

# IAB-Kurzbericht

10/2013

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

■ Die deutsche Volkswirtschaft ist stark kleinbetrieblich strukturiert: Rund 95 Prozent der Betriebe haben weniger als 50 Mitarbeiter und fast die Hälfte aller Beschäftigten arbeitet hierzulande in einem dieser Kleinbetriebe (vgl. **Abbildung 1**).

■ Entsprechend hoch ist auch die ungedeckte Arbeitsnachfrage in den kleinen Betrieben. Sie bieten mehr offene Stellen an als die mittleren und großen Betriebe zusammen.

■ Insofern ist es durchaus relevant, dass sich die Personalrekrutierung gerade für Kleinbetriebe besonders schwierig gestaltet. Fast ein Viertel ihrer Suchprozesse führt nicht zu einer Stellenbesetzung. Die Personalsuche von mittleren und großen Betrieben bleibt dagegen in elf bzw. zwei Prozent der Fälle erfolglos.

■ Kleine Betriebe haben deutlich weniger Bewerber als große und sie nutzen im Durchschnitt weniger Suchwege pro Stellenangebot. Statistische Analysen zeigen aber, dass mehr Suchwege und Bewerber wesentlich zum Sucherfolg beitragen. Hier könnten Kleinbetriebe mit entsprechenden Maßnahmen ansetzen.

■ Darüber hinaus könnten bessere Arbeitsbedingungen in kleinen Betrieben die Fluktuation verringern und deren Attraktivität als Arbeitgeber steigern. So könnte z. B. Familienfreundlichkeit ein zentrales Argument im Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter sein.

## Personalsuche in Deutschland

# Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte

von *Martin Dietz, Alexander Kubis, Ute Leber, Anne Müller und Jens Stegmaier*

Mit der konjunkturellen Erholung nach der Wirtschaftskrise hat die Fachkräftediskussion in Deutschland wieder an Fahrt gewonnen. Der Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter stellt vor allem kleine und mittlere Betriebe vor besondere Herausforderungen. Dass ihre Handlungsoptionen bei der Personalrekrutierung noch nicht ausgeschöpft sind, zeigen die Ergebnisse aus zwei Betriebsbefragungen des IAB.

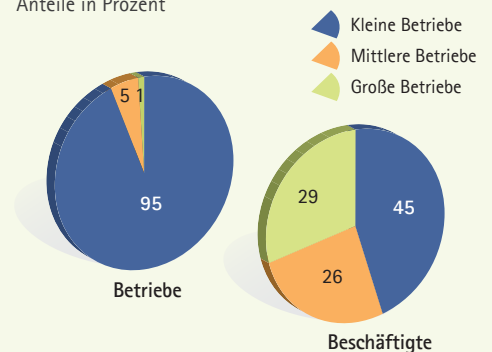
Wenn auch in Deutschland nach wie vor kein allgemeiner, flächendeckender Fachkräftemangel vorliegt, sind dennoch zunehmend Engpässe in einzelnen Segmenten des Arbeitsmarktes erkennbar. Neben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von bestimmten Berufsgruppen, in bestimmten Regionen oder in bestimmten Branchen wird immer wieder auf die besonderen Stellenbesetzungsprobleme von kleinen und mittleren Betrieben hingewiesen. Dies ist insofern von großer Relevanz, als die deutsche Volkswirtschaft stark kleinbetrieblich strukturiert ist (vgl. **Abbildung 1**). Kleine und mittlere Betriebe nehmen mit ihrer Nachfrage nach Personal eine wich-

tige Stellung auf dem Arbeitsmarkt ein. Auf Basis zweier Betriebsbefragungen, der „IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots“ (EGS) und des „IAB-Betriebspanels“ lassen sich Spezifika bei den Prozessen der Stellenbesetzung und etwaige Probleme in Abhängigkeit von der Betriebsgröße herausarbeiten. Die Analysen gewähren insbesondere Einblick in die überdurch-

Abbildung 1

Verteilung der Betriebe und der Beschäftigten nach Betriebsgröße\*, Deutschland 2011

Anteile in Prozent



\* klein = weniger als 50 Beschäftigte; mittel = 50 bis 249 Beschäftigte; groß = 250 und mehr Beschäftigte.

Abweichung von 100 Prozent durch Runden der Zahlen.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2011.

© IAB

schnittlich hohe Zahl von Abbrüchen bei der Personalsuche von kleinen und mittleren Betrieben.

## ■ Beschäftigtenstruktur und Personalfluktuation nach Betriebsgröße

Ein Blick in die Wirtschaftsteile der großen Tageszeitungen lenkt die Aufmerksamkeit des Lesers schnell auf Nachrichten über Siemens, Volkswagen oder BASF – hier stellvertretend für die großen Betriebe in Deutschland. Die Meldungen über Personalaufbau und -abbau der Großbetriebe erregen schon allein wegen der Zahl der potenziell betroffenen Mitarbeiter großes Aufsehen. Dabei übersieht man jedoch leicht das Segment der kleinen und mittleren Betriebe, die hierzulande den Großteil aller Beschäftigten<sup>1</sup> in ihren Reihen wissen. Von derzeit rund zwei Mio. Betrieben gehören knapp 95 Prozent zur Gruppe der kleinen Betriebe (unter 50 Beschäftigte) und 4,5 Prozent sind mittlere Betriebe (50 bis 249 Beschäftigte). Nur knapp 1 Prozent aller Betriebe hat 250 oder mehr Beschäftigte und fällt somit in die Kategorie der Großbetriebe (vgl. **Abbildung 1**).

