

Dietz, Martin; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg

Research Report

Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte

IAB-Kurzbericht, No. 26/2011

Provided in Cooperation with:

Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Dietz, Martin; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg (2011) : Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte, IAB-Kurzbericht, No. 26/2011, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158369>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

IAB-Kurzbericht

26/2011

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

In aller Kürze

■ Bei der Personalrekrutierung zielt der weitaus überwiegende Teil betrieblicher Suchprozesse auf externe Bewerber. Betriebsinterne Suchstrategien sind 2010 mit rund 13 % der Suchwege weit weniger verbreitet.

■ Die häufigsten Wege bei der Personalsuche in Deutschland sind Kontakte zur Arbeitsagentur, Stellenangebote im Internet, Stellenanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften sowie die Nutzung persönlicher Kontakte. Über diese Suchwege werden rund 78 % aller Stellen besetzt.

■ Jeweils knapp ein Viertel aller Neueinstellungen im Jahr 2010 erfolgt über persönliche Kontakte sowie über Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften. Stellenangebote im Internet führen vor allem bei Großbetrieben und bei der Suche nach Akademikern zur Stellenbesetzung.

■ Die Suche über persönliche Kontakte hat die besten Erfolgsaussichten. In nahezu zwei von drei Versuchen über diese Kanäle kam es zur Besetzung der Stelle. Der Einsatz von Zeitungsinseraten ist in mehr als der Hälfte der Fälle erfolgreich.

■ Knapp 39 % der Neueingestellten waren vorher arbeitslos. Der größte Teil dieser Stellenbesetzungen gelingt über den Kontakt zur Arbeitsagentur. Aber auch persönliche Netzwerke spielen bei der Rekrutierung von Arbeitslosen eine wichtige Rolle: Sie führen in jedem vierten Fall zur Besetzung der Stelle.

Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen

Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte

von Martin Dietz, Christof Röttger, Jörg Szameitat

Ein wichtiger Indikator für die Lage am Arbeitsmarkt ist die Zahl der offenen Stellen, die das Ausmaß des ungedeckten gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftebedarfs zeigt. Da die Betriebe nicht alle offenen Stellen bei den Arbeitsagenturen melden, erhebt das IAB das gesamte Stellenangebot in regelmäßigen Betriebsbefragungen. Diese geben auch Auskunft über betriebliche Prozesse bei der Stellenbesetzung. Dieser Kurzbericht untersucht, welche unterschiedlichen Suchwege die Betriebe bei der Personalrekrutierung gehen und welche am ehesten zum Erfolg führen.

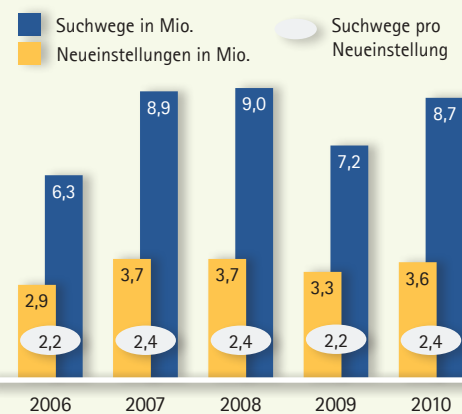
Die IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS, vgl. Infokarten auf Seite 5) bietet wichtige Informationen zum Personalbedarf der Betriebe in Deutschland. Sie zeigt, dass die Zahl der offenen Stellen im Verlauf der Wirtschaftskrise deutlich zurückgegangen ist. Danach stieg das Stellenangebot wieder kräftig und durchbrach im I. Quartal 2011 die Millionen-Marke. Im weiteren Verlauf des Jahres 2011 zeigt sich eine leichte Abwärtsbewegung – die Arbeitskräftenachfrage liegt aber

im III. Quartal 2011 noch immer auf einem hohen Niveau von rund 920.000 offenen Stellen (EGS-Quartalerhebungen 2011).

Die EGS liefert neben den Angaben zur gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftenachfrage detaillierte Informationen zu Neueinstellungen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Hierfür werden die Betriebe jeweils im IV. Quartal eines

Abbildung 1

Neueinstellungen und betriebliche Suchwege 2006 bis 2010



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.

© IAB

Jahres gebeten, Angaben zum letzten Fall der Neueinstellung im zurückliegenden Jahr zu machen. Die Betriebe können dieser Neueinstellung aus einer vorgegebenen Liste unterschiedliche Suchwege zuordnen, die sie im Rekrutierungsprozess berücksichtigt haben. In einem zweiten Schritt werden sie gebeten, den einen Weg zu benennen, der schließlich zur erfolgreichen Stellenbesetzung geführt hat (Besetzungsweg). Auf diese Weise lassen sich Matching-Prozesse aus betrieblicher Perspektive differenziert nach Betriebs- oder Stellenmerkmalen abbilden.

Aufgrund fehlender oder ungenauer Angaben der Betriebe lässt sich in der Erhebung nicht für jede Neueinstellung eindeutig ein Besetzungsweg identifizieren. Im Jahr 2010 gelingt dies in 89 Prozent der Fälle. Damit gilt für 3,6 Millionen Neueinstellungen, dass ihnen jeweils genau ein Besetzungsweg gegenübersteht. Diese Grundgesamtheit bildet die Basis für die weiteren Auswertungen. Die entsprechenden Werte für die Jahre 2006 bis 2010 werden in **Abbildung 1** (Seite 1) ausgewiesen. Dabei zeigt sich, dass das Muster bei den Neueinstellungen der Konjunktur folgt und die Entwicklung am deutschen Arbeitsmarkt widerspiegelt: die Aufschwungphase bis ins Jahr 2008, die Wirtschaftskrise 2009 sowie das Anziehen der Arbeitskräftenachfrage 2010.

