in Prozent



¹⁾ Information/Kommunikation/Finanzgewerbe

²⁾ Arbeitnehmerüberlassung, Wachdienste, Garten- und Landschaftsbau, Reisegewerbe

Quelle: IAB-Betriebspanel, hochgerechnete Werte. © IAB

nannten Branche geben dagegen besonders häufig an, einen hohen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf zu haben. Dies gilt auch für Betriebe des Gesundheits- und Sozialwesens und der Öffentlichen Verwaltung, wo zudem auch der Aufwand für die Arbeitszeitkoordinierung eine weit überdurchschnittliche Rolle spielt.

Eine Überalterung der Belegschaft wird vor allem von Betrieben im Verarbeitenden Gewerbe als problematisch erachtet – und damit von einer Branche, die laut Daten der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2024) einen überdurchschnittlichen Anteil über 55-Jähriger an den Beschäftigten hat. Vergleichsweise selten wird die Überalterung dagegen im Gastgewerbe und den sonstigen Dienstleistungen als Problem angesehen. Dies überrascht wenig, da hier der Anteil älterer Beschäftigter unter dem Durchschnitt aller Branchen liegt.

Auffällig ist schließlich, dass ein hoher Personalstand zwar in allen Wirtschaftszweigen am seltensten als Personalproblem benannt wird, der Anteil der Betriebe mit der entsprechenden Nennung aber mit 8 Prozent im Verarbeitenden Gewerbe höher ausfällt als in anderen Branchen. Möglicherweise hat dies mit den spezifischen Herausforderungen des Verarbeitenden Gewerbes zu tun, das durch den schwachen Außenhandel sowie die Energiewende besonders betroffen ist. Bereits seit Mitte 2023 ist die Beschäftigung in diesem Wirtschaftszweig gesunken, und Prognosen von Gartner et al. (2025) gehen für das aktuelle Jahr von einem weiteren Beschäftigungsabbau aus.

Mit Blick auf die Problemlage in Betrieben verschiedener Größenklassen fällt auf, dass größere Betriebe deutlich häufiger die im IAB-Betriebspanel erfassten Personalprobleme beklagen als kleinere. Dieses Ergebnis mag auf den ersten Blick erstaunen, da kleinere Betriebe zum Beispiel bei der Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften oftmals im Nachteil gegenüber größeren Betrieben sind: Letztere können ihren Beschäftigten unter anderem bessere Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie höhere Löhne anbieten. Ebenso ließe sich erwarten, dass Fehlzeiten in kleineren Betrieben eher zu einem Problem werden könnten als in größeren, da Vertretungen bei wenigen Beschäftigten häufig nur schwer zu organisieren sind.

Die Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Personalprobleme auftreten, steigt allerdings mit zunehmender Beschäftigtenzahl. Angesichts dessen erstaunt es wenig, dass der Anteil der Betriebe, die die einzelnen Herausforderungen benennen, im mittel- und großbetrieblichen Segment höher ist als im kleinbetrieblichen Segment. Außerdem erwarten größere Betriebe deutlich häufiger als kleine Betriebe einen zu hohen Personalstand.

Im Ost-West-Vergleich schließlich sind nur vergleichsweise geringe Unterschiede festzustellen. Die meisten Personalprobleme spielen in Westdeutschland eine geringfügig größere Rolle als in Ostdeutschland. Lediglich die Belastung durch Lohnkosten sowie die Überalterung werden anteilig von mehr ost- als westdeutschen Betrieben als Personalproblem genannt.

Die relativ hohe Bedeutung der Überalterung von Belegschaften ist der besonderen demografischen Situation in vielen ostdeutschen Regionen geschuldet: So haben der starke Geburteneinbruch nach 1989 und die teils massive Abwanderung jüngerer Generationen dazu beigetragen, dass die (Erwerbs-)Bevölkerung insbesondere in ländlichen Regionen vergleichsweise alt ist. Das hat entsprechende Konsequenzen auch für die Personalsituation in den Betrieben (Fuchs et al. 2020).

Personalprobleme hängen mit Ertragslage, Innovationen und weiteren betrieblichen Merkmalen zusammen

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, ob und wie sich die Bedeutung einzelner Personalprobleme zwischen Betrieben verschiedener Branchen und Größen sowie zwischen West- und Ostdeutschland unterscheidet. Dabei wurden auch mögliche Ursachen für diese Unterschiede thematisiert. So kann die Relevanz von Personalproblemen unter anderem mit der wirtschaftlichen Lage der Betriebe sowie mit der Struktur der Beschäftigung zu tun haben.

