

Brenzel, Hanna; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Weber, Eva

**Research Report**

## Der Arbeitsmarkt in Ost- und Westdeutschland: Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege

IAB-Kurzbericht, No. 11/2012

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Employment Research (IAB)

*Suggested Citation:* Brenzel, Hanna; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Weber, Eva (2012) : Der Arbeitsmarkt in Ost- und Westdeutschland: Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege, IAB-Kurzbericht, No. 11/2012, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158380>

**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

11/2012

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

■ In Deutschland konnten die Betriebe im Jahr 2011 insgesamt 5,4 Mio. offene Stellen erfolgreich besetzen.

■ Persönliche Kontakte oder klassische Inserate führten bei der Personalsuche der Betriebe am ehesten zum Erfolg.

■ In fast 1 Mio. Fälle war die Suche allerdings erfolglos und wurde abgebrochen. Dadurch kam es bei gut 40 Prozent der betroffenen Betriebe zu einem Auftragsverzicht.

■ Nach wie vor bestehen strukturelle Unterschiede zwischen den Arbeitsmärkten in West- und Ostdeutschland. So kommen auf eine sofort zu besetzende offene Stelle im Osten mehr als doppelt so viele Arbeitslose wie im Westen (vgl. **Abbildung 1**).

■ Im Osten waren neu eingestellte Mitarbeiter vorher meist arbeitslos, im Westen waren sie vorher meist woanders beschäftigt.

■ Bei allen Unterschieden gibt es auch parallele Entwicklungen und Annäherungen zwischen Ost- und Westdeutschland. Diese können etwa bei der geplanten und der tatsächlichen Dauer der Stellenbesetzungsprozesse beobachtet werden.

## Der Arbeitsmarkt in Ost- und Westdeutschland

# Offene Stellen, Personalsuche und Besetzungswege

von *Hanna Brenzel, Alexander Kubis, Andreas Moczall und Eva Weber*

Mehr als zwanzig Jahre nach der Wiedervereinigung sind die Arbeitsmärkte in West- und Ostdeutschland immer noch sehr verschieden. Das zeigt sich nicht zuletzt an den deutlich höheren ostdeutschen Arbeitslosenquoten. Auf Basis einer jährlichen Betriebsbefragung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot werden die beiden Arbeitsmärkte insbesondere im Hinblick auf offene Stellen und betriebliche Stellenbesetzungsstrategien untersucht und verglichen.

Im Jahr 2011 wurden in Deutschland insgesamt 5,4 Mio. Stellen erfolgreich besetzt. Bei 953.000 Stellen wurde dagegen die Personalsuche mangels geeigneter Bewerber abgebrochen. Die Zahl der Arbeitslosen je offene Stelle lag im vierten Quartal 2011 mit durchschnittlich 3,2 auf dem niedrigsten Stand seit 20 Jahren. Gerade hier zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen Ost und West: Nach wie vor kommen auf eine sofort zu besetzende offene Stelle in Ostdeutschland mehr als doppelt so viele Arbeitslose wie in Westdeutschland (vgl. **Abbildung 1**). Dennoch sinkt dieser Wert seit einiger Zeit in beiden Landesteilen und

liegt nun im Westen bei 2,8 Arbeitslosen je sofort zu besetzende Stelle, im Osten bei 8,2.

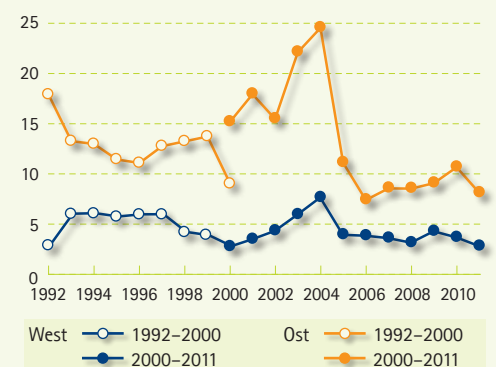
## Aktuelle Entwicklung und Struktur der offenen Stellen

In den Wirtschaftszweigen „Unternehmensnahe Dienstleistungen“, „Handel und Kfz-Reparatur“ sowie im „Verarbeitenden Gewerbe“ sind im vierten Quartal 2011 die meisten

Abbildung 1

### Gemeldete Arbeitslose pro sofort zu besetzende offene Stelle

West- und Ostdeutschland, jeweils IV. Quartal 1992 bis 2011\*



\* Strukturbruch im Jahr 2000 aufgrund eines modifizierten Hochrechnungsverfahrens.

Quelle: IAB-EGS (Mittelwert wurde berechnet); Statistik der BA.

© IAB

offenen Stellen zu verzeichnen (vgl. Tabelle 1). Bei den „Unternehmensnahen Dienstleistungen“ kommt vor allem die stark steigende Zahl offener Stellen bei Zeitarbeitsagenturen zum Tragen. Die sektorale

Verteilung unterscheidet sich kaum zwischen West- und Ostdeutschland.

Etwas mehr als die Hälfte der offenen Stellen sind bei kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten zu finden, ein weiteres Viertel bei mittleren Betrieben mit 50 bis 250 Beschäftigten, der Rest bei großen Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten.

