

IAB-Umfrage: Stellen werden über persönliche Kontakte besetzt.

Die Bauunternehmen setzen überwiegend auf eigene Mitarbeiter und persönliche Kontakte, um offene Stellen zu besetzen. Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels dauert die Besetzung allerdings immer länger. Davon sind insbesondere die Unternehmen in Ostdeutschland betroffen. Dies ergab die Auswertung einer Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Die positive Entwicklung auf dem Bauarbeitsmarkt hält weiter an: Allein 2016 werden voraussichtlich im Jahresdurchschnitt 780.000 Personen im Bauhauptgewerbe beschäftigt sein, das sind 17.000 mehr als noch 2015 und 75.000 mehr als zum Tiefpunkt 2009. Die Zahl der offenen Stellen für Baufacharbeiter ist von Oktober 2009 bis Oktober 2016 von 7.300 auf 12.000 gestiegen, die Zahl der arbeitslosen Baufacharbeiter ist im gleichen Zeitraum von 47.000 auf 18.000 gesunken. Die Zahl der neuen Ausbildungsverträge für gewerbliche Azubis lag Ende 2015 bei 10.600 und damit nur leicht über dem Niveau von 2009 mit 10.200. Dies gleicht noch nicht einmal den Abgang in die Rente aus. Um so wichtiger sind erfolgreiche Einstellungsstrategien, um neues Personal zu gewinnen. Ergebnisse zu der Frage, wie die Unternehmen bei der Personalsuche vorgehen, welcher Besetzungsweg letztendlich zur Einstellung geführt hat und wie lange es dauert, offene Stellen zu besetzen, liefert die Umfrage unter Personalverantwortlichen in den Unternehmen durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Suchwege und Erfolgsquote

Die Ergebnisse zeigen, dass die Personalverantwortlichen in den Bauunternehmen bei der Stellenbesetzung 2015 überwiegend auf die **eigenen Mitarbeiter und persönliche Kontakte** gesetzt haben: Für 71 % der offenen Stellen wird dieser Suchweg genutzt (Mehrfachnennungen möglich). Damit wird dieser Weg der Personalsuche von den Bauunternehmen sogar noch häufiger genutzt als in anderen Branchen: Im Durchschnitt versuchen die Unternehmen nur jede zweite offene Stellen über diesen Weg zu besetzen. Dabei war die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Strategie in der Bauwirtschaft deutlich höher als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt: 48 % aller Neueinstellungen kommen auf diesem Wege zustande (Durchschnitt: 29 %), was einer Erfolgsquote von 68 % (Durchschnitt: 58 %) entspricht (die Erfolgsquote ist die Relation aus dem gewählten Suchweg und dem

