

Brenzel, Hanna et al.

Research Report

Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt

IAB-Kurzbericht, No. 4/2016

Provided in Cooperation with:

Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Brenzel, Hanna et al. (2016) : Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt, IAB-Kurzbericht, No. 4/2016, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/158480>

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

4/2016

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

In aller Kürze

■ Die IAB-Stellenerhebung, eine repräsentative Betriebsbefragung des IAB, gibt regelmäßig Auskunft über das gesamte Stellenangebot am deutschen Arbeitsmarkt. Sie zeigt unter anderem, wie Betriebe neue Mitarbeiter rekrutieren.

■ Im Jahr 2015 wird fast jede dritte Stelle über persönliche Kontakte besetzt. Vermittlungsdienste der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie Stellenangebote in Zeitungen und Zeitschriften bringen Arbeitgeber und neue Mitarbeiter bei jeweils jeder siebten Stelle zusammen.

■ Akademiker werden am häufigsten über Internet-Jobbörsen eingestellt. Bei geringen und mittleren Qualifikationsanforderungen dominieren persönliche Kontakte und die Vermittlungsdienste der BA als erfolgreiche Besetzungswege.

■ In Deutschland dauert es im Durchschnitt 85 Tage, bis eine Stelle tatsächlich besetzt ist. Während in früheren Jahren die Personalsuche im Westen kürzer ausfiel als im Osten, nimmt sie inzwischen wieder genau soviel Zeit in Anspruch.

■ Je höher die geforderte Qualifikation ist, desto länger dauert die Personalsuche. Während vom Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn bei Ungelernten durchschnittlich 53 Tage vergehen, dauert die Besetzung einer Akademikerposition im Durchschnitt 107 Tage.

Neueinstellungen im Jahr 2015

Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt

von Hanna Brenzel, Judith Czepek, Alexander Kubis, Andreas Moczall, Martina Rebien, Christof Röttger, Jörg Szameitat, Anja Warning und Enzo Weber

Die positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt hält weiter an: Erwerbstätigenzahlen und Arbeitsvolumen zeigen für das Jahr 2015 Rekordwerte. Welche Rekrutierungsstrategien verfolgen Betriebe in Zeiten stetiger Beschäftigungszunahme, um neues Personal zu gewinnen? Wie lange benötigen sie für die Stellenbesetzung? Antworten darauf liefern die aktuellen Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung.

Mit gut 43 Mio. Erwerbstätigen im Jahr 2015 (Hummel 2016), mehr als 24 Mio. Vollzeitbeschäftigten sowie einem Allzeithoch im Arbeitsvolumen (Weber 2016) ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zuletzt überaus positiv verlaufen. Laut IAB-Stellenerhebung (vgl. Infokasten rechts) gab es im Laufe des Jahres 2015 insgesamt rund 3,4 Mio. Einstellungen neuer Mitarbeiter in ungeforderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Davon entfielen 2,7 Mio. auf Westdeutschland und 0,7 Mio. auf Ostdeutschland. Wie gelingt es Betrieben, ihre neuen Mitarbeiter zu finden?

Um mehr über die Stellenbesetzungsprozesse der Betriebe zu erfahren, werden Personalverantwortliche in der IAB-Stellenerhebung gefragt, welche Rekrutierungswege sie nutzen, um geeignete Kandidaten zu finden.

i IAB-Stellenerhebung

Die IAB-Stellenerhebung ist eine Befragung von Betrieben und Verwaltungsstellen, die seit 1989 in Westdeutschland und seit 1992 in Ostdeutschland durchgeführt wird. 2015 haben sich rund 13.000 Betriebe daran beteiligt. Ihre Angaben werden repräsentativ hochgerechnet und gewichtet. Dafür wurde erstmals ein neues Hochrechnungsverfahren verwendet (vgl. [IAB-Forschungsbericht 4/2016](#)).

Ein Teil des Fragebogens thematisiert den letzten Fall einer Neueinstellung. Damit werden detaillierte Informationen zu den betrieblichen Rekrutierungsstrategien und zur Dauer der Personalsuche erhoben. Ab dem IV. Quartal 2015 beziehen sich die Analysen zu Rekrutierungsprozessen nur noch auf Einstellungen neuer ungeförderter sozialversicherungspflichtig Beschäftigter.

