

# IAB-Kurzbericht

24/2009

Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## In aller Kürze

■ Netzwerke können die Personalsuche für Betriebe erleichtern. Sie können auf Ausschreibung und aufwändige Bewerbungsverfahren verzichten und somit Zeit und Kosten sparen. Der Informationsvorsprung kann zudem eine entscheidende Hilfe sein, den wirklich passenden Bewerber auszuwählen.

■ Je kleiner ein Betrieb ist, desto wahrscheinlicher läuft die Mitarbeitersuche über persönliche Kontakte. Rund die Hälfte der kleineren Betriebe sucht neue Mitarbeiter über Netzwerke. Von den größeren Betrieben mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nutzt sie weniger als ein Drittel.

■ Über persönliche Kontakte werden häufig Jobs für gering qualifizierte vergeben und auch Jobs mit ungünstigen Arbeitsbedingungen wie Schichtarbeit oder Lärmbelastung. Aber auch bei Stellen für Führungskräfte werden Netzwerke verstärkt genutzt.

■ Mehr als die Hälfte der Betriebe in den Wirtschaftszweigen Land- und Forstwirtschaft, Baugewerbe sowie Handel, Gastgewerbe und Verkehr suchten 2008 neue Mitarbeiter über Netzwerke.

## Betriebsbefragung

# Soziale Netzwerke helfen bei der Personalsuche

von Sabine Klinger und Martina Rebien

Persönliche Kontakte und soziale Netzwerke sind in vielen Lebensbereichen förderlich – so auch am Arbeitsmarkt. Im Jahr 2008 nutzte die Hälfte der Betriebe mit Neueinstellungen Netzwerke für die Personalsuche, und 29 Prozent der Neueinstellungen wurden tatsächlich auf diesem Weg realisiert. Der Kurzbericht untersucht aus betrieblicher Perspektive, welche Unternehmen Netzwerke nutzen, für welche Stellen sie dies tun und warum Netzwerke für sie attraktiv sind.

## ■ Funktion von Netzwerken

Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber erstmals aufeinander treffen, kennen sie sich in der Regel nicht gut. Der Bewerber hat zunächst nur eine ungefähre Vorstellung von der Umgebung und den Aufgaben, die ihn auf der neuen Stelle erwarten. Aber er weiß besser als der potenzielle Arbeitgeber, welche besonderen Eigenschaften er hat, wie produktiv er sein kann, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Aufgrund dieser ungleichen Information können Fehleinschätzungen passieren: Ein neu einge-

stellter Arbeitnehmer fühlt sich über- oder unterfordert nachdem er den Arbeitsalltag kennengelernt hat. Oder die Unternehmen – auf deren Sicht dieser Kurzbericht beschränkt ist – stellen ungeeignete Mitarbeiter ein und tragen damit hohe Kosten, weil die Einarbeitung länger dauert oder der Mitarbeiter weniger schafft als ein besser geeigneter. Womöglich muss die Besetzung wiederholt werden.

Um dies möglichst zu vermeiden, sammeln Unternehmen im Bewerbungsverfahren Informationen über den potenziellen Mitarbeiter. Indem sie die Bekanntmachung einer offenen Stelle geschickt platzieren, möchten sie die passenden Bewerber ansprechen (Selbstselektion). Schon bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen treffen die Arbeitgeber eine Vorauswahl, in der Regel nehmen sie sich dann noch die Zeit für Bewerbungsgespräche oder Assessment Center. Auch die Informationsbeschaffung für sich genommen kostet Zeit und Geld.

Betriebe sind aber nicht ausschließlich an formelle Such- und Besetzungswege gebunden. Bei der Personalrekrutierung beschreiten sie auch informelle Wege,

indem sie durch persönliche Kontakte der Mitarbeiter auf einen Kandidaten aufmerksam werden oder Empfehlungen einholen. Solche, auf persönlichen Bekanntschaften beruhende Formen der Personalsuche und Stellenbesetzung werden als Rekrutierung mit Hilfe „sozialer Netzwerke“ bezeichnet. Diese könnte zwei entscheidende Vorteile haben (Marsden 2001):

- Wenn durch die persönlichen Kontakte bereits Informationen vorliegen, kann mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein geeigneter Mitarbeiter eingestellt werden. Das würde die Produktivität des Betriebs erhöhen. Die Besetzung mit Hilfe sozialer Netzwerke spart so Kosten, die durch eine Fehlentscheidung entstehen könnten.
- Außerdem kann der Betrieb die freie Stelle womöglich schneller besetzen. Dadurch verkürzen sich die Zeiten für Ausschreibung, Bewerbungsfrist und Bewerbungsverfahren. Auch wäre die Wahr-

scheinlichkeit von Leerzeiten geringer, die entstehen, wenn ein geeigneter Kandidat seine Arbeit erst zeitverzögert aufnehmen kann und es dadurch zu Problemen in der Produktion kommt.