Wir geben zunächst einen Überblick über die Bandbreite der betrieblichen Suchwege und ihre Nutzung in den Jahren 2006 bis 2010. Anschließend gehen wir der Frage nach, welche Wege besonders häufig zur Stellenbesetzung geführt haben. Für das

Jahr 2010 werden die Informationen zu den Besetzungswegen differenziert nach Betriebsgröße und nach Qualifikationsanforderung der offenen Stellen ausgewertet. Schließlich beschäftigen wir uns mit der Frage, über welche betrieblichen Suchwege arbeitslose Bewerber ausgewählt werden.

■ Welche Wege gehen Betriebe bei der Personalsuche?

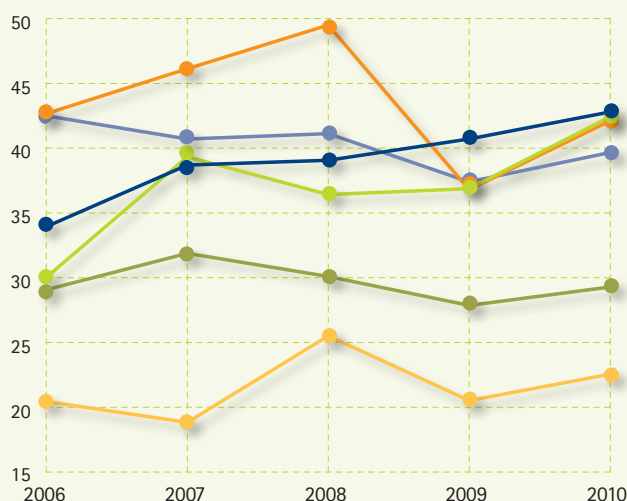
Die Suche nach geeigneten Bewerbern für offene Stellen lässt sich grundsätzlich in interne und externe Rekrutierungsstrategien unterscheiden. Bei den internen liegt der Fokus auf Kandidaten, die bereits im Betrieb tätig sind. Die Suche kann über interne Stellenausschreibungen erfolgen oder sich direkt an Auszubildende, Praktikanten oder auch an die im Betrieb tätigen Zeitarbeiter wenden. Diese Strategien vereinigen im Jahr 2010 rund 13 Prozent der beschrittenen Suchwege auf sich. Der weitaus größere Teil der Rekrutierungsprozesse zielt also auf externe Bewerber. Dabei lassen sich wiederum unterschiedliche Strategien ausmachen: Betriebe können auf Inserate Arbeitssuchender antworten oder aus Initiativbewerbungen auswählen. Sie suchen jedoch auch gezielt selbst – über Stellenangebote in Zeitungen oder im Internet, über die Arbeitsagenturen¹ oder

¹ Hierunter fassen wir die örtlichen Agenturen der Bundesagentur für Arbeit, die Arbeitsgemeinschaften zwischen der Bundesagentur und den Kommunen (ARGEN) und die kommunalen Einrichtungen zur Arbeitsvermittlung (Jobcenter) zusammen.

Abbildung 2

Ausgewählte Suchwege 2006 bis 2010 in Deutschland

Anteil der sechs wichtigsten Suchwege des Jahres 2010 an den Neueinstellungen – in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. © IAB

Tabelle 1

Suchwege 2010 in Deutschland, West und Ost

Anteil an den Neueinstellungen – in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)

	Deutschland	West	Ost ⁴⁾
● Kontakt zur Arbeitsagentur ¹⁾	42,8	42,0	46,6
● Stellenangebote im Internet ²⁾	42,4	44,9	30,7
● Eigene Inserate ³⁾	42,1	45,1	27,6
● Eigene Mitarbeiter, persönliche Kontakte	39,7	40,1	37,7
● Initiativbewerbungen/Bewerberliste	29,3	29,2	29,5
● Interne Stellenausschreibung	22,6	23,8	16,5
Private Arbeitsvermittlung	7,6	6,4	13,3
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	5,6	5,9	4,3
Interne Praktika	2,8	2,5	4,6
Auswahl aus Auszubildenden	2,8	2,8	2,6
Auswahl aus Leiharbeitern	2,8	3,0	1,9
Sonstiges	3,0	3,4	1,2
Suchwege insgesamt (in Mio.)	8,67	7,34	1,33
<i>nachrichtlich:</i>			
Neueinstellungen insgesamt (in Mio.)	3,56	2,95	0,62
Suchwege pro Neueinstellung	2,4	2,5	2,2

¹⁾ einschl. Internet

²⁾ ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen

³⁾ in Zeitungen, Zeitschriften

⁴⁾ einschl. Berlin

über private Arbeitsvermittler. Schließlich besteht die Möglichkeit, persönliche Netzwerke zu nutzen, indem man sich im eigenen Bekanntenkreis umhört oder auf Empfehlungen aus der Belegschaft setzt.

Wie die unterschiedlichen Suchstrategien im Jahr 2010 zum Zuge kamen, wird in **Tabelle 1** dargestellt. Als Bezugspunkt dient die Zahl der Neueinstellungen: Westdeutsche Betriebe setzten z. B. in rund 45 Prozent der Neueinstellungen Zeitungsinsertate bei der Personalsuche ein. Deutschlandweit sind die häufigsten Suchwege die Kontakte zur Arbeitsagentur, Stellenangebote im Internet, Stellenanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften sowie persönliche Kontakte. Auch Initiativbewerbungen finden häufig Berücksichtigung. Inserate von Arbeitssuchenden sind dagegen nur selten Teil der betrieblichen Suchstrategie. Von den internen Suchstrategien werden innerbetriebliche Stellenausschreibungen am häufigsten eingesetzt.