Mit multivariaten Analysen lässt sich untersuchen, ob diese Faktoren tatsächlich mit Personalproblemen zusammenhängen, und welche weiteren Determinanten bei der Erklärung der Personalprobleme eine Rolle spielen. Der Fokus liegt dabei auf den drei am häufigsten genannten Per-

sonalproblemen (Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften und bei der Rekrutierung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten sowie die Belastung durch Lohnkosten) sowie auf einem zu hohen Personalstand (vgl. Tabelle T1). Letzterer hat möglicherweise besonders drastische Folgen für die Beschäftigten. Hier greifen wir einige besonders interessante Ergebnisse heraus.

T1

Determinanten betrieblicher Personalprobleme, 2024

Regressionskoeffizienten und Standardfehler (in Klammern) für vier ausgesuchte Probleme

	Fachkräfte	Einfachkräfte	Lohnkosten	Personalstand
Ertrag sehr gut/gut	-0,027 *** (0,009)	-0,026 *** (0,010)	-0,097 *** (0,010)	-0,018 *** (0,005)
Ertrag ausreichend/ mangelhaft	-0,017 (0,011)	0,008 (0,012)	0,066 *** (0,011)	0,058 *** (0,008)
Innovativer Betrieb	0,029 *** (0,007)	0,021 ** (0,008)	0,071 *** (0,008)	0,011 *** (0,004)
Weiterbildung	0,069 *** (0,008)	-0,001 (0,009)	0,050 *** (0,009)	-0,004 (0,005)
Schichtdienst	0,018 ** (0,009)	0,037 *** (0,010)	0,025 ** (0,010)	0,017 *** (0,006)
Rufbereitschaft	0,022 ** (0,009)	0,024 ** (0,011)	0,046 *** (0,010)	-0,005 (0,006)
Samstags-, Sonn- und Feiertagsarbeit	0,010 (0,009)	0,034 *** (0,011)	0,035 *** (0,010)	-0,020 *** (0,006)
Technischer Stand sehr neu/neu	-0,016 ** (0,007)	-0,033 *** (0,009)	-0,034 *** (0,008)	-0,008 * (0,005)
Technischer Stand alt/veraltet	0,026 * (0,015)	0,022 (0,018)	0,013 (0,016)	0,019 * (0,011)
Einfache Tätigkeiten (Anteil)	-0,119 *** (0,016)	0,242 *** (0,017)	0,059 *** (0,016)	0,009 (0,009)
Auszubildende (Anteil)	0,107 * (0,057)	-0,075 (0,063)	0,205 *** (0,063)	-0,080 *** (0,028)
Akademische Tätigkeiten (Anteil)	-0,017 (0,017)	-0,129 *** (0,016)	-0,050 *** (0,019)	0,009 (0,009)
Inhaber*innen (Anteil)	-0,370 *** (0,029)	-0,139 *** (0,027)	-0,322 *** (0,029)	-0,081 *** (0,011)
Tarifbindung	0,021 ** (0,009)	0,001 (0,010)	-0,017 * (0,010)	0,009 (0,006)
Betriebs-/Personalrat	-0,018 * (0,011)	-0,045 *** (0,013)	-0,097 *** (0,013)	0,012 (0,008)
Frauen (Anteil)	-0,001 (0,016)	0,017 (0,017)	0,028 * (0,017)	0,007 (0,008)
Teilzeit gesamt (Anteil)	-0,040 ** (0,016)	-0,035 ** (0,017)	-0,038 ** (0,017)	-0,020 ** (0,009)
Leiharbeit (Anteil)	0,471 *** (0,085)	0,112 (0,136)	0,191 (0,117)	-0,152 ** (0,060)
Beobachtungen	14.789	14.604	14.716	14.526

Anmerkungen: Lineare Wahrscheinlichkeitsmodelle; **Wortlaut der abgefragten Items** für die abhängigen Variablen: „Fachkräfte“: Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu bekommen; „Einfachkräfte“: Schwierigkeiten, benötigte Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten zu bekommen; „Lohnkosten“: Hohe Belastung durch Lohnkosten; „Personalstand“: Zu hoher Personalbestand. **Referenzkategorien**: Ertragslage: befriedigend; Tätigkeitsstruktur: berufsfachliche Tätigkeiten. **Kontrollvariablen**: Branche, Betriebsgröße, Region (Ost-/Westdeutschland). **Signifikanzniveau**: *** 1 %, ** 5 % und * 10 %. Robuste Standardfehler in Klammern.