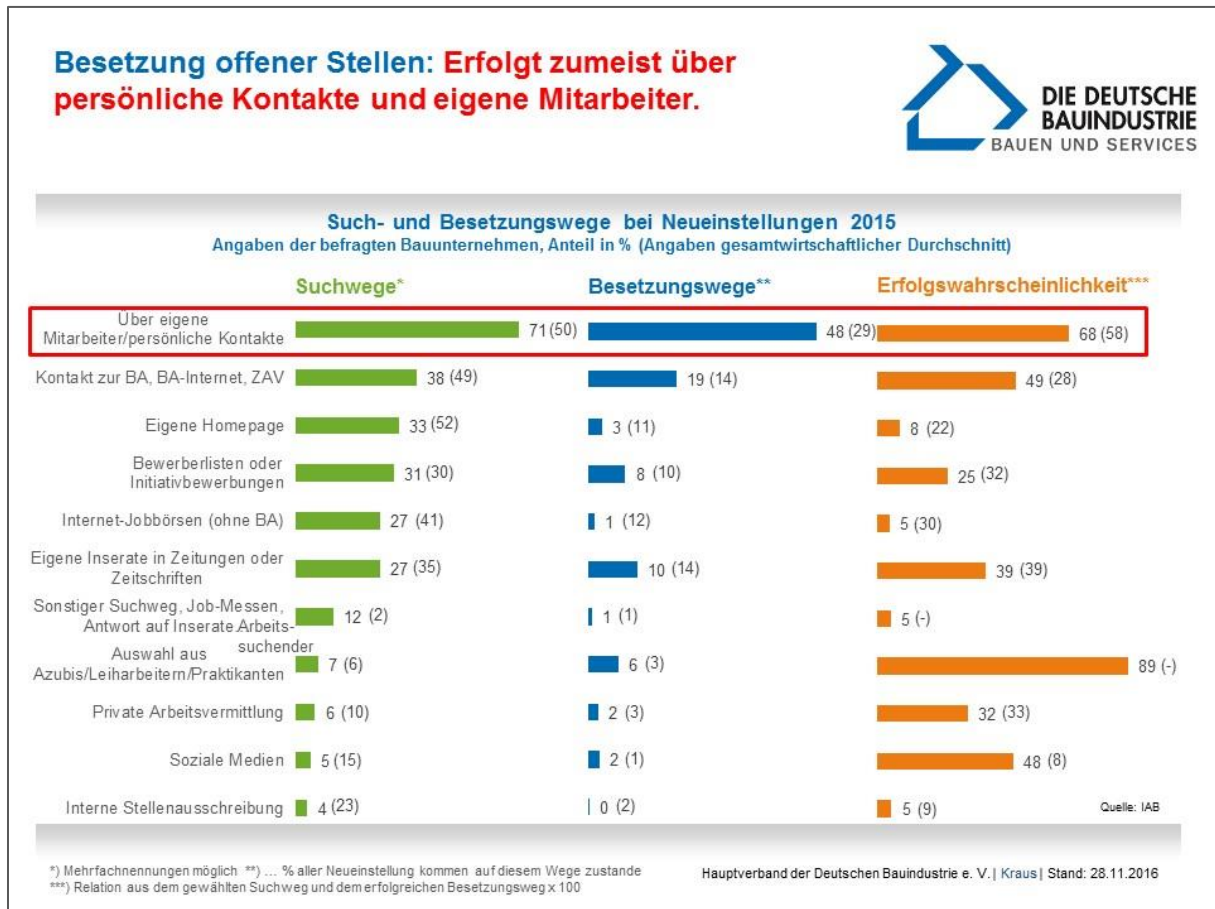
erfolgreichen Besetzungsweg $\times 100$). Dieses Ergebnis wird von keinem anderen „Rekrutierungsweg“ erreicht und deutet auf die hohe Relevanz von persönlichen Netzwerken hin, wenn es um die Besetzung offener Stellen geht. Damit scheinen sich die Personaler an Umfrageergebnissen zu orientieren, die ergaben, dass sich Jugendliche bei ihrer Jobsuche überwiegend an die Familie oder Bekannte wenden, um sich dort über die jeweiligen Berufe und Jobchancen zu informieren (siehe InfoGrafik Oktober). Diese Strategie scheint aufgegangen zu sein. Ausserdem empfehlen Mitarbeiter mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nur dann Personen weiter, wenn sie von deren Eignung für den Betrieb überzeugt sind. Und auch der Betrieb dürfte der Empfehlung des Mitarbeiters vertrauen, da dieser zum Erhalt der eigenen Reputation keinen ungeeigneten Kandidaten empfehlen würde.

Die Betriebe nutzen allerdings mehrere Wege, um nach neuen Mitarbeitern zu suchen: Mit 38 % standen die **Vermittlungsdienste der Bundesagentur für Arbeit (BA)** an zweiter Stelle bei den eingeschlagenen Suchwegen. Immerhin fast jede fünfte Stelle wurde über diesen Weg besetzt, womit die Erfolgsquote mit knapp 50 % relativ hoch ausfällt. Dabei scheint die Bauwirtschaft die Vermittlungsdienste der BA weniger in Anspruch zu nehmen als andere Branchen: Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt wurde bei jeder zweiten Neueinstellung dieser Suchweg genutzt, die Erfolgsquote lag dann aber nur bei 28 %.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Bewerbung offener Stellen auf der **eigenen Homepage** ist hingegen ausgesprochen gering: Die Quote lag in der Bauwirtschaft bei 8 %, d.h. lediglich 3 % der offenen Stellen wurden über diesen Wege besetzt. Dabei wurde jede dritte offene Stelle über diesen Weg beworben. Die übrigen Branchen waren mit dieser Strategie wesentlich erfolgreicher: Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt wurde jede zehnte Stelle über diesen Weg besetzt, jede zweite offene Stelle wurde aus diesem Grund über die eigene Homepage beworben, die Erfolgsquote lag bei 22 %.