Ein Betrieb gewinnt auf jeden Fall, wenn er die Kosten der Rekrutierung senkt oder Fehlentscheidungen vermeidet. Die Höhe dieser Kosten variiert jedoch von Betrieb zu Betrieb und von Stelle zu Stelle.

Kleine Unternehmen dürften stärker von Netzwerken profitieren, weil sie in der Regel keine eigene Personalabteilung haben. Insbesondere bei Kleinstbetrieben übernimmt der Inhaber oft das gesamte Management. Seine Arbeit fehlt an anderer Stelle, wenn er Zeit auf die Personalsuche verwendet. Zudem sind in kleinen Betrieben die Kontakte untereinander enger. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kollege Informationen über einen (potenziellen) Bewerber an den Personalverantwortlichen weitergeben kann und möchte.

Betriebe, die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung haben, könnten durch die zusätzlichen weichen Informationen, die persönliche Kontakte bieten, eine Erleichterung erfahren.

Sowohl Stellen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen als auch befristete Stellen haben im Allgemeinen ein geringeres Risiko der Fehlbesetzung. Deshalb werden Betriebe hier wahrscheinlich keine hohen Suchkosten in Kauf nehmen. Im Gegenzug müssen solche Stellen rasch besetzt werden, damit die Produktion möglichst reibungslos organisiert werden kann. Wegen dieser Zeitersparnis kann vermutet werden, dass solche Stellen häufiger über Netzwerke besetzt werden.

Stellen, für die eine hohe Qualifikation oder besondere Fähigkeiten erforderlich sind, ziehen hingegen besonders hohe Kosten der Fehlbesetzung nach sich. Das Gleiche gilt für unbefristete Stellen. Beide könnten daher ebenfalls besonders häufig durch persönliche Kontakte besetzt werden. Hinsichtlich der Laufzeit von Stellen gibt die Theorie also keine eindeutige Antwort, ob Betriebe eher bei befristeten oder bei unbefristeten Stellen Netzwerke nutzen.

Wengleich Netzwerke für die Personalsuche generell hilfreich sind, wären es diesen theoretischen Überlegungen zufolge wahrscheinlich vor allem das obere und das untere Segment des Stellenmarktes, für die die Vorteile der Netzwerke besonders zum Tragen kämen (Kropp 2009).

## **i** Datenbasis: Die IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS)

Unsere Ergebnisse basieren auf Daten der Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für die Jahre 2004 und 2008. Ziel dieser Erhebung ist es, Informationen über Höhe und Struktur des Arbeitskräftebedarfs und über den Verlauf von Stellenbesetzungsprozessen zu ermitteln. Dazu wird jeweils im vierten Quartal eines Jahres eine repräsentative Stichprobe von Betrieben und Verwaltungen aller Wirtschaftszweige und Größenklassen aus der Beschäftigtendatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen.

Unter anderem werden die Betriebe in der schriftlichen Befragung darum gebeten, den letzten Fall einer Einstellung innerhalb der vorangegangenen zwölf Monate im Detail zu beschreiben: Was für eine Stelle sollte besetzt werden? Auf welchen Wegen wurde nach potenziellen Kandidaten gesucht? Eine Antwortkategorie heißt „persönliche Kontakte und Mitarbeiterkontakte“ und betrifft die Nutzung sozialer Netzwerke. Jährlich beantworten rund 8.000 Betriebe und Verwaltungen mit Neueinstellungen diese Fragen. Ihre Antworten werden in einem iterativen Verfahren auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet und sind repräsentativ für den Verlauf von Stellenbesetzungsprozessen in Deutschland.

Die Antworten werden in der Regel von einem Personalverantwortlichen gegeben – in Großbetrieben beispielsweise vom Leiter der Personalabteilung oder einem Beauftragten, in Kleinbetrieben eher vom Firmeninhaber. Es ist nicht auszuschließen, dass ein Personalverantwortlicher in einem Großunternehmen nicht genau nachvollziehen kann, ob bei einer Stellenbesetzung in einer anderen Abteilung persönliche Kontakte eine Rolle spielten, weil über die Personalabteilung nur der formale Prozess abgewickelt wird. Mit Hilfe logistischer Regressionen haben wir daher geprüft, ob die Ergebnisse einer Kontrolle auf den Einfluss der Betriebsgröße und des Wirtschaftszweigs standhalten. Mit Hilfe des Pearson- $\chi^2$ -Tests wurde zudem geprüft, ob sich die angegebenen Spaltenanteile mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent unterscheiden. Wenn nicht anders ausgewiesen, bekräftigen diese Tests unsere Aussagen.

