



Müde durch Mehrarbeit? Folgen von Personalengpässen für Beschäftigte und Handlungsbedarf für Unternehmen

Gero Kunath / Lydia Malin / Susanne Seyda / Dirk Werner

Das Wichtigste in Kürze

Trotz vielfältiger Krisen und der aktuell schwächelnden Konjunktur verbleibt der Fachkräftemangel auf hohem Niveau (KOFA Kompakt 8/2023). Das hat weitreichende Folgen für Unternehmen und wirkt sich auch unmittelbar auf ihre Beschäftigten aus. Auswertungen der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 zeigen: Knapp zwei Drittel der Befragten erleben Personalengpässe in ihrem direkten Arbeitsumfeld.

Betroffene Beschäftigte leisten meist Mehrarbeit und berichten häufiger von Überstunden. Die Personalengpässe im direkten Arbeitsumfeld gehen häufig mit der Übernahme zusätzlicher Aufgaben, Einschränkungen in der Arbeit und weiteren Einschränkungen einher. Außerdem beeinträchtigen sie die Arbeitszufriedenheit. Betroffene Beschäftigte empfinden zwar mehrheitlich Spaß an der Arbeit und berichten von einem guten Betriebsklima. Dennoch fühlen sie sich häufiger von ihrer Arbeit gestresst und können schlechter in der Freizeit abschalten. Ein Drittel sucht bereits regelmäßig nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Es zeigt sich: Personalengpässe sind nicht nur eine Bremse für die Wirtschaft, sondern auch eine Belastungsprobe für Beschäftigte.

An vielen Stellen fehlt Personal

Die Fachkräftelücke erreichte im Jahresdurchschnitt 2022 mit rund 630.000 unbesetzten Stellen ihren bisherigen Höchststand. In weiten Teilen der Wirtschaft fehlt es nach wie vor massiv an qualifizierten Fachkräften und viele Unternehmen können ihre Stellen nicht besetzen (KOFA Kompakt 2/2023). Der Fachkräftemangel hat für die Unternehmen weitreichende Auswirkungen. Sie müssen beispielsweise Aufträge ablehnen, Investitionen in Weiterbildung zurückstellen, steigende Kosten für Rekrutierung und Beschäftigung stemmen oder können Wachstumspotenziale nicht erschließen. Zudem geht dies mit einer Mehrbelastung für die Beschäftigten einher.

Im Folgenden wird untersucht, wie sich Personalengpässe auf die Arbeitsbelastung und die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten auswirken. Im Rahmen der IW-Beschäftigtenbefragung aus dem Frühjahr 2023 berichteten gut sechs von zehn (61,2 Prozent) der befragten Beschäftigten von Personalengpässen in ihrem direkten Arbeitsumfeld. Die Auswertung lässt jedoch keine Schlüsse über das Ausmaß der Personalengpässe zu, da Beschäftigte gefragt wurden, ob sie Engpässe in ihrem direkten Arbeitsumfeld erleben, nicht aber wie ausgeprägt diese sind.

Methodik in aller Kürze

Im Rahmen der IW-Beschäftigtenbefragung wurden im Frühjahr 2023 insgesamt 5.026 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sowie ausschließlich geringfügig Beschäftigte zwischen 18 und 65 Jahren zu den Themenfeldern Familienfreundlichkeit, Zufriedenheit und persönliche Ziele sowie zur Personalsituation in ihrem Unternehmen befragt.

Die hier vorgestellten Auswertungen zur Situation der befragten Beschäftigten sind entsprechend der Beschäftigtenstruktur auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit nach Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss gewichtet. Sie zeichnen damit ein repräsentatives Bild der Situation aller Beschäftigten in deutschen Unternehmen.

Zur Abschätzung der Personalengpässe und deren Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten sollten die Befragten zunächst angeben, ob Personalengpässe in ihrem direkten Arbeitsumfeld bestehen. Aus der Antwort konnten die Gruppen „Beschäftigte mit Personalengpässen“ (3.074 Befragte) und „Beschäftigte ohne Personalengpässe“ (1.952 Befragte) gebildet und hinsichtlich ihrer Arbeitsbelastung und ihrer Arbeitszufriedenheit verglichen werden.



