



Während der Pandemie ist die Suche nach geeignetem Personal für viele Betriebe schwieriger geworden

Patrick Gleiser, Sophie Hensgen, Christian Kagerl, Ute Leber, Duncan Roth, Jens Stegmaier, Matthias Umkehrer

Für gut vier von zehn Betrieben haben sich die Probleme bei der Besetzung offener Stellen im Jahr 2021 gegenüber 2019 nach eigenen Angaben verschärft. Die Betriebe machen hierfür überwiegend den Rückgang an (geeigneten) Bewerbungen, teils auch pandemiebedingte Einschränkungen im Rekrutierungsprozess verantwortlich. Manche Betriebe mussten daher Überstunden anordnen oder Aufträge reduzieren. Viele Betriebe mussten außerdem häufig Kompromisse eingehen, um Stellen besetzen zu können.

Die Sicherung des Arbeitskräftebedarfs stellt viele Betriebe vor immer größere Herausforderungen. Bereits seit vielen Jahren wird von Engpässen in verschiedenen Segmenten des Arbeitsmarktes berichtet. Politik und Fachöffentlichkeit diskutieren Strategien, wie dem [Mangel an Fachkräften](#), aber auch an Arbeitskräften generell begegnet werden kann. Die Betriebe waren den Befunden der [IAB-Stellenerhebung](#) zufolge im ersten Jahr der Pandemie, also im Jahr 2020, bei Neueinstellungen zwar noch zurückhaltend. Die

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 1

Zahl der offenen Stellen hat jedoch bereits im dritten Quartal 2021 das Vorkrisenniveau wieder übertroffen und in der ersten Hälfte des Jahres 2022 ein Allzeithoch erreicht (lesen Sie dazu einen [aktuellen Beitrag von Alexander Kubis im IAB-Forum](#)).

Stehen den vakanten Stellen jedoch nicht ausreichend (geeignete) Bewerberinnen und Bewerber gegenüber und bleiben Stellen deswegen längere Zeit unbesetzt, kann dies die Geschäftstätigkeit der Betriebe ernsthaft beeinträchtigen. Informationen dazu, wie viele offene Stellen im Jahr 2021 nicht besetzt werden konnten und wie die Betriebe hierauf reagiert haben, liefert die 22. Welle der in kurzen Zeitabständen durchgeführten Befragung [„Betriebe in der Covid-19-Krise“](#) vom März dieses Jahres.

Der Anteil an unbesetzten Stellen war 2021 vor allem in von der Krise betroffenen Betrieben hoch

Insgesamt haben 36 Prozent der Betriebe im Jahr 2021 Stellen extern ausgeschrieben. Davon konnten 48 Prozent alle ausgeschrieben Stellen auch besetzen. In 52 Prozent der Betriebe blieb dagegen zumindest ein Teil der Stellen unbesetzt, ein Wert der über alle Betriebsgrößen hinweg ähnlich ist. Die Nichtbesetzungsquote, also der Anteil der zum Befragungszeitpunkt noch unbesetzten Stellen an allen ausgeschrieben Stellen, lag bei den Stellen für einfache Tätigkeiten bei 53 Prozent. Bei den Stellen für qualifizierte Tätigkeiten, die eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein Hochschulstudium erfordern, betrug sie 48 Prozent. Da für qualifizierte Tätigkeiten deutlich mehr Stellen ausgeschrieben werden als für einfache Tätigkeiten, betrug die Nichtbesetzungsquote über alle Stellen hinweg knapp 52 Prozent. Insgesamt konnte somit rund die Hälfte aller im Jahr 2021 angebotenen Stellen bis zum März 2022 nicht besetzt werden.

Bei der Einordnung dieser Zahlen ist zu berücksichtigen, dass zum Zeitpunkt der Befragung im März 2022 noch nicht alle Stellenbesetzungsprozesse abgeschlossen waren. So gaben 42 Prozent der Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen an, dass der Auswahlprozess bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten noch andauere. Bei der Besetzung von Stellen für einfache Tätigkeiten betrug der entsprechende Anteil 37 Prozent.