Lesebeispiel für die abhängige Variable „Fachkräfte“ und die unabhängige Variable „Ertrag: sehr gut/gut“: Der Regressionskoeffizient beträgt -0,027. Demnach haben Betriebe, die einen sehr guten oder guten wirtschaftlichen Ertrag haben, im Vergleich zu Betrieben mit einem befriedigenden Ertrag eine um 2,7 Prozentpunkte niedrigere Wahrscheinlichkeit, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben. Der Standardfehler in Klammern (0,009) gibt die Unsicherheit des geschätzten Koeffizienten an, wobei ein Koeffizient mit einem niedrigeren Standardfehler präziser geschätzt ist.

Quelle: IAB-Betriebspanel, eigene Berechnungen. © IAB

Wie vermutet, hängt die Ertragslage mit den erwarteten Personalproblemen zusammen. Betriebe mit einer guten Ertragslage berichten die untersuchten Personalprobleme seltener als Betriebe mit einer befriedigenden Ertragslage. Zudem erwarten Betriebe mit einer schlechten Ertragslage wesentlich häufiger Belastungen durch Lohnkosten und einen zu hohen Personalstand, jedoch nicht (signifikant) seltener Probleme, Fach- und Arbeitskräfte zu gewinnen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass die untersuchten Personalprobleme auftreten, ist größer in Betrieben, die Produkt- und/oder Prozessinnovationen durchgeführt haben. Dies hat im Falle der Fachkräfte- beziehungsweise Arbeitskräftegewinnung vermutlich damit zu tun, dass die Durchführung von Produkt- oder Prozessinnovationen oftmals besondere Kompetenzen erfordert, die auf dem externen Arbeitsmarkt nicht immer leicht zu finden sind.

Ein auf den ersten Blick erstaunliches Ergebnis ist, dass Betriebe, die in Weiterbildung investieren, häufiger Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften beklagen als Betriebe ohne Weiterbildung. Eine plausible Erklärung ist, dass die Erstgenannten auf die Fachkräfteengpässe mit Weiterbildung reagieren.

Bei der Erklärung der Personalprobleme spielen außerdem Arbeitszeitmodelle wie Schichtarbeit, Rufbereitschaft sowie Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit eine Rolle. Betriebe mit derartigen Modellen erwarten zum einen häufiger Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Arbeits- oder Fachkräften. Dies dürfte nicht zuletzt daran liegen, dass Schichtarbeit und ähnliche Modelle als wenig attraktiv gelten, sodass sich weniger Personen auf ausgeschriebene Stellen bewerben und die Engpässe aus betrieblicher Sicht größer werden. Zum anderen beklagen Betriebe mit den genannten Arbeitszeitmodellen häufiger eine hohe Belastung durch Löhne. Ein Grund hierfür könnte sein, dass irreguläre Arbeitszeiten oftmals mit Zulagen verbunden sind, die die Lohnkosten zusätzlich in die Höhe treiben.

Als relevant erweist sich zudem der technische Stand der Anlagen: Betriebe mit modernen Anlagen haben seltener Personalprobleme. Es ist einerseits denkbar, dass diese Betriebe wirtschaftlich

erfolgreicher sind und höhere Löhne bezahlen. Andererseits könnten die technischen Anlagen ein Substitut zur Arbeit darstellen. Betriebe mit moderner Ausstattung könnten daher einen geringeren Personalbedarf und entsprechend weniger Probleme bei der Rekrutierung von (qualifizierten) Arbeitskräften haben.

Ein letztes Merkmal, das wir herausgreifen, ist der Anteil von Beschäftigten für einfache Tätigkeiten. Hier sind unterschiedliche Effekte für einzelne Personalprobleme zu beobachten: Ein hoher Anteil geht mit Problemen bei der Gewinnung von Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten und der Belastung durch Lohnkosten einher. Dagegen steht er in einem negativen Zusammenhang mit den Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften. Dies macht erneut deutlich, dass eine differenzierte Betrachtung einzelner Personalprobleme erforderlich ist, da diese sich in ihren Einflussgrößen voneinander unterscheiden können.