## Betriebsbefragung zur Personalsuche und Stellenbesetzung

Im Folgenden wird anhand der IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (EGS, vgl. Infokasten links) untersucht, in welchen Betrieben und für welche Stellen Besetzungen über soziale Netzwerke besonders häufig stattfinden. Kausale Beziehungen können jedoch nicht abgeleitet werden.

In der Erhebung geben Betriebe für den letzten Fall einer Einstellung darüber Auskunft, auf welchen Wegen sie nach Mitarbeitern gesucht, wie sie ihre offene Stelle besetzt haben und ob dabei Schwierigkeiten aufgetreten sind. Darüber hinaus machen sie Angaben zur Art und zu den Anforderungen der besetzten Stelle. Die folgenden Ergebnisse stellen ausschließlich die Einschätzungen aus betrieblicher Perspektive dar, die sich gegebenenfalls von der Wahrnehmung der Arbeitnehmer im Netzwerk unterscheiden können.

Die Ergebnisse werden für die Jahre 2004 und 2008 ausgewiesen. Mit 1,2 Prozent im Jahr 2004 und 1,3 Prozent im Jahr 2008 unterscheidet sich das Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts in diesen Jahren quantitativ wenig (Quelle: Statistisches Bundesamt). Im Jahr 2004 befand sich die Wirtschaft jedoch in der Frühphase eines Aufschwungs. Im Jahr 2008 hingegen startete die deutsche Wirtschaft noch gut, wurde im Verlauf des Jahres jedoch von der weltweiten Krise erfasst. Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt entsprach aber nicht den Erwartungen bei einem Aufschwung beziehungsweise einer Krise: So gab es 2004 durchschnittlich 730.000 offene Stellen (Quelle: EGS), und die Erwerbstätigkeit wuchs nur um 0,4 Prozent – Zeichen eines „jobless growth“ (Straubhaar 2004). Im Jahr 2008 war hingegen eine außerordentlich stabile Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Wirtschaftskrise zu beobachten: Die Zahl der offenen Stellen betrug trotz abnehmender Tendenz immerhin fast 1,1 Millionen im Jahresdurchschnitt und es gab 1,4 Prozent mehr Erwerbstätige als im Vorjahr.

### ■ Welche Betriebe suchen Mitarbeiter über soziale Netzwerke?

Im Jahr 2008 nutzten 49 Prozent der Betriebe mit Neueinstellungen persönliche Kontakte bei der Suche nach geeignetem Personal für ihre zuletzt besetzte Stelle. Vier Jahre zuvor suchte noch etwas mehr als die Hälfte über soziale Netzwerke. Ein rückläufiger Trend lässt sich aus diesen Beispielzahlen aber noch

nicht ableiten, da in allen Vorjahren der Nutzungsanteil sehr stabil war.

Im Osten Deutschlands wurden soziale Netzwerke bei der Personalsuche häufiger eingesetzt als im Westen. Dies gilt, obwohl der Anteil der Betriebe von 61 Prozent im Jahr 2004 auf 51 Prozent im Jahr 2008 gesunken ist (vgl. **Abbildung 1**).

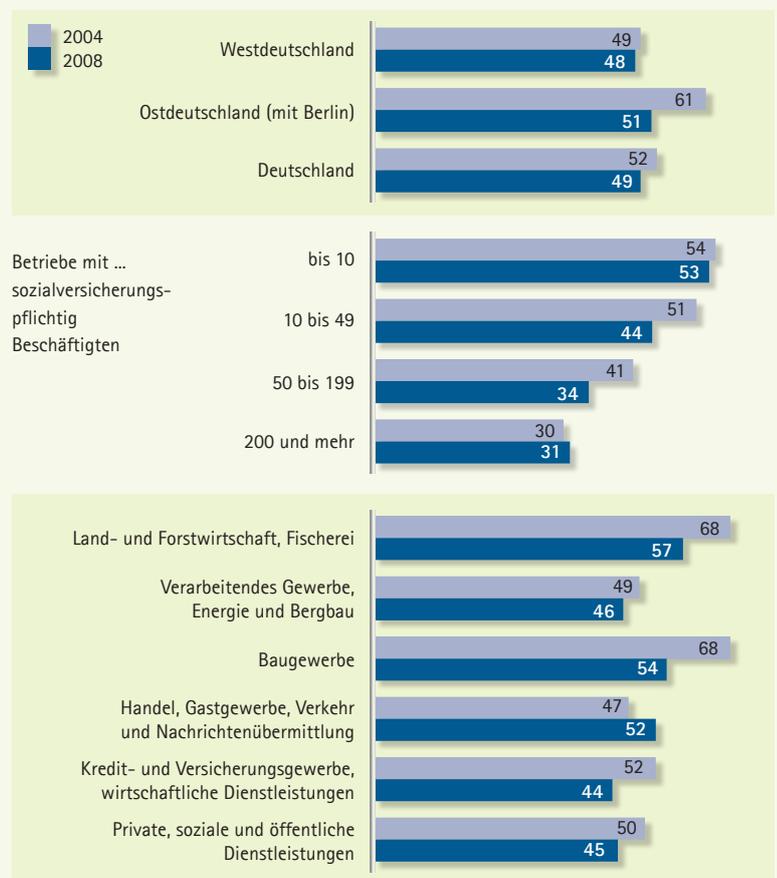
### Klein- und Kleinstbetriebe suchen am häufigsten über soziale Netzwerke