Bei der quantitativen Bewertung der Suchstrategien ist allerdings zu beachten, dass bestimmte Suchwege nicht allen Betrieben zur Verfügung stehen. Dies gilt für die bereits genannten Initiativbewerbungen, aber auch für die Auswahl aus Auszubildenden, Zeitarbeitern oder Praktikanten, die über alle Betriebe hinweg entsprechend wenig zum Einsatz kommen.

In Ostdeutschland werden pro Neueinstellung 2,2 Suchwege beschränkt – es wird also weniger differenziert gesucht als im Westen mit 2,5 Suchwegen pro Neueinstellung. Der Weg über die Arbeitsagentur

wird im Osten häufiger gegangen; auch die private Arbeitsvermittlung spielt eine größere Rolle als im Westen. Seltener greifen ostdeutsche Betriebe auf das Internet oder Zeitungsinsertate zurück. Interne Stellenausschreibungen haben dagegen im Westen ein deutlich stärkeres Gewicht.

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Anteile an den Neueinstellungen für die sechs wichtigsten Suchwege des Jahres 2010. Zeitungsinsertate und auch die Nutzung eigener Kontakte oder persönlicher Netzwerke der Mitarbeiter gehören über die Jahre hinweg dazu. Deutliche Zuwächse sind vor allem bei Stellenangeboten über das Internet sowie beim Kontakt zur Arbeitsagentur zu beobachten. Auch wenn ihre Werte etwas niedriger liegen, sind interne Stellenausschreibungen sowie der Rückgriff auf Initiativbewerbungen über die Jahre hinweg ebenfalls häufig genutzte Suchstrategien.

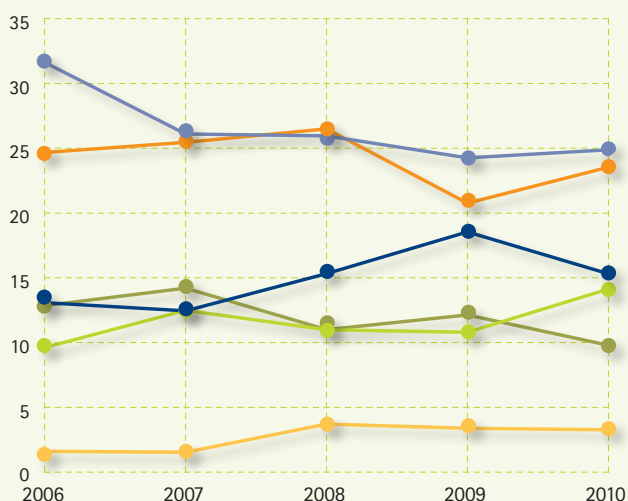
■ Welche Wege führen zum Erfolg?

Jeweils knapp ein Viertel aller Neueinstellungen in Deutschland erfolgte 2010 über persönliche Kontakte sowie über Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften (vgl. **Tabelle 2**). Beide Strategien weisen über den gesamten Zeitraum seit 2006 die höchsten Anteile an den Neueinstellungen auf (vgl. **Abbildung 3**). Es folgen der Kontakt zur Arbeitsagentur sowie Stellenangebote im Internet mit ebenfalls hohen Anteilen von gut 15 bzw. 14 Prozent. Nahezu jede zehnte Stelle wird aus dem Kreis der Initiativbewerber

Abbildung 3

Ausgewählte Besetzungswege 2006 bis 2010 in Deutschland

Anteil der sechs wichtigsten Besetzungswege des Jahres 2010 an den Neueinstellungen – in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. © IAB

Tabelle 2

Besetzungswege 2010 in Deutschland, West und Ost

Anteil an allen Neueinstellungen – in Prozent

	Deutschland	West	Ost ⁴⁾
● Eigene Mitarbeiter, persönliche Kontakte	24,9	24,9	24,7
● Eigene Inserate ¹⁾	23,5	25,7	13,4
● Kontakt zur Arbeitsagentur ²⁾	15,3	13,8	22,7
● Stellenangebote im Internet ³⁾	14,1	14,7	11,2
● Initiativbewerbungen/Bewerberliste	9,8	8,8	14,8
● Interne Stellenausschreibung	3,2	3,4	2,3
Private Arbeitsvermittlung	2,8	2,1	6,0
Auswahl aus Leiharbeitern	1,4	1,6	0,7
Interne Praktika	1,2	1,2	1,3
Auswahl aus Auszubildenden	0,8	0,7	1,1
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	0,7	0,7	0,9
Sonstiges	2,3	2,6	0,7
Gesamt	100,0	100,0	100,0

¹⁾ in Zeitungen, Zeitschriften

²⁾ einschl. Internet

³⁾ ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen

⁴⁾ einschl. Berlin

besetzt. Über die restlichen Besetzungswege erfolgt etwa ein Achtel aller Neueinstellungen.

Die fünf erfolgreichsten Suchwege unterscheiden sich nicht zwischen Ost- und Westdeutschland, wohl aber ihre Reihenfolge. In Ostdeutschland spielen der Kontakt zur Arbeitsagentur und auch Initiativbewerbungen eine wesentlich größere Rolle, während ein geringerer Anteil der Neueinstellungen über Zeitungsinserate oder Stellenangebote im Internet erfolgt. Im Osten wie im Westen haben persönliche Kontakte einen hohen Anteil bei den Stellenbesetzungen.

Eine häufig gewählte Suchstrategie muss nicht unbedingt zu den meisten Stellenbesetzungen führen und ein selten gewählter Suchweg kann eine hohe „Trefferquote“ aufweisen. Diese Erfolgsquote bezieht die Zahl der erfolgreichen Stellenbesetzungen für jeden Suchweg auf die Zahl der Suchprozesse (vgl. Tabelle 3).

