

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Ulrich Cramer

Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen

23. Jg./1990

2

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin,
Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de: (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de: (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de: Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen

Ergebnisse einer Betriebsbefragung

Ulrich Cramer*)

Die gegenwärtige Zunahme der Offene-Stellen-Bestände geht auch darauf zurück, daß es länger dauert, offene Stellen zu besetzen. Der vorliegende Beitrag stellt die Ergebnisse einer Betriebsbefragung vor, die zur Jahresmitte 1989 in 23 Arbeitsämtern durchgeführt wurde und das Ziel hatte, den Ursachen für die nunmehr längere Dauer der Stellenbesetzungsprozesse aus der Sicht der betroffenen Betriebe nachzugehen. Befragt wurden deshalb Betriebe, die dem Arbeitsamt eine offene Stelle gemeldet hatten, deren Bearbeitungszeit („Laufzeit“) überdurchschnittlich lange gedauert hatte.

Derartige offene Stellen kommen überproportional häufig aus Klein- und Mittelbetrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes, des Handels und des Baugewerbes mit derzeit sehr günstiger Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung. Aus der Sicht der Arbeitsämter wiesen knapp die Hälfte der Stellen für die Vermittlung erschwerende Bedingungen auf, vor allem ungünstige Lagen und Arbeitszeiten.

Etwa 80% der abgegangenen offenen Stellen wurden besetzt, knapp 10% storniert, der Rest blieb unbesetzt. Die Besetzungen verzögerten sich deshalb, weil viele von den Arbeitsämtern vorgeschlagene Bewerber entweder von sich aus die Stelle ablehnten oder vom Betrieb nicht akzeptiert wurden. Von den Betrieben wurde dabei an erster Stelle die Arbeitswilligkeit der Bewerber deshalb angezweifelt, weil viele vom Arbeitsamt angekündigte Bewerber nicht zur Vorstellung erschienen. Sonstige, nicht vom Arbeitsamt vorgeschlagene Bewerber wurden bei der Einstellung bevorzugt. Endgültig nicht besetzbare Stellen waren zum kleineren Teil außerordentlich unattraktiv, zum größeren Teil jedoch für bestimmte Fachkräfte vorgesehen, nach denen erfolglos gesucht wurde.

Die Analyse der zeitlichen Abläufe ergab, daß die Arbeitsämter häufig zu spät eingeschaltet werden. Zudem wird oft das schlechte Image der Arbeitslosen bei den Betrieben auf die Arbeitsverwaltung übertragen. Wie dem entgegengewirkt werden könnte, wird am Schluß des Beitrags kurz skizziert.

Gliederung

1. Untersuchungsziele und Stichprobendesign
2. Zur Struktur und Situation der befragten Betriebe
 - 2.1 Sektorale Verteilung und Betriebsgröße
 - 2.2 Beschäftigungsstruktur und -entwicklung
 - 2.3 Allgemeine Angaben zur Personalsuche
3. Das „abgegangene“ Stellenangebot
 - 3.1 Struktur der Stellenangebote
 - 3.2 Die Auswahl der Bewerber
 - 3.3 Die zeitlichen Abläufe
 - 3.4 Unbesetzbare Stellen
4. Schlußfolgerungen

1. Untersuchungsziele und Stichprobendesign

Die Laufzeit von offenen Stellen ist in den letzten Jahren wieder angestiegen. Wenn es nunmehr trotz weiterhin hoher Arbeitslosigkeit länger dauert, die den Arbeitsämtern gemeldeten Stellen zu besetzen, ist es für die Geschäftspolitik der BA von großer Bedeutung, den Ur-

chen dieser Entwicklung nachzugehen. Jeder freie Arbeitsplatz – auch wenn er nur zeitweilig unbesetzt bleibt – signalisiert schließlich eine vergebene Chance im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit. Die detaillierte Analyse, insbesondere der zeitlichen Abläufe bei der Besetzung von offenen Stellen, kann aber Aufschlüsse darüber geben, ob und ggf. wie es weitgehend vermieden werden kann, daß Arbeitsplätze für längere Zeit vakant bleiben.

Vorgelegt wird hiermit eine Befragung von 388 Betrieben, die die Forschungssachbearbeiter des IAB in den Monaten Juli und August 1989 in 23 Arbeitsamtsbezirken¹⁾ aufsuchten. Der dabei verwendete Fragebogen enthält einen allgemeinen Teil, dessen Fragen sich weitgehend an die von Infratest (im Auftrag des BMA) im Frühjahr 1989 durchgeführte (schriftliche) Arbeitgeberbefragung anlehnen.²⁾ Dies erschien zweckmäßig, um die hier getroffene Auswahl von Betrieben mit einer hinlänglich repräsentativen Stichprobe vergleichen zu können. Im speziellen Teil des Fragebogens sollte der Bezug zu einer abgegangenen offenen Stelle hergestellt werden. Es handelt sich dabei ausschließlich um beim Arbeitsamt gemeldete offene Stellen, die der Prüfdienst der BA in den jeweiligen Ämtern schon untersucht hatte. Aus diesem Stellenpool des Prüfdienstes wurden soweit wie möglich besonders lang laufende und im Arbeitsamt als „erledigt“ geltende offene Stellen ausgewählt.