Auch bei der Nutzung von **Internet-Jobbörsen** sind die übrigen Branchen erfolgreicher: Die Erfolgsquote lag bei 30 %. 12 % der offenen Stellen wurden mit Hilfe der Börsen besetzt, die Unternehmen bewarben hier aber auch 41 % ihrer offenen Stellen. In der Bauwirtschaft wurden hingegen nur 27 % der offenen Stellen über Jobbörsen angeboten. Das war wohl dem Umstand geschuldet, dass nur 1 % der Stellen mit deren Hilfe besetzt werden konnten. Auch die **sozialen Medien** schienen wenig hilfreich zu sein: Lediglich 2 % der offenen Stellen wurden mit deren Hilfe besetzt. Man könnte meinen, dass der geringe Erfolg daran liegt, dass nur für 5 % der Neueinstellungen dieser Suchweg gewählt wurde. Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt wurden aber genauso wenige Stellen über diesen Weg besetzt, obwohl für 15 % der offenen Stellen dieser Suchweg gewählt wurde.

Eigene Inserate in **Zeitungen und Zeitschriften** waren hingegen noch erfolgreich: In der Bauwirtschaft wurde 2015 für 27 % der Neueinstellungen mit Hilfe der „alten“ Medien gesucht. Jede zehnte Neueinstellung kam letztendlich über diesen Weg zustande. Auch die Nutzung von **Bewerberlisten oder Initiativbewerbungen** war erfolgreich: 8 % der Besetzungen kamen über diesen Weg zustande, bei 31 % der Neueinstellungen wurde dieser Suchweg genutzt.



Besetzungszeiten

Neben den Suchwegen gibt die Dauer der Personalsuche Aufschluss über die Suchprozesse in den Betrieben. Dabei können verschiedene Zeiträume vom Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn betrachtet werden: Die **geplante** Besetzungsdauer gibt an, wieviel Zeit von der Aufnahme der Suche bis zum gewünschten Arbeitsbeginn vergehen soll. 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 in der Bauwirtschaft 2015 im Durchschnitt bei 50 Tagen, **tatsächlich** nahm die Besetzung aber durchschnittlich 80 Tage in Anspruch. Damit lag die ungeplante **Vakanzdauer** bei durchschnittlich 30 Tagen. Gründe für den Abstand zwischen gewünschtem und tatsächlichem Arbeitsbeginn können die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Personalsuche, die Kündigungsfrist in einem vorherigen Beschäftigungsverhältnis des neuen Mitarbeiters, ein Umzug oder eine Verzögerung beim einstellenden Betrieb sein.

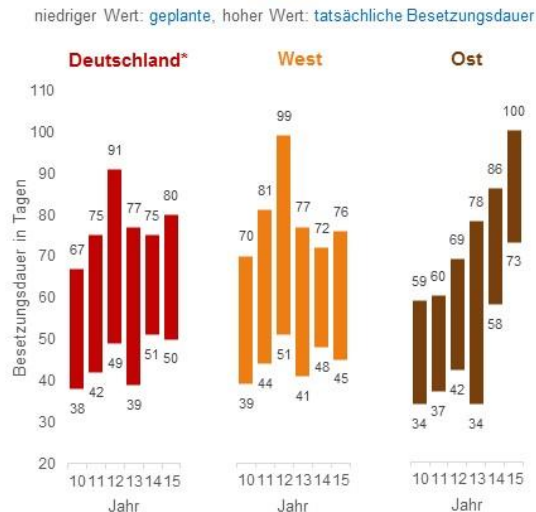
Es bestehen erhebliche regionale Unterschiede: Während in Westdeutschland (bis auf einen Ausreißer in 2012) die **tatsächliche** Besetzungsdauer zwischen 2010 und 2015 zwischen 70 und 81 Tagen schwankte, stieg sie in Ostdeutschland kontinuierlich von 59 auf 100 Tage an. Die ostdeutschen Betriebe haben daraufhin versucht, ihre **geplante** Besetzungsdauer anzupassen und diese im gleichen Zeitraum von 34 Tage auf 73 Tage erhöht. Bei den westdeutschen Betrieben schwankt die geplante Besetzungsdauer hingegen zwischen 39 und 51 Tagen.

