

## 2 Die Knappheit von Personal als betriebswirtschaftliches Problem

In diesem Teil der Arbeit soll das Problem der Knappheit, das der Arbeit zugrunde liegt, eingeordnet, beschrieben und erklärt werden. Nach einer Klärung des Begriffs Personalknappheit (2.1) wird eine grundlegende Systematisierung der personalwirtschaftlichen Bedingungen des Knappheitsproblems vorgestellt (2.2). Danach werden für eine Einschätzung des Ausmaßes der Personalknappheit die vorliegenden statistischen Daten für die Bundesrepublik Deutschland exemplarisch dargestellt (2.3) und mögliche grundsätzliche Auswirkungen beschrieben (2.4). Das darauf folgende Zwischenergebnis (2.5) fasst die wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels zusammen.

### 2.1 Personalknappheit als ökonomischer Begriff

Das Wort „knapp“ bedeutet laut Duden (1985, S. 381) „gerade noch ausreichend, fast zu gering“. Der Begriff „**Knappheit**“ wird sowohl in der Ökonomie als auch in der Soziologie thematisiert. Der Soziologe Bálint Balla (2005) betrachtet Knappheit als Ursprung allen sozialen Handelns. Sie erklärt demnach sowohl unterschiedliche Formen sozialer Konflikte als auch Formen der Hilfe. Um Knappheit zu beheben, arbeitet der soziale Akteur, wählt Formen der Gegenseitigkeit (z. B. Tausch), entreichert oder bereichert andere oder sucht Formen der Kompensation in anderen sozialen Feldern.

Niklas Luhmann unterscheidet die Knappheit von der Endlichkeit. Zahlreiche Bedingungen menschlichen Lebens sind nur in begrenzten Mengen vorhanden und damit endlich. Um von Knappheit sprechen zu können, muss die soziale Wahrnehmung der Beschränkungen hinzukommen, an die soziale Regulierungen anschließen können. Luhmann sieht Knappheit als eine Form entfalteter Selbstreferenz. Durch die selbstreferentielle Operation des Zugriffs auf eine Menge wird die Möglichkeit weiterer Zugriffe beschränkt und damit Knappheit konstituiert. Geht man nicht von der einzelnen Operation, sondern vom System aus, in dem sie stattfindet, ist Knappheit ein paradoxes Problem, da der Zugriff das schafft, was er beseitigen will (1989, S. 177ff). Überträgt man Luhmanns grundsätzliche Überlegungen zur Knappheit als paradoxes Problem (1989, S. 179) auf Personalknappheit, dann entsteht systemisch betrachtet durch den Zugriff auf Personal am Arbeitsmarkt Knappheit. Das Unternehmen will sich eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern sichern und schafft dadurch die Knappheit, die es erst sinnvoll macht, sich eine ausreichende Menge zu sichern.

Ökonomisch betrachtet bezeichnet Knappheit die Tatsache, dass nicht alle Güter in so ausreichendem Umfang bereit stehen, dass damit sämtliche menschliche Bedürfnisse befriedigt werden können. Aufgrund des begrenzten Güterangebots kann nur ein Teil der grundsätzlich unbegrenzten Bedürfnisse des Menschen erfüllt werden (Das Lexikon der Wirtschaft 2004). Knappheit bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Bedürfnissen und Gütern. Sie bezeichnet demnach eine Relation (vgl. Paffenholz 2006, S. 10):

$$\text{Knappheit} = \frac{(\text{hohes}) \text{Bedürfnis nach einem Gut}}{(\text{geringe/s}) \text{Verfügbarkeit/Angebot des Gutes}}$$

Die Knappheit zwingt die Individuen dazu, eine Wahl zu treffen. Knappheit ist damit als Ursache des Wirtschaftens, als Grund aller ökonomischen Wahlhandlungen zu betrachten. Die Knappheit der Güter ist ein wirtschaftliches Grundproblem und damit ein zentrales ökonomisches Phänomen. Es lässt sich unterscheiden in (Paffenholz 2006, S. 15f)