Laut IAB-Betriebspanel sind allerdings in diesem knapp einen Prozent der Betriebe fast 30 Prozent der etwa 35 Mio. Beschäftigten zu finden. Ein gutes Viertel der Beschäftigten arbeitet in mittelgroßen Betrieben und knapp die Hälfte in Kleinbetrieben. Trotz des überproportionalen Beschäftigungsgewichts der Großbetriebe sind also die überwältigende Mehrheit der Betriebe und der Großteil der Beschäftigten dem Segment der kleinen und mittleren Betriebe zuzuordnen.

Im Hinblick auf die Qualifikationsstruktur der Belegschaften zeigt sich, dass die Beschäftigung für qualifizierte Tätigkeiten in größeren Betrieben einen höheren Stellenwert einnimmt als in kleineren. In kleinen und mittleren Betrieben kommen auf einen Beschäftigten für einfache Tätigkeiten, die keine formale Qualifikation voraussetzen, etwa drei Beschäftigte für qualifizierte Tätigkeiten, die eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen (Fach-)Hochschulabschluss erfordern. In Großbetrieben liegt dieses Verhältnis bei 1:4 (vgl. **Abbildung 2**). Zudem ist der allgemeine Trend zu höheren formalen Qualifikationsanforderungen insbesondere auf die Entwicklung in großen Betrieben zurückzuführen. In kleineren Betrieben sind dagegen über die Zeit praktisch keine Veränderungen in der Qualifikationsstruktur festzustellen.

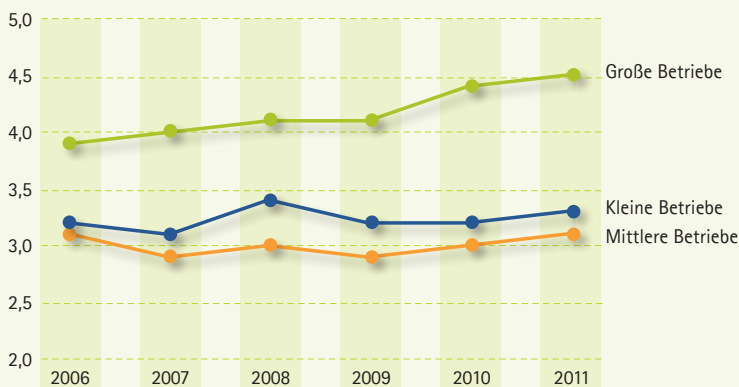
Die unterschiedliche Qualifikationsstruktur in Klein- und Großbetrieben kann auch ein Grund dafür sein, dass sich das Ausmaß der Personalfluktuation (Labour Turnover) zwischen den beiden Betriebsgruppen unterscheidet. Stellen für einfache Tätigkeiten lassen sich aufgrund kurzer Einlernzeiten leichter neu besetzen, sodass der Personalaustausch schneller erfolgen kann. So haben kleine und mittlere Betriebe im Jahr 2011 rund 12 bzw. 13 Prozent ihrer Belegschaft im Laufe eines Halbjahres ausgetauscht, große Betriebe dagegen 9 Prozent (vgl. **Abbildung 3**).<sup>2</sup>

Eine weitere Ursache dafür, dass in großen Betrieben der Labour Turnover geringer ist, mag jedoch auch in deren internen Arbeitsmärkten liegen, die

Abbildung 2

### Verhältnis der Beschäftigten für qualifizierte Tätigkeiten\* zu den Beschäftigten für einfache Tätigkeiten, Deutschland 2006 bis 2011

nach Betriebsgröße



\* „Qualifizierte“ Tätigkeiten sind solche, die eine Berufsausbildung erfordern, während für „einfache“ Tätigkeiten keine Berufsausbildung erforderlich ist.

Quelle: IAB-Betriebspanel 2006 bis 2011.

© IAB

## i

### Datengrundlage

Dieser Kurzbericht ist Teil des Projektes „Analyse des aktuellen Arbeitskräftebedarfs in Deutschland“, das seit 2011 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt wird. Es basiert maßgeblich auf den Daten der beiden Betriebsbefragungen „IAB-Betriebspanel“ und „IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots“. Aktuelle Ergebnisse aus dem Projekt finden Sie in Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2013): Der Arbeitskräftebedarf in Deutschland 2006 bis 2011. Nachfrage, Rekrutierungsprozesse und Engpässe aus Sicht der Betriebe. IAB-Bibliothek 339.

<sup>1</sup> Der hier zugrunde gelegte Beschäftigungsbegriff umfasst sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, tätige Inhaber, Geschäftsführer, Auszubildende, Beamte und Beamtenanwärter sowie geringfügig Beschäftigte.