Schließt man diese Betriebe aus der Berechnung aus, so ergibt sich eine Nichtbesetzungsquote von 36 Prozent bei den Stellen für qualifizierte und eine Quote von 28 Prozent bei den Stellen für einfache Tätigkeiten. Dies ist im Übrigen ein deutlicher Hinweis darauf, dass es den Betrieben mitnichten nur an [Fachkräften](#) mangelt, sondern an Arbeitskräften in der gesamten Breite des Qualifikationsspektrums. Dieser Berechnungsmethode nach blieb also noch rund jede dritte ausgeschriebene Stelle im

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 2

zweiten Jahr der Pandemie unbesetzt.

Auffällig ist, dass die Nichtbesetzungsquoten in Betrieben, die nach eigener Einschätzung im März dieses Jahres negativ von der Pandemie betroffen waren, deutlich höher sind als in Betrieben, auf die dies nicht zutrifft. Dies gilt sowohl für Stellen für einfache Tätigkeiten als auch für Stellen, die qualifiziertes Personal erfordern.

Eine mögliche Erklärung ist, dass [Arbeitsuchende](#) zum Teil von einer Bewerbung in krisengeschüttelten Betrieben Abstand nehmen, da ihnen die Beschäftigungsaussichten zu unsicher erscheinen. Gleichzeitig könnten diese Betriebe auch wegen niedrigerer Löhne oder wegen der dort herrschenden Arbeitsbedingungen weniger attraktiv erscheinen. Mit die höchste Nichtbesetzungsquote findet sich zum Beispiel mit ungefähr zwei Dritteln im Gastgewerbe.

Die überwiegende Mehrheit der Betriebe ist bei der Stellenbesetzung Kompromisse eingegangen

Je nach Berechnung konnte demnach rund jede dritte, womöglich sogar fast jede zweite ausgeschriebene Stelle im Jahr 2021 nicht besetzt werden. Doch selbst wenn Betriebe ihre Stellen besetzen können, muss dies nicht immer bedeuten, dass das eingestellte Personal den Idealvorstellungen der Betriebe entspricht. Immerhin 83 Prozent der Betriebe mit mindestens einer Stellenbesetzung gaben an, dass sie bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten Kompromisse eingegangen sind. Bei der Besetzung von Stellen für einfache Tätigkeiten traf dies auf 67 Prozent der Betriebe zu.