1. **Knappheit der produzierten Güter**, um die grundsätzlich unbegrenzten menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen, d. h. die Knappheit, die daraus entsteht, dass sehr viele Individuen in einer Volkswirtschaft ihre unterschiedlichen Bedürfnisse mit einer Kombination der knappen Güter befriedigen wollen. Hier wird wirtschaftliches Handeln notwendig, um eine bestmögliche Versorgung mit Gütern zu gewährleisten. Aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf einem Markt ergibt sich in der Regel im Gleichgewicht ein Gleichgewichtspreis für das Gut, der als Maß für die Knappheit des Gutes interpretiert werden kann. Der Grad der Knappheit eines Gutes wird in der Regel durch seinen Preis wiedergegeben. Je höher der Preis, desto knapper ist dann das Gut.
2. **Knappheit der Ressourcen**, die zur Produktion von Gütern benötigt werden, d. h. die Verwendungskonkurrenz um die knappen volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital. Wenn kein Bedarf besteht, ist auch eine seltene Ressource demnach nicht knapp.

Handelbare Ressourcen sind nach herkömmlicher ökonomischer Sichtweise dann relativ knapp, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt stärker nachgefragt werden, als sie in der gewünschten Menge auf Märkten erhältlich sind. Das Nachhaltige Ressourcenmanagement erweitert diese Sichtweise und geht von der grundlegenden Annahme der absoluten Ressourcenknappheit aus. Die relative Knappheit sagt demnach wenig über die faktische absolute Knappheit an Ressourcen aus (Müller-Christ 2003a, S. 68f; Ganderberger 2008, S. 91). Die absolute Knappheit wird

subjektiv definiert, d. h. dass wichtige Ressourcen aus Sicht eines einzelnen Unternehmens absolut knapp werden, wenn sie sich gar nicht beschaffen lassen. Für eine bestimmte Art überlebenswichtiger Humanressourcen gibt es dann keine Faktormärkte (Müller-Christ 2002, S. 33). Arbeitskräfteknappheit am Arbeitsmarkt wird für Unternehmen dann relevant, wenn die vom Unternehmen nachgefragte Arbeitskräftemenge die angebotene Menge am Arbeitsmarkt zu einem bestimmten Zeitpunkt übersteigt und so nicht genügend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die als Personal im Unternehmen eingesetzt werden können. Aus ökonomischer Sicht ist ein Mangel zunächst in Bezug auf ein gegebenes Lohnniveau zu definieren. Bei einem Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage sind steigende Gehälter zu erwarten. Steigt das Arbeitsentgelt bei Personalknappheit für bestimmte Tätigkeiten, ist mit einem Anstieg der angebotenen Menge zu rechnen, z. B. indem Arbeitnehmer aus anderen Gebieten „umsatteln“ und dadurch die nachgefragte Menge wieder reduzieren. Das logische Gegenteil von Personalknappheit in Form von Personalunterdeckungen ist eine Personalüberausstattung, d. h. eine Versorgung des Unternehmens mit Personal über den tatsächlichen Bedarf hinaus. Die Überdeckung, man spricht auch von Überbeschäftigung, steht für überschüssig bereitgestellte Mittel und gilt daher als ineffizient (vgl. Knörzer 2002, S. 91). Eine Überdeckung kann ebenfalls quantitativ, qualitativ, zeitlich und/oder örtlich auftreten.

Der Begriff „**Personalknappheit**“ und verwandte Begriffe wie „Personalengpass“ oder „Personalmangel“ wurden in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher kaum verwendet. Nach herkömmlicher Vorstellung war und ist Personal nicht generell knapp. Es kann zwar Personalengpässe geben, indem das für die Abwicklung der Unternehmensaufgaben geeignete Personal in Abhängigkeit von der Angebots-Nachfrage-Situation auf dem Arbeitsmarkt relativ knapp ist. Der konstatierte Engpass bezieht sich aber in der Regel auf bestimmte Merkmale (z. B. Qualifikation, Alter, Berufsausbildung) der verfügbaren Arbeitskräfte.