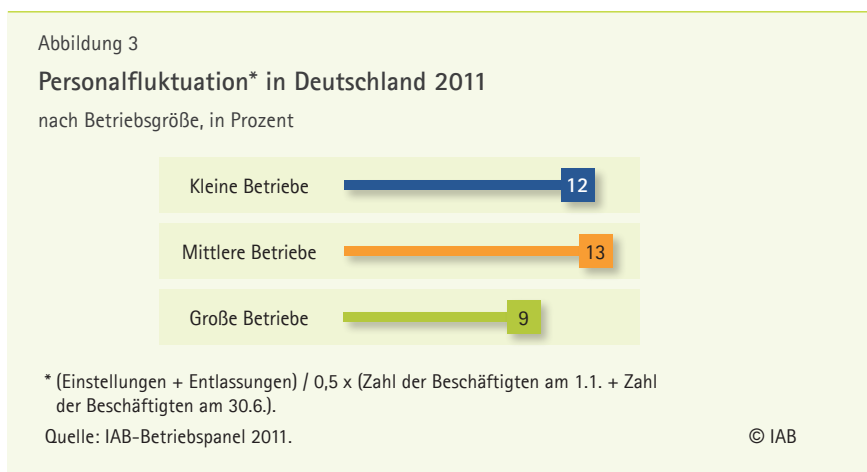
<sup>2</sup> Der Labour Turnover, der auf Basis des IAB-Betriebspanels berechnet wird, ist deutlich niedriger als der auf Basis administrativer Daten. Bei Letzteren wird jede Personalbewegung ausgewiesen, während aus betrieblicher Perspektive z. B. jemand, der nach einer kurzen Unterbrechung in denselben Betrieb zurückkehrt, nicht zwingend als Entlassungs- bzw. Einstellungsfall wahrgenommen wird.

einen Personalwechsel bzw. eine Stellenbesetzung innerhalb des Betriebes wahrscheinlicher machen. Zudem sind dort die Aufstiegsmöglichkeiten für einzelne Personen größer, was aus Beschäftigtensicht den Anreiz zu einem Betriebswechsel verringern kann. Weitere Untersuchungen zeigen, dass größere Betriebe darüber hinaus aufgrund weiterer Faktoren für viele externe Bewerber attraktiver erscheinen (Bechmann et al. 2011; Mesaros et al. 2009): So liegt etwa das durchschnittliche Lohnniveau in kleinen und mittleren Betrieben unter dem in Großbetrieben, kleinere Betriebe verfügen seltener über Systeme der betrieblichen Mitbestimmung und bieten nicht so oft Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung an. Auch diese Aspekte können die Fluktuation in Kleinbetrieben erhöhen, wenn Arbeitnehmer ihre Beschäftigungssituation verbessern wollen und daher in große Unternehmen streben.

### ■ Viele offene Stellen, aber auch viele Suchabbrüche in kleinen Betrieben

Nicht nur hinsichtlich der bereits realisierten Arbeitskräftenachfrage, also der Beschäftigung, gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen, sondern auch bei der ungedeckten Arbeitskräftenachfrage. Die EGS zeigt zunächst deutlich, dass das Gros an offenen Stellen von den kleinen Betrieben angeboten wird (vgl. **Abbildung 4**). Im vierten Quartal 2011 entfielen auf sie mehr als 50 Prozent des Stellenangebots am ersten Arbeitsmarkt, weitere knapp 30 Prozent waren den mittleren Betrieben zuzurechnen.

Insgesamt ist also die Arbeitskräftenachfrage – die realisierte wie die noch ungedeckte – in den kleinen und mittleren Betrieben am höchsten. Damit zeichnen diese für einen Großteil der Beschäftigungs-



chancen in Deutschland verantwortlich. Es zeigt sich jedoch, dass gerade kleine Betriebe überdurchschnittlich häufig Probleme haben, ihren Arbeitskräftebedarf zu decken.

Im Rahmen der EGS werden Betriebe sowohl nach ihren Neueinstellungen in den vergangenen zwölf Monaten gefragt als auch danach, wie oft sie die Suche abbrechen mussten, weil sie kein geeignetes Personal finden konnten.<sup>3</sup> Setzt man diese Suchabbrüche ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Suchprozesse, wird deutlich, dass kleine Betriebe bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wesentlich seltener Erfolg haben als mittlere oder große Betriebe (vgl. **Tabelle 1**).

<sup>3</sup> Dabei ist es möglich, dass Betriebe die Suche zu einem späteren Zeitpunkt und/oder zu veränderten Bedingungen wieder aufnehmen. Ein Suchabbruch bedeutet also nicht immer, dass die offene Stelle endgültig vom Arbeitsmarkt „verschwindet“.

Tabelle 1  
**Suchprozesse und erfolgreiche Suche bei Stellenbesetzungen in Deutschland 2011**  
nach Betriebsgröße, absolut und Anteile in Prozent

Suchprozesse insgesamt (in 1.000)	6.336
davon erfolglose Suche	15 %
Kleine Betriebe	23 %
Mittlere Betriebe	11 %
Große Betriebe	2 %

Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) 2011. © IAB

Während es im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt im Jahr 2011 in 85 Prozent aller Rekrutierungsprozesse zu einer Neueinstellung kam, hatten kleine Betriebe in lediglich 77 Prozent der Personalsuchen Erfolg. In knapp jedem vierten Fall gab es also Probleme, die zum Abbruch der Suche führten. In mittleren Betrieben gelang die Stellenbesetzung immerhin in 89 Prozent der Suchprozesse, und große Betriebe konnten in fast allen Fällen (98 %) geeignetes Personal rekrutieren. Mögliche Ursachen für diese deutlichen Unterschiede im Rekrutierungserfolg lassen sich durch einen genaueren Blick auf den betrieblichen Stellenbesetzungsprozess finden.

