



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## PERSONALENGPASS-STRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

**AUSGABE #60 | NOVEMBER 2025**



# PERSONALENGPASS-STRATEGIE

## KIPP-PUNKTE ERKENNEN UND FRÜHZEITIG HANDELN

Wir erleben heute ein lange nicht für möglich gehaltenes Phänomen: nicht das Geld ist knapp, sondern der Mensch. Früher konnten sich Unternehmen und der Staat aus Krisen herausinvestieren, weil Überbeschäftigung vorhanden war. Heute ist das nicht mehr möglich und vor allem ein weltweites Phänomen. Das Zeitalter des Überflusses wird von einem Zeitalter des Mangels abgelöst. Daher sind alle Unternehmen, Organisationen und Institutionen gefordert, eine Personalengpass-Strategie zu entwickeln und zu handeln.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### I. EIN NEUES PARADIGMA

Über Jahrhunderte hat die herrschende Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über Personal als unlimitierte Ressource gesprochen. Dies ist für die kommenden Jahrzehnte endgültig vorbei. So fehlen beispielsweise in Deutschland in den nächsten zehn Jahren rund fünf Millionen Arbeitskräfte. Die Stellenüberhangs-Quote, d. h. unbesetzte Stellen, sind in der Kinderbetreuung 73%, in der Altenpflege 86%, in der Informatik 90% und in der Heizungs- bzw. Klimatechnik 82%<sup>1</sup>. Genau das findet in Zeiten des Klimawandels, der Künstlichen Intelligenz und der Überalterung statt. Das Ärgerliche ist, dass die Entwicklungen seit Jahrzehnten bekannt sind. So war zum Beispiel 1995 auf die Kommastelle klar, wie viele Menschen 2025 in den Ruhestand gehen.

#### *Personalengpass ist ein unternehmerisches Schlüsselthema.*

Kompetente Unternehmensführung zeigt sich an der Nutzung von Chancen und am Erkennen von Risiken. Besonders drastisch wird dies beim Arbeitskräftemangel – unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Region. Das Thema hat in der letzten Zeit eine Bedeutung erlangt, die früher noch unvorstellbar gewesen ist. So wurde etwa vor einigen Jahren noch befürchtet, dass Digitalisierung oder KI Arbeitsplätze gefährden. Heute müssen wir heute geradezu hoffen, dass gewisse Arbeitsplätze überflüssig werden – nicht zur Senkung von Personalkosten, sondern zum Freispiel von heute nicht vorhandenen Arbeitskräften. Keine Organisation kann darauf vertrauen, dass künftig noch genügend Mitarbeitende verfügbar sind. Eine Personalengpass-Strategie ist Voraussetzung zur Nutzung von unternehmerischen Chancen und zur Vermeidung von geschäftsbezogenen Risiken (vgl. Abb. 1).

<sup>1</sup> Vgl. RKW Magazin, 02/2023, S. 31.



## 2. DIE BAUSTEINE DER PERSONALENGPASS-STRATEGIE

**Veränderung des Geschäftsmodells:** Als erstes müssen Unternehmen prüfen, inwieweit der Personalmangel das Geschäftsmodell beeinflusst. Es geht um die Frage, wie die Kernleistungen, begleitende Dienstleistungen, Geschäftsfelder usw. mit weniger Personal funktionieren können. Wenn etwa ein Supermarkt die Bedientheke und Kundenberatung nicht mehr sicherstellen kann, werden ein Rewe, Edeka oder Spar früher oder später zum Discounter – und können nicht mehr Supermarkt bleiben. Die Frage des Personalmangels ist auch konsequent auf die künftige Situation bei Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten anzuwenden. Wo führt Personalmangel hier zu Chancen oder Gefahren – vor allem auch aus Sicht des eigenen Unternehmens? Gerade das kann ein Anknüpfungspunkt für Kundenprozesse sein, um das Geschäft zu optimieren, Kundenbindung zu vertiefen und generell den Kundennutzen zu steigern.