**Relative Personalknappheit** kann sich für ein Unternehmen darin äußern, dass es trotz hoher Arbeitslosenquote aus verschiedenen Gründen länger dauert, bis bestimmte Stellen besetzt werden können, für bestimmte Qualifikationen ungewöhnlich hohe Arbeitsentgelte gezahlt werden müssen oder Abstriche bei der Qualifikation der Bewerber gemacht werden müssen. Erfahrungsgemäß steigt die relative Knappheit von Arbeitskräften mit deren Qualifikation (Drumm 2008, S. 197). In jüngerer Zeit wird dementsprechend ein qualifikationsbezogener Mangel an Personal als Ingenieur-, Ärzte, Nachwuchs- oder Fachkräftemangel festgestellt und in den Medien hervorgehoben (z. B. Institut der deutschen Wirtschaft 2007; Lorz 2006; Reinberg/Hummel 2003).

Solange den Unternehmen der Arbeitsmarkt als unerschöpfliches Reservoir erscheint, können sie sich auf die effiziente Verwertung des Personals konzentrieren. Die erwerbsökonomische Sichtweise, bei denen relative Knappheiten am Arbeitsmarkt über das Arbeitsentgelt geregelt werden, ist dafür ausreichend (vgl. Müller-Christ 2003a, S. 68f; Dietz 2011, S. 5). Unternehmen sehen sich aber im Bereich der Humanressourcen seit einiger Zeit veränderten Realitäten gegenüber (Müller-Christ 2002, S. 33; Müller-Christ 2001, S. 246):

- Der Arbeitsmarkt ist immer weniger ein Pool von direkt zweckorientiert einsetzbaren Fähigkeiten und Einstellungen.
- Knapp werden für Unternehmen nicht Mitarbeiter, sondern immaterielle Ressourcen wie die richtigen Qualifikationen, passende Einstellungen und adäquate Werthaltungen. Diese können aber nur begrenzt durch Geld geschaffen werden.
- Werden Mitarbeiter „verbraucht“, kann ein Ersatz nicht unbedingt sichergestellt werden.

Ausgehend von der Annahme, dass Ressourcen aus Sicht eines einzelnen Unternehmens absolut knapp sein oder werden können (Gandenberger 2008, S. 91), bedeutet **absolute Personalknappheit**, dass sich Mitarbeiter mit benötigten Qualifikationen oder notwendigen Einstellungen gar nicht beschaffen lassen. Eine Stelle kann dann vom Unternehmen nicht besetzt, der Personalgewinnungsprozess muss beendet werden. Für diese Humanressourcen hat dann der Arbeitsmarkt seine Funktion als ausgleichender Mittler zwischen Angebot und Nachfrage verloren. Für bestimmte überlebenswichtige Humanressourcen gibt es dann keine Faktormärkte (vgl. Müller-Christ 2002, S. 33). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Humanressourcen immobil und daher nur beschränkt transferierbar bzw. handelbar sind, z. B. wegen ihrer engen Verflechtung mit dem Unternehmen. Für immobile Ressourcen existiert somit entweder überhaupt kein Faktormarkt oder er erweist sich als sehr unvollkommen (Bürki 1996, S. 183). Beispielsweise führen hochspezialisierte technologische Entwicklungen dazu, dass auf dem Arbeitsmarkt keine Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die die damit verbundenen Aufgaben direkt übernehmen können oder wollen. Unternehmen, die nicht selbst über diese Art von Humanressourcen verfügen, können sie auch nicht auf externen Teilarbeitsmärkten beschaffen, sondern nur selbst entwickeln (Bisani 1992, Sp 1621f).

Absolute Personalknappheit kann subjektiv für ein einzelnes Unternehmen so definiert werden, dass benötigte Humanressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort nicht in der erforderlichen Qualität und Quantität verfügbar sind und auf längere Sicht nicht beschaffbar sein werden. Das Verfügbarkeitsproblem und damit auch das Wirksamkeitsproblem

als personalwirtschaftliche Grundprobleme bleiben dann für ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum ungelöst.