Die Suche über persönliche Kontakte erzielt die besten Werte: In nahezu zwei von drei Fällen, in denen über diese Kanäle gesucht wurde, kam es zur Stellenbesetzung. Auch die Suche über Zeitungsinserate ist in mehr als der Hälfte der Fälle erfolgreich. Manche Suchwege, die nicht in der Liste der wichtigsten Besetzungswege auftauchen, weisen dagegen hohe Erfolgsquoten auf. Für Gesamtdeutschland sind dies interne Praktika und die Auswahl aus Leiharbeitern. Beide haben quantitativ keine großen Anteile am Rekrutierungsverhalten

der Betriebe. Werden sie genutzt, sind die Erfolgchancen jedoch relativ hoch. Stellenangebote im Internet, Initiativbewerbungen und Kontakte zur Arbeitsagentur sind etwa jedes dritte Mal erfolgreich, wenn sie zum Einsatz kommen. Die Arbeitsagenturen werden im Osten häufiger eingeschaltet und erzielen einen höheren Anteil an allen Neueinstellungen. Dies spiegelt sich in einer Erfolgsquote von knapp 50 Prozent wider.

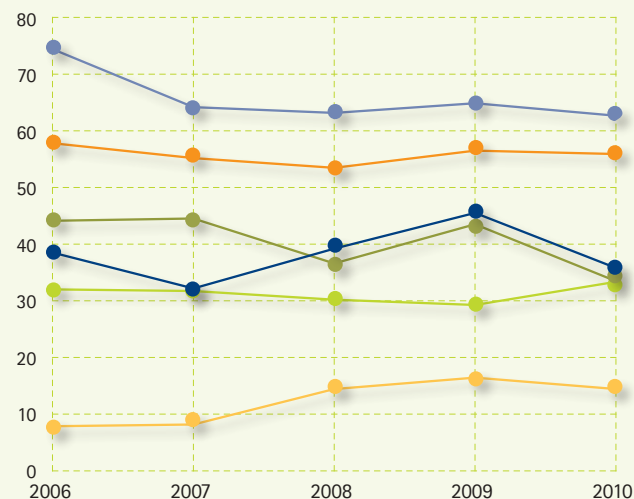
Beschränkt man sich bei der Darstellung der Erfolgsquoten auf die sechs wichtigsten Suchwege für Gesamtdeutschland, so fällt auf, dass die Entwicklung seit 2006 relativ stabil ist (vgl. **Abbildung 4**). Auch die Reihenfolge der Erfolgsquoten ist in etwa gleich geblieben. Lediglich der Kontakt zur Arbeitsagentur und die Auswahl aus Initiativbewerbungen haben 2008 die Plätze getauscht.

Stellenbesetzungen nach Betriebsgröße

Um Unterschiede bei der Stellenbesetzung nach Betriebsgrößenklassen zu verdeutlichen, bietet sich ein Vergleich zwischen Klein- und Großbetrieben (mit weniger als zehn bzw. mehr als 500 Mitarbeitern) an. Hierbei fällt zunächst auf, dass Großbetriebe im Jahr 2010 mit durchschnittlich 3,2 Suchwegen pro Neueinstellung deutlich mehr Wege beschreiten, als dies bei Kleinbetrieben mit 2,0 Suchwegen pro Neueinstellung der Fall ist. Die fünf wichtigsten Besetzungswege umfassen sowohl in Groß- als auch in Kleinbetrieben über 90 Prozent aller Neueinstel-

Abbildung 4
Erfolgsquote für ausgewählte Suchwege 2006 bis 2010 in Deutschland

Anteil der erfolgreichen Stellenbesetzungen bei den sechs wichtigsten Suchwegen des Jahres 2010 – in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. © IAB

Tabelle 3
Erfolgsquoten 2010 in Deutschland, West und Ost

Anteil der erfolgreichen Stellenbesetzungen bei den einzelnen Suchwegen – in Prozent

	Deutschland	West	Ost ⁴⁾
● Eigene Mitarbeiter, persönliche Kontakte	62,7	62,2	65,5
● Eigene Inserate ¹⁾	55,9	56,8	48,7
● Auswahl aus Leiharbeitern	50,7	52,8	35,2
● Interne Praktika	42,0	46,9	29,1
● Private Arbeitsvermittlung	36,2	32,2	45,4
● Kontakt zur Arbeitsagentur ²⁾	35,8	32,8	48,7
● Initiativbewerbungen/Bewerberliste	33,5	29,9	50,4
● Stellenangebote im Internet ³⁾	33,3	32,8	36,4
● Auswahl aus Auszubildenden	27,7	24,6	43,2
● Interne Stellenausschreibung	14,4	14,4	14,1
● Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	12,6	11,2	21,9

¹⁾ in Zeitungen, Zeitschriften

²⁾ einschl. Internet

³⁾ ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen

⁴⁾ einschl. Berlin

Anmerkung: Die Erfolgsquote definiert für jeden Suchweg den Anteil der erfolgreichen Stellenbesetzungen an der Zahl der Suchprozesse, bei der der jeweilige Suchweg zum Einsatz kam.

lungen (vgl. **Abbildung 5**). Deren Relevanz und die Zusammensetzung unterscheiden sich jedoch erheblich zwischen den Betriebsgrößen.

Der mit Abstand größte Anteil der Neueinstellungen entfällt bei Kleinbetrieben auf die Nutzung von persönlichen Netzwerken. Fast jede zweite Stelle wird über diesen Weg besetzt. Die persönlichen Kontakte könnten hier als Substitut für den kaum existenten internen Stellenmarkt gesehen werden. Bei den Großbetrieben entfallen dagegen nur knapp 11 Prozent auf die Rekrutierung über persönliche Netzwerke. Das ist insofern plausibel, als mit wachsender Größe einer Organisation auch deren Arbeitsteilung steigt, sich an der Auswahl der Bewerber verschiedene Organisationseinheiten beteiligen und Auswahlprozesse häufig formaler strukturiert sind. Dagegen sind in Kleinbetrieben die sozialen Bindungen enger und der Einfluss persönlicher Kontakte stärker ausgeprägt (Klinger/Rebien 2009).