Für etwa zwei Drittel der offenen Stellen wurde ein Ausbildungs- oder Fachschulabschluss gefordert, weniger als ein Fünftel aller offenen Stellen standen Personen ohne Berufsabschluss zur Verfügung. Circa ein Siebtel aller offenen Stellen erforderten einen Fachhochschul- bzw. einen Hochschulabschluss.

Tabelle 1

### Zahl aller offenen Stellen am ersten Arbeitsmarkt nach Wirtschaftszweigen, Betriebsgröße und formaler Qualifikation

West- und Ostdeutschland, jeweils IV. Quartal 2011, in 1.000

	West	Ost
<b>Insgesamt</b>	<b>964</b>	<b>167</b>
<b>Wirtschaftszweig</b>		
Land- und Forstwirtschaft	4	4
Bergbau, Energie, Wasser und Abfall	6	3
Verarbeitendes Gewerbe	104	17
Baugewerbe	61	12
Handel und Kfz-Reparatur	159	15
Verkehr und Lagerei	44	6
Information und Kommunikation	24	4
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	15	2
Unternehmensnahe Dienstleistungen	359	67
Sonstige Dienstleistungen	174	33
Öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung	13	3
<b>Formale Qualifikationsanforderung</b>		
Ohne Berufsabschluss/ungelernt	177	26
Ausbildungsabschluss/Fachschulabschluss	641	118
Fachhochschul-/Hochschulabschluss	146	23
<b>Betriebsgröße*</b>		
Kleine Unternehmen	544	98
Mittlere Unternehmen	259	43
Große Unternehmen	161	26

\* Kleine Unternehmen sind definiert als Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten; Mittlere Unternehmen: 50 bis unter 250 Beschäftigte; Große Unternehmen: 250 Beschäftigte und mehr.

Quelle: IAB-EGS.

© IAB

## ■ Besetzungsprozesse bei Neueinstellungen

Um detaillierte Informationen über den Stellenbesetzungsprozess bei sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen zu erlangen, werden Betriebe in jedem vierten Quartal eines Jahres gebeten, Angaben zum letzten Fall ihrer Neueinstellung zu machen (vgl. Infokasten links).

### Qualifikationsanforderungen

Stellenbesetzungsprozesse unterscheiden sich je nach Qualifikationsniveau der offenen Stelle. Grundsätzlich gilt, dass mit steigender formaler Qualifikation die Such- und Besetzungszeiten zunehmen. In Deutschland erforderten über 60 Prozent der im Jahr 2011 neu besetzten Stellen mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung. Für 23 Prozent der in Westdeutschland erfolgreich besetzten Stellen wurde ein akademischer Abschluss benötigt (Ost: 19 %). Dies ist auch insofern interessant, als in Ostdeutschland der Anteil der Neueinstellungen, für die kein besonderer Abschluss gefordert wurde, fast doppelt so hoch war wie im Westen (vgl. Abbildung 2). Dieser markante Unterschied liefert Anhaltspunkte für eine Erklärung des anhaltend hohen Produktivitätsrückstandes im Osten. Denn noch immer ist die ostdeutsche Wirtschaft durch kleine und mittelgroße Betriebe der Zulieferindustrie (Ludwig 2010) mit einem vergleichsweise geringen Anteil an privatwirtschaftlicher Forschung und Entwicklung geprägt.

Weitere Erkenntnisse über den Stellenbesetzungsprozess liefern die Informationen zu den Such- und Besetzungszeiten. Diese ermöglichen Aussagen über die Effizienz des Arbeitsmarkts, also über die Geschwindigkeit, mit der Nachfrage und Angebot zusammenfinden (Dietz et al. 2012).

## i Die IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots

Die IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) wird seit 1989 jeweils im vierten Quartal eines Jahres durchgeführt und erlaubt als einzige Erhebung Aussagen zum Gesamtbestand an offenen Stellen in Deutschland. Im Jahr 2011 haben sich daran über 15.000 Betriebe und Verwaltungen beteiligt. Es handelt sich dabei um einen repräsentativen Querschnitt von Betrieben in Ost- und Westdeutschland sowie für sieben Betriebsgrößenklassen und 23 Wirtschaftszweige. Die Befragungsergebnisse der teilnehmenden Betriebe und Verwaltungen werden auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet.

Seit 2006 wird in den ersten drei Jahresquartalen ein Teil der im vorangegangenen vierten Quartal schriftlich befragten Betriebe gebeten, telefonisch zu ihrem aktuellen Stellenangebot Auskunft zu geben. Die vier Befragungen vom vierten Quartal eines Jahres bis zum dritten Quartal des Folgejahres bilden damit ein unterjähriges Panel. Die Befragung wird von „Economix Research & Consulting“ in München durchgeführt. Weitere Informationen zur EGS finden sich unter <http://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot.aspx>.

## Dauer einer Stellenbesetzung

Die tatsächliche Besetzungsdauer beschreibt den Zeitraum zwischen dem Beginn der Personalsuche und dem Ende des Rekrutierungsprozesses, wobei das Ende entweder durch den tatsächlichen Arbeitsbeginn eines neu eingestellten Mitarbeiters oder durch den Abbruch der Personalsuche definiert ist.