## 2.2 Dimensionen und Bedingungen der Personalknappheit

Um das Problem der Personalknappheit greifbarer und verständlicher zu machen, ist eine Systematisierung der Knappheitsdimensionen und –bedingungen sinnvoll. Die Verfügbarkeit und die Wirksamkeit personeller Ressourcen sind für das Unternehmen von einer Vielzahl verschiedener unternehmensinterner und –externer Faktoren abhängig, die im Folgenden grob systematisiert werden sollen. Eine ganzheitliche Betrachtung<sup>3</sup> der Knappheit soll deren realer Komplexität näher kommen, indem sie mehrdimensional in den Dimensionen **qualitativ**, **quantitativ**, **zeitlich** und **räumlich** betrachtet wird (vgl. Kropp 1997, S. 857; vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 189).

- **Qualitative** Personalknappheit (bedeutet, dass die Leistungsfähigkeit und/oder Leistungsbereitschaft der verfügbaren Arbeitskräfte nicht den qualitativen Arbeitsanforderungen des Unternehmens entspricht.
- **Quantitative** Personalknappheit (Menge) besteht aus Sicht des Unternehmens, wenn die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte nicht der vom Unternehmen nachgefragten Anzahl entspricht.
- In der **zeitlichen** Dimension (Zeitpunkt und Dauer) kann sich Personalknappheit auf unterschiedliche Zeiteinheiten beziehen, z. B. auf den Tag, die Woche, den Monat oder das Jahr. Sie kann dauerhaft oder zeitlich begrenzt auftreten.
- **Räumlich** (Ort) kann Personalknappheit in bestimmten Unternehmensteilen oder geografischen Einheiten auftreten, z. B. in einer Abteilung, an einem Standort oder im gesamten Unternehmen.

Außerdem wird die Personalknappheit im Unternehmen von zahlreichen Bedingungen beeinflusst. Um diese zu systematisieren, werden die personalwirtschaftlichen Bedingungen nach Kossbiel (2002, S. 474ff) auf das Problem der Personalknappheit übertragen:

---

<sup>3</sup> Das Ideal der Ganzheitlichkeit ist im strengen Sinne unerreichbar. Ein komplexes System kann in allen seinen Aspekten niemals vollständig erfasst oder verstanden werden. Das Streben nach Ganzheitlichkeit bedeutet lediglich, reichere Abbilder der Wirklichkeit anzustreben, und zwar mit Hilfe von Methoden, die auf mehrdimensionale und vielschichtige Modelle gerichtet sind (Schwaninger 1989, S. 17f).

