

# HANDLUNGSANSÄTZE IM UMGANG MIT DEM ARBEITSKRÄFTEMANGEL

PROF. DR. JUTTA RUMP + TEAM

INSTITUT FÜR BESCHÄFTIGUNG UND EMPLOYABILITY IBE,  
LUDWIGSHAFEN

NOVEMBER 2023



Die Handlungsansätze im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel lassen sich in mehrere Cluster einteilen. Diese Clusterung gibt eine Struktur und Systematik vor und orientiert sich an zwei Formeln:

**Arbeitskräftepotenzial =  
f (Erwerbspersonen, Arbeitszeit,  
Produktivität)**

**Produktivität =  
f (Qualifikation + Motivation,  
Technik + Organisation,  
Geschäftsmodell)**

**Handlungsansätze  
in der Welt der  
HR-Knappheiten**

**Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsansätze,  
abgeleitet aus den Formeln, vorgestellt.**

Hier geht es um die **Zunahme der Erwerbsbeteiligung** bei bestimmten Arbeitnehmendengruppen und den zielgruppenspezifischen Handlungsfeldern.

Als Zielgruppen sind zu nennen:

- Frauen
- Ältere
- Menschen mit Einschränkungen
- Menschen mit Migrationshintergrund
- Geflüchtete
- ...

Entsprechend bedarf es einer zielgruppenspezifischen HR-Arbeit und Führung.

Darüber hinaus fällt in diese Kategorie die internationale Rekrutierung – also das gezielte Anwerben von ausländischen Fachkräften.

# Erwerbspersonen

Die **Zunahme des Arbeitszeitvolumens** wird hier thematisiert - mit dem Fokus auf bestimmte Arbeitnehmendengruppen.

Beispiel: Wenn jede Teilzeitkraft dem Arbeitgeber 1 h pro Woche mehr Arbeitszeit zur Verfügung stellt, könnte man heute 72.000 Vollzeit-Äquivalente heben (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, Mai 2023).

Dementsprechend werden in der Kategorie folgende Handlungsmöglichkeiten identifiziert:

- Reduktion von Teilzeitmodellen (z.B. nach der Phase der Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Mobiles / hybrides Arbeiten (dort, wo es möglich ist)
- Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z.B. durch Kinderbetreuung)

Hier zeigt sich jedoch ein Zielkonflikt: Zum einen gilt es alle Zeitreserven zu heben, um den Arbeitskräftemangel zu reduzieren. Auf der anderen Seite wird in diesem Kontext nicht selten die 4-Tage-Woche mit reduzierter Arbeitszeit (32-35 h Woche) zum Thema gemacht, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

# Arbeitszeit

Wenn ein Arbeitskräftemangel zu beobachten ist, können Produktivitätszuwächse Entlastung bringen.

Das bestehende Aufgabenspektrum mit weniger Mitarbeitenden zu bewältigen, ist das sogenannte Minimumprinzip.

Hebel zur Steigerung der Produktivität sind:

- Verbesserung der Qualifikation
- Hohe Motivation
- Gesundheit / Nicht-Entstehen von Krankheit
- Prozessanalysen
- Einsatz von Technologie
- Anpassung des Geschäftsmodells

(Diese Handlungsansätze werden im folgenden diskutiert.)

# Produktivität

Eine entsprechende Qualifikation kann zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels beitragen. Es lassen sich Produktivitätszuwächse generieren, Kreativität und Innovationskraft heben, aber auch Produktivitätsreduktionen vermeiden und Fehlerquoten reduzieren.

Der Faktor „Qualifikation“ umfasst sowohl fachliche Kompetenzen als auch überfachliche Kompetenzen.

Als Handlungsfelder lassen sich Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung und (stärkenorientierter) Personaleinsatz identifizieren.

# Qualifikation

Eine motivierte Belegschaft und ein motiviertes Team können zudem den Arbeitskräftemangel reduzieren. Motivierte Beschäftigte sehen die Herausforderungen, die mit den Knappheiten verbunden sind, und versuchen durch fokussiertes, leistungsbereites Arbeiten die Situation zu bewältigen.