Ein Stellenangebot kann sich dabei auf verschiedene Weise als erledigt herausstellen: Es kann eine Vermittlung durch das Arbeitsamt stattgefunden haben, der Arbeitgeber kann einen passenden Bewerber auf anderem Wege gefunden haben. In manchen Fällen verändert sich auch der Arbeitsbedarf im Suchverlauf, etwa wenn Aufträge zurückgezogen werden, es kommt eventuell zur Stornierung des Stellenan-

*) Dr. Ulrich Cramer ist wiss. Mitarbeiter im IAB. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

¹⁾ Neumünster, Berlin, Bremen, Göttingen, Hannover, Lüneburg, Bonn, Dortmund, Essen, Herford, Recklinghausen, Rheine, Kassel, Wiesbaden, Bad Kreuznach, Pirmasens, Nagold, Lörrach, Ravensburg, Regensburg, Schweinfurt, Kempten, Landshut

²⁾ Infratest Sozialforschung: Arbeitsuche, berufliche Mobilität und soziale Lage Arbeitsloser, Materialband 4, Arbeitgeberbefragung, München 1989

gebots. Ist dies nicht der Fall und findet der Betrieb über längere Zeit überhaupt keinen geeignet erscheinenden Bewerber, dann kann „Erledigung“ des Stellenangebots auch nur bedeuten, daß man die Suche aufgegeben hat. Daß derartige Ausgänge von Suchprozessen häufiger auftreten, wird in letzter Zeit immer wieder behauptet (Stichwort: Facharbeitermangel).

Dank des Engagements der Interviewer gab es nur sehr wenige Ausfälle bei der Befragung, von den ursprünglich 404 vorgesehenen Interviews konnten 8 wegen Terminschwierigkeiten und 8 deshalb nicht durchgeführt werden, weil sich die Betriebe verweigerten. Die Befragung ist zwar nicht repräsentativ für alle abgegangenen offenen Stellen, sondern zielt mehr auf diejenigen Stellen, von denen aufgrund ihrer überdurchschnittlichen Laufzeit im Arbeitsamt (mindestens 4 Wochen) a priori vermutet werden konnte, daß ihre Besetzung mit Schwierigkeiten verbunden gewesen sein dürfte. Genau diese Stellenbesetzungsprozesse verdienen aber die besondere Aufmerksamkeit der BA, wenn sie selbst- oder fremdverursachten Friktionen auf die Spur kommen will. Sie machten im 1. Halbjahr 1989 etwa 35% aller abgehenden offenen Stellen aus.

2. Zur Struktur und Situation der befragten Betriebe

2.1 Sektorale Verteilung und Betriebsgröße

Nach Wirtschaftsabteilungen gegliedert, kommt der größte Teil der befragten Betriebe aus dem Bereich der sogenannten „sonstigen Dienstleistungen“ (34,9%). Darunter ist das Hotel- und Gaststättengewerbe mit 14,6% relativ stark vertreten. Gut ein Viertel der Betriebe gehört zum verarbeitenden Gewerbe (26,8%), 17,6% zum Handel und 10% zum Baugewerbe. Die übrigen Wirtschaftsabteilungen spielen eine vergleichsweise geringe Rolle. Gemessen an

³⁾ Daß dies auch für alle offenen Stellen gilt, ist u. a. aus der schon erwähnten Infratest-Befragung zu entnehmen.

den Beschäftigtenanteilen (Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte Ende 1988) sind das Hotel- und Gaststättengewerbe (2,1%) sehr auffallend, Handel (13,8%) und Baugewerbe (6,4%) deutlich überproportional vertreten. Knapp 22% der befragten Betriebe sind Handwerksbetriebe, 70% sind selbständige Unternehmungen, 12% sind Zentralen und 18% Niederlassungen oder Zweigwerke von Mehrbetriebsunternehmungen.