Mehr Informationen zu der Betriebsbefragung finden Sie im Internet (www.iab.de/stellenerhebung).

Des Weiteren machen sie Angaben zur Dauer der Personalsuche. Beide Indikatoren sind gut geeignet, um herauszufinden, wie Betriebe bei hoher Arbeitskräftenachfrage potenzielle Kandidaten erreichen: Welche Wege werden bei der Personalsuche eingeschlagen und welche führen tatsächlich zu einer Stellenbesetzung? Wie viel Zeit beansprucht die Suche nach geeignetem Personal? Inwiefern unterscheiden sich Suchkanäle und Suchdauern je nach Qualifikationsanforderung der zu besetzenden Stelle?

■ Anzeigen auf der eigenen Homepage wurden am häufigsten genutzt

Die Betriebe nutzen meist mehrere Wege, um nach neuen Mitarbeitern für ihre offenen Stellen zu suchen. Dazu gehören z. B. das Veröffentlichen des Stellenangebots in Zeitungen und Zeitschriften, Anzeigen auf der eigenen Homepage oder in Internet-Jobbörsen, die Nutzung persönlicher Kontakte bzw. die Empfehlung eigener Mitarbeiter oder der Kontakt zur Bundesagentur für Arbeit (BA). Unter den Vermittlungsdiensten der BA werden sowohl die direkten Kontakte der Betriebe zu den Arbeitsagenturen und Jobcentern als auch die Nutzung der BA-Jobbörse verstanden.

Im Jahr 2015 war das Stellenangebot auf der eigenen Homepage der Betriebe mit 52 Prozent der am häufigsten genutzte Suchweg bei Neueinstellungen, dicht gefolgt von den persönlichen Kontakten bzw.

den Empfehlungen eigener Mitarbeiter (50 %; vgl. Tabelle 1). Mit 49 Prozent waren die Vermittlungsdienste der BA im gleichen Maße bedeutsam, um nach neuen Mitarbeitern zu suchen. Schon in den vorangegangenen Jahren wurden diese drei Suchwege am häufigsten genutzt.

Zwischen West- und Ostdeutschland finden sich hinsichtlich der Suchwege einige signifikante Unterschiede: So hatten die klassischen Inserate in Zeitungen und Zeitschriften in Westdeutschland eine höhere Bedeutung bei der Personalsuche, während in Ostdeutschland die persönlichen Kontakte und diejenigen zur BA eine größere Rolle spielten.

■ Persönliche Kontakte und Empfehlungen eigener Mitarbeiter waren am erfolgreichsten

Die Betriebe werden in der IAB-Stellenerhebung auch danach gefragt, welcher der von ihnen beschriebenen Suchwege letztlich zur Einstellung geführt hat. Für das Jahr 2015 zeigt sich, dass in beiden Landesteilen die persönlichen Kontakte bzw. die Empfehlung eigener Mitarbeiter mit knapp 30 Prozent der häufigste Besetzungsweg bei Neueinstellungen waren (vgl. Tabelle 1). Dieses Ergebnis wird von keinem anderen Rekrutierungsweg erreicht und deutet auf die hohe Relevanz von Netzwerken hin, wenn es um die Besetzung offener Stellen geht. Eine Erklärung dafür ist,

Tabelle 1
Such- und Besetzungswege bei Neueinstellungen 2015 in West- und Ostdeutschland
Anteile in Prozent

	Verwendete Suchwege ¹⁾			Besetzungsweg			Erfolgsquote		
	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt
Eigene Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften	36*	30*	35	15*	8*	14	42*	26*	39
Eigene Homepage	52	52	52	11	12	11	21	23	22
Internet-Jobbörsen ²⁾	41	41	41	12	11	12	30	28	30
Soziale Medien ²⁾	15	16	15	1	1	1	8	7	8
Kontakt zur Arbeitsagentur ³⁾	48*	54*	49	14	14	14	29	27	28
Bewerberliste oder Initiativbewerbungen	29*	35*	30	9*	13*	10	30*	36*	32
Private Arbeitsvermittlung	8*	15*	10	3*	4*	3	36*	27*	33
Interne Stellenausschreibung	24*	20*	23	2	2	2	9	9	9
Über eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte	49*	53*	50	29	30	29	59	57	58
Auswahl aus Azubis/Leiharbeitern/Praktikanten	6	6	6	3	3	3	-	-	-
Sonstige Wege	2	2	2	1	1	1	-	-	-

* Die Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland sind mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

¹⁾ Mehrfachnennungen sind möglich. ²⁾ Ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen. ³⁾ Kontakt zur BA oder BA-Jobbörse.