In den Großbetrieben werden mit knapp 33 Prozent die meisten Neueinstellungen über Angebote im Internet vorgenommen. Dagegen macht dieser Rekrutierungsweg bei Kleinbetrieben nur rund 5 Prozent der Neueinstellungen aus. Dabei mag eine Rolle spielen, dass Kleinbetriebe eher lokal suchen, wofür das Internet kein notwendiger Suchkanal ist. Zudem können sie weniger Ressourcen für den Internetauftritt ihres Betriebs aufwenden. Bei Großbetrieben spielt der interne Stellenmarkt eine große Rolle: Sie können auf eine Vielzahl eigener Mitarbeiter zurückgreifen und eine interne Stellenbesetzung auch als Instrument der Personalentwicklung einsetzen. Knapp jede achte Stelle wird auf diese Weise besetzt.

Der Kontakt zur Arbeitsagentur gehört zusammen mit Zeitungsinseraten zu den bedeutsamen Besetzungskategorien bei den Kleinbetrieben (rund 16 % im Vergleich zu 4 % bei Großbetrieben). Dies mag damit zusammenhängen, dass Kleinbetriebe keine Personalabteilungen haben und vielleicht deshalb bei der Personalrekrutierung auf die Unterstützung der Arbeitsagenturen zurückgreifen.

Besonderheiten nach Qualifikationsanforderungen

Eine andere Perspektive eröffnet die Betrachtung der Neueinstellungen nach den Qualifikationsanforderungen der Stelle. Die betrieblichen Angaben zum letzten Fall der Neueinstellung erlauben die Unterscheidung zwischen Stellen, für die kein Berufsabschluss nötig ist, solchen, für die ein Berufsabschluss

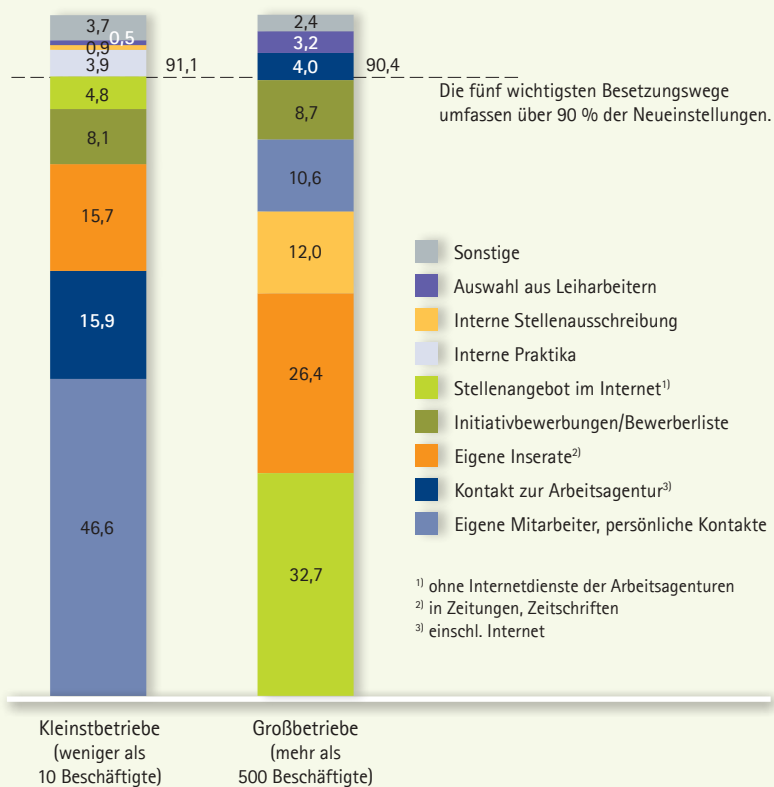
erforderlich ist, sowie Stellen für Fachhochschul-/Hochschulabsolventen (vgl. **Abbildung 6**, Seite 6).

In allen drei Qualifikationssegmenten finden sich die Auswahl aus Initiativbewerbungen, Zeitungsinserate und die Nutzung persönlicher Kontakte unter den

Abbildung 5

Besetzungswege nach Betriebsgröße in Deutschland 2010

Anteil an den Neueinstellungen – in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.

© IAB

i

Die IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots

Die schriftlichen Erhebungen zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot werden seit 1989 regelmäßig im IV. Quartal durchgeführt. Seit dem Jahr 2006 werden im I., II. und III. Quartal ergänzend zu den schriftlichen Erhebungen rund 9.000 Betriebe telefonisch zu ihrem Stellenangebot befragt. Die Angaben der Betriebe werden auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet.

Im Jahr 2010 haben sich über 15.000 Betriebe und Verwaltungen (mit insgesamt rund 1,5 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) an der schriftlichen Befragung beteiligt. Es handelt sich dabei um einen repräsentativen Querschnitt von Betrieben in Ost- und Westdeutschland nach sieben Betriebsgrößenklassen und 23 Wirtschaftszweigen. Befragt werden Personalverantwortliche insbesondere zur Zahl und zur Struktur ihrer offenen Stellen sowie zu Stellenbesetzungsvorgängen in den vorangegangenen 12 Monaten. Dieser Fragenkomplex liefert Informationen zu Such- und Besetzungswegen bei Neueinstellungen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

Die Erhebungen werden vom IAB in Zusammenarbeit mit Economix Research & Consulting konzipiert und durchgeführt. Weitere Informationen zur EGS finden sich unter <http://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot.aspx>.

fünf wichtigsten Besetzungswegen. Dabei sind persönliche Netzwerke bei Stellen, für die kein Berufsabschluss nötig ist, gleichauf mit Zeitungsinseraten der wichtigste Besetzungsweg (jeweils rund 30 %). Die große Bedeutung persönlicher Kontakte bei der Besetzung von Stellen für Ungelernte kann zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass formale Qualifikationen bei einfachen Tätigkeiten nur eine untergeordnete Rolle spielen. Weiche Qualifikationen wie Zuverlässigkeit, Arbeitsmotivation und Teamfähigkeit oder auch Belastbarkeit und Flexibilität lassen sich aber besonders vertrauenswürdig über persönliche Empfehlungen oder Erfahrungen vermitteln.