Aufschlußreich ist die Betriebsgrößenverteilung: Ca. 40% sind Kleinstbetriebe mit maximal 9 (Sozialversicherungspflichtigen) Beschäftigten, weitere 33% sind Kleinbetriebe mit bis unter 50 Beschäftigten, mittelgroße Betriebe (50-499 Beschäftigte) sind mit etwa 20% vertreten, während Großbetriebe (ab 500 Beschäftigte) nur 6,7% der lang laufenden Stellenangebote in Auftrag gaben. Dennoch konzentriert sich diese Betriebsgrößenverteilung stärker auf größere Betriebe als die Betriebsgrößenverteilung der Beschäftigtenstatistik oder der Arbeitsstättenzählung. Das liegt daran, daß zur Grundgesamtheit nur Betriebe mit offenen Stellen gehören können, es aber viele kleinere und mittlere Betriebe ohne offene Stellen gibt, während Großbetriebe – allein aus Fluktuationsgründen – Mitarbeiter suchen. Bezogen auf die Beschäftigtenanteile jedoch kommen auf offene Stellen mit überdurchschnittlich langer Laufzeit – wie bei allen offenen Stellen – überproportional viel aus Klein- und Kleinstbetrieben.³⁾

2.2 Beschäftigungsstruktur und -entwicklung

In Übersicht 1 können die Beschäftigungsstrukturen der hier in die Auswahl gelangten Betriebe mit den Ergebnissen von Infratest und – soweit möglich – mit der Beschäftigtenstatistik verglichen werden.

Beim Vergleich zur Infratest-Stichprobe ist zu beachten, daß diese nur privatwirtschaftliche Betriebe (ohne Landwirtschaft) mit mindestens 5 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten berücksichtigt und damit nur ca. 75% dieses Personenkreises repräsentiert. Die vergleichsweise niedri-

Übersicht 1: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Einstellungen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und ausscheidende Mitarbeiter 1988 – Strukturvergleich zwischen Projekt-Stichprobe, Infratest-Erhebung und Beschäftigtenstatistik

	IAB-Projekt 6-380	Infratest	Beschäftigten- statistik
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am 31. 12. 1988			
– Frauenanteil	37,0%	30,5%	41,0%
– Teilzeitbeschäftigtenanteil	9,5%	7,8%	10,1%
– Schwerbehindertenanteil	4,8%	3,2%	–
– Auszubildendenanteil	5,6%	7,3%	8,3% *)
– prozentuale Zunahme gegenüber Vorjahr	2,4%	0,6%	1,4%
Einstellungen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in 1988			
– als Anteil des Bestandes vom 31. 12. 1987	16,4%	14,0%	29,0%
– Teilzeitbeschäftigtenanteil	18,2%	9,0%	12,0%
– vom Arbeitsamt vermittelt	18,0%	18,5%	–
– unterbliebene Einstellungen wegen Fehlens geeigneter Kräfte (im Hundert)	11,5%	21,5%	–
Ausscheidende Mitarbeiter 1988			
– als Anteil des Bestandes vom 31. 12. 87	14,0%	13,4%	27,6%
– Anteil der davon erst 1988 eingestellten	38,6%	33,0%	–

*) 30. 6. 1988

Übersicht 2: Allgemeine Angaben zur Art der Personalsuche

	Un- und angelernte Arbeiter	Facharbeiter	Angestellte mit einf. Tätigkeit	Qualifizierte Angestellte
Eigene Inserate	64,9%	72,5%	68,5%	79,3%
Antwort auf Inserate	13,2%	20,2%	11,7%	25,5%
Arbeitsamt	91,4%	91,2%	81,1%	79,3%
Aushang am Werkstor	4,6%	3,6%	2,7%	2,8%
Interner Stellenaushang	17,2%	18,7%	22,5%	24,8%
Hinweise an Belegschaft	48,3%	53,9%	44,1%	32,4%
Vormerklisten	13,9%	8,8%	19,8%	9,7%
Kunden/Geschäftspartner	6,0%	10,9%	9,9%	9,7%
Personalberater	–	1,0%	–	6,9%
Sonstiges	7,3%	8,8%	9,9%	17,2%

gen Anteile für Frauen, Teilzeitbeschäftigte etc. im Beschäftigtenbestand bei Infratest sind teilweise auch darauf zurückzuführen, daß Fälle ohne Angabe den Männern, Vollzeitbeschäftigten etc. zugerechnet wurden. Erklärungsbedürftig bleiben folgende Abweichungen:

- In der hier untersuchten Stichprobe war der Beschäftigtenanstieg mit 2,4% deutlich stärker als durch die Beschäftigtenstatistik ausgewiesen (1,4%), Infratest dagegen kommt nur auf eine Zunahme der Beschäftigten um 0,6%.

- Aus der Frage „Hätten Sie gern mehr neue Mitarbeiter eingestellt, wenn geeignete Kräfte zu finden gewesen wären?“, läßt sich bei Infratest ein höherer Anteil an wegen Fehlens geeigneter Kräfte unterbliebener Einstellungen messen (21,5% im Hundert) als hier (11,5% im Hundert).