Lesebeispiel: Bei 36 Prozent aller Neueinstellungen in Westdeutschland wurde die Suche über eigene Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften als ein Suchweg genutzt. 15 Prozent aller Neueinstellungen in Westdeutschland kommen auf diesem Wege zustande, was einer Erfolgsquote von 42 Prozent entspricht. Die Erfolgsquote ist die Relation aus dem gewählten Suchweg und dem erfolgreichen Besetzungsweg x 100.

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

© IAB

dass Mitarbeiter mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nur dann eine Person empfehlen, wenn sie von deren Eignung für den Betrieb und die Position überzeugt sind. Von Seiten des Betriebes dürfte der Empfehlung des Mitarbeiters vertraut werden, da dieser zum Erhalt der eigenen Reputation keinen ungeeigneten Kandidaten empfehlen würde (Saloner 1985).

Des Weiteren wurden in Westdeutschland 15 Prozent aller Neueinstellungen über Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften realisiert. In Ostdeutschland spielte dieser Besetzungsweg mit 8 Prozent eine deutlich geringere Rolle. Die Einschaltung der BA war hingegen im Westen wie im Osten bei 14 Prozent aller Neueinstellungen erfolgreich. Ebenfalls in beiden Landesteilen wurde etwas mehr als jede zehnte Stelle über die eigene Homepage oder Internet-Jobbörsen besetzt.

■ Akademiker wurden häufig über Internet-Jobbörsen gesucht und gefunden

Im Gegensatz zu den eher geringen West-Ost-Unterschieden fielen die Differenzen zwischen den für die Stelle geforderten Qualifikationsniveaus deutlicher aus (vgl. Tabelle 2).

Bei 72 Prozent aller Stellen, für die ein akademischer Abschluss erforderlich war, wurden neue Mitarbeiter über die eigene Homepage gesucht. Internet-

Jobbörsen (ohne die Jobbörse der BA) wurden bei 55 Prozent dieser Stellen als Suchweg eingesetzt.

Das Internet ist also bei der betrieblichen Suche nach hochqualifiziertem Personal besonders relevant. Internet-Jobbörsen bieten die einzigartige Möglichkeit, gezielt auf hochqualifizierte Personen mit speziellen Qualifikationen zuzugehen. Hinzu kommt der erweiterte Suchradius, den das Internet bietet. Allerdings sind die Pflege eines eigenen Profils auf den Internetseiten der Jobbörsen und die Suche nach geeigneten Kandidaten im Internet aufwendig. Nicht jeder Betrieb weist die erforderlichen Ressourcen und die notwendige Bekanntheit auf, um auf diesem Wege nach geeignetem Personal zu suchen oder mit der eigenen Internetpräsenz Bewerber auf sich aufmerksam zu machen.

Bei Stellen für ungelernete Arbeitskräfte sowie für Personen mit Berufsausbildung spielte die Suche über Internet-Jobbörsen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Für die Ersteren wurden persönliche Kontakte (62 %) und die Vermittlungsdienste der BA (55 %) besonders häufig genutzt. Beide Suchwege sind auch bei den Positionen mit mittlerem Qualifikationsniveau wichtig, wobei hier auch die Suche über die eigene Homepage mit 51 Prozent einen großen Stellenwert einnimmt. Insgesamt nahmen die Nutzung der persönlichen Kontakte und die Einschaltung der BA mit steigenden Qualifikationsanforderungen ab.