Die umgekehrte Tendenz mit Blick auf die Qualifikationsanforderungen findet sich bei Stellenangeboten im Internet. Hier steigt der Anteil an den Neueinstellungen mit den Qualifikationsanforderungen der Stelle von 3 Prozent der Besetzungswege bei den Ungelernten über 10 Prozent bei Stellen mit Berufsabschluss auf fast 34 Prozent bei Akademikern. Im letzteren Segment stellt die Suche über das Internet den höchsten Anteil an den Besetzungswegen. Ein Grund dafür könnte sein, dass nach Bewerbern

mit einem höheren Abschluss stärker überregional gesucht wird, wofür sich das Internet besonders gut eignet.

Der Kontakt zur Arbeitsagentur spielt bei der Besetzung von Stellen mit Berufsabschluss mit rund 20 Prozent eine wichtige Rolle. Geringere Anteile weist dieser Besetzungsweg bei Stellen für Ungelernte (13 %) und insbesondere für Akademiker auf (knapp 5 %). Letzteres lässt sich auch auf die Qualifikationsstruktur der Arbeitslosen zurückführen. Laut Bundesagentur für Arbeit lag der Anteil der Akademiker an den Arbeitslosen im Jahr 2009 bei nur gut 5 Prozent. Zum anderen bestätigt es den Befund, dass die Arbeitsagentur bei Stellen für hochqualifizierte Tätigkeiten seltener einbezogen wird (Kettner/ Stops 2009: 358).

Besetzungswege für Arbeitslose

Die Angaben der Betriebe zur letzten Neueinstellung enthalten auch Informationen zur Person, die rekrutiert wurde. Unter anderem erlaubt dies Auswertungen nach dem Status vor dem Beschäftigungsbeginn. Dabei zeigt sich, dass im Jahr 2010 etwa 39 Prozent der Neueingestellten vorher arbeitslos waren. Bei Stellen für Ungelernte war der Anteil der Neueinstellungen aus der Arbeitslosigkeit mit gut 60 Prozent überdurchschnittlich hoch (vgl. **Abbildung 7**). Gut 43 Prozent aller neu eingestellten Personen waren vorher in einem anderen Betrieb beschäftigt. Auf den Stellen, die einen Fach-/Hochschulabschluss erfordern, sind sogar knapp 54 Prozent Jobwechsler. Etwa 10 Prozent aller Neueingestellten kamen aus einer Aus- oder Weiterbildung. Bei Stellen mit hohen Qualifikationsanforderungen gilt dies für fast 27 Prozent.

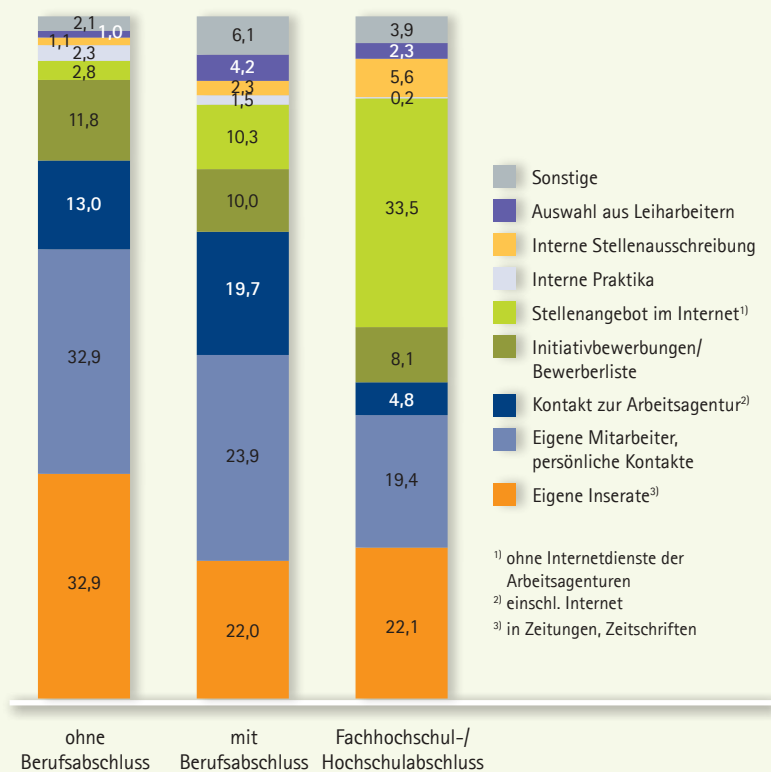
Der größte Teil der Neueinstellungen von Arbeitslosen (32 %) kam durch den direkten Kontakt mit den Arbeitsagenturen zustande. Die Bedeutung dieses Besetzungswegs fällt bei Personen, die zuvor beschäftigt waren, mit rund 5 Prozent deutlich geringer aus. Bei den Jobwechslern spielen dagegen Zeitungsinserate (28 %) sowie Stellenangebote im Internet (18 %) eine wichtigere Rolle als bei den Arbeitslosen (20 % sowie 6 %). In beiden Fällen wird circa jede vierte Stellenbesetzung durch persönliche Netzwerke angebahnt, bei etwa jeder zehnten erfolgt die Auswahl aus Initiativbewerbungen.