Zwischen der Betriebsgröße und der Häufigkeit, mit der Personal über Netzwerke gesucht wurde, besteht ein negativer Zusammenhang: Je kleiner der Betrieb, desto wahrscheinlicher seine Suche über persönliche Kontakte. So war im Jahr 2008 der Anteil der Kleinstbetriebe mit bis zu zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die Netzwerke in Anspruch nahmen, mit 53 Prozent deutlich höher als bei größeren Betrieben.

Abbildung 1

#### Betriebe, die über soziale Netzwerke Personal suchten

2004 und 2008 – nach Regionen, Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2004 und 2008, Anteile an allen Betrieben mit Neueinstellungen in den letzten 12 Monaten; Differenz zu 100 durch „keine Suche über Netzwerke“.

© IAB

Von den Betrieben mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nutzte nicht einmal ein Drittel Netzwerke. Dies war schon im Jahr 2004 so. Damals unterschieden sich aber die Anteile bei Kleinst- und Kleinbetrieben noch nicht wesentlich voneinander.

In kleinen Betrieben scheinen zeitliche und finanzielle Engpässe stärker zum Tragen zu kommen, so dass weniger Aufwand für die Personalsuche betrieben werden kann. Andererseits scheint soziale Nähe eine größere Rolle zu spielen, wodurch Informationen leichter informell eingebracht werden können. In größeren Betrieben hingegen sind häufig formale Strukturen etabliert, etwa durch Personalabteilungen. Zudem muss der Informationsfluss in größeren Unternehmen stärker formal organisiert werden.

### Netzwerke sind besonders verbreitet in Landwirtschaft, Bau und Handel

Mehr als die Hälfte der einstellenden Betriebe in den Wirtschaftszweigen Land- und Forstwirtschaft (57 %), Baugewerbe (54 %) und Handel, Gastgewerbe und Verkehr (52 %) suchten im Jahr 2008 über soziale Netzwerke nach neuen Mitarbeitern. Handel, Gastgewerbe und Verkehr ist der einzige Wirtschaftszweig, in dem die Bedeutung der sozialen Netzwerke gegenüber 2004 zugenommen hat (vgl. **Abbildung 1**).

### Weniger Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung

Nicht jede Stellenbesetzung verläuft problemlos. Mitunter berichten die Betriebe von Schwierigkeiten, etwa weil sich zu wenige geeignete Personen beworben hatten oder weil die Bewerber die Lohn- und Arbeitsbedingungen nicht akzeptieren wollten bzw. konnten.

Mit 17 Prozent meldeten allerdings signifikant weniger Betriebe, dass sie Schwierigkeiten bei der Besetzung bewältigen mussten, wenn sie ausschließlich über soziale Netze gesucht hatten. Suchten sie ihr Personal hingegen nur über andere Wege, betrug der Anteil der Betriebe mit Besetzungsschwierigkeiten 26 Prozent (vgl. **Abbildung 2**). Das seltenere Auftreten von Schwierigkeiten könnte mit dem Informationsvorsprung durch Netzwerke gegenüber anderen Besetzungswegen zusammenhängen. Denkbar ist aber auch, dass Betriebe bei Stellen, für die sie von vornherein keine Schwierigkeiten erwarten, eher auf ihre persönlichen Kontakte zurückgreifen.

Auch im Jahr 2004 berichteten Nutzer von Netzwerken seltener über Schwierigkeiten. Der Anteil der Betriebe mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung lag insgesamt niedriger als 2008. Möglicherweise ist dies mit der unterschiedlichen Arbeitsmarktanspannung – also der Relation von offenen Stellen zu Arbeitslosen – in den beiden Jahren zu erklären: Auf eine offene Stelle kamen im Jahr 2004 rechnerisch sechs Arbeitslose, im Jahr 2008 waren es drei (Datenquelle: EGS, BA). Zudem wurde im Jahr 2008 in einigen Branchen bereits Fachkräftemangel beklagt. Die Konkurrenz der Betriebe um geeignete (oft qualifizierte) Mitarbeiter hatte zugenommen.