Tabelle 2

Such- und Besetzungswege bei Neueinstellungen 2015 nach Qualifikation

Anteile in Prozent

	Verwendete Suchwege ¹⁾			Besetzungsweg			Erfolgsquote		
	Ungelernt	Mittlere Qualifikation ²⁾	Akademiker	Ungelernt	Mittlere Qualifikation ²⁾	Akademiker	Ungelernt	Mittlere Qualifikation ²⁾	Akademiker
Eigene Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften	36*	39*	22*	13*	16*	7*	35*	41*	34*
Eigene Homepage	40*	51*	72*	4*	12*	18*	9*	23*	26*
Internet-Jobbörsen ³⁾	35*	38*	55*	7*	10*	26*	21*	25*	47*
Soziale Medien ³⁾	16*	14*	17*	2*	1*	2*	10	6	10
Kontakt zur Arbeitsagentur ⁴⁾	55*	52*	32*	17*	15*	6*	30*	29*	18*
Bewerberliste oder Initiativbewerbungen	43*	27*	27*	15*	9*	8*	35	32	30
Private Arbeitsvermittlung	11	9	10	2*	3*	6*	21*	29*	62*
Interne Stellenausschreibung	11*	23*	37*	3	2	2	23*	8*	6*
Über eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte	62*	48*	41*	36*	29*	20*	58*	60*	50*
Auswahl aus Azubis/Leiharbeitern/Praktikanten	3*	7*	7*	2*	4*	2*	-	-	-
Sonstige Wege	1*	3*	3*	0*	1*	2*	-	-	-

* Die Unterschiede zwischen den Qualifikationsanforderungen sind mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

¹⁾ Mehrfachnennungen sind möglich. ²⁾ Personen mit Berufsausbildung, Techniker und Meister. ³⁾ Ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen. ⁴⁾ Kontakt zur BA oder BA-Jobbörse.

Lesebeispiel: Bei 36 Prozent aller Neueinstellungen auf Positionen für Ungelernte wurden eigene Inserate in Zeitungen und Zeitschriften für die Suche genutzt. 13 Prozent aller Neueinstellungen in diesem Segment wurden über diesen Weg besetzt, was einer Erfolgsquote von 35 Prozent entspricht. Die Erfolgsquote ist die Relation aus dem gewählten Suchweg und dem erfolgreichen Besetzungsweg x 100.

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

© IAB

Bei Stellen für ungelernte Arbeitskräfte und für Personen mit Berufsausbildung sowie Techniker und Meister waren insbesondere die persönlichen Kontakte bzw. die Empfehlungen der eigenen Mitarbeiter ein erfolgreicher Besetzungsweg. In beiden Gruppen zeigte sich zudem die Relevanz der BA sehr deutlich: 17 Prozent der Stellen auf dem unteren und 15 Prozent auf dem mittleren Qualifikationsniveau wurden mithilfe der BA besetzt, was zu einer Erfolgsquote von jeweils fast 30 Prozent führte (vgl. Tabelle 2). Akademiker hingegen wurden nicht nur häufig über

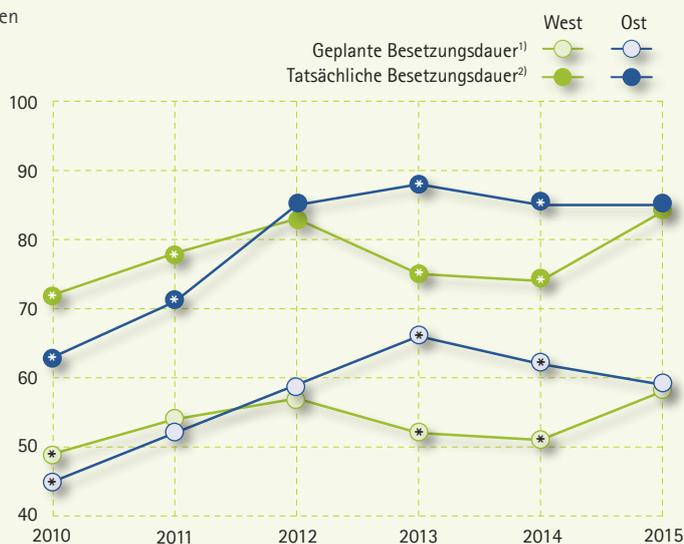
Internet-Jobbörsen gesucht, bei ihnen führte dieser Weg auch öfter als in den anderen Gruppen zur Einstellung (26 %).