Welche Strategien Betriebe zur Fachkräftesicherung verfolgen

Angesichts der vielfältigen Probleme, mit denen Betriebe zu kämpfen haben, stellt sich die Frage, wie sie mit diesen umgehen. Dabei erfordern einzelne Personalprobleme selbstverständlich unterschiedliche Handlungsstrategien.

So können beispielsweise bei hohen Fehlzeiten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sinnvoll sein. Dem aktuellen AOK-Fehlzeitenreport zufolge haben Beschäftigte zudem dann weniger Fehlzeiten, wenn sie sich emotional an den Betrieb gebunden fühlen. Daher kann es für Arbeitgeber ratsam sein, beispielsweise für eine angenehme Arbeitsatmosphäre und eine wertschätzende Führung zu sorgen (Badura et al. 2024).

Beklagen Betriebe dagegen einen hohen Weiterbildungsbedarf, so gilt es zum einen, passende Weiterbildungsangebote entweder selbst zu konzipieren oder bei externen Anbietern zu finden. Zum anderen müssen möglicherweise Weiterbildungshürden bei Beschäftigten abgebaut werden, die zum Beispiel aus schlechten Erfahrungen mit dem Lernen resultieren. Dies kann etwa in Form von zielgruppenspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen,

die den besonderen Bedürfnissen einzelner Beschäftigter Rechnung tragen, geschehen.

Nachfolgend werden die Möglichkeiten zur Begegnung desjenigen Personalproblems genauer betrachtet, das aus Sicht der Betriebe am wichtigsten ist: die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften. Im IAB-Betriebspanel 2024 wurden die Betriebe danach gefragt, welche Bedeutung sie einzelnen Strategien der Fachkräftesicherung beimessen. An erster Stelle nennen Betriebe die Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen: Zwei Drittel haben dieser Option eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Abbildung A4). Jeweils rund die Hälfte der Betriebe erachtet zudem die Weiterbildung, die Personalentwicklung sowie die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als bedeutsam.

Knapp vier von zehn Betrieben schreiben der eigenen Ausbildung eine hohe Relevanz zu und jeweils rund ein Drittel sieht die Zahlung von höheren Löhnen und das längere Halten von älteren Beschäftigten als wichtig an. Weitere Strategien wie Kooperationen mit (Hoch-)Schulen, die Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland sowie der Einsatz von Leiharbeit werden dahingegen

A4

Betriebliche Strategien der Fachkräftesicherung, 2024

Anteil der Betriebe, die der jeweiligen Strategie eine hohe Bedeutung beimessen, in Prozent



Wortlaut der Frage im Fragebogen: Welche Bedeutung haben die folgenden Strategien zur Sicherung des betrieblichen Fachkräftebestands und zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs für Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle?

Quelle: IAB-Betriebspanel, hochgerechnete Werte. © IAB



als weniger bedeutsam wahrgenommen (Leber/Schwengler 2025).

Fazit

Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel führen zu strukturellen Transformationen und stellen die Betriebe in Deutschland vor immer größere Herausforderungen. Dies zeigt sich auch in ihrer Einschätzung der Personalprobleme: War vor 15 Jahren nicht einmal jeder zweite Betrieb von solchen Problemen betroffen, sind es mittlerweile mehr als 80 Prozent.

Insbesondere Schwierigkeiten bei der Gewinnung von (qualifizierten) Arbeitskräften machen den Betrieben zu schaffen. Sie beklagen aber auch die Belastung durch Lohn- und Gehaltskosten, einen hohen Weiterbildungsbedarf, hohe Fehlzeiten sowie die Überalterung ihrer Belegschaften. Gleichzeitig erwarten inzwischen 5 Prozent der Betriebe einen zu hohen Personalstand – vermutlich eine Folge der anhaltend schlechten konjunkturellen Entwicklung.