### Stellenprofile

Dass die Suche über Netzwerke normalerweise mit geringeren Schwierigkeiten einhergeht, kann nicht losgelöst vom jeweiligen Stellenprofil gesehen werden. Schwierigkeiten bei der Besetzung können ihren Grund auf beiden Marktseiten haben: Entweder ist eine Stelle besonders anspruchsvoll, verlangt eine hohe Qualifikation und Einsatzbereitschaft, und es gibt nicht viele Kandidaten, die die hohen Ansprüche erfüllen. Oder eine Stelle ist hinsichtlich ihrer Aufgaben, Anforderungen und Arbeitsbedingungen derart unattraktiv, dass sich kaum jemand bewerben möchte. Den Angaben der Betriebe zufolge helfen

Tabelle 1

**Art der Stellen, die über Netzwerke und andere Wege besetzt wurden**  
2004 und 2008, Anteile an allen Neueinstellungen in Prozent

	2004		2008	
	Besetzung über Netzwerke	Besetzung über andere Wege	Besetzung über Netzwerke	Besetzung über andere Wege
schwierige Arbeitsbedingungen*	22	16	18	10
ohne Berufsabschluss/ ungelernt	21	15	21	14
gewerbliche/kaufmännische Ausbildung	50	54	53	55
Fachschulabschluss	12	10	11	13
Fachhochschul-/ Hochschulabschluss	18	22	15	19
befristet**	44	46	37	46

Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2004 und 2008, Spaltenanteile an allen Neueinstellungen, \* Differenz zu 100 durch „keine schwierigen Arbeitsbedingungen“, \*\* Differenz zu 100 durch „unbefristet“.

© IAB

soziale Netzwerke besonders bei der Besetzung dieser zuletzt genannten Stellen mit eher ungünstigen Bedingungen.

### Ungünstige Arbeitsbedingungen und geringe Qualifikationsanforderungen

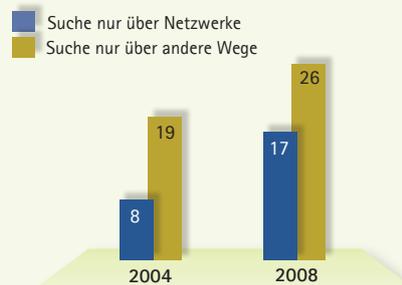
Stellen mit schwierigen Arbeitsbedingungen wurden relativ häufiger über Netzwerke besetzt (vgl. Tabelle 1). Schwierige Arbeitsbedingungen wie unregelmäßige Arbeitszeiten, Schichtarbeit, Lärm- und Hitzebelastung oder körperliche Anstrengung lagen im Jahr 2008 bei 18 Prozent der Neueinstellungen über soziale Netzwerke vor, aber nur bei 10 Prozent der Neueinstellungen, die über andere Wege besetzt wurden. Seit 2004 hat sich dieser Unterschied lediglich im Niveau verändert.

Zudem zeigt ein Vergleich der Qualifikationsanforderungen von neu besetzten Stellen im Jahr 2008, dass 21 Prozent der Neueinstellungen über Netzwerke keinen Berufsabschluss erforderten. Dies war nur bei 14 Prozent der Neueinstellungen ohne Netzwerke der Fall. Hingegen brauchte ein Kandidat nur bei 15 Prozent der über Netzwerke neu besetzten Stellen einen Hochschulabschluss, aber immerhin bei 19 Prozent der auf anderen Wegen besetzten Stellen. Diese Qualifikationsstruktur galt ähnlich bereits im Jahr 2004. Sie steht im Einklang mit den Angaben der Betriebe über besondere Kenntnisse und Fertigkeiten, die vom künftigen Stelleninhaber verlangt werden.

Abbildung 2

### Betriebe, die bei der Besetzung von Stellen Schwierigkeiten hatten

2004 und 2008 – nach Suchwegen, Anteile an allen Betrieben mit Neueinstellungen in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2004 und 2008.

© IAB

Auch an Stellen, für die über Netzwerke gesucht wird, sind besondere Anforderungen geknüpft, allerdings seltener als bei anderen Stellen (vgl. Tabelle 2, Spalte „Suche“). Beispielsweise verlangten die Betriebe bei 41 Prozent der Neueinstellungen mit Netzwerksuche längere Berufserfahrung, aber bei 48 Prozent der Neueinstellungen, für die formale Suchwege beschritten wurden. Soziale Kompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit waren bei 50 Prozent der Neueinstellungen mit Netzwerksuche wichtig, aber bei 57 Prozent der Neueinstellungen mit anderen Suchwegen. Auch Lehrgänge waren in geringerem Maß vorgesehen für Personen, die über Netzwerke

Tabelle 2

### Kenntnisse und Fähigkeiten, die vom künftigen Stelleninhaber verlangt wurden

2008, Anteile an allen Neueinstellungen in Prozent

	Suche ....			Besetzung ....	
	nur über Netzwerke	über Netzwerke und andere Wege	nur über andere Wege	über Netzwerke	über andere Wege
längere Erfahrung in diesem Berufsfeld	41	49	48	47	46
Kenntnisse, die erst nach der Ausbildung in Lehrgängen/Kursen vermittelt werden	11	21	22	20	20
spezifische Kenntnisse im Umgang mit Computerprogrammen oder programmgesteuerten Geräten	15	33	27	17	32
Fremdsprachenkenntnisse	10	12	14	9	15
soziale Kompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit	50	67	57	55	60
Führungsqualitäten	10	10	10	12	10

Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2008, Mehrfachantworten möglich.