Die private Arbeitsvermittlung nutzten Betriebe in allen Qualifikationsgruppen selten als Suchweg. Wurde sie aber eingeschaltet, hatte sie bei den Akademikern durchaus eine hohe Erfolgsquote zu verzeichnen. Ausgehend von den speziellen Anforderungen, die an einige Positionen für Hochqualifizierte gestellt werden, kann es für Betriebe attraktiv sein, private Arbeitsvermittler mit der Suche zu beauftragen.

Abbildung 1

Geplante und tatsächliche Besetzungszeiten bei Neueinstellungen 2010 bis 2015 in West- und Ostdeutschland

in Tagen



Besetzungsdauern bei Neueinstellungen in Deutschland insgesamt – in Tagen

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Geplante Besetzungsdauer ¹⁾	48	53	57	55	53	58
Tatsächliche Besetzungsdauer ²⁾	70	77	84	78	76	85

* Die Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland sind mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

¹⁾ Zeitraum zwischen Beginn der Personalsuche und dem gewünschten Arbeitsbeginn.

²⁾ Zeitraum zwischen Beginn der Personalsuche und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn.

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

© IAB

Betriebe haben längere Personalsuche antizipiert

Neben den Suchwegen gibt die Dauer der Personalsuche Aufschluss über die Rekrutierungsprozesse in den Betrieben. Dabei können verschiedene Zeiträume vom Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn betrachtet werden:

Die geplante Besetzungsdauer gibt an, wie viel Zeit von der Aufnahme der Suche bis zum gewünschten Arbeitsbeginn vergeht. Im Unterschied dazu erlaubt die tatsächliche Besetzungsdauer Rückschlüsse auf die Zeit, die ein Betrieb vom Beginn der Suche an tatsächlich braucht, bis die neueingestellte Person ihre Tätigkeit aufnimmt. Üblicherweise liegt die tatsächliche Besetzungsdauer über der geplanten, da sich Betriebe in der Regel einen früheren Arbeitsbeginn wünschen als tatsächlich realisierbar ist. Die Zeitspanne zwischen gewünschtem und tatsächlichem Arbeitsbeginn wird als ungeplante Vakanzdauer bezeichnet.

Die geplante Besetzungsdauer lag 2015 im Durchschnitt bei 58 Tagen, tatsächlich nahm die Besetzung aber durchschnittlich 85 Tage in Anspruch. Beide Dauern lagen damit auf einem Höchststand seit 2010 (vgl. Tabelle in **Abbildung 1**). Im Jahr 2015 lag die ungeplante Vakanzdauer bei durchschnittlich 27 Tagen. Gründe für den Abstand zwischen gewünschtem



Hanna Brenzel*
hanna.brenzel@iab.de



Judith Czepek*
judith.czepek@iab.de



Dr. Alexander Kubis*
alexander.kubis@iab.de



Dr. Andreas Moczall*
andreas.moczall@iab.de



Dr. Martina Rebien*
martina.rebien@iab.de

* Die Autorinnen und Autoren sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Forschungsbereich „Arbeitsmarktprozesse und Institutionen“ im IAB. Sie arbeiten alle an der IAB-Stellenerhebung.

und tatsächlichem Arbeitsbeginn können etwa die Kündigungsfrist in einem vorherigen Beschäftigungsverhältnis des neuen Mitarbeiters, ein Umzug oder eine Verzögerung beim einstellenden Betrieb sein.

In Ostdeutschland nahm die Dauer bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn in den letzten vier Jahren zwar nicht zu, bewegte sich aber auf einem anhaltend hohen Niveau (vgl. **Abbildung 1**). Eine mögliche Erklärung für die zuletzt eher lange Personalsuche liefert der höhere Ersatzbedarf aufgrund der Alterung der Gesellschaft. Diese beruht sowohl auf Binnenwanderung als auch auf dem Geburtenknick nach der Wende. Ein höherer Bedarf traf auf ein geringeres Angebot an Arbeitskräften, was die Personalsuche erschwerte.

In Westdeutschland nahm dagegen die tatsächliche Besetzungszeit 2015 im Vergleich zu den beiden Vorjahren deutlich zu. Dauerte eine Stellenbesetzung im Jahr 2014 noch 74 Tage, waren es im Folgejahr 85 Tage. Die geplante Besetzungszeit wurde im Jahr 2015 allerdings ebenfalls länger, sodass sich die ungeplante Vakanzdauer gegenüber 2014 verkürzt hat. Dies deutet darauf hin, dass westdeutsche Betriebe die längere Personalsuche bereits antizipierten. Wenn Betriebe in ihren Planungen berücksichtigen, dass bis zu einer Stellenbesetzung mehr Zeit vergeht, können sie Verzögerungen im Betriebsablauf möglicherweise entgegensteuern.