Bei Stichproben aus dem Betriebsbestand ist außerdem zu beachten, daß die Beschäftigtenentwicklung systematisch überzeichnet wird, weil schließende Betriebe (und deren Entlassungen) nicht mehr in die Stichprobe gelangen können. Insofern ist der bei Infratest ermittelte Beschäftigungszuwachs eindeutig zu niedrig. Es muß vermutet werden, daß im von Infratest angewendeten Hochrechnungsverfahren größere Betriebe ein zu geringes Gewicht erhalten und damit der Beschäftigtenzuwachs zu niedrig und der Offene-Stellen-Bestand und auch die unterbliebenen Einstellungen zu hoch geschätzt werden.⁴⁾ Insgesamt ist aus dem Strukturvergleich zur Beschäftigtenentwicklung in 1988 zu erwarten, daß die hier resultierende Betriebsstichprobe, hinter der eine Grundgesamtheit von Betrieben steht, die „lang laufende“ offene Stellen haben und Kontakt zum Arbeitsamt halten, eine im Vergleich zu Infratest dynamischere Auswahl darstellt.

Den befragten Betrieben geht es offenbar überwiegend ganz ausgezeichnet. 59% weiten gegenwärtig ihren Umsatz aus, 47% wollen den Personalstand erhöhen, knapp 45% haben in den letzten 5 Jahren die Beschäftigung um mindestens 10% ausgeweitet. Demgegenüber verzeichnen nur 5% Umsatzrückgänge, nur 5% wollen den Personalstand

verringern, nur etwa auch 5% haben die Beschäftigtenzahl in den letzten 5 Jahren reduziert. Dies sind (erwartungsge-mäß) deutlich günstigere Resultate als bei Infratest.

2.3 Allgemeine Angaben zur Personalsuche

Ein Teil der Fragen bezog sich auf die Personalsuche im Jahr 1988. Fast 53% der Betriebe haben in diesem Zeitraum nach Facharbeitern gesucht, 41,4% nach un- und angelernten Arbeitern, knapp 40% nach qualifizierten Angestellten und gut 30% nach Angestellten mit einfacher Tätigkeit.

Da es sich ausschließlich um Betriebe mit Kontakt zum Arbeitsamt handelt, verwundert nicht, daß die Suche über das Arbeitsamt dominiert, bei Arbeitern mit über 90%, bei Angestellten mit etwa 80%. An zweiter Stelle stehen eigene Inserate, den nächsten Rang nehmen Hinweise an die Belegschaft ein, bei Fachkräften spielen auch Antworten auf Inserate eine gewisse Rolle. Die übrigen Suchaktivitäten sind von eher untergeordneter Bedeutung (vgl. Übersicht 2).

Die größten Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen, gab es offenbar bei Facharbeitern: 27,7% der Betriebe berichteten von „gewissen Schwierigkeiten“, 35% von großen Schwierigkeiten und 14,1% gaben gar an, niemanden gefunden zu haben. Bei qualifizierten Angestellten hatten 29% große Schwierigkeiten, 9,1% der Betriebe fanden nicht den geeigneten Mitarbeiter. Vergleichsweise geringere Probleme machte dagegen die Besetzung von Stellen für Angestellte mit einfachen Tätigkeiten: Hier behaupteten nur 2,9% der Betriebe, niemanden gefunden zu haben, 18,1% berichteten von großen Schwierigkeiten. Insgesamt waren die Probleme bei den hier befragten Betrieben aber geringer als bei Infratest, was sich letzten Endes auch an dem kleineren Anteil der unterbliebenen Einstellungen ablesen läßt.

Bei der Bewältigung von Personalengpässen dominieren Überstunden vor der Einstellung zusätzlicher Aushilfen, befristeten Einstellungen und Aufträgen an Subunternehmer:

„Personalengpässe können auf verschiedene Weise bewältigt werden. Hat Ihr Betrieb von folgenden Möglichkeiten Gebrauch gemacht?“

⁴⁾ So kommt Infratest denn auch zu hochgerechnet fast 100 000 mehr gemeldeten offenen Stellen, als tatsächlich bei den Arbeitsämtern registriert waren.

Sonderschichten	5,1%
Überstunden	64,0%
Leiharbeit	6,9%
Befristete Einstellungen	17,1%
Zusätzliche Aushilfen	33,1%
Aufträge an Subunternehmer	14,1%
Nichts davon	21,9%

Nur sehr wenige Betriebe (14,4%) berichten dagegen von arbeitsreduzierenden Maßnahmen, wie dem Nichtersetzen von Mitarbeitern, betriebsbedingten Kündigungen und Kurzarbeit.