**Nutzung von Digitalisierung und KI:** Eine Lösung des Engpass-Problems ist die Ersetzung der menschlichen Arbeitskraft durch Automatisierung. Die Stichworte sind Digitalisierung und Künstliche Intelligenz<sup>2</sup>. Und auch hier zeigt sich die Zeitenwende, weil plötzlich Standardisierung und Substitution von Arbeitskraft nicht nur negativ sind. Jede Organisation muss sich die Frage stellen, wo eine direkt personalisierte Leistung zwingend notwendig ist und wo Mitarbeitende freigespielt werden können. So investierte beispielsweise die DBS-Bank aus Singapur 300 Mio Dollar in KI für Personalprognose, Personalsuche und Personaleinsatz. Komplizierte bzw. personalintensive Prozesse konnten damit ersetzt werden. Jedes Unternehmen sollte Klarheit über die erfolgskritischen und zwingend notwendig personalen Prozesse haben. Zudem sind gezielte Kompetenzen in den Automatisierungs-, Digitalisierungs- und KI-Feldern frühzeitig aufzubauen.

***Nicht Menschen, sondern Unternehmen werden arbeitslos.***

**Gestaltung der neuen Arbeitswelten:** Drittens sind Unternehmen aufgefordert, ihre Personalarbeit auf den Prüfstand zu stellen. Es ist ein verbreitetes Missverständnis, dass die Diskussion um neue Arbeitswelten («New-Work») eine Folge von Corona darstellt. Vielmehr ist sie die logische Konsequenz des Arbeitskräftemangels und wäre auch ohne Pandemie vorhanden. Aktuell verschiebt sich der Fokus von Marketing in drastischer Weise – vom Kunden auf Mitarbeitende. Wenn sich künftig Unternehmen bei Mitarbeiter:innen bewerben (und nicht umgekehrt), sind entsprechende Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitmodelle, professionelle Führung und Mitarbeiterbindung erfolgskritische Zukunftsthemen. Die Steigerung der Attraktivität für echte Leistungsträger sind Eckpunkte künftiger Personalpolitik. Die Unternehmensführung muss vom Basis-Szenario ausgehen, dass der Arbeitskräftemangel noch Jahrzehnte andauern wird und die Unternehmenskultur auf den Prüfstand stellen.

**Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels:** Parallel – und vielfach unbeachtet – entwickelt sich neben dem Arbeitskräfte-Engpass noch etwas anderes, nämlich ein Führungskräftemangel. Gemeint sind weniger die Top-Positionen, als vielmehr das

---

<sup>2</sup> Wilson, H. / Daugherty, P., Ziemlich beste Freunde, in: Harvard Business Manager, 2023/05, S. 25 ff.



mittlere-, untere- oder Projekt-Management. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von uninteressanter Entlohnung, steigender Bedeutung eigener Worklife-Balance bis zu schwierig zu führenden Mitarbeitenden. Jedes Unternehmen muss Klarheit zur künftigen Entwicklung von Führungspositionen bzw. zur entsprechenden Besetzung haben. Dies ist dann die Basis für gezielte Führungskräfte-Entwicklung in Zeiten von New Work und der sich abzeichnenden Pensionierungswelle. Zusätzlich sind Maßnahmen zur generellen Hebung der „Management Attractiveness“ am Arbeitsmarkt und intern erforderlich.

Abb. 1: Die Bausteine der Personalengpass-Strategie	
1. Veränderung des Geschäftsmodells	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prüfung der Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsfelder... angesichts knapper Personalressourcen</li><li>• Auswirkungen des Personalmangels auf Wettbewerber, Kunden bzw. Lieferanten</li></ul>
2. Nutzung von Digitalisierung und KI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herausarbeiten der Möglichkeiten von Digitalisierung und KI zur Automatisierung von Prozessen</li><li>• Klarheit über die notwendigen personalisierten Abläufe und Leistungen</li></ul>
3. Gestaltung der neuen Arbeitswelten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zukunftslösungen für Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitmodelle, kompetente Führung und Mitarbeiterbindung als Erfolgsfaktoren</li><li>• Professionelles Mitarbeiter:innen-Marketing und Bindung von Leistungsträgern</li></ul>
4. Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung eines Szenarios der Führungspositionen und -besetzung</li><li>• Gezielte Hebung der „Management Attractiveness“ am Arbeitsmarkt und entsprechende Führungskräfte-Entwicklung</li></ul>
5. Berücksichtigung politischer Initiativen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzung neuer gesetzlicher Möglichkeiten: flexiblere Lebensarbeitszeitzeit-Modelle, Verfrühung des Berufseinstiegs...</li><li>• Gezieltes Adressieren der «Stillen Reserve» über Familien- bzw. Kinderförderung, steuerliche Incentivierung usw.</li></ul>
6. Einrichtung eines Risiko-Radars	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laufende Statusmeldung bzgl. notwendiger Personalressourcen und erfolgskritischer Engpässe</li><li>• Reporting über Zu- und Abgänge von Menschen und Know-How sowie über kritische, nicht besetzbare Positionen</li></ul>