### ■ Persönliche Kontakte sind der Schlüssel zum Erfolg

Betrachtet man zunächst die verschiedenen Suchwege, die Betriebe bei erfolgreichen Neueinstellungen im Jahr 2011 beschritten, zeigt sich, dass in allen Größenklassen die Suche über persönliche Kontakte und die eigenen Mitarbeiter eine wichtige Rolle einnimmt (vgl. Tabelle 2).<sup>4</sup> Bei ca. der Hälfte aller Neueinstellungen wurde (auch) über diesen Weg nach Bewerbern gesucht. Besonders erfolgreich war er für die kleinen Betriebe: In 77 Prozent der Fälle, in denen kleine Betriebe über persönliche Kontakte suchten, führte dieser Weg letztlich zur Stellenbesetzung. Bei mittleren Betrieben war dieser Weg in jedem zweiten, bei großen Betrieben nur in jedem dritten Fall erfolgreich.

Hinsichtlich der Zahl genutzter Suchwege zeigen sich ebenfalls Unterschiede nach Betriebsgröße:

<sup>4</sup> Zu Such- und Besetzungswegen siehe auch Dietz et al. (2011).

Während mittlere und große Betriebe für die Besetzung einer Stelle im Jahr 2011 durchschnittlich vier verschiedene Suchwege beschritten, nutzten kleine Betriebe lediglich zwei Suchkanäle. Dies führt dazu, dass ein einzelner Suchweg in einem großen Betrieb rein rechnerisch eine geringere Chance hat, letztlich erfolgreich zu sein.

Den „klassischen“ Weg über Inserate in Zeitungen und Zeitschriften wählten vor allem mittlere und große Betriebe. In den Letzteren war hier die Erfolgsquote mit 62 Prozent besonders hoch. Für kleine Betriebe könnten bei diesem Suchweg die Kosten ein Hindernis darstellen.

Den Kontakt zur Arbeitsagentur suchten am häufigsten die mittleren Betriebe. Hier zeigt sich jedoch deutlich, dass gerade kleine Betriebe von der Einschaltung der Arbeitsagentur profitieren können: In der Hälfte aller Fälle, in denen kleine Betriebe über die Arbeitsagentur gesucht haben, gelang die Stellenbesetzung über diesen Kontakt. Bei mittleren Betrieben waren es lediglich 22 Prozent, bei großen sogar nur 13 Prozent.

Auffällig ist zudem, dass drei Viertel aller Stellen in Großbetrieben (auch) auf der eigenen Homepage ausgeschrieben werden. In kleinen Betrieben ist es nur knapp jede fünfte. Das dürfte auch darin begründet sein, dass diese nicht immer über einen eigenen Internetauftritt verfügen oder dessen Bekanntheitsgrad zu gering ist.

### ■ Weniger (geeignete) Bewerber in kleinen Betrieben

Im Jahr 2011 bewarben sich auf eine erfolgreich besetzte Stelle in einem kleinen Betrieb durchschnittlich neun Personen, von denen drei als geeignet eingeschätzt wurden (vgl. Abbildung 5). In mittleren Betrieben waren es 14 Bewerbungen, in großen Betrieben 23. Da überall etwa ein Drittel aller Bewerber als geeignet befunden wurde, sind die Alternativen insbesondere für kleine und mittlere Betriebe beschränkt. Dies gilt vor allem, wenn man bedenkt, dass sich die geeigneten Bewerber mit hoher Wahrscheinlichkeit auch bei anderen Betrieben im Auswahlverfahren befinden.

Ein Grund für die geringeren Bewerberzahlen in kleinen und mittleren Betrieben liegt wohl in ihrer geringeren Bekanntheit, aber auch in der aus Sicht vieler Bewerber geringeren Attraktivität. Zudem ist es auch wahrscheinlich, dass der Suchradius der kleinen Betriebe durch die Nutzung von durch-

Tabelle 2  
Anteil ausgewählter Suchwege und Erfolgsquoten im IV. Quartal 2011  
nach Betriebsgröße, in Prozent

	Suchwege*			Erfolgsquoten		
	Kleine Betriebe	Mittlere Betriebe	Große Betriebe	Kleine Betriebe	Mittlere Betriebe	Große Betriebe
Über eigene Mitarbeiter/ persönliche Kontakte	49	47	50	77	53	31
Eigene Inserate (Zeitungen/Zeitschriften)	30	49	46	55	33	62
Kontakt zur Arbeitsagentur (inkl. Internetdienste der AA)	38	54	40	51	22	13
Stellenangebot auf der eigenen Homepage	19	50	75	15	22	17
Stellenangebot in Internetbörsen	24	41	53	30	19	24

\* Mehrfachnennungen.

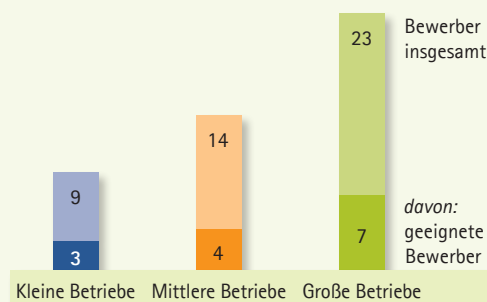
Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) 2011.

© IAB

Abbildung 5

### Durchschnittliche Zahl von Bewerbern bei erfolgreichen Stellenbesetzungen 2011

nach Betriebsgröße und Eignung, Bewerber pro Stelle



Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) 2011.

© IAB

schnittlich nur zwei unterschiedlichen Suchwegen kleiner ist und deshalb weniger potenzielle Bewerber erreicht.