Betrachtet man die **qualifikationsbedingten Unterschiede** bei der Dauer der Personalsuche, wird klar: Je höher die Qualifikation ist, desto länger war die geplante und letztendlich die tatsächliche Suche. So wünschten sich die Baubetriebe im Jahr 2015 bei **Ungelernten** einen Arbeitsbeginn nach durchschnittlich 33 Tagen ab Suchbeginn. Der tatsächliche Arbeitsbeginn lag allerdings durchschnittlich bei 71 Tagen. Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt lag die geplante Suchdauer zwar auch bei 33 Tagen, der Arbeitsbeginn erfolgte aber schon nach 53 Tagen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Personalentscheidung in der Bauwirtschaft erst am 58. Tag erfolgte und damit länger dauerte als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (am 39. Tag). Dies verwundert angesichts der hohen Zahl an arbeitslosen Helfern mit baugewerblichen Berufen von knapp 78.000 im Jahresdurchschnitt 2015.

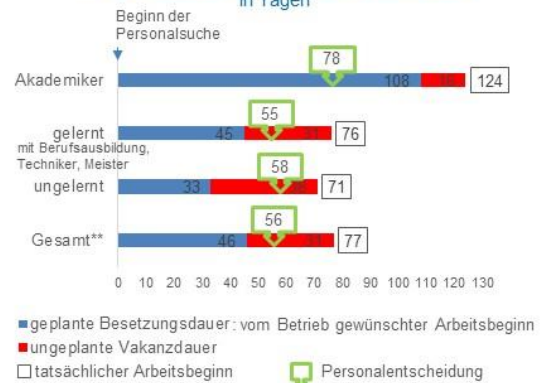
Besetzung offener Stellen: Besetzung dauert immer länger, insbesondere im Osten. Unternehmen passen ihre geplante Besetzungsdauer nur unzureichend an.



Besetzungszeiten bei Neueinstellung im Baugewerbe ... von 2010 bis 2015 nach Regionen
in Tagen



... in Deutschland 2015 nach Qualifikation
in Tagen



*) basiert auf 1.216 Fällen **) basiert auf 195 Fällen, welche die Zusatzfrage zur Qualifikation beantwortet haben. Daten weichen somit leicht voneinander ab.

Quelle: IAB

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. | Kraus | Stand: 28.11.2016

Für **hochqualifizierte Positionen** war die geplante Suchdauer mit 108 Tagen allerdings mehr als dreimal so lang (Gesamtwirtschaft: 69 Tage). Grund dafür ist, dass für diese Positionen oft spezialisiertes Wissen gefordert und qualifiziertes Personal gesucht wird. Die Betriebe veranschlagen also bei ihrer Planung bereits eine längere Suchdauer, wenn die Qualifikation höher ist. Dabei erfolgte die Personalentscheidung sogar noch innerhalb dieser Zeit und zwar durchschnittlich am 78. Tag (Gesamtwirtschaft: 61. Tag). Der tatsächliche Arbeitsbeginn war dann aber erst nach 124 Tagen nach Beginn der Personalsuche (Gesamtwirtschaft: nach 107 Tagen). Der Grund hierfür scheint die längere Kündigungsfrist von Hochqualifizierten in dem vorherigen Beschäftigungsverhältnis des neuen Mitarbeiters zu sein. Die Bauunternehmen scheinen die längere Suchdauer bei Akademikern im Gegensatz zu den Unternehmen der übrigen Wirtschaftszweige antizipiert zu haben: Die Vakanzdauer liegt mit 16 Tagen deutlich unter dem gesamtwirtschaftlichen Wert von 38 Tagen.

Mit durchschnittlich 45 Tagen lag die geplante Suchdauer für Personen **mit Berufsausbildung**, Meister und Techniker allerdings vergleichsweise niedrig und unter dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (nach 63 Tagen). Die Personalentscheidung erfolgte im Durchschnitt nach 55 Tagen und damit ausgesprochen früh (Gesamtwirtschaft: nach 59

Tagen). Der tatsächliche Arbeitsbeginn lag nach 76 Tagen nach Beginn der Personalsuche (Gesamtwirtschaft: nach 89 Tagen).

Bemerkenswert ist, dass Betriebe gerade die Suchzeit für ungelerntes Personal offenbar unterschätzen. Hier lag der vom Betrieb gewünschte Arbeitsbeginn weit vor dem Termin der Personalentscheidung. Während bei (hoch-)qualifiziertem Personal eine längere Suchdauer antizipiert wird, scheinen die Betriebe die Suche nach Ungelernten weniger vorausschauend zu planen.