Die geplante Besetzungsdauer ist die erwartete Dauer zwischen Suchbeginn und geplantem Arbeitsbeginn – und damit ein Maß für die betriebliche Erwartung bezüglich des Besetzungserfolges. Insbesondere zwischen 1999 und 2006 wichen die geplanten Besetzungsdauern in Ost und West deutlich voneinander ab (vgl. **Abbildung 3**). Transformationsbedingt ist Ostdeutschland nach wie vor in weiten Teilen durch ein anhaltendes Überangebot an Bewerbern gekennzeichnet (Behr/Ehrlich 2010). Aufgrund dessen waren auch die geplanten Besetzungszeiten im Durchschnitt deutlich kürzer. Erst in den letzten Jahren ist zwischen West- und Ostdeutschland eine Angleichung im Niveau zu beobachten.

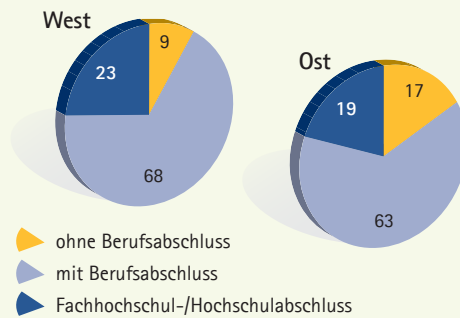
Auch mit Blick auf die formalen Anforderungen unterscheidet sich die geplante Besetzungsdauer zwischen West und Ost. Zwar gilt hier wie dort der allgemeine Zusammenhang, dass sich mit zunehmenden Anforderungen der offenen Stelle die tatsächliche Besetzungsdauer verlängert (vgl. **Abbildung 4**). Allerdings planen ostdeutsche Betriebe für die Besetzung einer Akademikerstelle im Schnitt eine etwas geringere Suchdauer ein als für die Besetzung einer Stelle, die einen Berufsabschluss voraussetzt. Dies ist in Westdeutschland umgekehrt. Die tatsächliche Suchdauer ist aber in beiden Regionen bei Stellen für Akademiker am längsten.

Die allgemein kürzere Besetzungsdauer im Osten kann dadurch erklärt werden, dass dem Arbeitsmarkt dort nach wie vor ausreichend Bewerber zur Verfügung stehen. Bei Akademikerstellen kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Vor allem infolge der Wirtschafts- und Betriebsgrößenstruktur in Ostdeutschland treffen dort vergleichsweise wenige private Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen jedes Jahr auf eine hohe Zahl frisch ausgebildeter Hochschulabsolventen.

Abbildung 2

### Neueinstellungen nach geforderter Qualifikation

West- und Ostdeutschland 2011, Anteile in Prozent



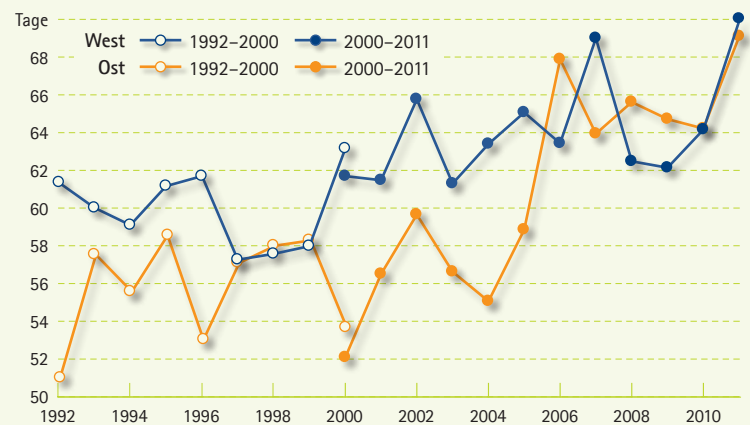
Quelle: IAB-EGS.

© IAB

Abbildung 3

### Geplante Zeit\* für die Besetzung einer offenen Stelle

West- und Ostdeutschland, jeweils IV. Quartal 1992 bis 2011\*\*, in Tagen



\* Beginn der Suche bis zum geplanten Arbeitsbeginn.

\*\* Strukturbruch im Jahr 2000 aufgrund eines modifizierten Hochrechnungsverfahrens.

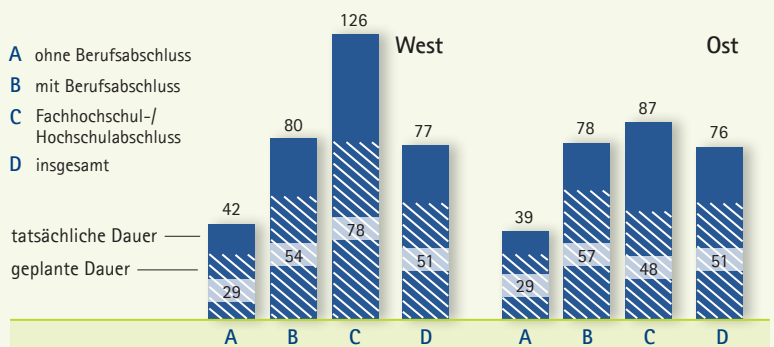
Quelle: IAB-EGS (Mittelwert wurde berechnet); Statistik der BA.