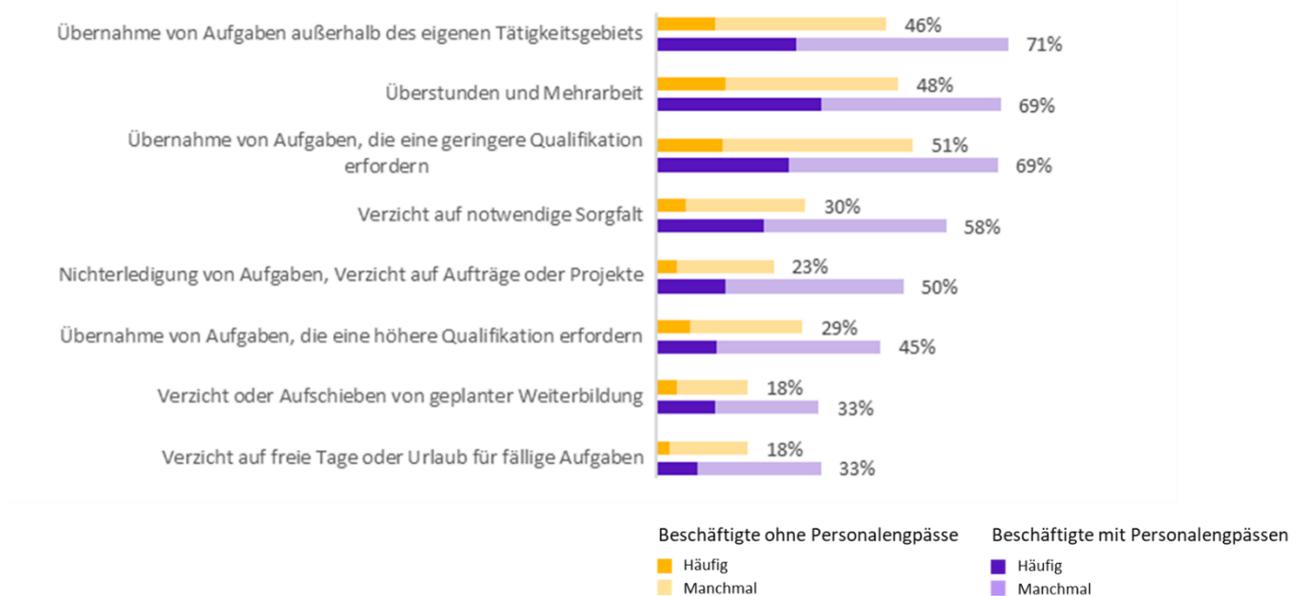
Höhere Arbeitsbelastung bei Personalengpässen

Die Personalengpässe führen dazu, dass sich die Arbeit auf weniger Köpfen verteilt oder aber gar nicht mehr erledigt werden kann (Abbildung 1). Betroffene Beschäftigte leisten deutlich häufiger Überstunden, übernehmen zusätzliche Aufgaben, die nicht ihrer eigentlichen Tätigkeit entsprechen oder auch von geringer qualifiziertem Personal übernommen werden könnten. Die Sorgfalt bei der Erledigung von Aufgaben leidet häufiger und es kommt vermehrt vor, dass Aufgaben, Aufträge und Projekte aus Zeitmangel gar nicht mehr angegangen werden können. Hiervon sind auch die Unternehmen in ihrer Geschäftsentwicklung unmittelbar betroffen, wenn Aufträge aufgrund von Personalmangel abgelehnt werden müssen oder die Qualität der Leistungen leidet.

Selten, aber doch häufiger als andere, müssen von Personalengpässen betroffene Beschäftigte Aufgaben übernehmen, für die sie nicht über die notwendige Qualifizierung verfügen und Weiterbildungen, Urlaube oder freie Tage aufschieben oder absagen. Personalengpässe gehen mit einer deutlichen Mehrbelastung für betroffene Beschäftigte einher und können im Extremfall zur Belastungsprobe werden. Die Auswertung berücksichtigt zwar nicht das Ausmaß der Personalengpässe. Es ist jedoch anzunehmen, dass mit stärkeren Personalengpässen auch die Mehrbelastung für das bestehende Personal steigt.

Abbildung 1: Aspekte der Arbeitsbelastung von Beschäftigten

Anteil der Beschäftigten, die folgende Arbeitsbelastungen erleben, in Prozent



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung Frühjahr 2023 (N=5.026 inklusive „Selten“, „Nie“, „Weiß nicht“; davon 3.074 Beschäftigte mit Personalengpässen und 1.952 Beschäftigte ohne Personalengpässe)

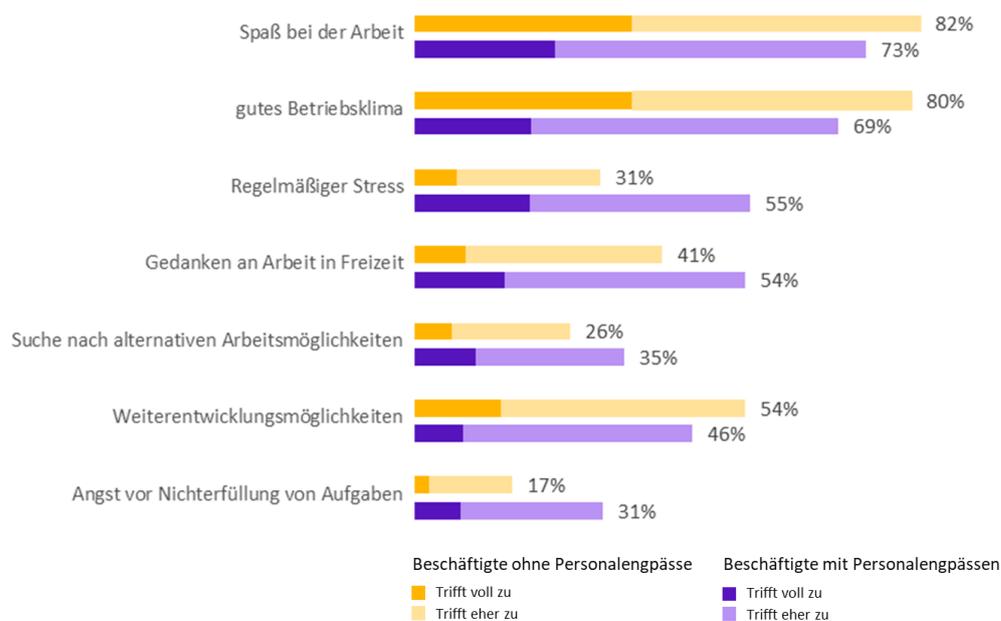
Frustfaktor Personalengpass – Arbeitszufriedenheit nimmt ab