■ Eine höhere Qualifikation erforderte mehr Zeit für die Suche

Betrachtet man die qualifikationsbedingten Unterschiede bei der Dauer der Personalsuche, wird klar: Je höher die Qualifikation ist, desto länger ist die geplante Suche (vgl. **Abbildung 2**). So wünschten sich die Betriebe im Jahr 2015 bei Ungelernten einen Arbeitsbeginn nach durchschnittlich 33 Tagen ab Suchbeginn. Für hochqualifizierte Positionen war die geplante Suchdauer hingegen mit 69 Tagen mehr als

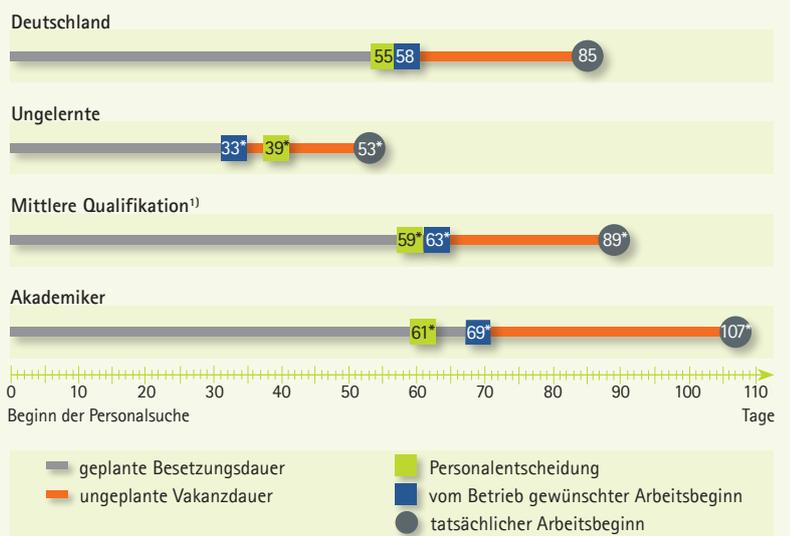
doppelt so lange. Mit durchschnittlich 63 Tagen lag die geplante Suchdauer für Personen mit Berufsausbildung, Meister und Techniker nahe an derjenigen für Akademiker. Grund dafür ist, dass für diese Positionen oft spezialisiertes Wissen gefordert und qualifiziertes Personal gesucht wird. Betriebe veranschlagen also bei ihrer Planung bereits eine längere Suchdauer, wenn die Qualifikation höher ist.

Bemerkenswert ist, dass Betriebe gerade die Suchzeit für ungelernetes Personal offenbar unterschätzen. Hier lag der vom Betrieb gewünschte Arbeitsbeginn vor dem Termin der Personalentscheidung. Während bei (hoch-)qualifiziertem Personal eine längere Such-

Abbildung 2

Such- und Besetzungszeiten bei Neueinstellungen 2015 nach Qualifikation

in Tagen



* Die Unterschiede zwischen den Qualifikationsanforderungen sind mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

¹) Personen mit Berufsausbildung, Techniker und Meister.

Quelle: IAB-Stellenerhebung.

© IAB



Christof Röttger*
christof.roettger@iab.de



Jörg Szameitat*
joerg.szameitat@iab.de



Dr. Anja Warning*
leitet die IAB-Stellenerhebung.
anja.warning@iab.de



Prof. Dr. Enzo Weber
ist Leiter des Forschungsbereichs
„Prognosen und Strukturanalysen“
im IAB.
enzo.weber@iab.de

dauer antizipiert wird, scheinen die Betriebe die Suche nach Ungelernten weniger vorausschauend zu planen.