© IAB

Abbildung 4

### Tatsächliche und geplante Zeit für die Besetzung einer offenen Stelle nach geforderter Mindestqualifikation

West- und Ostdeutschland, IV. Quartal 2011, in Tagen



Quelle: IAB-EGS (Mittelwert wurde berechnet); Statistik der BA.

© IAB

## Betriebliche Unterschätzung bei der zeitlichen Planung

Im Allgemeinen gilt, dass die tatsächliche Besetzungsdauer im Mittel deutlich länger ist als die geplante. Je höher die geforderte Qualifikation für eine Stelle ist, desto stärker wird die tatsächliche Besetzungsdauer von den Betrieben in Deutschland unterschätzt. Informationen über das Ausmaß der betrieblichen Unterschätzung in Bezug auf die externe Besetzung offener Stellen erhält man aus der

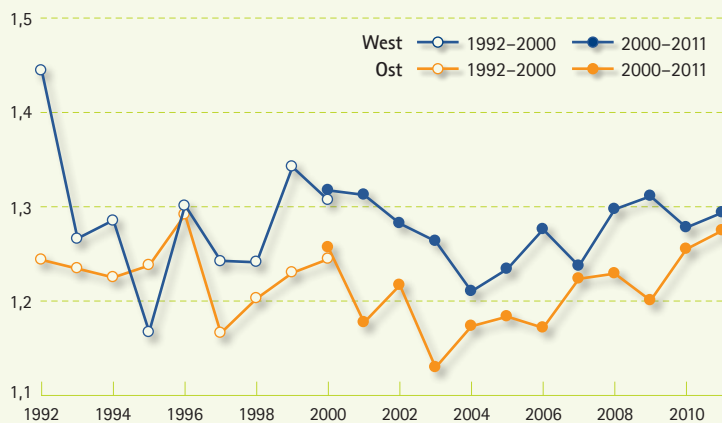
Gegenüberstellung des betrieblich gewünschten Arbeitsbeginns eines neuen Mitarbeiters und dem Zeitpunkt, an dem er tatsächlich mit der Arbeit beginnt (vgl. **Abbildung 5**). Je größer das Ausmaß der Unterschätzung ist – also der Unterschied zwischen tatsächlicher und geplanter Besetzungsdauer –, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des Suchabbruchs. Der Betrieb muss bei unerwartet langer Suchdauer reagieren, indem er z. B. zu verbesserten Konditionen die Stelle neu ausschreibt. Für West- und Ostdeutschland zeigen sich ähnliche Ergebnisse, wobei das Ausmaß der durchschnittlichen Unterschätzung der tatsächlichen Besetzungsdauer im Westen nur unwesentlich über dem ostdeutschen Niveau lag.

Ein erster Hinweis, ob eine betriebliche Fehleinschätzung vorliegt, ergibt sich aus dem Anteil der schwer besetzbaren Stellen (vgl. **Tabelle 2**). Hierbei handelt es sich um Stellen, bei denen die Suche nach geeigneten Bewerbern mehr Zeit in Anspruch nimmt, als ursprünglich geplant war. Differenziert nach Wirtschaftszweigen bestehen 2011 durchaus Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. So unterschätzen westdeutsche Betriebe im Bereich Bergbau, Energie, Wasser und Abfall die Suchdauer deutlich seltener als ostdeutsche. Der umgekehrte Fall lässt sich im Baugewerbe beobachten.

Abbildung 5

### Betriebliche Unterschätzung bei der zeitlichen Planung einer Stellenbesetzung

Verhältnis der tatsächlichen Besetzungsdauer zur geplanten Besetzungsdauer in West- und Ostdeutschland, jeweils IV. Quartal 1992 bis 2011\*



\* Strukturbruch im Jahr 2000 aufgrund eines modifizierten Hochrechnungsverfahrens.

Quelle: IAB-EGS; Statistik der BA.

© IAB

Tabelle 2

### Anteil der schwer besetzbaren offenen Stellen an allen sofort zu besetzenden Stellen nach Wirtschaftszweigen

West- und Ostdeutschland, IV. Quartal 2011, in Prozent

	West	Ost
Insgesamt	30	28
Land- und Forstwirtschaft	19	32
Bergbau, Energie, Wasser und Abfall	20	41
Verarbeitendes Gewerbe	33	35
Baugewerbe	37	24
Handel und Kfz-Reparatur	26	24
Verkehr und Lagerei	21	26
Information und Kommunikation	50	46
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	20	24
Unternehmensnahe Dienstleistungen	33	23
Sonstige Dienstleistungen	26	32
Öffentl. Verwaltung und Sozialversicherung	21	26

Quelle: IAB-EGS.

© IAB

### Zahl der Bewerber und vorheriger Status der neu eingestellten Mitarbeiter

Neben der zeitlichen Komponente ist der erfolgreiche Stellenbesetzungsprozess auch abhängig von der Größe des Bewerberbestands und dem vorherigen Erwerbsstatus der neu eingestellten Mitarbeiter.