### Mittelgroße Betriebe geben die Suche am schnellsten auf

Ein weiteres Kriterium, das im Rekrutierungsprozess eine Rolle spielt, ist die Zeit, die dieser in Anspruch nimmt. Dabei sollen zwei Kennzahlen gegenübergestellt werden: Zum einen die Besetzungsdauer, also die Zeit vom Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn eines neuen Mitarbeiters; zum anderen die Dauer vom Suchbeginn bis zum Suchabbruch, wenn kein geeigneter Bewerber rekrutiert werden konnte. Beide Größen hängen unmittelbar zusammen: Je eher (im Durchschnitt) der Erfolg eintritt, umso kürzer ist auch die Dauer bis zum Abbruch, da Betriebe nicht unbegrenzt weiter suchen.

Zunächst zeigt sich, dass mittelgroße Betriebe im Jahr 2011 im Durchschnitt die kürzesten Rekrutierungsdauern aufwiesen. Nach durchschnittlich 66 Tagen trat hier ein neu eingestellter Mitarbeiter seine Arbeit an (vgl. **Abbildung 6**). In kleinen Betrieben vergingen vom Beginn der Suche bis zum Arbeitsbeginn elf Tage mehr, in großen Betrieben waren es durchschnittlich sogar 86 Tage. Eine Erklärung dafür lässt sich in der unterschiedlichen Qualifikationsstruktur der Belegschaften – und damit korrespondierend auch der offenen Stellen – vermuten. Je höher die geforderte Qualifikation, desto länger dauert es in der Regel, bis geeignetes Personal rekrutiert werden kann. Zieht man in Betracht, dass das Verhältnis aus qualifizierten und un- bzw. ge-

ringqualifizierten Beschäftigten in mittleren Betrieben am geringsten ist (vgl. **Abbildung 2**), liegt hier eine mögliche Ursache für die Unterschiede in den durchschnittlichen Besetzungsdauern. Ein weiterer Grund könnte sein, dass mittlere Betriebe im Vergleich zu Kleinbetrieben häufig über mehr Erfahrungen bei der Personalsuche sowie eine entsprechende Personalabteilung verfügen. Im Vergleich zu Großbetrieben könnten die administrativen Prozesse dagegen schlanker ausfallen und schnellere Einstellungen ermöglichen. Ebenso ist denkbar, dass große Betriebe längerfristig planen und daher – bezogen auf den gewünschten Einstellungstermin – früher mit der Personalsuche beginnen.

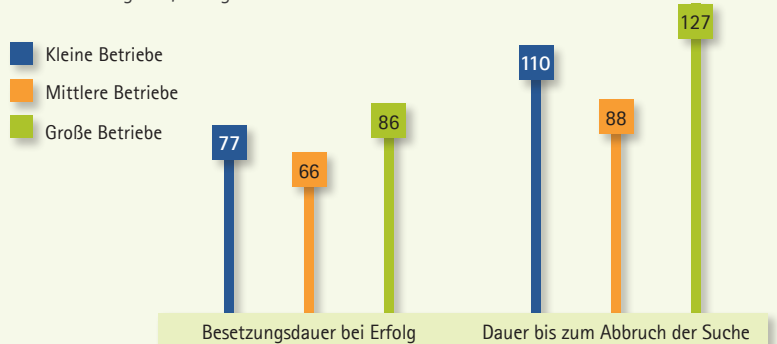
Bevor ein Suchprozess abgebrochen wird, sind Betriebe durchaus bereit, ihre Personalsuche deutlich über den Zeitpunkt hinaus zu verlängern, zu dem eine Stelle im Durchschnitt normalerweise besetzt wäre. Am schnellsten erfolgt der Abbruch bei mittleren Betrieben: Im Jahr 2011 gaben sie die Suche nach einem neuen Mitarbeiter nach knapp drei Monaten auf. Kleine Betriebe beschlossen nach durchschnittlich 110 Tagen, dass sich die Suche nicht mehr lohnt, große Betriebe fällen diese Entscheidung im Mittel nach 127 Tagen. Insgesamt zeigen sich also mittlere Betriebe am ungeduldigsten: Sie investieren lediglich 22 zusätzliche Tage, bis sie die Suche aufgeben, in kleinen bzw. großen Betrieben sind es 33 bzw. 41 Tage über die durchschnittliche Dauer einer erfolgreiche Besetzung hinaus.

Die bisher erörterten deskriptiven Ergebnisse liefern erste Anhaltspunkte dafür, warum gerade kleine Betriebe so häufig mit einem Misserfolg bei der Rekrutierung neuen Personals konfrontiert sind: Es werden weniger Suchwege genutzt, was (auch) zur Fol-

Abbildung 6

### Durchschnittliche Dauer der Personalsuche\* in Deutschland 2011

nach Betriebsgröße, in Tagen



\* Beginn der Suche bis zum Tag des Arbeitsbeginns oder des Suchabbruchs.

Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) 2011.

© IAB



ge hat, dass weniger potenzielle Bewerber erreicht werden. Entsprechend ist die Zahl der Bewerbungen, die ein kleiner Betrieb erhält, geringer. Mit der Einschaltung der Arbeitsagenturen wird ein durchaus erfolgversprechender Suchweg – der zudem zu einer stärkeren Verbreitung des Stellenangebots beitragen könnte – vergleichsweise selten genutzt.