Zwei Fragen sollten die allgemeine Einstellung der Betriebe zur Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern beleuchten. 18,8% der Betriebe waren der Meinung, daß die Vermittlung schnell ist, 15,1% hielten sie für zu langsam. I.d.R. wird offenbar bei der Personalsuche mehrgleisig verfahren: 73,5% der Betriebe „nutzen bei der Personalsuche alle Möglichkeiten, und dazu gehört auch das Arbeitsamt“, der spezielle Vorteil des Arbeitsamtes ist offenbar, daß „die Vermittlung Aufwand und Kosten für die Personalsuche spart“ (56,0%). Immerhin gaben aber auch knapp 28% der Betriebe an, daß „das Arbeitsamt unseren Bedarf kennt“. Nur knapp 13% sind dagegen der Meinung, daß „Lohnkostenzuschüsse uns die Einstellung erleichtern“. Kritik am Arbeitsamt ist vor allem Kritik an dem Arbeitskräftepotential, das von dort vermittelt werden kann: 36,5% der Betriebe meinen, daß „Fachkräfte doch nicht über das Arbeitsamt zu bekommen sind“, „das Arbeitsamt schlägt zu viele ungeeignete Bewerber vor“ (32,2%) und über die Hälfte der Betriebe behauptet, „die Arbeitslosen wollten doch gar nicht arbeiten“. Den Interviewern gegenüber wurde dies vor allem damit begründet, daß viele avisierte Bewerber nicht zur Vorstellung gekommen seien. Das Motiv „man muß auch etwas für die Arbeitslosen tun“ (indem man etwa eine offene Stelle dem Arbeitsamt meldet) spielt denn auch nur bei knapp 6% der Betriebe eine Rolle. Das Arbeitsamt für zu „bürokratisch“, hielten 13,2% der Betriebe. Neben technischen Unzulänglichkeiten wie überlastete Telefonanlagen wurde in diesem Zusammenhang von den Befragten auch bemängelt, daß man es mit ständig wechselnden Ansprechpartnern im Amt zu tun hätte. Im großen und ganzen war man aber mit den Arbeitsämtern zufrieden: Der allgemeine Tenor lautete nach den Gesprächseindrücken der Interviewer: „Sie haben getan, was sie konnten“.

Die damalige Personalsituation (Befragungszeitraum: Juli/August 1989) wurde überwiegend als sehr angespannt bezeichnet: Bei 70,4% der Betriebe war die Belegschaft voll ausgelastet, 23,2% charakterisierten sie sogar als „eher überausgelastet“, nur 6,4% als „eher unterausgelastet“. 42,3% erwarteten im weiteren Verlauf des Jahres 1989 Personalengpässe. Gefragt, ob sie auf eventuelle Engpässe nur kurzfristig reagieren werden (z.B. mit Überstunden oder Aushilfen) oder ob sie vorausschauend besondere Maßnahmen ergriffen haben, sprachen sich 77,4% für kurzfristige und 22,6% für vorausschauende Maßnahmen aus. (Gesprächsweise wurde dabei vor allem der Rückgriff auf bekannte Leute genannt.) 52,4% der Betriebe suchten denn auch zum damaligen Zeitpunkt neue Mitarbeiter, überwiegend Facharbeiter (50%) und qualifizierte Angestellte (42,4%), weniger un- und angelernte Arbeiter (34,3%) und Angestellte mit einfacher Tätigkeit (13,6%).

3. Das „abgegangene“ Stellenangebot

3.1 Struktur der Stellenangebote

Nach den allgemeinen Fragen war vom Interviewer der Bezug zu dem konkreten Stellenangebot herzustellen, das im Arbeitsamt nach überdurchschnittlich langer Laufzeit als erledigt oder „abgegangen“ betrachtet wurde. In 7 Fällen war dieser Bezug nicht mehr möglich.

Die untersuchten Stellenangebote wurden zu knapp 60% als Ersatzbedarf, zu gut 40% als Zusatzbedarf deklariert. Jeweils ungefähr ein Viertel der Stellen bezog sich auf Fertigungsberufe und kaufmännische Berufe, danach rangieren Verkehrsberufe (7,9%), technische Berufe (7,1%), Bau- und Baunebenberufe (6,8%), Gesundheitsdienstberufe (5,8%) und Stellen für Gästebetreuer (5,2%). Jeweils etwa 27-28% betrug die Anteile für un-/angelernte Arbeiter, Facharbeiter und qualifizierte Angestellte, während der Anteil von Angestellten mit einfacher Tätigkeit nur 18% ausmachte. Der hier geringere Anteil an Facharbeiterstellen als im Bestand (vgl. 2.3) läßt vermuten, daß die Laufzeit für derartige Stellen länger ist. Nach dem Funktionsbereich dominieren Fertigstellung, Herstellung und Produktion mit 33,1% vor Verkauf, Handel, Absatz und Kundenbetreuung mit 19,6%. Bei 26,5% der Stellen wird mit computergesteuerten bzw. programmgesteuerten Maschinen gearbeitet.