**Berücksichtigung politischer Initiativen:** Der Arbeitskräftemangel führt dazu, dass auf politischer Ebene neue Lösungen kommen werden, wie etwa flexiblere Lebensarbeitszeit-Modelle, späterer Pensionsantritt oder Verfrühung des Berufseinstiegs. So hat beispielsweise Bosch eine Tochtergesellschaft für aktuell 1.700 Senioren gegründet, die als Expertise-Berater tätig sind. Auch versucht die Politik durch gezielte Familien- bzw. Kinderförderung und Zuwanderung den Bevölkerungsrückgang aufzuhalten. In Österreich stehen den ca. 180.000 fehlenden Fachkräften rund 150.000-200.000 Menschen in der sogenannten „Stillen Reserve“ gegenüber, d.h.: Menschen, die gerne mehr arbeiten würden, dies aber nicht können, weil beispielsweise Betreuungsplätze fehlen. Ein weiterer Hebel sind steuerliche Maßnahmen, um gezielt Engpass-Berufe zu fördern und demographische Effekte abzufedern wie beispielsweise Pflege oder Rente. Die angesprochenen Themen sind sinnvoll, die Führung sollte sich aber nie darauf verlassen, dass unternehmerische Lösungen von außen kommen.



**Einrichtung eines Risiko-Radars:** Sechstens geht es um ein Risiko-Radar bezüglich des Personalmangels<sup>3</sup>. Beispielsweise galten lange Zeit Serviceverträge als hochinteressantes und profitables Business. Siemens oder Hoval bzw. deren Partner stehen jetzt vor dem Risiko und der Herausforderung, ihre Serviceverpflichtungen mit immer weniger Personal sicherzustellen. In der „Alten Welt“ waren Menschen arbeitslos, in der „Neuen Welt“ sind es Unternehmen. Daher wird die Kennzahl der nicht besetzten, erfolgskritischen Stellen zu einer zentralen Messgröße für die Wettbewerbsfähigkeit. Notwendig ist ein auch längerfristiges Radar über Zu- bzw. Abgänge von Menschen, Know-How und die Position am Arbeitsmarkt. Spezielles Augenmerk muss hier bei den echten Leistungsträgern und Führungskräften liegen, d.h. nicht ein „war for talents“, sondern ein „war for performers“.

### 3. DIE UMSETZUNG DER PERSONALENGPASS-STRATEGIE

Unternehmen und Führungskräfte müssen Personalkipp-Punkte diagnostizieren können, um Klarheit über Chancen bzw. Gefahren zu haben. Kein Managementteam, kein Aufsichtsrat und keine Belegschaftsvertretung werden die demografische Entwicklung aufhalten können. Von kompetenter und verantwortlicher Führung wird aber erwartet, einen Masterplan zu erarbeiten und das Thema in regelmäßigen Abständen auf dem Schirm zu haben. Die dargestellten Bausteine sind Grundlage der Personalengpass-Strategie (vgl. Abb. 2). Klarerweise sind nicht alle Punkte für alle Unternehmen gleich wichtig und es werden hin und wieder branchen- bzw. unternehmensspezifische Ergänzungen notwendig sein. In Sinn der 80-20-Regel decken die Schlüsselthemen aber einen Großteil der notwendigen Diskursfelder ab. Dabei bewährt es sich, von einem bewusst drastischen Szenario auszugehen - etwa: „Wie müssen wir uns künftig aufstellen, wenn wir 20-30% weniger Personal haben?“ Nur so entsteht gesunder Druck zum Durchdenken von Konsequenzen und Ideen.