© IAB

gesucht wurden. So brauchten die künftigen Arbeitnehmer bei nur 11 Prozent der Neueinstellungen mit Netzwerksuche Kenntnisse, die in zusätzlichen Kursen vermittelt werden, aber bei 22 Prozent der Neueinstellungen, für die auf formalem Weg gesucht wurde.

Bei Neueinstellungen jedoch, die über soziale Netzwerke realisiert wurden (vgl. **Tabelle 2**, Spalte „Besetzung“), unterscheidet sich der Bedarf an längerer Berufserfahrung bzw. zusätzlichen Kursen nicht signifikant von den Neueinstellungen, die auf anderen Besetzungswegen zustande kamen.

Dem ersten Anschein nach werden eher einfache Stellen über Netzwerke besetzt. Solche, die eine geringe Qualifikation erfordern und den Arbeitnehmer ungünstigen Bedingungen hinsichtlich der Arbeitszeit oder der gesundheitlichen Belastung aussetzen. Hier spiegelt sich wider, dass Besetzungen über Netzwerke besonders häufig in den Sektoren Land- und Forstwirtschaft sowie Bau stattfinden, da es in diesen Sektoren viele einfache, körperlich anstrengende Tätigkeiten gibt und die Mitarbeiter stärker als andere zum Beispiel den Wetterwidrigkeiten ausgesetzt sind. Bei solchen Stellen wird der Informationsvorsprung durch persönliche Kontakte für eine schnelle Besetzung genutzt, um Suchkosten und einen möglichen Produktionsausfall zu verhindern. Demgegenüber scheint die Vermeidung von Kosten der Fehlentscheidung geringeres Gewicht zu haben, weil eine Fehlentscheidung bei einfachen Tätigkeiten weniger gravierend ist als bei anspruchsvollen.

### Unbefristete Stellen

Der Zugang zu Stellen über soziale Netzwerke ermöglicht oft einen längerfristigen Verbleib im Arbeitsmarkt. Im Jahr 2008 waren nur 37 Prozent der Neueinstellungen über Netzwerke befristet, neun Prozentpunkte weniger als bei Neueinstellungen über andere Wege der Stellenbesetzung (vgl. **Tabelle 1**). 2004 war dieser Unterschied geringer ausgeprägt, aber dennoch signifikant.<sup>1</sup> Aus der Erhebung ist nicht zuzuordnen, ob die unbefristeten Verträge auch die Beschäftigungsverhältnisse für gering

<sup>1</sup> Der niedrigere Befristungsanteil bei über Netzwerke besetzten Neueinstellungen könnte ein Artefakt sein, weil es im öffentlichen Dienst mit einer Pflicht zu Ausschreibungen relativ weniger Suchen und Besetzungen über Netzwerke gibt, wohl aber einen hohen Befristungsanteil (Hohendanner 2009). Der Befund behält jedoch seine Aussagekraft, wenn man in einer logistischen Regression für die Wirtschaftszweige kontrolliert.

Qualifizierte und/oder die mit ungünstigen Arbeitsbedingungen betreffen. Dass soziale Netzwerke stärker für unbefristete Stellen genutzt werden als für befristete, deutet an, dass mit Hilfe des Netzwerks wohl die für die unbefristete Tätigkeit bestens geeignete Person gefunden und damit Kosten der Fehlentscheidung vermieden werden sollen. Demgegenüber scheint die rasche Besetzung von befristeten Stellen durch Netzwerke zweitrangig zu sein.

### Führungspositionen

Bei jeweils 10 Prozent der Neueinstellungen erwarteten die Betriebe Führungsqualitäten, unabhängig davon, ob sie über Netzwerke oder andere Wege suchten (vgl. **Tabelle 2**). Dies steht im Gegensatz zu den übrigen in der Erhebung genannten besonderen Kenntnissen und Fertigkeiten, die von den Betrieben bei Netzwerksuche seltener erwartet wurden als bei der Suche auf anderen Wegen. Mit 12 Prozent der Neueinstellungen war der Anteil der Stellen, die Führungsqualitäten voraussetzen, sogar höher, wenn die Neueinstellung tatsächlich über soziale Netzwerke zustande kam. Dieses Ergebnis hält auch der Kontrolle für Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen stand, obwohl es mehr Führungspositionen in größeren Betrieben gibt, die aber seltener über Netzwerke besetzt werden. Insofern weisen die Indizien, wenn auch schwach, darauf hin, dass soziale Netzwerke auch bei der Besetzung im oberen Stellensegment verstärkt zum Einsatz kommen.