Ein relativ hoher Anteil der Stellen (11,8%) erfordert wöchentliche Arbeitszeiten von über 40 Stunden, 12,3% der Stellen sind für Schichtarbeit ausgelegt, bei 27,6% der Stellen ist auch das Wochenende (Samstag und/oder Sonntag) nicht arbeitsfrei. Der überwiegende Teil der Stellen war unbefristet (79,4%), 9,2% der Stellen waren zwar befristet, aber auf einen Zeitraum von mehr als 6 Monaten.

Über die Stellen lagen auch einige Informationen und Einschätzungen aus der Vermittlung vor, die vom Prüfdienst der BA abgefragt worden waren. So sollten die Vermittler angeben,

- ob der Betrieb für eine überdurchschnittlich hohe Personalfluktuation bekannt sei (bei 15% der Betriebe war dies der Fall),
- wie die Arbeitsbedingungen bzw. das Betriebsklima eingeschätzt werden (zu 9% schlecht),
- ob es besondere Arbeitsbelastungen im Betrieb gibt (58,3% keine besonderen Belastungen),
- ob das Stellenangebot auf bestimmte Personengruppen eingeschränkt wird (nur Deutsche 38,7%; bestimmtes Alter 27,0%; keine Schwerbehinderten 68,4%).

Nach Einschätzung der Vermittler erschweren dabei die folgenden Bedingungen die Erledigung des Stellenangebots:

berufsfachliche Anforderungen	16,1%
Bezahlung	7,6%
Verteilung der Arbeitszeit	19,9%
Arbeitsbelastung	7,4%
Besonderheiten	11,7%
Unterkunft/Wohnung	0,8%
Anfahrtswege	19,9%
Einschränkungen auf bestimmte Personengruppen	3,8%
keine erschwerten Bedingungen	51,2%

Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist zu berücksichtigen, daß die Arbeitsämter nach § 16 AFG keine tarifwidrigen Stellenangebote annehmen dürfen, wobei sich

Tarifwidrigkeit nicht nur auf die Lohnhöhe bezieht, sondern auf alle Bedingungen, die den Beginn, Inhalt und Abschluß des Arbeitsverhältnisses betreffen. Dennoch können natürlich Arbeitsbedingungen vorliegen, die den Arbeitsplatz als nicht sonderlich attraktiv erscheinen lassen und so die Vermittlung schwieriger machen, ohne daß die Arbeitsverhältnisse gegen das Tarifrecht verstoßen. Genau darum geht es hier. Überraschend ist vielleicht, daß dabei berufsfachliche Anforderungen im Vergleich zur Arbeitszeit und zur Erreichbarkeit gar nicht so stark ins Gewicht fallen, wie man hätte vermuten können.

Stellen, die nur mit gewisser zeitlicher Verzögerung oder eventuell überhaupt nicht besetzt werden können, sind vermutlich ebenso vom Markt „aussortiert“ wie Arbeitssuchende, denen es nach längerer Zeit nicht gelingt, irgendwo eingestellt zu werden. Offensichtlich sind auch bei knapp 50% der hier untersuchten Stellen erschwerende Bedingungen vorhanden.

3.2 Die Auswahl der Bewerber

Fast in allen Fällen wurde das Arbeitsamt nicht von sich aus initiativ, die Arbeitgeber wandten sich vielmehr selbst an das Arbeitsamt. Nur 17% verfolgten neben dem Arbeitsamt keine anderen Suchwege, ansonsten überwogen auch hier bei den konkreten Stellenangeboten eigene Inserate (66,9%), daneben spielte der interne Stellenaushang eine größere Rolle. Hinweise an die Belegschaft (9,7%) und Vormerklisten (1,1%) werden nunmehr weniger genannt als im allgemeinen Teil der Befragung. Vermutlich versuchen die Betriebe bei bestimmten Stellen zunächst diesen internen Weg. Ist er erfolgreich, dann erübrigen sich ja andere Möglichkeiten.

Sonstige Suchaktivitäten	
eigene Inserate	66,9%
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	13,9%
Aushang am Werkstor	11,8%
interner Stellenaushang	40,4%
Hinweise an die Belegschaft	9,7%
Vormerklisten von Bewerbern	1,1%
Kunden/Geschäftspartner	12,3%
Personalberater	1,1%
sonstiges	12,3%
keine weitere Suche	16,8%

Betrachten wir zunächst die Situation bei den vom Arbeitsamt vorgeschlagenen Bewerbern anhand der Übersicht 3.