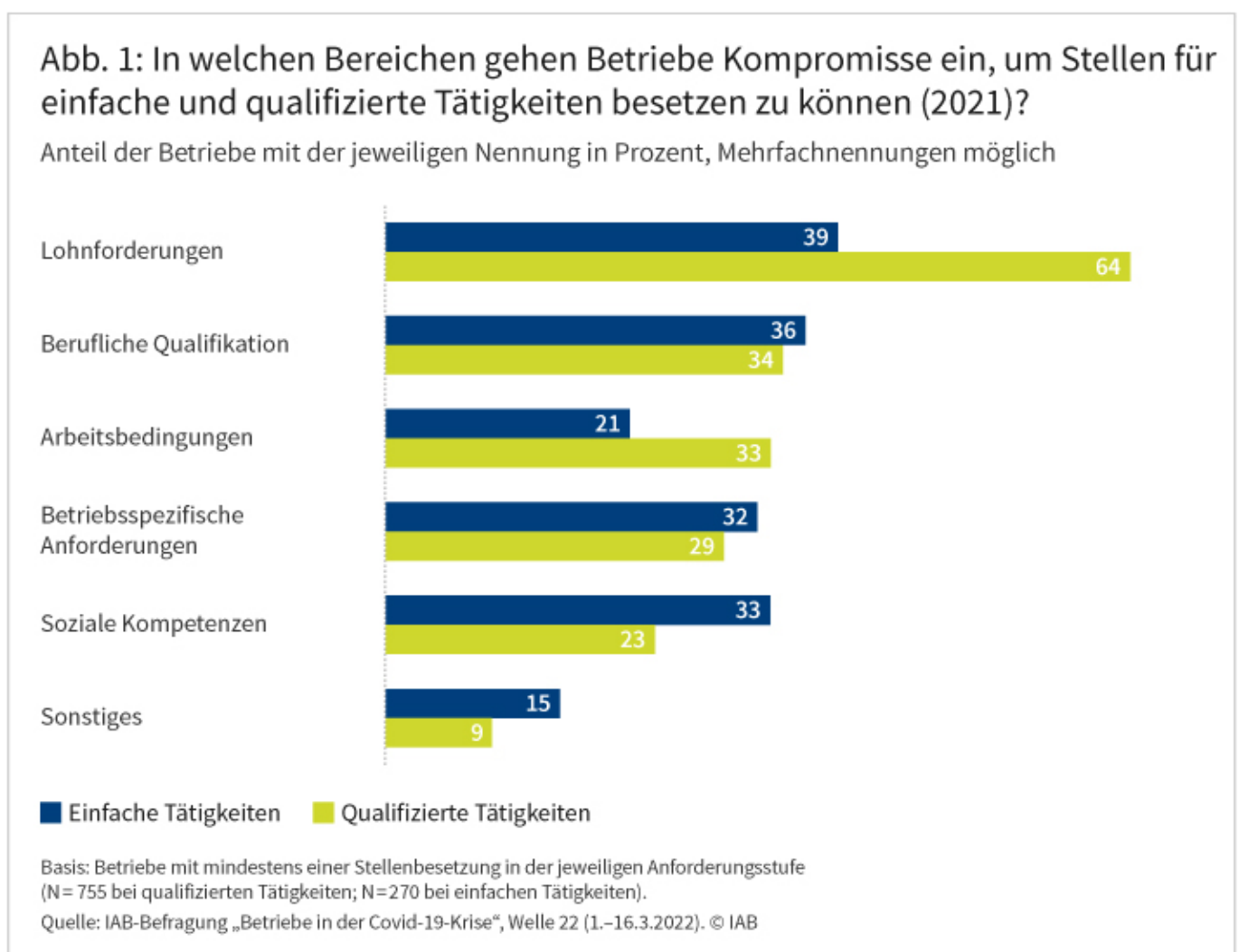
Betrachtet man die Art der Kompromisse, die diese Betriebe bei der Rekrutierung eingingen, so lassen sich einige Unterschiede zwischen Stellen für qualifizierte und einfache Tätigkeiten ausmachen (siehe Abbildung 1). Zugeständnisse beim Lohn waren für beide Anforderungsstufen der häufigste Kompromiss. Betriebe waren jedoch bei qualifizierten Tätigkeiten sehr viel häufiger bereit, Lohnkompromisse einzugehen, als bei [Helfertätigkeiten](#) (64 versus 39 Prozent). Auf ähnliche Weise sind Betriebe den Bewerberinnen und Bewerbern auf Fachkräftestellen bei den Arbeitsbedingungen stärker entgegengekommen. Hinsichtlich sozialer Kompetenzen hingegen gab es bei den Einstellungen für einfache Tätigkeiten eine höhere Kompromissbereitschaft (33 versus 23 Prozent).

Im Hinblick auf die berufliche Qualifikation und auf betriebsspezifische Anforderungen zeigen sich keine ausgeprägten Unterschiede nach der Art der Tätigkeit. Hier ist jeweils ungefähr ein Drittel der Betriebe mit Stellenbesetzungen diese Art von Kompromiss eingegangen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 3

Betriebe, die im Jahr 2021 alle Stellen besetzen konnten, gingen zudem weniger häufig Kompromisse ein als Betriebe, die nur einen Teil ihrer Stellen besetzen konnten. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass sich die Rekrutierungssituation von Betrieb zu Betrieb stark unterscheidet: Während manche Betriebe für Bewerberinnen und Bewerber möglicherweise so attraktiv sind, dass sie auch ohne Kompromisse ideale Kandidatinnen und Kandidaten finden, gelingt es anderen selbst dann nicht, alle Stellen zu besetzen, wenn sie zu deutlichen Zugeständnissen bereit sind.