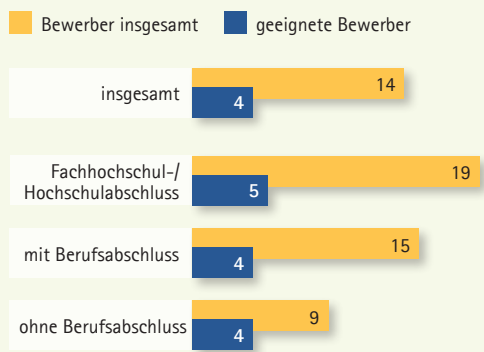
Die Zahl der Bewerber pro erfolgreich besetzte Stelle unterscheidet sich deutlich nach der formalen Qualifikationsanforderung: So bewarben sich auf Stellen ohne geforderten Berufsabschluss im Schnitt neun Personen, auf Akademikerstellen dagegen 19 Personen (vgl. **Abbildung 6**). Dabei sinkt der Anteil der geeigneten Bewerber mit steigenden Qualifikationsanforderungen.

Westdeutsche Betriebe rekrutieren neue Beschäftigte zu 45 Prozent aus dem Bestand an Personen, die auch vorher beschäftigt waren. Diese machen in Ostdeutschland lediglich etwas mehr als ein Drittel aller Neueinstellungen aus (vgl. **Abbildung 7**). Dagegen war im Osten die Hälfte aller neu eingestellten Personen vorher arbeitslos, im Westen waren es 36 Prozent. Der Anteil der Mitarbeiter, die nach der

Abbildung 6

### Zahl der Bewerber pro offene Stelle nach Qualifikation

Deutschland insgesamt, IV. Quartal 2011



Quelle: IAB-EGS (Mittelwert wurde berechnet). © IAB

Ausbildung im selben Betrieb übernommen wurden, ist in West und Ost mit rund 1 Prozent nahezu identisch. Dafür wird im Westen mit 9 Prozent ein höherer Anteil aus der Ausbildung in anderen Betrieben abgeworben (Ost: 6%). Vorherige Selbstständigkeit spielt im Westen mit rund 3 Prozent eine geringfügig höhere Rolle als im Osten (knapp 2%).

### Such- und Besetzungswege

Neben den bisher diskutierten Merkmalen der Stellenbesetzungsprozesse sind oftmals die eingeschlagenen Such- und Besetzungswege für den jeweiligen Rekrutierungsprozess entscheidend. Von den 5,4 Mio. erfolgreichen Neubesetzungen im Jahr 2011 existieren verwertbare Angaben über die Such- und Besetzungswege für hochgerechnet 3,8 Mio. Fälle.

Für Gesamtdeutschland kamen 2011 auf eine Neueinstellung 3,2 verschiedene Suchwege. Im Osten wird jeweils auf rund vier und im Westen auf drei alternativen Wegen nach neuem Personal gesucht. In Tabelle 3 (Seite 6) werden in den ersten sechs Spalten die einzelnen beschrittenen Suchwege und die erfolgreichen Besetzungswege differenziert nach Ost- und Westdeutschland aufgelistet. Daraus lässt sich dann die Erfolgsquote für den jeweiligen Suchweg berechnen.

Wie schon in den vergangenen Jahren erfolgte die Personalsuche vor allem über die eigenen Mitarbeiter, das Stellenangebot auf der eigenen Homepage, die Einschaltung der Arbeitsagentur, Annoncen in Zeitungen und Zeitschriften sowie über Internetbörsen (vgl. Tabelle 3). Zu einer erfolgreichen Besetzung führten neben der Suche über eigene Mitarbeiter

vor allem die Inanspruchnahme der Arbeitsagentur sowie die Auswahl aus Initiativbewerbungen. Gemessen am Suchaufwand versprechen die persönlichen Kontakte oder die der eigenen Mitarbeiter für westdeutsche Betriebe den größten Erfolg. Im Osten Deutschlands steht hingegen das Inserat in Druckereignissen an erster Stelle in Bezug auf den Stellenbesetzungserfolg.

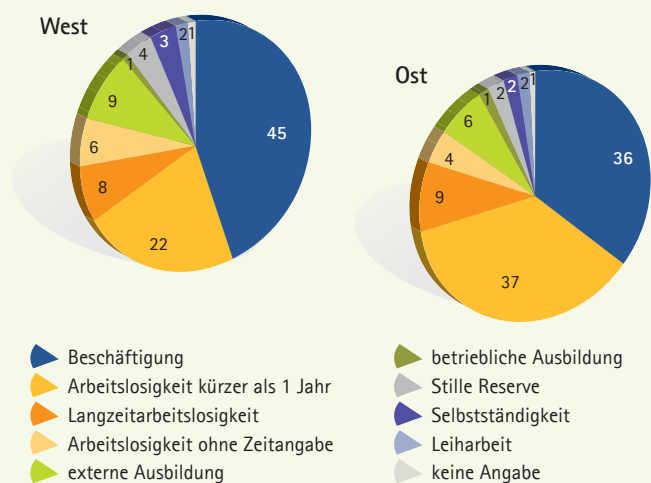
Insgesamt hat inzwischen auch die online-Personalsuche einen hohen Stellenwert: In 37 Prozent aller Fälle wurde das Stellenangebot (auch) über Internetbörsen verbreitet. 44 Prozent der Ausschreibungen erfolgten unter anderem über die eigene Homepage, in 10 Prozent der Fälle wurde zudem über den Internetauftritt des Betriebes in sozialen Netzwerken nach geeignetem Personal gesucht.