### ■ Besetzung über Netzwerke – keine Chance für Arbeitslose?

Über Netzwerke wird ein knappes Drittel aller Neueinstellungen realisiert (Heckmann/Kettner/Rebien 2009). Überdurchschnittlich häufig werden Stellen mit geringen Qualifikationsanforderungen und Stellen mit schwierigen Arbeitsbedingungen über Netzwerke besetzt.

Von diesen Ergebnissen ausgehend, kommen Arbeitslose als potenzielle Nutznießer sozialer Netzwerke bei der Stellenbesetzung besonders in Betracht. Dafür sprechen folgende Überlegungen:

■ Die Gruppe der Arbeitslosen hat im Durchschnitt eine niedrigere formale Qualifikation. So verfügten im Jahr 2004 (Angaben für 2008 liegen nicht vor) 34 Prozent der Arbeitslosen über keine abgeschlossene Berufsausbildung und nur 6 Prozent hatten ein Hochschulstudium abgeschlossen. Unter den Erwerbstätigen hingegen hatten nur 20 Prozent keine

abgeschlossene Berufsausbildung und 17 Prozent hatten ein Hochschulstudium absolviert (Quelle: eigene Berechnungen für Gesamtdeutschland nach Lott 2009).

■ Arbeitslose können eine Stelle in der Regel früher antreten als Erwerbstätige – es sei denn, sie nehmen an einer mehrmonatigen Maßnahme teil (Lock-in-Effekt).

■ Die Verschärfung der Zumutbarkeitsregeln und die Verkürzung der Bezugsdauer des Arbeitslosengelds I hat generell zu einer höheren Bereitschaft geführt, Konzessionen bei der Annahme einer Stelle einzugehen (Kettner/Rebien 2007), auch wenn dies individuell differenziert beurteilt werden muss. Dies betrifft besonders auch die Bereitschaft, schlechtere Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen.

Aus Sicht der Arbeitslosen wird allerdings häufig berichtet, dass sie weniger soziale Kontakte haben und dass ihre Netzwerke in die Arbeitswelt immer mehr verloren gehen, je länger sie arbeitslos sind (Calvo-Armengol/Jackson 2004). Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen diesen Nachteil, wenn auch nur schwach. So ist der Anteil von zuvor Arbeitslosen bei den über Netzwerke besetzten Stellen mit 35 Prozent zwar nicht deutlich, doch signifikant geringer als bei Neueinstellungen über andere Besetzungswege, etwa die Bundesagentur für Arbeit oder Inserate (vgl. **Abbildung 3**).

Im Allgemeinen haben Langzeitarbeitslose schlechtere Chancen auf eine Anstellung, weil sie dem Arbeitsmarkt ferner stehen – etwa, weil ihre Qualifikation nicht mehr den aktuellen Anforderungen entspricht. So waren im Jahr 2008 gut 60 Prozent der zuvor Arbeitslosen weniger als ein Jahr arbeitslos gewesen, als sie ihre neue Stelle antraten. Der Anteil lag bei Besetzungen über soziale Netzwerke nur wenig, doch signifikant höher als bei Besetzungen über andere Wege.

Netzwerke für die Personalsuche und Stellenbesetzung funktionieren zwischen Menschen in Arbeit offensichtlich besser. Denn der Anteil der zuvor woanders Beschäftigten an allen über Netzwerke neu Eingestellten lag im Jahr 2008 mit 51 Prozent deutlich höher als bei den Besetzungen über andere Wege (41 %).

Arbeitslose Personen sollten die Bedeutung ihrer Kontakte für ihre Reintegration in den Arbeitsmarkt nicht unterschätzen (so auch Brandt 2006). Die Netzwerke zu pflegen oder wiederaufzubauen ist eine wichtige Aufgabe, die auch von den Arbeitsagenturen unterstützt werden kann.

## Fazit

Etwa die Hälfte der Betriebe in Deutschland nutzt bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern persönliche Kontakte, und knapp ein Drittel der Neueinstellungen wird über diese sozialen Netzwerke realisiert. Ein wichtiger Grund für die intensive Nutzung und hohe Erfolgsquote bei der Personalrekrutierung könnte im Informationsvorsprung liegen, der durch soziale Netzwerke erzielt werden kann. So werden Schwierigkeiten bei der Besetzung verringert, Zeit und Kosten des Besetzungsverfahrens gemindert und gegebenenfalls die Kosten einer Fehlentscheidung vermieden.