Zur Logik von Übersicht 3: Bei Stellen mit zwei und mehr Bewerbern ist die Summe der letzten drei Spalten deshalb größer als die Zahl der Stellen, weil bei der gleichen Stelle sowohl Bewerber selbst ablehnen können als auch (andere) Bewerber vom Betrieb abgelehnt werden können. In 345 von 381 (90,1%) nunmehr noch zur Untersuchung anstehenden Stellenbesetzungsprozessen hatten die Arbeitsämter Vermittlungsvorschläge unterbreitet. Insgesamt wurden 1858 Bewerber vorgeschlagen, knapp 75% der Bewerber konzentrierten sich allerdings auf ungefähr ein Drittel der Stellen. In 197 Fällen (57,1%) gab es Bewerber, die die Stelle ablehnten, bei 231 Stellen (67,0%) wurden Bewerber vom Betrieb nicht akzeptiert, insgesamt wurden 144 Bewerber eingestellt, d. h. knapp 42% der Stellen, für die überhaupt Bewerber vorgeschlagen wurden, oder fast 38% aller untersuchten Stellen konnten letzten Endes vermittelt werden.

Dasselbe Schema findet man für die sonstigen Bewerber, die ohne Zutun des Arbeitsamtes mit den Betrieben Kontakt aufnahmen, in Übersicht 4.

Zunächst gab es nur bei 243 Stellen (64%) sonstige Bewerber. Die Konzentration der sonstigen Bewerber auf einige wenige Stellen ist noch stärker, davon abgesehen verläuft aber hier der Auswahlprozeß erfolgreicher: 61,3% der Stellen, für die es sonstige Bewerber gab, wurden durch solche auch besetzt (39,1% von allen Stellen), bei knapp 45% der Stellen gab es Ablehnungen von den Bewerbern, bei 58% der Stellen lehnten die Betriebe Bewerber ab.

Engen wir nun das Blickfeld ein auf die schließlich besetzten Stellen und vergleichen die Herkunft der Bewerber (Übersicht 5).

Die vom Arbeitsamt vorgeschlagenen Bewerber sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie nicht gegen sonstige Bewerber konkurrieren müssen, andernfalls werden vorzugsweise die letzteren eingestellt. Dies gilt in stärkerem Maße bei Stellen für Angestellte. Nicht alle über das Arbeitsamt vermittelten und eingestellten Bewerber waren zuvor arbeitslos, andererseits waren auch unter den sonstigen Bewerbern Arbeitslose. Auf 45,3% der besetzten Stellen gelangten zuvor Arbeitslose, von allen abgegangenen offenen Stellen wurden etwa 35% mit Arbeitslosen besetzt.

Gehen wir nun den Hemmnissen etwas genauer nach, die - aus der Sicht der befragten Betriebe - dafür ursächlich waren, daß es nicht zu einer Einstellung kam. So wurden die Betriebe befragt, ob es für die ausgeschriebene Stelle

Übersicht 3: Stellen, für die vom Arbeitsamt Bewerber vorgeschlagen wurden

Stellen mit . . . vom AA vorgeschl. Bewerbern	Zahl der Stellen	Zahl der vom AA vorgeschl. Bewerber	Stellen, bei denen Bewerber ablehnte	Stellen, bei denen Betrieb ablehnte	Einstellungen v. AA-Bewerb.
1	58	58	20	15	23
2	46	92	29	29	11
3	52	156	28	41	22
4	42	168	20	34	18
5-9	109	701	76	84	55
10 und mehr	38	683	24	28	15
Alle Stellen mit vom AA vorgeschl. Bewerbern	345	1 858	197	231	144

Übersicht 4: Stellen mit sonstigen Bewerbern (nicht vom Arbeitsamt vorgeschlagen)

Stellen mit . . . nicht vom AA vorge- schlagenen Bewerbern	Zahl der Stellen	Zahl der Bewerber	Stellen, bei denen Bewerber ablehnte	Stellen, bei denen Betrieb ablehnte	Einstel- lungen
1	65	65	12	7	43
2	41	82	18	24	24
3	20	60	9	14	11
4	23	92	16	15	15
5-9	41	250	27	32	24
10 und mehr	53	1 505	23	49	32
Alle Stellen mit sonstigen Bewerbern	243	2 054	105	141	149