Internetbörsen trugen in 9 Prozent aller Suchvorgänge zur erfolgreichen Stellenbesetzung bei. Die Ausschreibung über die eigene Homepage führte in 8 Prozent aller Stellenbesetzungen zum Erfolg. Nur 0,3 Prozent aller erfolgreichen Stellenbesetzungsprozesse kamen über den Internetauftritt des Betriebes in sozialen Netzwerken zustande. In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass in Deutschland im Jahr 2011 mehr als 342.000 Stellen über Internetbörsen, 309.000 über die Homepage und 12.000 über soziale Netzwerke im Internet besetzt werden konnten.

Abbildung 7

### Vorheriger Erwerbsstatus der neu eingestellten Beschäftigten

West- und Ostdeutschland, IV. Quartal 2011, Anteil in Prozent



Quelle: IAB-EGS; Statistik der BA.

© IAB



## ■ Probleme bei der Stellenbesetzung

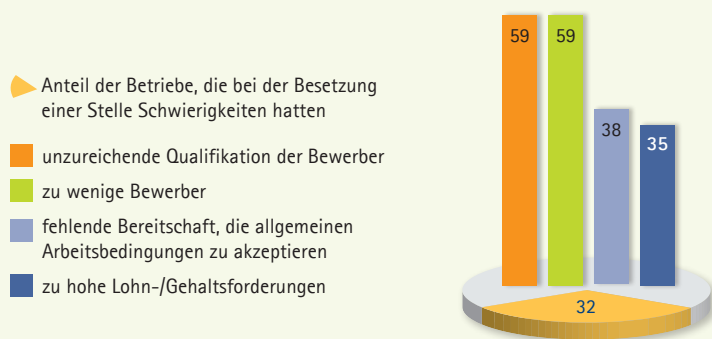
Wie bereits gezeigt, war eine große Zahl der Suchvorgänge aus betrieblicher Sicht mit Besetzungsschwierigkeiten verbunden. Der Anstieg bei der geplanten Besetzungsdauer ist hierfür ein erster Hinweis (vgl. **Abbildung 3**). Fragt man nach den Problemen bei der Stellenbesetzung im Jahr 2011, so sind entweder die unzureichende berufliche Qualifikation der Bewerber oder die Tatsache, dass es ins-

gesamt zu wenige Bewerber auf das Stellenangebot gab, die Hauptgründe (vgl. **Abbildung 8**). Weitere Gründe sind zu hohe Lohn- bzw. Gehaltsforderungen der Bewerber und deren fehlende Bereitschaft, die mit der Stelle verbundenen Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Da es sich hier um Besetzungsschwierigkeiten bei erfolgreichen Stellenbesetzungen handelt, konnten die betroffenen Betriebe die Probleme entweder lösen oder sie sind entsprechende Kompromisse eingegangen.

Abbildung 8

### Gründe für die Probleme bei Neueinstellungen in Betrieben, die Schwierigkeiten bei der Besetzung einer Stelle hatten

Deutschland, IV. Quartal 2011, Anteil der Betriebe in Prozent\*



\* Mehrfachnennungen.

Quelle: IAB-EGS.

© IAB

## Kompromisse bei der Personalsuche

Der Anteil der Betriebe mit Neueinstellungen, bei denen Kompromisse bezüglich Lohn oder Erfahrung gemacht werden mussten, liegt in Deutschland bei etwa 10 Prozent (vgl. **Abbildung 9**). Auffallend ist der markante Rückgang bei den Lohnkompromissen im Westen 2011 gegenüber 2010. In Ostdeutschland fällt dieser Rückgang weitaus geringer aus. Ein weiterer regionaler Unterschied lässt sich auch bezüglich der Kompromisse bei der Qualifikation feststellen: Nur 7 Prozent der ostdeutschen, aber 10 Prozent der westdeutschen Betriebe gaben an, bei der letzten Neueinstellung diesbezüglich Zugeständnisse gemacht zu haben.

Wenn auch nichts über das Ausgangsniveau bekannt ist, auf dem die Vertragsverhandlungen begin-

Tabelle 3

### Such- und Besetzungswege sowie Erfolgsquoten bei der Besetzung offener Stellen

West- und Ostdeutschland, IV. Quartal 2011, Anteil an den Neueinstellungen in Prozent

	Beschrittener Suchweg**			Erfolgreicher Suchweg			Erfolgsquote		
	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt
Eigene Inserate (Zeitungen und Zeitschriften)	39	45	40	16	34	20	42	75	50
Stellenangebot auf der eigenen Homepage	43	49	44	9	6	8	20	12	18
Stellenangebot in Internet-Stellenbörsen***	36	42	37	10	4	9	28	9	24
Internet-Auftritt des Betriebes in sozialen Netzwerken	7	20	10	*	*	0	*	*	3
Job-Messen	5	20	8	*	*	*	*	*	*
Arbeitsagentur gesamt	43	44	43	13	14	13	30	32	30
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	7	23	10	*	*	0	*	*	4
Auswahl aus Initiativbewerbungen	28	42	30	13	11	12	45	25	40
Private Arbeitsvermittlung	11	27	14	6	3	5	54	10	37
<b>Summe externer Suchwege</b>	<b>219</b>	<b>312</b>	<b>236</b>	<b>67</b>	<b>72</b>	<b>67</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>28</b>
Interne Stellenausschreibung	20	26	21	1	1	1	5	2	4
Interne Praktika	5	3	4	1	1	1	18	44	21
Eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte	46	59	49	29	23	28	62	39	57
Auswahl aus Auszubildenden	6	4	5	1	1	1	11	31	14
Auswahl aus Zeit-/Leiharbeitern	5	3	5	1	1	1	24	42	26
<b>Summe interner Suchwege</b>	<b>82</b>	<b>95</b>	<b>84</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>28</b>	<b>38</b>