### ■ Zahl der Bewerber und der Suchwege entscheidend für Erfolg

Um herauszufinden, welche Charakteristika der Personalsuche in den einzelnen Betriebsgrößenklassen maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg bei der Stellenbesetzung beitragen, wurden sie als erklärende Variablen in drei multivariate Modelle aufgenommen (vgl. Infokasten unten). Die Ergebnisse in **Tabelle 3** zeigen zunächst, dass bei kleinen und auch bei mittleren Betrieben wesentlich mehr Suchcharakteristika einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit eines Suchabbruchs haben als bei großen Betrieben. So findet sich in den Berechnungen für Erstere eine deutlich größere Anzahl signifikanter erklärender Variablen als im Modell für Letztere.

Auch in der multivariaten Analyse ist ein Zusammenhang zwischen der Zahl an Bewerbungen und dem Risiko eines Misserfolgs festzustellen: Mehr Bewerber erhöhen in allen Betriebsgrößenklassen

die Chance, dass unter diesen zumindest eine für die Stelle geeignete Person ist, sodass eine Neueinstellung vorgenommen werden kann. Allerdings ist auffällig, dass der größte Effekt auftritt, wenn genau eine Bewerbung vorliegt. Hier reduziert sich das Misserfolgsrisiko stärker als bei quantitativ besserer Bewerberlage. Dahinter können zum einen Betriebe stehen, die bereits eine bestimmte Person für eine bestimmte Stelle im Blick hatten. Eine Besetzung ist dann sehr wahrscheinlich, da das Ergebnis bei Suchbeginn bereits mehr oder weniger feststand. Zum anderen ist vorstellbar, dass Betriebe, die bereits lange suchen und schließlich eine einzige Bewerbung erhalten, bereit sind, diese Person einzustellen, auch wenn sie möglicherweise nicht ganz zu den Vorstellungen des Betriebes passt. Dafür spricht auch der Befund, dass es sehr viele Neueinstellungen gab, bei denen lediglich eine Bewerbung vorlag (22 %), aber nur wenige Abbrüche bei gleicher Bewerberlage (7 %).

Bezüglich der Anzahl verschiedener Suchwege, die ein Betrieb beschreitet, ist ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang feststellbar: Sucht ein Betrieb über zwei oder drei Kanäle, ist die Wahrscheinlichkeit für einen Abbruch der Suche geringer als bei nur einem Weg. Obwohl beide Ergebnisse für alle Betriebsgrößenklassen gelten, liefern sie einen Hinweis für den geringeren Stellenbesetzungserfolg in kleinen Betrieben: Da diese weniger vielseitig suchen, laufen sie eher Gefahr, keine Bewerbungen zu erhalten.

Anders ist das Ergebnis zu bewerten, dass mit einer Ausweitung des Suchradius – von der Region, in der der Betrieb angesiedelt ist, auf Deutschland oder gar auf den internationalen Arbeitsmarkt – für kleine und mittlere Betriebe ein höheres Abbruchrisiko verbunden ist. Gerade bei kleinen Betrieben ist es unwahrscheinlich, dass sie von vorneherein in ganz Deutschland oder gar international nach Personal suchen. Die Kosten für eine derart breit angelegte Suche dürften die einer regional begrenzten Suche deutlich übersteigen. Zudem spielt auf einem überregionalen Arbeitsmarkt die Konkurrenz zu anderen Betrieben, beispielweise hinsichtlich der Entlohnung, eine größere Rolle. Vielmehr scheint eine Ausweitung der Suche bereits ein Anzeichen von (erwarteten) Problemen zu sein: Wenn es in der Region keine geeigneten Bewerber gibt, müssen sie darüber hinaus gesucht werden. Diese schlechtere Ausgangslage führt zu dem zunächst unerwarteten Ergebnis, dass mit dem Suchradius auch die Abbruchwahrscheinlichkeit steigt.

#### i Die binär-logistische Regression

Zur Analyse der Faktoren, die Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit eines Suchabbruchs haben, wurden drei binär-logistische Regressionsmodelle gerechnet. Dabei wurden getrennt nach Betriebsgrößenklassen jene Charakteristika eines Suchprozesses als erklärende Variablen verwendet, die sowohl für den Fall einer erfolgreichen Neueinstellung als auch für einen Suchabbruch vorliegen. Als abhängige, zu erklärende Größe wurde eine binäre Variable gebildet, die den Wert 1 annimmt, wenn die Suche abgebrochen wurde, und 0, wenn die Suche in eine Neueinstellung mündete. Es wurden nur die signifikanten marginalen Effekte ausgewiesen. Diese geben an, ob sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Suche abgebrochen wurde, durch den Einfluss eines Suchkriteriums verändert. Dadurch wird es möglich, die verschiedenen Erklärungsgrößen eines Modells hinsichtlich der Stärke ihres Einflusses miteinander vergleichbar zu machen. Wird in einem kleinen Betrieb beispielsweise deutschlandweit statt regional gesucht, erhöht sich – bei Konstanz aller anderen Charakteristika – das Risiko, dass ein Suchabbruch statt einer erfolgreichen Neueinstellung erfolgt, um sechs Prozentpunkte. Sind in einzelnen Fällen keine Werte ausgewiesen (vgl. **Tabelle 3**), so lag eine Datenbasis vor, die keine Auswertung ermöglichte (beispielsweise wurden in Großbetrieben keine Fälle angegeben, in denen die Suche nach einer Fachkraft in der Landwirtschaft und Fischerei erfolglos war). In der Tabelle nicht ausgewiesen sind weitere Kontrollvariablen, die im Modell enthalten sind: das geforderte Qualifikationsniveau (ungelernt, mit beruflichem Abschluss, mit Hochschulabschluss), die Region (Ost- oder Westdeutschland), der Wirtschaftszweig (WZ 2008) sowie die quadrierte Suchdauer.