Die Mehrzahl der Betriebe beklagt einen Rückgang an

(geeigneten) Bewerbungen

Die Betriebe wurden nicht nur nach etwaigen Stellenbesetzungsproblemen im Jahr 2021 gefragt, sondern auch danach, wie sich die Situation im Vergleich zu 2019, also der Vorkrisenzeit, entwickelt hat. 44 Prozent der Betriebe, die in beiden Jahren Stellen ausgeschrieben haben, gaben an, dass sich die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung über die Zeit verschärft haben. Betriebe, die wirtschaftlich negativ von der Pandemie betroffen sind, berichteten dabei deutlich häufiger von einer Verschärfung der Probleme als Betriebe, auf die dies nicht zutrifft (57 versus 34 Prozent).

Die überwiegende Mehrheit der Betriebe gab als Grund für die Verschlechterung an, dass sie 2021 weniger (geeignete) Bewerbungen erhalten hätten (siehe Tabelle). Knapp vier von zehn Betrieben machten pandemiebedingte Einschränkungen der Rekrutierungswege und Auswahlprozesse für die Verschärfung verantwortlich. Beispielsweise fielen Jobbörsen während der Pandemie aus und Bewerbungsgespräche oder Assessment-Center konnten nur virtuell stattfinden, was den Austausch zwischen Betrieb und Bewerbenden entsprechend eingeschränkt hat.

Tab.: Gründe für die Verschärfung der Stellenbesetzungsprobleme zwischen 2019 und 2021

Anteil der Betriebe mit der jeweiligen Nennung in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

Weniger Bewerbungen	91
Weniger geeignete Bewerbungen	71
Übliche Rekrutierungswege nicht nutzbar	38
Auswahlprozesse pandemiebedingt eingeschränkt	38
Sonstige	30

Basis: Betriebe, die sowohl 2019 als auch 2021 Stellen ausgeschrieben haben und für die sich die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung über die Zeit verschärft haben (N = 465).

Quelle: IAB-Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“, Welle 22 (1.–16.3.2022). © IAB

Mehr als die Hälfte der Betriebe musste aufgrund nicht

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 5

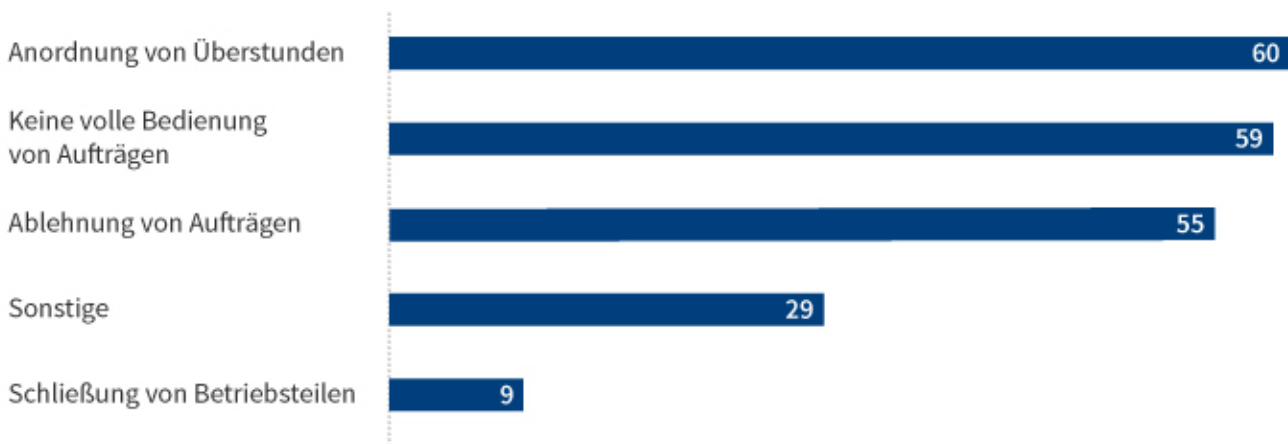
besetzter Stellen Überstunden anordnen oder Aufträge reduzieren

Wenn Betriebe nicht alle vakanten Stellen besetzen können, kann dies ihre Geschäftstätigkeit massiv beeinträchtigen. Sechs von zehn Betrieben, die im Jahr 2021 nicht alle Stellen besetzen konnten, ordneten Überstunden an, um die zu erledigende Arbeit bewerkstelligen zu können (siehe Abbildung 2). Nahezu ebenso viele Betriebe konnten Aufträge nicht voll bedienen oder mussten sogar Aufträge ablehnen.