Mit steigendem Qualifikationsniveau veranschlagten die Betriebe nicht nur längere Suchdauern, auch fiel die Zeit bis zur tatsächlichen Stellenbesetzung länger aus. So betrug die tatsächliche Besetzungsdauer für Akademiker im Jahr 2015 im Durchschnitt 107 Tage und war damit mehr als doppelt so lang wie bei Stellen für Ungelernte (durchschnittlich 53 Tage).

Die Diskrepanz zwischen gewünschtem und tatsächlichem Arbeitsbeginn ist bei Stellen für Akademiker mit etwa 38 Tagen sehr deutlich. Diese überdurchschnittlich lange ungeplante Vakanzdauer kann unter anderem damit erklärt werden, dass die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte mitunter höher und die regionale Mobilität stärker ausgeprägt ist. Während dieser Zeit ist die Position möglicherweise nicht mehr durch einen Vorgänger besetzt und die Betriebe müssen Strategien entwickeln, um die Vakanz zu kompensieren.

■ Fazit

Im Fokus dieses Kurzberichtes stehen die Rekrutierungswege von Betrieben bei der Personalsuche in Zeiten anhaltend guter Beschäftigungsentwicklung und die Frage, wie viel Zeit sie benötigen, um neue Mitarbeiter für ihre offenen Stellen zu finden.

Im Jahr 2015 war der persönliche Kontakt bzw. die Empfehlung über eigene Mitarbeiter erneut der erfolgreichste Weg bei Stellenbesetzungen. Die Entwicklung und Pflege persönlicher Netzwerke sind also für Arbeitgeber nach wie vor eine wichtige Investition, die sich bei der Personalsuche lohnen kann. Aber auch für Arbeitsuchende haben Netzwerke eine hohe Relevanz: Es kann hilfreich sein, (ehemaligen) Kollegen, Bekannten und Freunden von einer Arbeitsplatzsuche oder dem Wunsch, die Stelle zu wechseln, zu berichten, um Hinweise auf passende Stellenangebote zu erhalten (Granovetter 1995). An zweiter Stelle unter allen Besetzungswegen standen gleichauf die Vermittlungsdienste der BA sowie das klassische Inserat in Zeitungen und Zeitschriften.

Die Nutzung der drei genannten Wege nahm mit steigenden Qualifikationsanforderungen der Stellen

ab. Dagegen gewann das Internet bei der Suche nach Bewerbern mit höheren Qualifikationen deutlich an Relevanz. So gehörten bei Akademikern die Internet-Jobbörsen zu den meistgenutzten und auch zu den erfolgreichsten Suchwegen.

Die Suche nach Fachkräften nahm deutlich mehr Zeit in Anspruch als die nach ungelerten Arbeitskräften. Dabei zeigt sich, dass die Arbeitgeber die vergleichsweise lange Suchdauer bei Stellen für (Hoch-) Qualifizierte inzwischen besser antizipieren und von vornherein eine längere Personalsuche einplanen. Bei Stellen für Ungelernte dagegen wird die Dauer der Personalsuche öfter unterschätzt. Eine annähernd realistische Planung der Personalsuche, sowohl im Hinblick auf geeignete Suchwege als auch im Hinblick auf die zu kalkulierende Dauer der Suche, ist aber eine wichtige Voraussetzung für die rechtzeitige Stellenbesetzung und die Vermeidung möglicher Kosten, die durch eine unbesetzte Stelle entstehen können.

Literatur

Brenzel, Hanna; Czepek, Judith; Kiesel, Hans; Kriechel, Ben; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Rebien, Martina; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg; Warning, Anja; Weber, Enzo (2016): Revision der IAB-Stellenerhebung: Hintergründe, Methode und Ergebnisse. [IAB-Forschungsbericht Nr. 4](#).

Granovetter, Mark S. (1995): *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Second Edition. Chicago und London: The University of Chicago Press.

Hummel, Markus (2016): Daten zur kurzfristigen Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Aktuelle Daten und Indikatoren (abgerufen am 3.2.2016 von http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/Aktuelle_Daten.pdf).

Saloner, Garth (1985): Old Boy Networks as Screening Mechanisms. *Journal of Labor Economics* 3(3): 255-267.

Weber, Enzo (2016): Arbeitsvolumen im dritten Quartal 2015 auf dem höchsten Stand seit 23 Jahren. IAB_Presseinformation (abgerufen am 3.2.2016 von <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/az1503.aspx>).