- **Externe und interne Bedingungen:** Die Gegebenheiten auf einem für das Unternehmen relevanten Teilarbeitsmarkt gehören zu den externen Bedingungen, die auf die Personalknappheit einwirken. Die Altersstruktur im Unternehmen zählt zu den internen Bedingungen. Sie sind dabei eher beeinflussbar, aber auch externe Bedingungen können dem Einfluss unternehmerischer Entscheidungen unterliegen, bspw. indem ein relevanter Teilarbeitsmarkt gezielt durch Personalmarketingaktivitäten beeinflusst und dadurch das Arbeitskräfteangebot erhöht wird.
- **Kontextuelle und situative Bedingungen:** Das Bildungssystem, die Arbeitsmarktstruktur, die Organisations- und die Sozialstruktur in einem Unternehmen bilden relativ überdauernde Kontextbedingungen, während die jeweiligen Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, die akuten Bedürfnisse, Meinungen und Stimmungen der Mitarbeiter relativ „flüchtige“ Situationsbedingungen darstellen.
- **Faktische und normative Bedingungen:** Zu den faktischen Bedingungen können die Region und die Branche des Unternehmens, das Angebot auf dem Arbeitsmarkt oder die Qualifikationsstruktur im Unternehmen zu rechnen. Verpflichtungen wie die, keine Mitarbeiter zu entlassen oder frei werdende Stellen nur intern zu besetzen, stellen dagegen normative Bedingungen dar.
- **Generelle und spezielle Bedingungen:** Unter den Rahmenbedingungen personalwirtschaftlichen Handelns spielen neben technologischen, gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlich-kulturellen und politisch-rechtlichen Gegebenheiten vor allem die demografische Entwicklung und die Entwicklung der Zuwanderungen/Abwanderungen eine wichtige Rolle. Spezielle Bedingungen betreffen hingegen das einzelne Unternehmen, z. B. betriebsspezifische rechtliche Vereinbarungen wie Arbeitszeitregelungen, Auswahlrichtlinien und Entgeltvereinbarungen.
- Personalwirtschaftliche Entscheidungen können auf **beeinflussbare** Bedingungen einwirken, indem sie sie beseitigen, abschwächen, schaffen oder verstärken. **Nicht beeinflussbare Bedingungen** können zumindest in ihren Folgen antizipativ verarbeitet werden, sofern die Bedingungen und ihr Einfluss auf Grund von Erfahrungen oder begründeten Vermutungen prognostiziert werden können. Dies setzt deterministische Bedingungen voraus, während nicht deterministische Bedingungen, die durch unsichere und/oder unscharfe Daten gekennzeichnet sind, in ihren Wirkungen kaum prognostiziert werden können (Kossmiel 2002, S. 476).

## **2.3 Beschreibung der Knappheitssituation**

Die Frage, ob Personal für ein Unternehmen tatsächlich knapp ist, kann nur empirisch beantwortet werden. Jedes Unternehmen unterliegt spezifischen Knappheitsbedingungen. Um überhaupt bestimmen zu können, wie knapp personelle Ressourcen sind oder sein werden, ist es zunächst einmal notwendig, das verfügbare statistische Material zu sichten und zu bewerten. In dieser Arbeit geschieht dies exemplarisch für die Bundesrepublik Deutschland, wobei sich eine Bewertung trotz dieser und weiterer Eingrenzungen aufgrund der extrem hohen Komplexität personeller Ressourcen schwierig gestaltet. Eine ausführlichere Datenbasis, die z. B. einzelne relevante Qualifikationen einbezieht, wäre wünschenswert, liegt aber für Deutschland nicht vor. Die Veröffentlichungen zum Thema Personalknappheit basieren zum Teil auf Befragungen durch Kammern oder Verbände, die nicht den anerkannten statistischen Gütekriterien entsprechen. Die Zahlen weichen zudem teilweise erheblich voneinander ab (Kistler 2010, S. 16).

### **2.3.1 Beschreibung der gesamtwirtschaftlichen Knappheitssituation in Deutschland**

Betrachtet man zunächst mengenmäßig das Gesamtangebot am Arbeitsmarkt in Deutschland als externe faktische Faktoren der Personalausstattung standen in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg Millionen von Vertriebenen und Flüchtlingen als Arbeitskräftereservoir zu Verfügung. Zudem setzte der Strukturwandel in der Landwirtschaft, dem Bergbau und der Textilindustrie Erwerbstätige frei, sodass genügend Arbeitskräfte für das rasche Wirtschaftswachstum zur Verfügung standen. Vor allem Ende der 1960er Jahre zeigte sich, dass der Nachwuchs aus der einheimischen Bevölkerung nicht ausreichte, um den Personalbedarf der Wirtschaft zu decken. 1970 gab es in Deutschland im Jahresdurchschnitt rund 150 000 Arbeitslose, aber 800 000 offene Stellen. Bis in die 1970er Jahre herrschte in Deutschland bei Arbeitslosenquoten von unter 3% Arbeitskräftemangel. Eine Konsequenz daraus war die Aktivierung der so genannten Arbeitsmarktreserven, indem verstärkt Frauen und ausländische Arbeitskräfte angeworben wurden. 1955 kamen die ersten sogenannten Gastarbeiter nach Deutschland, die aufgrund zwischenstaatlicher Abkommen offiziell angeworben wurden.