Im Extremfall kann die Nichtbesetzung von Stellen dazu führen, dass Betriebe oder Betriebsteile geschlossen werden müssen. Der Erhebung zufolge traf dies im Jahr 2021 auf immerhin 9 Prozent der Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen zu. Dabei liegen keine Informationen dazu vor, ob es sich lediglich um eine temporäre oder eine dauerhafte Schließung handelte.

Abb. 2: Welche Konsequenzen hat es, wenn Stellen nicht besetzt werden können (2021)?

Anteil der Betriebe mit der jeweiligen Nennung in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Basis: Betriebe mit mindestens einer nichtbesetzten Stelle im Jahr 2021 (N = 600).

Quelle: IAB-Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“, Welle 22 (1.–16.3.2022). © IAB

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 6

Betriebe begegnen Personalengpässen insbesondere durch interne Maßnahmen und Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität

Um den beschriebenen Problemen zu begegnen, stehen den Betrieben prinzipiell verschiedene Maßnahmen offen. Zunächst können sie versuchen, die Potenziale ihrer vorhandenen Belegschaft besser auszuschöpfen und so etwaige Lücken zu schließen. Der Befragung zufolge setzen rund drei Viertel der Betriebe auf diese Strategie oder können sich vorstellen, dies zu tun (siehe Abbildung 3). Dabei geht es vor allem um die Weiterqualifizierung des eigenen Personals und die Weiterbeschäftigung älterer Beschäftigter.

Eine weitere Strategie besteht darin, die Attraktivität des Betriebes für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, aber auch für die eigenen Beschäftigten zu erhöhen, um so neues Personal anzuziehen oder vorhandenes zu halten. 72 Prozent der Betriebe geben an, auch aus diesem Grund Zusatzleistungen anzubieten. Zwei Drittel setzen auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, beispielsweise auf Homeoffice. Knapp die Hälfte der Betriebe sieht in der Zahlung überdurchschnittlich hoher Löhne eine geeignete Maßnahme, um Beschäftigte zu gewinnen oder zu halten.

Schließlich können Betriebe neue Wege der Rekrutierung beschreiten. Gut die Hälfte der Betriebe gibt an oder wäre bereit, für sie neue Rekrutierungskanäle zu nutzen. Gut ein Drittel hält es für sinnvoll, den räumlichen Suchradius auszuweiten oder hat dies bereits getan. Ebenfalls rund ein Drittel der Betriebe hat seine eigenen Ausbildungsanstrengungen verstärkt oder plant, dies zu tun.

Die Besetzung von Ausbildungsplätzen ist allerdings im Zuge der Pandemie ebenfalls schwieriger geworden. Insbesondere die Zahl und die Qualität von Bewerbungen sind zurückgegangen (lesen Sie dazu auch einen [aktuellen Beitrag von Bernd Fitzenberger und anderen im IAB-Forum](#)). Weitere Maßnahmen, wie die Abwerbung von Personal aus anderen Betrieben, der verstärkte Einsatz von Leiharbeit oder die Personalsuche im Ausland, spielen hingegen in der betrieblichen Praxis eine eher untergeordnete Rolle.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwueeriger-geworden/> | 7

Abb. 3: Strategien der Betriebe, um personellen Engpässen entgegenzuwirken

Anteil der Betriebe, die die jeweilige Maßnahme ergriffen haben oder sich vorstellen können, dies zu tun, in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

Potenzial der vorhandenen Belegschaft besser ausschöpfen



Attraktivität des Betriebes erhöhen



Rekrutierung intensivieren



Basis: Alle Betriebe (N = 1.994).