Die Neueinstellungen aus der Arbeitslosigkeit lassen sich zudem nach Kurz- und Langzeitarbeitslosen differenzieren: 56 Prozent der vormals Arbeitslosen waren kürzer als ein Jahr ohne Arbeit, bei knapp

Abbildung 6

Besetzungswege nach Qualifikationsanforderung der Stelle in Deutschland 2010

Anteil an den Neueinstellungen – in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.

© IAB

einem Drittel dauerte die Arbeitslosigkeit bereits länger.² Bei Langzeitarbeitslosen erfolgen die Stellenbesetzungen häufiger über den Kontakt zur Arbeitsagentur (42 %) als bei Arbeitslosen, die weniger als ein Jahr ohne Job sind (28 %). Langzeitarbeitslose sind also stärker auf die Unterstützung durch die Agenturen vor Ort angewiesen. Diese sind darauf spezialisiert, auch arbeitsmarktferne Personen wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

Mit der Dauer der Arbeitslosigkeit schreitet die Entwertung von Qualifikationen und Erfahrungen voran und Betriebe zögern, Langzeitarbeitslose einzustellen. In dieser Lage sind persönliche Kontakte besonders bedeutsam, wenn es darum geht, wieder eine neue Beschäftigung zu finden. Die Analyse der betrieblichen Rekrutierungswege bestätigt damit Forschungsergebnisse zur Relevanz von Netzwerken auf der Individualebene (Brandt 2006). Stellenbesetzungen mit Langzeitarbeitslosen gründen in fast jedem vierten Fall auf Netzwerken. Bei Neueinstellungen von Kurzarbeitslosen sind es immerhin noch 18 Prozent. Während in beiden Fällen etwa jede fünfte Stellenbesetzung über Zeitungsinserate vorgenommen wurde, gibt es Suchstrategien, die bei der Neueinstellung von Kurzarbeitslosen ein höheres Gewicht haben als bei der von Langzeitarbeitslosen: Stellenangebote im Internet (8 % statt 5 %), die Nutzung der privaten Arbeitsvermittlung (4 % statt 0,5 %) sowie die Auswahl aus Initiativbewerbungen (11 % statt 4 %).

■ Fazit

Um die Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt besser verstehen zu können, ist es wichtig, betriebliche Suchstrategien zu erforschen. Die Ergebnisse der Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) zeigen, dass Betriebe in der Regel mehrere Wege parallel beschreiten, wenn sie offene Stellen besetzen wollen. Grob kann man zwischen internen und externen Suchwegen unterscheiden, wobei den externen Wegen ein deutlich höheres Gewicht zukommt.

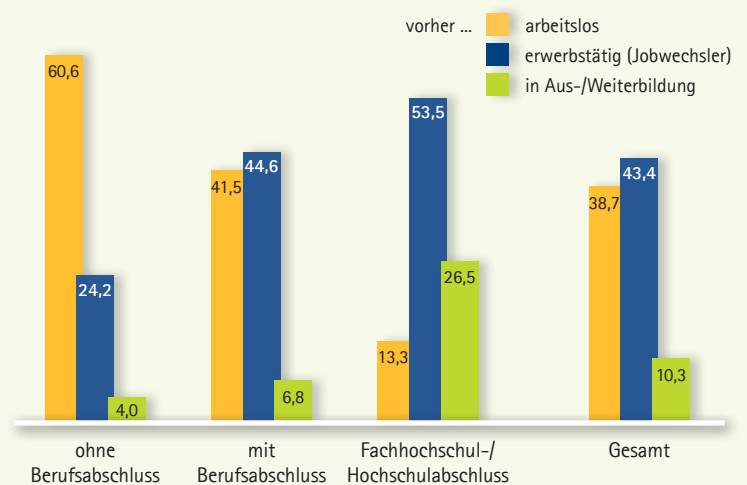
Die höchsten Anteile unter allen Suchwegen entfallen auf Kontakte zur Arbeitsagentur, Stellenangebote im Internet, Anzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften, die Nutzung persönlicher Kontakte, die Auswahl aus Initiativbewerbungen sowie auf

² Für etwa 12 Prozent der Neueinstellungen aus Arbeitslosigkeit liegen keine Angaben zur Dauer der Arbeitslosigkeit vor.

Abbildung 7

Stellenbesetzungen nach vorherigem Erwerbsstatus in Deutschland 2010

Anteil an den Neueinstellungen nach Qualifikation – in Prozent*



* Die zu Hundert fehlenden Prozentpunkte verteilen sich auf Personen, die zuvor selbstständig oder nicht erwerbstätig waren, oder als Leiharbeiter im selben Betrieb beschäftigt wurden.

Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots.

© IAB

interne Stellenausschreibungen. Die Anteile dieser Suchwege an allen Neueinstellungen in einem Jahr unterliegen seit 2006 keinen großen Schwankungen, auch wenn die Kontakte zu den Arbeitsagenturen und die Nutzung des Internets in den vergangenen Jahren zugenommen haben.

Die EGS erlaubt es, den von den Betrieben gewählten Suchwegen die tatsächlichen Besetzungswege gegenüberzustellen. Die oben genannten Suchwege sind gleichzeitig auch die wichtigsten Besetzungswege. Gut 90 Prozent der Neueinstellungen kommen durch sie zustande, wobei fast die Hälfte aller Stellen entweder durch Zeitungsinserate oder durch persönliche Kontakte besetzt wird. In Ostdeutschland zeigt sich eine stärkere Bereitschaft, externe Dienste in Anspruch zu nehmen. Das gilt vor allem für die Einschaltung der Arbeitsagenturen, aber auch die private Arbeitsvermittlung kommt häufiger zum Einsatz als im Westen.