Oder vice versa: Eine demotivierte Belegschaft und ein demotiviertes Team können den Arbeitskräftemangel verschärfen. Hohe Fluktuationsraten, hohe Abwesenheitsraten, Dienst nach Vorschrift etc. verursachen eine zunehmende Belastung für die gesamte Organisation. Damit steigen die Krankenstände, was eine weitere Verschärfung nach sich zieht.

Führung, Nachvollziehbarkeit durch Transparenz, Partizipation, stärkenorientierte(r) Personaleinwicklung / Personaleinsatz sowie Purpose sind Handlungsfelder im Kontext von Motivation und Identifikation.

# Motivation



Hohe Krankenstände verschärfen den Arbeitskräftemangel. Damit nimmt die Belastung der ohnehin schon angespannten Belegschaft zu, was wiederum zu einer weiteren Steigerung der Krankenstände führt. Zudem ist mit einer zunehmenden Fluktuation zu rechnen.

Gesundheitsmanagement ist somit Teil der Strategie zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels.

# Gesundheit

Die Bewältigung des Arbeitskräftemangels ist auch verknüpft mit der Prozessbetrachtung. Dazu gehören:

- Prozessanalyse
- Prozessoptimierung
- Prozessstandardisierung
- Prozessharmonisierung und -vereinheitlichung
- Optimiertes und abgestimmtes Schnittstellenmanagement

Prozessmanagement trägt zum einen dazu bei, dass der knappe Faktor Personal ressourcenschonend(er) eingesetzt wird, Doppelarbeiten vermieden werden und effizient(er) gearbeitet wird. Zum anderen ist der professionelle Blick auf die Prozesse die organisationale Voraussetzung für die Digitalisierung.

# Prozesse

Die demografische Entwicklung und insbesondere der Arbeitskräftemangel werden häufig als DIE Treiber zur Digitalisierung / digitalen Transformation gesehen.

Im Fokus stehen dabei folgende Effekte:

- Substitutionseffekte: Die menschliche Tätigkeit wird durch den Roboter, den Algorithmus und die KI ersetzt. Damit werden Zeitgewinne und Entlastungen für die Belegschaft generiert. Darüber hinaus lassen sich Produktivitätsgewinne heben sowie Fehlerquoten reduzieren.
- Simplifizierungseffekte: Die menschliche Tätigkeit wird vereinfacht. Damit besteht die Möglichkeit, Quereinsteiger:innen und / oder Beschäftigte mit niedrigerer Qualifikation zu gewinnen und einzusetzen. Zudem können Fachkräfte in anderen Bereiche des Unternehmens zum Einsatz kommen. In der Kombination zwischen Mensch und Maschine lassen sich bei "professioneller Zusammenarbeit" Produktivitäts- und Qualitätsgewinne realisieren.

# Digitalisierung und KI

Wenn angesichts des Arbeitskräftemangels die Personaldecke mittel- bis langfristig angespannt ist, besteht die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell und die damit verbundene Unternehmensstrategie auf den Prüfstand zu stellen.

Was sind A-Aufgaben, B-Aufgaben und C-Aufgaben?

- A-Aufgaben: Sie zählen zum Kern des Geschäftsmodells und repräsentieren die Kernkompetenzen des Unternehmens. Hier müssen die knappen HR-Ressourcen eingesetzt werden.
- B-Aufgaben: Sie sind zwar strategisch relevant, allerdings hängt ihre Realisierung von den vorhandenen Ressourcen ab, die nach der Bewältigung der A-Aufgaben noch übrig sind.
- C-Aufgaben: Sie sind „nice to have“, allerdings wird das Personal nicht mehr in ausreichender Anzahl verfügbar sein, um diese Aufgaben zu bearbeiten. Auf sie wird in Zukunft verzichtet werden (müssen).

# Geschäftsmodell





Nicht zuletzt ist der Umgang mit Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel mit Kooperationen und Konzentrationen (z.B. Fusionen) verbunden.

Damit lassen sich Economies of Scale und Economies of Scope heben.

# Kooperationen und Fusionen

# VIELEN DANK



 PROF. DR. JUTTA RUMP  
 0621 5203 238  
 [jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)  
 [ibe-ludwigshafen.de](http://ibe-ludwigshafen.de)

**Bildnachweis:**  
[www.pixabay.com](http://www.pixabay.com) sowie Microsoft Office  
Präsentationsvorlage Rose Suite