Quelle: IAB-Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“, Welle 22 (1.–16.3.2022). © IAB

Fazit

Offene Stellen zu besetzen, gestaltet sich für viele Betriebe schwieriger denn je. Dabei bleiben nicht nur Stellen für Fachkräfte, sondern auch solche für einfache Tätigkeiten oftmals unbesetzt. Und selbst dann, wenn Stellen besetzt werden können, müssen Betriebe vielfach Kompromisse eingehen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 8

Für fast die Hälfte der Betriebe haben sich die Stellenbesetzungsprobleme im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie nach eigener Einschätzung verschärft. Sie machen hierfür vor allem einen Rückgang an (geeigneten) Bewerbungen, aber auch pandemiebedingte Einschränkungen im Rekrutierungsprozess verantwortlich.

Dass sich die Situation mit dem Abklingen der Pandemie wieder grundlegend entspannen wird, ist unwahrscheinlich. In der hier ausgewerteten Befragung haben zwei Drittel der Betriebe die Ansicht geäußert, dass sich die Personalsuche im Jahr 2021 auch ohne Pandemie schwieriger dargestellt hätte als im Jahr 2019. Dies deutet auf einen längerfristigen, für die Betriebe negativen Trend hin, der sich durch die demografische Entwicklung eher noch verschärfen dürfte.

Da der Mangel an Arbeitskräften bereits heute die Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen beeinträchtigt und beispielsweise Aufträge abgelehnt werden müssen, müssen Wirtschaft, Politik und Arbeitsverwaltung dieser Entwicklung möglichst schnell und umfassend entgegenwirken. Dabei gilt es, das bestehende Potenzial an inländischen Arbeitskräften besser auszuschöpfen, etwa indem die Arbeitsanreize für Ältere und [erwerbstätige Mütter](#) verbessert werden, und zugleich die Einwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland, insbesondere für Engpassberufe, zu erleichtern. Eine umfassende Diskussion möglicher Strategien zur Fach- und Arbeitskräftesicherung würde allerdings den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

Literatur

Fitzenberger, Bernd; Gleiser, Patrick; Hensgen, Sophie; Kagerl, Christian; Leber, Ute; Roth, Duncan; Stegmaier, Jens; Umkehrer, Matthias (2022): [Der Rückgang an Bewerbungen und Probleme bei der Kontaktaufnahme erschweren weiterhin die Besetzung von Ausbildungsplätzen](#). In: IAB-Forum, 13.04.2022.

Kubis, Alexander (2022): [IAB-Stellenerhebung 4/2021: Offene Stellen mit 1,69 Millionen auf einem Allzeithoch](#). In: IAB-Forum, 24.02.2022.

Kubis, Alexander (2021): [IAB-Stellenerhebung 1/2021: Betriebe sind bei Neueinstellungen weiter zurückhaltend](#). In: IAB-Forum, 11.05.2021.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/waehrend-der-pandemie-ist-die-suche-nach-geeignetem-personal-fuer-viele-betriebe-schwieriger-geworden/> | 9

In aller Kürze

- Für rund 40 Prozent der Betriebe haben sich die Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen im Jahr 2021 gegenüber 2019 verschärft.
- Insgesamt blieben bis März 2022 52 Prozent aller offenen Stellen des Jahres 2021 unbesetzt, bei qualifizierten Tätigkeiten waren es 53 Prozent, bei einfachen Tätigkeiten 48 Prozent. Diese Nichtbesetzungsquoten sind in krisenbetroffenen Betrieben höher, beispielsweise im Gastgewerbe.
- Doch auch bei den besetzten Stellen ist die überwiegende Mehrheit der Betriebe 2021 Kompromisse eingegangen. Am häufigsten machten sie Zugeständnisse bei den Lohnforderungen, insbesondere bei qualifizierten Tätigkeiten. Bei einfachen Tätigkeiten sind Betriebe eher bereit, bei den sozialen Kompetenzen Abstriche zu machen.
- Der Mangel an (geeigneten) Bewerbungen ist der Hauptgrund für die Besetzungsprobleme.
- Zu den Konsequenzen von nicht besetzten Stellen gehören auch die Anordnung von Überstunden oder das Ablehnen von Aufträgen.
- Um Personalengpässen zu begegnen, setzt die Mehrheit der Betriebe auf die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft und auf Maßnahmen, um die eigene Attraktivität zu erhöhen, zum Beispiel durch Zusatzleistungen.

DOI: [10.48720/IAB.FOO.20220805.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20220805.01)