Ein ähnlicher Mechanismus könnte hinter dem Befund stehen, dass in kleinen Betrieben der Kontakt zur Arbeitsagentur mit einer um 25 Prozentpunkte höheren Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs verbunden ist. Möglicherweise wird dieser Kontakt vor allem dann hergestellt, wenn ein anderer Weg nicht zum Erfolg geführt hat und die Suche bereits mit Schwierigkeiten behaftet ist. Das höhere Risiko, dass tatsächlich kein geeigneter neuer Mitarbeiter eingestellt werden kann, käme dann nicht durch den Kontakt zur Arbeitsagentur zustande, sondern wäre ursächlich für die Kontaktaufnahme an sich. Dieser kausale Zusammen-

hang kann auf Basis der vorliegenden Analysen allerdings nicht endgültig bestätigt werden.

Schließlich offenbart eine nähere Betrachtung der Berufshauptgruppen, dass gerade die Suche nach Technikern unabhängig von der Betriebsgröße mit einer höheren Zahl an Suchabbrüchen einhergeht. Dies bestätigt die Befunde aktueller Engpassanalysen (Kubis et al. 2013), die zeigen, dass der Arbeitsmarkt in diesem Tätigkeitsfeld schon seit einiger Zeit angespannt ist: Eine hohe Nachfrage steht einem vergleichsweise geringen Angebot an entsprechend qualifizierten Fachkräften gegenüber. Bei kleinen



**Dr. Martin Dietz**  
ist kommissarischer Leiter der Stabsstelle „Forschungskoordination“ im IAB  
martin.dietz@iab.de



**Dr. Alexander Kubis**  
ist wissenschaftl. Mitarbeiter im Forschungsbereich „Arbeitsmarktprozesse und Institutionen“ im IAB.  
alexander.kubis@iab.de



**Dr. Ute Leber**  
ist wissenschaftl. Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ im IAB.  
ute.leber@iab.de.



**Anne Müller**  
ist wissenschaftl. Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Arbeitsmarktprozesse und Institutionen“ im IAB.  
anne.mueller@iab.de.



**Dr. Jens Stegmaier**  
ist wissenschaftl. Mitarbeiter im Forschungsbereich Panel „Arbeitsmarkt und soziale Sicherung“ im IAB.  
jens.stegmaier@iab.de

Tabelle 3

### Einflussgrößen auf einen Misserfolg bei der Personalsuche in Deutschland 2011

nach Betriebsgröße

Suchabbruch = 1 Neueinstellung = 0	Kleine Betriebe		Mittlere Betriebe		Große Betriebe	
	Odds Ratio	Marginale Effekte	Odds Ratio	Marginale Effekte	Odds Ratio	Marginale Effekte
<b>Referenz: keine Bewerber</b>						
Anzahl der Bewerber: 1	0,08	-4,0% ***	0,21	-2,0% ***	0,18	-0,1% *
Anzahl der Bewerber: 2 bis 10	0,43	-2,4% ***	0,39	-1,5% ***	0,51	
Anzahl der Bewerber: mehr als 10	0,38	-2,7% ***	0,43	-1,5% ***	0,27	-0,1% *
<b>Referenz: Suche nur regional</b>						
Suche deutschlandweit	2,62	6,3% ***	4,65	8,4% ***	2,82	0,3% **
Suche auch international	2,15	4,6% **	9,72	17,9% ***	2,02	
<b>Referenz: ein Suchweg</b>						
Anzahl der Suchwege: 2 bis 3	0,01	-4,3% ***	0,01	-2,5% ***	0,00	-0,1% ***
Anzahl der Suchwege: mehr als 3	-	-	0,00	-2,6% ***	0,00	-0,1% ***
Suche über die BA	9,23	25,3% ***	10,71	19,5% ***	59,78	7,6% ***
Suchdauer	1,02	0,1% ***	1,02	0,0% ***	1,02	0,0% ***
<b>Referenz: Hilfsarbeiter</b>						
Leitende Verwaltungsbedienstete und Führungskräfte in der Privatwirtschaft	0,91		1,81		23,54	-0,1% **
Wissenschaftler	1,02		3,00	4,8% **	13,72	3,1% **
Techniker und gleichrangige nichttechn. Berufe	1,73	3,0% **	3,81	6,6% ***	15,54	1,8% **
Bürokräfte	1,29		1,34		4,38	
Dienstleistungsberufe	2,67	6,5% ***	3,91	6,8% ***	4,30	
Fachkräfte in der Landwirtschaft und Fischerei	2,09	4,4% *	2,10		-	-
Handwerks- und verwandte Berufe	3,37	9,0% ***	4,35	7,8% ***	7,01	
Anlagen- und Maschinenbediener, Montierer	1,42		2,36		3,79	
<b>Weitere Kontrollvariablen: gefordertes Qualifikationsniveau, Region, Wirtschaftszweig, quadrierte Suchdauer</b>						
N	5.003		2.194		960	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,63		0,64		0,82	
Cox & Snell R <sup>2</sup>	0,35		0,33		0,44	
Hosmer-Lemeshow-Test:	Chi <sup>2</sup>	7,25	19,95		1,07	
	Sig.	0,51	0,01		0,99	

Lesebeispiel: Sucht ein kleiner Betrieb über zwei bis drei Suchwege statt über nur einen, so verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Suche abgebrochen wird, um 4,3 Prozentpunkte.