1974/75 erlebte die Bundesrepublik Deutschland die bis dahin größte Rezession seit Ende des 2. Weltkrieges. Es begann ein Strukturwandel von der Schwerindustrie als Schlüsseltechnologie industrieller Produktion zur Informationstechnologie einer aufkommenden Dienstleistungsge-

sellschaft, wodurch die Arbeitslosigkeit auf ca. 5% stieg. 1982 standen 1,8 Millionen Arbeitslose ca. 105 000 offenen Stellen gegenüber (Oechsler 2004, S. 88; Stingl 1983, S. 55f).

In den 1980er Jahren verbesserte sich die Arbeitsmarktsituation, zunächst sehr langsam, gegen Ende jedoch deutlich. In der zweiten Hälfte der achtziger Jahre ging der Abbau der Arbeitslosigkeit mit einem deutlichen Beschäftigungsaufbau einher. Zwischen 1983 und 1990 nahm die Zahl der Erwerbstätigen um 3,2 Mio. zu. Die Beschäftigung erreichte 1990 ein um 3,5 Mio. höheres Niveau als zu Beginn der siebziger Jahre. Im Zeitraum 1970 bis 1990 war ein Zuwachs des Arbeitskräfteangebots<sup>4</sup> infolge der höheren Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen und der Zuwanderung von Übersiedlern, Aussiedlern und Ausländern um über 6,6 Mio. Personen zu verzeichnen, so dass trotz des Beschäftigungsanstiegs in Westdeutschland 1990 immer noch 1,9 Mio. Personen arbeitslos gemeldet waren bzw. einschließlich der Stillen Reserve<sup>5</sup> 3,2 Mio. Arbeitsplätze fehlten. Der durch die Wiedervereinigung ausgelöste Boom Anfang der neunziger Jahre drückte die Arbeitslosigkeit wieder auf einen Wert von gut 6 %. Seit der Jahrtausendwende stieg die Gesamtarbeitslosenquote in Deutschland wieder. Seit 2005 sinkt – mit Ausnahme eines Anstiegs im Jahr 2009 – die Zahl der Arbeitslosen. 2011 betrug die Erwerbslosenquote im Jahresdurchschnitt erstmals unter 3 Millionen und lag noch bei 6,7% (HWI 2011, S. 1; Walwei et al. 2006, S. 4).

Seit den 1990 Jahren hat die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland weiter zugenommen. 2011 wurde mit 43,5 Mio Erwerbspersonen bei einer Erwerbsquote von 53,2% der Gesamtbevölkerung ein neuer Höchststand erreicht<sup>6</sup>. Damit ist gut die Hälfte der (in- und ausländischen) Wohnbevölkerung erwerbstätig oder sucht eine Erwerbsarbeit. Die andere Hälfte der Bevölkerung zählt zu den Nichterwerbspersonen. Dies sind Kinder und Jugendliche, die noch vor der Erwerbsphase stehen, sowie ältere Menschen, die ihre Erwerbstätigkeit beendet haben. In der

<sup>4</sup> Die Erwerbspersonen setzen aus den Erwerbstätigen und den Erwerbslosen/Arbeitslosen zusammen. Erwerbspersonen sind in der Terminologie der amtlichen Statistik „alle Personen, die zwischen 15 und 64 Jahre alt sind und ihren Wohnsitz im Bundesgebiet haben (Inländerkonzept), die eine unmittelbar oder mittelbar auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder suchen (Abhängige, Selbstständige, mithelfende Familienangehörige), unabhängig von der Bedeutung des Ertrags dieser Tätigkeit für ihren Lebensunterhalt und ohne Rücksicht auf die von ihnen tatsächlich geleistete oder vertragsmäßig zu leistende Arbeitszeit (Erwerbskonzept)“ (Oechsler 2006, S. 212; Gablers Wirtschaftslexikon 2012, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)

<sup>5</sup> Die sog. „Stille Reserve“ sind Personen, die auf eine Registrierung als Arbeitslose verzichten, z. B. weil sie die Arbeitssuche aufgegeben haben oder erst bei guter Arbeitsmarktlage die Suche beginnen würden (Oechsler 2006, S. 212).