Die Mehrbelastung der Beschäftigten, die in ihrem direkten Arbeitsumfeld von Personalengpässen betroffen sind, hinterlässt Spuren (Abbildung 2). Sie stimmen deutlich seltener zu, dass ihnen ihre Arbeit Freude bereitet und dass in ihren Betrieben ein gutes Arbeitsklima herrscht. Allerdings liegt die Zustimmung hier bei beiden Fragen immer noch deutlich über zwei Drittel der Beschäftigten.

Darüber hinaus geben sie häufiger an, von ihrer Arbeit gestresst zu sein und auch in ihrer Freizeit nicht abschalten zu können. Betroffene sehen weniger häufig Entwicklungsmöglichkeiten in ihren Unternehmen. Auch die Angst, die eigene Arbeit nicht zu schaffen, ist präsenter unter Betroffenen. Beschäftigte mit Personalengpässen im direkten Arbeitsumfeld suchen häufiger nach alternativen Arbeitsmöglichkeiten, was auf eine allgemeine Unzufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitssituation hindeuten dürfte.

Abbildung 2: Aspekte der Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten

Anteil der Beschäftigten, die folgenden Aspekten zustimmen, in Prozent



Quelle | IW-Beschäftigtenbefragung Frühjahr 2023 (N=5.026 inklusive „Trifft eher nicht zu“, „Trifft überhaupt nicht zu“, „Weiß nicht“; davon 3.074 Beschäftigte mit Personalengpässen und 1.952 Beschäftigte ohne Personalengpässe)

Handlungsbedarf für Unternehmen: Belegschaft vor Überlastung schützen

Personalengpässe sind für gut sechs von zehn Beschäftigten in ihrem direkten Arbeitsumfeld spürbar. Betroffene tragen eine höhere Arbeitsbelastung und sind weniger zufrieden mit ihrer Arbeit. Unternehmen sollten hier möglichst rasch gegensteuern – sonst droht ein Teufelskreis. Denn Personalengpässe führen auch zu häufigeren gesundheitlichen Problemen und höheren Krankenständen bei betroffenen Belegschaften (DAK, 2023). Wird das Problem nicht aktiv angegangen und gemeinsam mit den Beschäftigten nach Lösungen gesucht, droht die Abwanderung von vorhandenem Personal und damit eine Verschärfung der Personalengpässe im Unternehmen. In den kommenden Jahren wird der demografische Wandel – insbesondere die bevorstehenden Eintritte der sogenannten „Babyboomer“-Generation in den Ruhestand – den Druck weiter erhöhen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen durch die digitale und ökologische Transformation der Wirtschaft.

Unternehmen sollten daher alle Möglichkeiten einer effizienten Arbeitsorganisation ausschöpfen, um etwa durch individuelle Absprachen in den Teams oder intelligente Schichtmodelle die Belastungen der Beschäftigten möglichst niedrig zu halten. Urlaube sowie Weiterbildungen sollten nur im äußersten Notfall aufgeschoben werden, da hierdurch Produktivität und Perspektiven der Beschäftigten gesichert werden, um sie motiviert bei der Arbeit und langfristig im Unternehmen zu halten. Immerhin ein Drittel der von Personalengpässen betroffenen Beschäftigten sucht nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten. Schließlich kann es für Unternehmen zum Geschäftsrisiko werden, wenn die Qualität der Leistungen dauerhaft leidet und Aufträge wiederholt abgelehnt werden müssen.

Unternehmen sollten zudem die vorhandenen Beschäftigten – wenn möglich – durch weiteres Personal entlasten. Wenn Fachkräfte mit der benötigten Qualifikation nicht im Arbeitsmarkt zu finden sind, dann könnten Beschäftigte für einfache Tätigkeiten und Zuarbeiten rekrutiert werden. So könnten Quereinsteiger aus anderen Berufsfeldern und Branchen oder auch angelernte Beschäftigte, die eventuell leichter zu rekrutieren sind, die vorhandenen Fachkräfte entlasten. Hierdurch ließen sich die Qualität der Leistungserbringung sichern und die Arbeitszufriedenheit steigern. Weiterhin könnte eine Digitalisierung von Prozessen und Betriebsabläufen dabei helfen, Beschäftigte von Aufgaben zu entlasten, etwa durch die Unterstützung von Produktionsschritten durch Roboter oder die digitale Erledigung von Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben wie der Rechnungsstellung.