Von den wichtigsten Suchwegen weist die Suche über das Internet die geringste Erfolgsquote auf. Nur in jedem dritten Fall führt sie zur Stellenbesetzung. Bei Zeitungsinseraten sind es knapp 56 Prozent, was darauf hindeutet, dass Betriebe ihre jeweilige Zielgruppe über dieses Medium direkter ansprechen können. Diesem eher traditionellen Weg der Personalsuche kommt daher weiterhin eine große Bedeutung zu.



Dr. Martin Dietz
ist Mitarbeiter im
Forschungsbereich „Prognosen
und Strukturanalysen“ im IAB.
martin.dietz@iab.de



Christof Röttger
ist Mitarbeiter im
Forschungsbereich „Prognosen
und Strukturanalysen“ im IAB.
christof.roettger@iab.de



Jörg Szameitat
ist Mitarbeiter im
Forschungsbereich „Prognosen
und Strukturanalysen“ im IAB.
joerg.szameitat@iab.de

Die höchste Erfolgsquote hat die Suche über persönliche Netzwerke. Die Bedeutung dieses informellen Suchweges zeigt, dass Arbeit in einem hohen Maße ein Vertrauensgut ist. Da Betriebe keine vollständige Transparenz über die Bewerberlage am Arbeitsmarkt besitzen und auch nur unvollständig über die Leistungsfähigkeit von potenziellen Interessenten informiert sind, ist es für sie rational, auch persönliche Kontakte und Empfehlungen von Mitarbeitern in die Überlegungen einzubeziehen. Die über Jahre hinweg hohen Werte zeigen, dass Betriebe damit gut fahren. Besonders wichtig ist dieser Besetzungsweg bei Kleinstbetrieben, in denen die Bindungen zwischen den Beschäftigten entsprechend enger sind sowie bei Stellen für Ungelernte. Hier mag es eine Rolle spielen, dass es sich um einen Suchweg handelt, der eine hohe Verlässlichkeit hat und relativ geringe Kosten verursacht.

Dass einzelne Suchwege in einem bestimmten Rahmen besser funktionieren, zeigt sich auch beim Einsatz des Internets. Hier sind hohe Anteile an den Stellenbesetzungen bei den Großbetrieben und bei der Rekrutierung von Hochqualifizierten festzustellen. Der Einsatz von Stellenangeboten im Internet setzt gewisse personelle und zeitliche Ressourcen voraus und eignet sich vor allem für überregionale Suchprozesse.

Knapp 39 Prozent der Neueingestellten waren vorher arbeitslos – bei Stellen für Ungelernte liegt der Anteil sogar über 60 Prozent. Dabei werden vor allem die Kontakte zur Arbeitsagentur genutzt. Weiterhin spielen auch bei der Einstellung von Arbeitslosen persönliche Netzwerke eine wichtige Rolle. Wenn die Unsicherheit der Betriebe über die fachliche Kompetenz im Verlaufe der Arbeitslosigkeit steigt, gewinnen persönliche Eindrücke und Vertrauen schaffende Empfehlungen von Mitarbeitern an Bedeutung. Jede vierte Einstellung aus der Arbeitslosigkeit gelingt über diesen Weg.

Der Kontakt zur Arbeitsagentur hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Zur Dienstleistung der Agenturen gehört auch der Aufbau eines regelmäßigen Kontaktes zu den Arbeitgebern. Daraus sollte ein gewisses Vertrauen in die Qualität der Bewerber erwachsen, die den Betrieben vorgeschlagen werden. Auf diese Weise werden die

Agenturen Teile des Netzwerkes, dessen sich die Betriebe bei der Stellenbesetzung bedienen. So können Arbeitslose bei der Stellensuche auch von der Arbeitgeberbetreuung durch die Agenturen profitieren.

Die Aufgabe der Arbeitsagenturen besteht jedoch nicht ausschließlich im direkten Vermittlungsgeschäft. Auch aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sollen die Beschäftigungschancen von Arbeitslosen erhöhen. Die große Bedeutung persönlicher Kontakte für Betriebe und Arbeitslose beim Matching-Prozess legt die These nahe, dass diese Maßnahmen einen wichtigen Nebeneffekt haben. Instrumente wie Trainingsmaßnahmen oder auch geförderte Beschäftigung führen Arbeitslose an den Arbeitsmarkt heran und tragen damit zum Aufbau oder zur Stärkung von Netzwerken bei, die in einem weiteren Schritt die Einstellungschancen der Arbeitslosen erhöhen können. Während Kurzarbeitslose der Arbeitswelt noch relativ nahe stehen und die Kontakte zum alten Arbeitgeber und zu ehemaligen Kollegen noch relativ eng sein können, werden diese Bindungen mit steigender Dauer der Arbeitslosigkeit schwächer. Daher lassen sich auch eher sozialpolitisch motivierte Bestrebungen wie die Förderung der sozialen Teilhabe und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im SGB II als Investitionen in den Aufbau oder die Stärkung von persönlichen Netzwerken auffassen. Sie können damit mittelbar eine wichtige Funktion für das arbeitsmarktpolitische Ziel vermehrter Übergänge aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung ausüben. Um diesen Wirkungsmechanismus explizit zu untersuchen, sind jedoch weitere Forschungsanstrebungen nötig.

Literatur

Brandt, Martina (2006): Soziale Kontakte als Weg aus der Erwerbslosigkeit. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 58, Heft 3, S. 468–488.

Kettner, Anja; Stops, Michael (2009): Europäische Betriebsbefragungen über offene Stellen: Ist das Gleiche wirklich gleich?, in: Martin Weichbold u. a. (Hrsg.): Umfrageforschung. Herausforderungen und Grenzen. Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Sonderheft, 09, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 353–376.

Klinger, Sabine; Rebien, Martina (2009): Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche, IAB-Kurzbericht Nr. 24.