<sup>6</sup> Nach Freemans „Great Doubling“-These (Freeman 2006, S. 1) hat sich auch das globale Arbeitsangebot seit etwa dem Jahr 2000 stark vergrößert. Durch die Teilnahme Chinas, Indiens und der Länder der ehemaligen Sowjetunion an der Weltwirtschaft in den 1990er Jahren bildete sich eine kapitalistische marktwirtschaftliche „Single Economic World“ heraus. Das globale Arbeitskräfteangebot verdoppelte sich dadurch annähernd von ca. 1,46 Mrd. auf 2,93 Mrd. In der Folge ist davon auszugehen, dass besonders die gering qualifizierten Arbeitskräfte von Arbeitslosigkeit oder Einkommensverlusten betroffen sind, wenn Arbeitsplätze in Niedriglohnländer mit starkem Bevölkerungswachstum verlagert werden (sog. Offshoring) (Berthold et al 2007, S. 11ff).



Gruppe der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zählen zu den Nichterwerbspersonen insbesondere Hausfrauen und -männer, die zwar Arbeit leisten, nämlich gesellschaftlich notwendige Haus- und Erziehungsarbeit (Reproduktionsarbeit), diese Arbeit aber unbezahlt erbringen. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der letzten 20 Jahre.

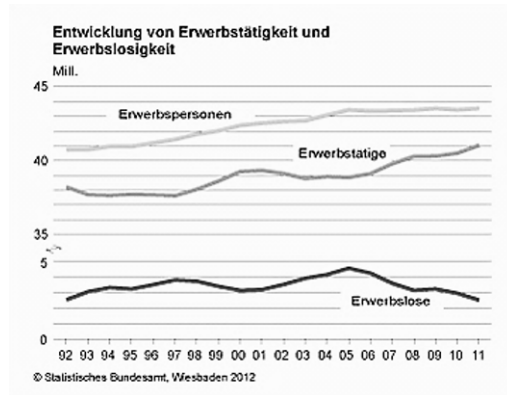


Abb. 3: Erwerbspersonen, Erwerbstätigkeit und Erwerbslosigkeit in Deutschland 1992 – 2011 (Statistisches Bundesamt 2012)

Es wird prognostiziert, dass ab 2020 die Zahl der Erwerbspersonen stark zurückgehen und im Jahr 2030 noch etwa 42 Mio. betragen wird. Die langfristige Arbeitsmarktprojektion<sup>7</sup> für Gesamtdeutschland bis 2020 geht davon aus, dass sich die Unterbeschäftigung langfristig sowohl absolut als auch in Relation zum Arbeitskräfteangebot beinahe halbieren wird (Rump/Eilers 2011, S. 10). Diese Prognosen, die das generelle Angebot an Arbeitskräften als eine wichtige externe Bedingung für das Ausmaß der Personalknappheit in den Unternehmen betreffen, sind allerdings u. a. abhängig von

- vom Zeitpunkt des Berufseintritts. Ein später Berufseintritt aufgrund langer Ausbildungszeiten verringert insgesamt die Anzahl der Erwerbspersonen.
- vom Renteneintrittsalter. Während für die 2014 aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Jahrgänge noch ein nahezu vollständiger Ersatz durch die nachrückenden jungen Arbeit-

<sup>7</sup> Bei der Interpretation ist zu beachten, dass Langfristprojektionen unter Status-quo-Bedingungen die Zukunft nicht unbedingt als eine wahrscheinliche und gleichsam unbeeinflussbare Entwicklung vorhersagen. Vielmehr sollen sie bei politischen Entscheidungen einbezogen werden, damit möglichst frühzeitig bereits absehbare negative Entwicklungen vermieden werden (Rump/Eilers 2011, S. 10).

nehmer und Arbeitnehmerinnen möglich sein wird, liegt diese Ersatzquote bereits für die Renteneintrittsjahre 2015 – 2025 bei nur noch ca. 77 % und für die Jahre 2026 – 2036 bei ca. 55 %, vorausgesetzt die älteren Arbeitnehmer scheiden mit Erreichen des Renteneintrittsalters aus dem Erwerbsleben aus (Rump/Eilers 2011, S. 10).