- = keine ausreichende Datenbasis, um Effekte anzugeben; \*\*\*/\*\*/\* bezeichnet die Signifikanz des Koeffizienten auf dem 1 %-, 5 %- und 10 %-Niveau. Es werden nur signifikante marginale Effekte ausgewiesen.

Quelle: IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS) 2011.

© IAB

und mittleren Betrieben ist zusätzlich im Dienstleistungsbereich und im Handwerk eine signifikant höhere Zahl von Besetzungsproblemen auffällig. Da sich die Arbeitsmarktlage in diesen Bereichen insgesamt weniger angespannt darstellt, liegen die Ursachen hier wohl eher nicht in einem Mangel an verfügbaren Arbeitskräften, sondern könnten auch auf eine relativ geringe Attraktivität dieser Betriebe zurückzuführen sein.<sup>5</sup>

### ■ **Fazit: Die Handlungsoptionen für kleine Betriebe sind noch nicht ausgeschöpft**

Auch wenn die vollen Auswirkungen des demografischen Wandels dem deutschen Arbeitsmarkt erst noch bevorstehen, ist eine höhere Arbeitsmarkanspannung jetzt schon in bestimmten Teilbereichen zu beobachten. Der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte stellt besonders kleine und mittlere Betriebe bereits heute vor besondere Herausforderungen. Gerade diese Betriebe generieren jedoch einen Großteil der Arbeitskräftenachfrage. Ein wesentliches Element der nachhaltigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von kleinen und mittleren Betrieben ist ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt und damit ihr Potenzial, geeignete Bewerber zu rekrutieren.

Dabei sind vor allem kleine Betriebe in einer schlechteren Ausgangslage: Bei ihnen bewerben sich weniger Personen, sodass ihre Auswahlmöglichkeiten stark eingeschränkt sind. Unsere Analyse zeigt aber, dass es durchaus Möglichkeiten gibt, die Rekrutierungsposition von kleinen Betrieben zu verbessern: So könnten mehr Suchwege eingeschlagen werden – neben Zeitungsinserten, bei denen kleine Betriebe eher zurückhaltend sind, besteht die Möglichkeit, schnell und häufig auch kostengünstig offene Stellen online, beispielsweise in Stellenbörsen, auszuschreiben. Auf Basis der deskriptiven Befunde erscheint für diese Betriebe auch ein vermehr-

<sup>5</sup> Zwar sind im Dienstleistungsbereich auch die sozialen Berufe enthalten, bei denen die Arbeitsmarktlage durchaus angespannt ist. Deshalb aber für die Dienstleistungsberufe insgesamt von Engpässen auszugehen, würde der Heterogenität der hier subsumierten Tätigkeitsfelder nicht gerecht.

ter Kontakt zur Arbeitsagentur erfolgversprechend. Zumindest kann so eine breitere Öffentlichkeit und damit eine höhere Zahl an Stelleninteressenten erreicht werden. Die multivariaten Analysen lassen dagegen vermuten, dass ein komplexer Zusammenhang zwischen Stellenbesetzungsschwierigkeiten und der Einschaltung der Arbeitsagentur insbesondere bei kleinen Betrieben besteht.

Nicht zuletzt ist die Mitarbeiterbindung eine Stellenschraube, an der kleine Betriebe drehen können. Zum einen verringert eine niedrige Fluktuation häufigen Ersatzbedarf, zum anderen können über langfristige Perspektiven positive Signale an potenzielle Bewerber vermittelt werden. Gerade weil das Budget in kleinen Betrieben häufig eingeschränkter ist als in großen, können gute Arbeitsbedingungen – beispielsweise durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Möglichkeiten eigenverantwortlichen Arbeitens (Walwei 2012) – ein zentrales Argument im Wettbewerb um (geeignete) neue Mitarbeiter sein.

### Literatur

- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Fischer, Agnes; Frei, Marek; Leber, Ute; Möller, Iris (2011): Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. [IAB-Forschungsbericht Nr. 7.](#)
- Dietz, Martin; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg (2011): Betriebliche Personalsuche und Stellenbesetzungen: Neueinstellungen gelingen am besten über persönliche Kontakte. [IAB-Kurzbericht Nr. 26.](#)
- Fischer, Gabriele; Janik, Florian; Müller, Dana; Schmucker, Alexandra (2009): The IAB Establishment Panel – things users should know. In: Schmollers Jahrbuch. Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Jg. 129, H. 1, S.133-148.
- Kettner, Anja; Heckmann, Markus; Rebien, Martina; Pausch, Stephanie; Szameitat, Jörg (2011): Die IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots – Inhalte, Daten und Methoden. In: [Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung](#), Jg. 44, H. 3, S. 245-260.
- Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2013): Der Arbeitskräftebedarf in Deutschland 2006 bis 2011. Nachfrage, Rekrutierungsprozesse und Engpässe aus Sicht der Betriebe. [IAB-Bibliothek 339.](#)
- Mesaros, Leila; Vanselow, Achim; Weinkopf, Claudia (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien, Bonn.
- Walwei, Ulrich (2012): Mehr Wettbewerb um kluge Köpfe. Wie man Fachkräfte ins Unternehmen lotst. [IAB-Forum 2](#), S. 22-27.