\* ungenügende Fallzahl. \*\* Mehrfachnennungen möglich. \*\*\* ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen.

Quelle: IAB-EGS.

© IAB

nen, so sollte dennoch die Wahrscheinlichkeit von Kompromissen auf betrieblicher Seite im Falle einer wachsenden Arbeitsmarktspannung steigen; tatsächlich verharren die Anteile im Wesentlichen jedoch auf relativ stabilem Niveau.

### Abbruch der Personalsuche

Ist die Kompromissfähigkeit des Betriebs ausgeschöpft, so kann er auf Probleme bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter unter anderem mit dem Abbruch der Personalsuche reagieren. Ein „Abbruch“ im Sinne der im Fragebogen verwendeten Definition schließt aber nicht aus, dass der Betrieb zu einem späteren Zeitpunkt mit einem gegebenenfalls verbesserten Angebot wieder in die Suche einsteigt oder nach alternativen Rekrutierungsmöglichkeiten sucht (z. B. über Ausbildung oder Leiharbeit). Im Folgenden werden nur die Vorgänge analysiert, denen ein sogenannter Suchabbruch vorausgeht. Das bedeutet, dass die betriebliche Suche nach externem Personal in diesen Fällen nicht erfolgreich war.

Rund 18 Prozent aller Betriebe gaben an, dass sie im Jahr 2011 mindestens einmal die Personalsuche abbrechen mussten. Dies sind 4 Prozentpunkte mehr als im Jahr 2010. Dabei lassen sich zwischen Ost und West keine nennenswerten Unterschiede ausmachen. Absolut betrachtet sind insgesamt 953.000 Suchprozesse erfolglos geblieben. Unterscheidet man die Suchabbrüche nach dem formalen Qualifikationsniveau der Stelle, zeigt sich, dass weit überwiegend Stellen betroffen waren, für die ein Berufsabschluss als Mindestqualifikation vorausgesetzt wurde (vgl. **Abbildung 10**). Diese Werte lagen sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland deutlich über dem jeweiligen Anteilswert bei den Neueinstellungen (vgl. **Abbildung 2**).

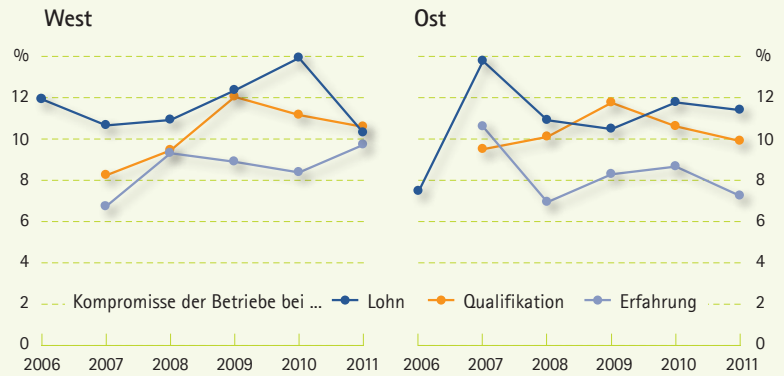
Auch nach Abbruch der betrieblichen Personalsuche bestehen die Aufgaben, die mit der offenen Stelle verbunden waren, meist weiter. Lediglich 7 Prozent der Betriebe konnten aufgrund einer geänderten Marktsituation auf neues Personal verzichten und mussten nicht auf andere Strategien der Aufgabenerledigung zurückgreifen (vgl. **Tabelle 4**).

In Westdeutschland mussten 42 Prozent der Betriebe mit mindestens einem Suchabbruch zumindest in Teilen auf Aufträge verzichten, in Ostdeutschland waren dies 33 Prozent. Die anfallende Mehrarbeit wurde innerhalb der normalen Arbeitszeit (bei jeweils rund 40 % der Betriebe) oder durch Überstunden (jeweils rund 38 %) bewältigt. In 20 Prozent der westdeutschen Betriebe kam es zu technischen

Abbildung 9

### Betriebliche Kompromisse bei der Besetzung offener Stellen

West- und Ostdeutschland, jeweils IV. Quartal 2006 bis 2011, Anteil an den Neueinstellungen in Prozent



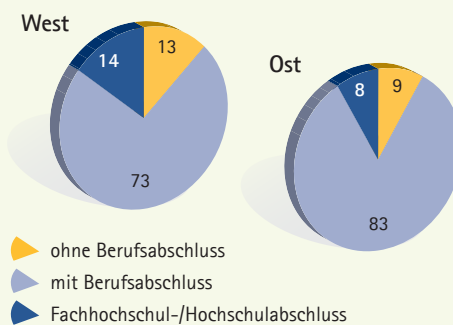
Quelle: IAB-EGS.