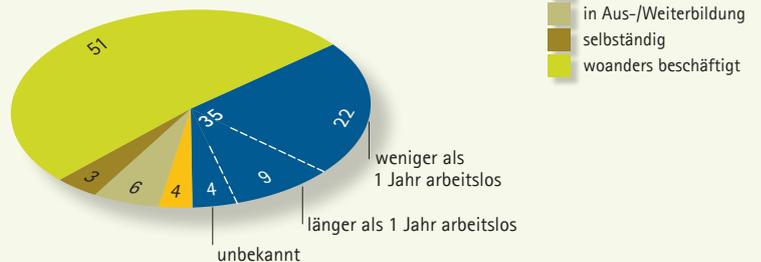
Diese Strategie, Kosten der Rekrutierung zu reduzieren, hat je nach Betrieb und Stelle unterschiedliche Bedeutung. Deshalb ist die Nutzung von Netzwerken allgemein wichtig, aber nicht gleichverteilt über die Betriebe und Stellen. Besonders häufig suchen kleinere Betriebe und Betriebe in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Baugewerbe über soziale Netzwerke. Besonders relevant sind

Abbildung 3

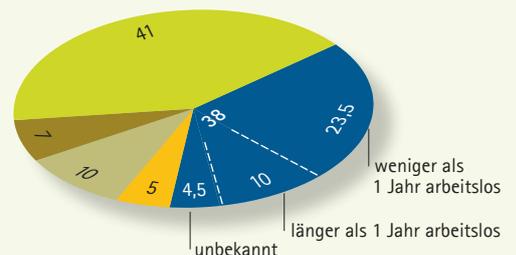
### Status der eingestellten Personen 2008

Anteile an allen Einstellungen in Prozent

#### Stellenbesetzung über Netzwerke



#### Stellenbesetzung über andere Wege



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2008.

© IAB

Netzwerke bei der Besetzung von Stellen im unteren Segment des Arbeitsmarkts oder wenn schwierige Arbeitsbedingungen vorliegen. Auch an unbefristete Stellen kommen Arbeitnehmer offenbar eher über Netzwerke heran. Für die verstärkte Nutzung von sozialen Netzwerken bei Stellen im oberen Segment des Arbeitsmarktes liefert diese Analyse ebenfalls einen Anhaltspunkt: So wurden Stellen, die Führungsqualitäten erfordern, relativ häufiger über Netzwerke besetzt.

Zudem erleichtern persönliche Kontakte die Reintegration arbeitsloser Personen in den Arbeitsmarkt. Individuelle oder durch die Arbeitsagenturen vergebene Maßnahmen, die dem Aufbau und der Pflege sozialer Netzwerke dienen, sind deshalb nicht zu vernachlässigen.

am Main, S. 41–45.

Kettner, A.; Rebien, M. (2007): Hartz-IV-Reform: Impulse für den Arbeitsmarkt, [IAB-Kurzbericht 19/2007](#), Nürnberg.

Kropp, P. (2009): Netzwerke und Arbeitsmarktprozesse. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.), *Handbuch der Netzwerkforschung*, Wiesbaden: VS Verlag (im Erscheinen).

Lott, M. (2009): Soziodemographische Muster der Qualifikationsstruktur von Erwerbstätigkeit und Unterbeschäftigung, [IAB-Forschungsbericht](#), Nürnberg (im Erscheinen).

Marsden, P. V. (2001): Interpersonal Ties, Social Capital and Employer Staffing Practices. In: Lin, N./Cook, K./Burt, R. S. (Hrsg.), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, New York: Cambridge University Press.

Straubhaar, T. (2004): Wachstum ohne Mehrbeschäftigung, *Wirtschaftsdienst* 7, S. 410–411.

## Die Autorinnen



**Dr. Sabine Klinger**  
ist kommissarische Leiterin des Forschungsbereichs „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.  
sabine.klinger@iab.de



**Martina Rebien**  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Prognosen und Strukturanalysen“ im IAB.  
martina.rebien@iab.de

## Literatur

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

Calvo-Armengol, A.; Jackson, M. (2004): The effects of social networks on employment and inequality, *The American Economic Review* 94, 3, S. 426–454.

Heckmann, M.; Kettner, A.; Rebien, M. (2009): Offene Stellen im IV. Quartal 2008: Einbruch in der Industrie – soziale Berufe legen zu, [IAB-Kurzbericht 11/2009](#), Nürnberg.

Hohendanner, C. (2009): Befristet Beschäftigte: öffentlicher Dienst unrühmlicher Spitzenreiter. In: *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.), Bildung ist Mehrwert, Tarif- und Besoldungsrunde 2009*, Frankfurt