Wie die vorliegende Analyse zeigt, unterscheidet sich die Bedeutung einzelner Personalprobleme merklich zwischen verschiedenen Betriebs-typen. Neben der Branchenzugehörigkeit und der Betriebsgröße spielen in diesem Kontext sowohl die wirtschaftliche Lage der Betriebe als auch ihre Beschäftigtenstruktur sowie die verwendeten Arbeitszeitmodelle eine Rolle. So tun sich zum Beispiel Betriebe mit Schichtarbeit bei der Rekrutierung von Personal besonders schwer und haben zusätzlich oft mit einer hohen Belastung durch Lohnkosten zu kämpfen.

Betriebe können auf die im IAB-Betriebspanel untersuchten Personalprobleme mit ganz unterschiedlichen Strategien reagieren. Wir haben am Beispiel der Fachkräftesicherung gezeigt, dass hier insbesondere Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität, aber auch die Aus- und Weiterbildung aus betrieblicher Sicht eine wichtige Rolle spielen. Betriebe haben also die aktuellen Herausforderun-

gen erkannt und begegnen diesen mit unterschiedlichen Maßnahmen.

Speziell mit Blick auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs ist zudem festzuhalten, dass hier noch Potenziale auf dem Arbeitsmarkt bestehen, die stärker als bislang genutzt werden sollten. Dies gilt etwa für die Beschäftigung von Frauen und von Älteren, aber zum Beispiel auch für die Integration von (Langzeit-)Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt (BA 2023).

Die gegenwärtigen Entwicklungen sind für die Betriebe allerdings nicht nur mit Problemen behaftet, sondern bieten auch große Chancen. Innovative Produkte, die beispielsweise durch den geschickten Einsatz von neuen Technologien dazu beitragen, die momentanen Herausforderungen zu meistern, können neue Geschäftsfelder entstehen lassen und Wachstum schaffen.

Literatur

- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Baumgardt, Johanna; Meyer, Markus; Schröder, Helmut (2024): Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit – Fachkräfte gewinnen und halten. Berlin.
- Bundesagentur für Arbeit [BA] (2023): Arbeits- und Fachkräfte für Deutschland. Gemeinsam Chancen nutzen. Nürnberg (https://www.arbeitsagentur.de/datei/dok_ba022515.pdf).
- Fuchs, Johann; Kropp, Per; Matthes, Britta (2020): [Die fehlende Generation: Ostdeutschland steht vor einer massiven demografischen Herausforderung](#). In: IAB-Forum, 22.4.2020.
- Gartner, Hermann; Hellwagner, Timon; Hummel, Markus; Hutter, Christian; Lochner, Benjamin; Wanger, Susanne; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2025): [IAB-Prognose 2025: Zwischen Schwächephase und Investitionsimpulsen](#). IAB-Kurzbericht Nr. 3.
- Gartner, Hermann; Weber, Enzo (2025): [Einschätzung des IAB zur wirtschaftlichen Lage – Januar 2025](#). In: IAB-Forum, 31.1.2025.
- Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2025): Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Strategien der Fachkräftesicherung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Heft 1, S. 8–12.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2024): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Situation Älterer am Arbeitsmarkt. Nürnberg (https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Aeltere-am-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile&v=14).

Impressum | IAB-Kurzbericht Nr. 7, 6.5.2025 | Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg | Redaktion: Elfriede Sonntag | Grafik & Gestaltung: Nicola Brendel | Fotos (von oben nach unten): Jeanette Brugger; Wolfram Murr/Fotofabrik Nürnberg; Giulia Iannicelli/FAU WiSo | Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern | Rechte: Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> | IAB im Internet: www.iab.de. Dort finden Sie unter anderem diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download | Kontakt: IAB.Kurzbericht@iab.de | ISSN 0942-167X | DOI 10.48720/IAB.KB.2507

Dr. Christian Hohendanner
ist Mitarbeiter im
Forschungsbereich „Betriebe
und Beschäftigung“ am IAB.
Christian.Hohendanner@iab.de



Dr. Ute Leber
ist Mitarbeiterin im
Forschungsbereich „Betriebe
und Beschäftigung“ sowie
Co-Leiterin des Bereichs
„Bildung, Qualifizierung und
Erwerbsverläufe“ am IAB.
Ute.Leber@iab.de



Prof. Dr. Michael Oberfichtner
ist Leiter des Forschungs-
bereichs „Betriebe und Beschäf-
tigung“ am IAB und Professor
für betriebliche Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung an
der FAU Erlangen-Nürnberg.
Michael.Oberfichtner@iab.de