- von der Erwerbsneigung. So ist beispielsweise die Frauenerwerbsquote aufgrund einer besseren Ausbildung, in den letzten Jahren deutlich gestiegen (Bingel 2010, S. 29). Im Jahr 2010 wünschten sich rund 8,4 Millionen Menschen im Alter von 15 bis 74 Jahren Arbeit oder mehr Arbeitsstunden. Im Vergleich zum Vorjahr sank ihre Zahl um 324 000 Personen (– 3,7 %). Trotz der günstigen Entwicklung am Arbeitsmarkt bleibt somit weiterhin ein erhebliches Potenzial an Arbeitskräften ungenutzt (Statistisches Bundesamt 2012).
- von der Anzahl der Zuwanderer. Falls jährlich 100.000 Personen nach Deutschland zuwandern, fällt das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2050 auf 33 Mio. Menschen, wandern hingegen doppelt so viele Personen zu, könnte das Erwerbspersonenpotenzial bei 36 Mio. liegen (Rump/Eilers 2011, S. 10; Oechsler 2006, S. 211ff).

Das Arbeitskräfteangebot insgesamt zeigt sich damit als flexible Größe, die nur schwer zu prognostizieren ist. Ähnlich schwierig ist es, die generelle Nachfrage der Unternehmen nach Arbeitskräften zu bestimmen. Die Nachfrage der Unternehmen hängt dabei stark von der Entwicklung des Wirtschaftswachstums ab, so dass eine Prognose mit großen Unsicherheiten behaftet ist (Walwei et al. 2006, S. 6ff). Ob aus einem zukünftig sinkenden Arbeitskräfteangebot ein genereller Arbeitskräftemangel<sup>8</sup> entsteht, hängt von der Entwicklung der Arbeitsnachfrage ab. Solange in Deutschland keine Vollbeschäftigung herrscht, kann man nicht von einem Arbeitskräftemangel sprechen. Betrachtet man nicht den Gesamtarbeitsmarkt, sondern Teilarbeitsmärkte nach formalen Qualifikationen, ergibt sich ein differenzierteres Bild (siehe 2.3.2).

Neben der Arbeitslosenquote ist ein Indikator für Personalknappheit die durchschnittliche Dauer vom Beginn der Personalsuche eines Unternehmens bis zur Entscheidung für einen neuen Mitarbeiter, die als Engpassanalyse von der Bundesagentur für Arbeit erstellt wird. So lag 2006 die durchschnittliche Besetzungszeit bei 49 Tagen, im Januar 2012 aber schon bei 68 Tagen über alle Berufsbereiche. Sie unterscheidet sich aber stark je nach Branche und Beruf<sup>9</sup> (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 11/2007, S. 3; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Eng-

<sup>8</sup> Arbeitskräftemangel: Die Zahl der benötigten Arbeitskräfte übersteigt dauerhaft die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte (Dietz 2011, S. 5)

<sup>9</sup> Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nimmt u. a. die Dauer der Personalsuche vom Beginn der Suche bis zur Entscheidung für einen Bewerber als Indikator für Knappheit auf dem Arbeitsmarkt. Eine starke Erhöhung der Stellenbesetzungszeit kann ein Indikator für Arbeitskräftemangel sein.

Personalknappheit und nachhaltiges  
Humanressourcenmanagement  
Analyse, Lösungsansätze und  
Gestaltungsmöglichkeiten  
Elias-Linde, S.  
2013, XVII, 259 S. 34 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-01089-8