#### *Personalarbeit und Führung werden sich fundamental wandeln (müssen).*

Aufgrund der Hebelwirkung des Personalmangels muss dieses Thema künftig ein fixer Bestandteil in jedem Strategieprozess und Zukunftsprogramm sein. Und ebenso sind die Engpässe in Planung und Budgetierung zu berücksichtigen, um zu realistischen Aussagen zu kommen und Wunschwelten zu vermeiden. Personalengpässe werden ein fundamental anderes Verständnis von Personalarbeit und Führung bewirken. Vor Jahrzehnten stand die Personaladministration im Zentrum von HRM, seit spätestens den 2000er Jahren wurde die Personalentwicklung forciert. Jetzt sind wir mit der Herausforderung des Engpass-Managements konfrontiert. HRM (Human Resource Management) wird künftig primär die Personalstabilisierung zum Thema haben und in diesem Sinn ein HRBM werden (Human Resources Bottleneck Management). Der entscheidende Punkt ist aber ein anderer: Die unternehmerische Gefahr besteht nicht im Personalmangel an sich, sondern darin, dass Führung und Organisation sich zu wenig konkret damit beschäftigen.

---

<sup>3</sup> Eckhardt, F., et al. The Silent Resignation, Düsseldorf 2022, S. 8ff.



### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Professionelle Auseinandersetzung mit der Zukunftsressource Personal
2. Systematische Identifikation der Chancen und Gefahren
3. Konkrete Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Begegnung bzw. Abdämpfung des Personalmangels



Weitere [\*\*improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung\*\*](#)

### PORTRAIT AUTOR

#### **Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>>Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)



**Abb. 2: Personalengpass-Strategie: Werkzeug und Beispiel (Industrie)**

Ein Maschinenbau-Unternehmen ist zunehmend mit Problemen der Personalressourcen konfrontiert. Entlang der Bausteine wird eine Personalengpass-Strategie entwickelt und in den Umsetzungs- bzw. Controllingprozess des Unternehmens integriert.

**A. Personalengpass-Strategie: Einschätzung der Situation**

Baustein	Einschätzung
<b>1. Veränderung des Geschäftsmodells</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Engpässe in den Serviceprozessen (inkl. der Service-Partner)</li> <li>• Steigende Nachfrage auf Kundenseite nach Unterstützung in der (Vor-) Entwicklung und Industrialisierung aufgrund des Fachkräftemangels auf Kundenseite</li> <li>• Zunehmende Marktbereinigung bei Händlern und Vertriebspartnern (Nachfolgeprobleme...)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Nutzung von Digitalisierung und KI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach wie vor zu viele «händische und Papierprozesse» (xls, Mehrfacheingaben...)</li> <li>• Keine durchgängige Prozessautomatisierung im Einkauf und in der Fertigung (inkl. Schnittstellen)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Gestaltung der neuen Arbeitswelten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertewandel im Ingenieur- und administrativen Bereich bei den unter 30-Jährigen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Berücksichtigung des Führungskräfte-Mangels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<b>5. ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>

**B. Personalengpass-Strategie: Umsetzung**

Baustein	Maßnahme	Termin	Verantw.
<b>1. Veränderung des Geschäftsmodells</b>	1.1. Entwicklung neuer Service-Modelle über Ferndiagnosen und Kundenschnittstellen	30.06	F. Möller
	1.2. Prüfung eines neuen Geschäftsmodells für (Vor-) Entwicklung bzw. Industrialisierung (auch als Alternative zum bestehenden Produktionsmodell)	30.09	U. Koric
	1.3. Umstellung des Vertriebsmodells auf Direct Sales in Schlüsselländern (Umsetzungs-Vorschlag)	30.09	A. Peer
<b>2. Nutzung von Digitalisierung und KI</b>	2.1. Start des Digitalisierungsprogramms im Einkauf und Vorbereitung des Programms in der Fertigung	30.06	B. Eltze, U. Koric
<b>3. ....</b>	...		