© IAB

Abbildung 10

### Abgebrochene Suchvorgänge nach Qualifikationsniveau

West- und Ostdeutschland 2011, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-EGS.

© IAB

Tabelle 4

### Betriebliche Reaktionen auf den Abbruch von Suchvorgängen

West- und Ostdeutschland, IV. Quartal 2011, Anteile in Prozent\*

	West	Ost
Leiharbeit wird in Anspruch genommen	11	10
Aufgaben werden von anderen Mitarbeitern innerhalb der normalen Arbeitszeit erledigt	42	38
Aufgaben werden von anderen Mitarbeitern durch Überstunden etc. erledigt	38	39
Technische/organisatorische Änderungen vorgenommen	20	29
auf Aufträge verzichtet	42	33
die Stelle wurde intern besetzt	7	8
durch veränderte Marktsituation kein Bedarf mehr	7	7

\* Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: IAB-EGS.

© IAB



oder organisatorischen Änderungen im Betriebsablauf. Ostdeutsche Betriebe wählten diese Strategie sogar zu 29 Prozent, sie haben hier anscheinend mehr Spielraum. Leiharbeitnehmer wurden in beiden Regionen in rund 10 Prozent der Fälle eingestellt.

## ■ Fazit

In Deutschland ist die Zahl der Arbeitslosen je offene Stelle im letzten Jahr weiter gesunken. Neben einem Anstieg erfolgreich besetzter Stellen auf insgesamt 5,4 Mio. ist die – aus Sicht der Arbeitsuchenden sowie des Sozialstaates – positive Entwicklung des Jahres 2011 auch auf den starken Rückgang der Arbeitslosenzahlen zurückzuführen. Die höhere Anspannung des deutschen Arbeitsmarkts – aus Sicht der Betriebe – zeigt sich unter anderem in der gestiegenen Anzahl von Stellen, für die keine geeigneten externen Bewerber gefunden wurden.

Sowohl die Zahl der erfolgreichen Stellenbesetzungen als auch die Zahl der Suchabbrüche stieg im Vergleich zu den Vorjahren stark an. Zunächst zeigt die aktuelle Entwicklung, dass in einigen der hier dargestellten Aspekte der Stellenbesetzung Unterschiede zwischen Ost und West bestehen. Diese zeigen sich insbesondere bei den Anteilen der schwer zu besetzenden Stellen innerhalb einiger Wirtschaftszweige. Auch unterscheidet sich der vorherige Erwerbsstatus der neu eingestellten Mitarbeiter zwischen Ost- und Westdeutschland sehr deutlich. Westdeutsche Betriebe rekrutieren hauptsächlich bereits vorher beschäftigte Personen. In Ostdeutschland war über die Hälfte der Neueingestellten vorher arbeitslos. Hinzu kommt, dass es markante Unterschiede bei der Zahl der offenen Stellen nach Qua-

lifikationsniveau gibt. Die überdurchschnittlich hohe Nachfrage nach Beschäftigten ohne formale Ausbildung in Ostdeutschland liefert Anhaltspunkte für eine Erklärung des anhaltenden Produktivitätsrückstandes.

Parallele Entwicklungen bzw. Annäherungen zwischen Ost und West können bei der geplanten und der tatsächlichen Dauer der Stellenbesetzungsprozesse beobachtet werden.

Deutschland befand sich in dem hier analysierten Jahr 2011 in einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs. Die insbesondere in Ostdeutschland voranschreitende Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials verknappen die Arbeitskräfteressourcen zusehends. Hinzu kommt, dass starke Unsicherheiten am Weltmarkt die grundsätzlich positiven Erwartungen eintrüben. Diese Entwicklungen werden sich auch auf die offenen Stellen und künftige Besetzungsstrategien niederschlagen.

## Literatur

- Behr, M.; Ehrlich, M. (2010): Arbeitsmarkt, Fachkräfteentwicklung und regionale Dynamik nach dem „personalwirtschaftlichen Paradies“. In: IWH (Hrsg.): 20 Jahre deutsche Einheit – Von der Transformation zur europäischen Integration. Tagungsband, IWH-Sonderheft 3, Halle (Saale), S. 201-218.
- Dietz, M.; Leber, U.; Kettner, A.; Kubis, A.; Müller, A.; Stegmaier, J. (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt – Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. [IAB-Forschungsbericht Nr. 8](#).
- Ludwig, U. (2010): Aus zwei Volkswirtschaften mach eine – Strukturelle Brüche und Disparitäten im Aufholprozess der ostdeutschen Transformationswirtschaft. In: IWH (Hrsg.): 20 Jahre deutsche Einheit – Von der Transformation zur europäischen Integration. Tagungsband, IWH-Sonderheft 3, Halle (Saale), S. 115-132.



Hanna Brenzel

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.

hanna.brenzel@iab.de



Dr. Alexander Kubis

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.

alexander.kubis@iab.de



Andreas Moczall

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.

andreas.moczall@iab.de



Eva Weber

ist studentische Hilfskraft im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.

eva.weber@iab.de