Übersicht 5: Besetzte Stellen und Herkunft der Bewerber

Bewerbungen lagen vor	Nicht- fach- arbeiter	Fach- arbeiter	Ang. mit einf. Tätigkeit	gehob. Ang.	Summe (davon vorh. arbeitslos)
nur über das Arbeitsamt	31	21	17	22	91 (65)
nur von sonstigen Bewerbern	7	3	2	6	18 (-)
vom AA und sonst. Bewerbern					
– AA-Bewerber wurde eingestellt	16	19	5	13	53 (42)
– sonst. Bewerber wurde eingestellt	32	26	30	43	131 (26)
Insgesamt	86	69	54	84	293 (133)

Bewerber gab, die von sich aus die Stelle ablehnten und welche Gründe dafür nach ihrer Einschätzung maßgeblich waren:

Gründe für die Ablehnung der Stellen durch die Bewerber	Stellen mit vom AA vor- geschlagenen Bewerbern	Stellen mit sonstigen Bewerbern
es gab keine Bewerber, die die Stelle von sich aus ablehnten	41,2%	51,0%
es gab Bewerber, die die Stelle von sich aus ablehnten	58,8%	49,0%
Gründe (Mehrfachnennungen)		
– die Bezahlung war ihnen zu niedrig	14,2%	16,9%
– der Weg zur Arbeit war ihnen zu lang	11,6%	11,9%
– die Arbeitszeit war ihnen zu ungünstig	9,6%	9,5%
– die Tätigkeit entsprach nicht ihren Vorstellungen	15,4%	13,6%
– die Arbeitsbedingungen entsprachen nicht ihren Vorstellungen	11,0%	9,1%
– die Bewerber hatten kein Interesse, eine Arbeit aufzunehmen	37,7%	5,3%

Nach Einschätzung der Betriebe gibt es also bei den vom Arbeitsamt vorgeschlagenen Bewerbern auffallend viele, die arbeitsunwillig erschienen. Bei 37,7% der Stellen, für die vom Arbeitsamt Bewerber vorgeschlagen wurden, war dies der Fall. Gesprächsweise wurde das mangelnde Interesse vor allem darauf zurückgeführt, daß diese Bewerber – obwohl vom Arbeitsamt angekündigt – sich gar nicht vorstellten. Es verwundert allerdings, daß auch sonstige Bewerber (die sich ja aus eigenem Antrieb beworben haben) – allerdings zu einem wesentlich geringeren Anteil – so eingestuft wurden.

Angesichts der vielen Bewerber ist es verständlich, wenn es bei den meisten Stellen auch Ablehnungen vom Betrieb gab:

Gründe der Betriebe für die Ablehnung von Bewerbern	Stellen mit vom AA vor- geschlagenen Bewerbern	Stellen mit sonstigen Bewerbern
es gab keine Bewerber, die vom Betrieb abgelehnt wurden	31,3%	40,3%
es gab Bewerber, die vom Betrieb abgelehnt wurden	68,7%	59,7%
Gründe (Mehrfachnennungen)		
– fehlende oder zu niedrige Ausbildung	21,4%	21,0%
– zu qualifizierte Ausbildung	4,1%	5,8%

Gründe der Betriebe für die Ablehnung von Bewerbern	Stellen mit vom AA vorgeschlagenen Bewerbern	Stellen mit sonstigen Bewerbern
- falscher Beruf	5,8%	6,6%
- zu wenig Branchenkenntnis	18,6%	18,5%
- zu wenig Zusatzkenntnisse	9,0%	10,3%
- nicht genügend Berufserfahrung	20,0%	21,9%
- zu viele Stellenwechsel	11,3%	9,5%
- zu oft bzw. zu lange arbeitslos	6,4%	2,5%
- zu hohe Lohn-/ Gehaltsforderungen	13,0%	17,7%
- gesundheitlich leistungsgemindert	9,3%	5,8%
- waren zu alt	7,5%	5,8%
- wollten nur Teilzeit	3,8%	3,7%
- erschienen persönlich nicht so zuverlässig	28,4%	18,5%
- wollten offenbar gar keine Arbeit	17,4%	1,2%

Es fällt auf, daß die Mehrzahl der Ablehnungsgründe bei den beiden Bewerbergruppen ungefähr das gleiche Gewicht hat, also beispielsweise die quantitativ besonders durchschlagenden Merkmale „fehlende oder zu niedrige Ausbildung“, „zu wenig Branchenkenntnis“, und „nicht genügend Berufserfahrung“. Größere Abweichungen gibt es bei „zu oft bzw. zu lange arbeitslos“, „gesundheitlich leistungsgemindert“, „erschieden persönlich nicht so zuverlässig“ und „wollten offenbar gar keine Arbeit“ zuungunsten der Bewerber vom Arbeitsamt und bei „zu hohe Lohn-/Gehaltsforderungen“ zuungunsten der sonstigen Bewerber.

Es sind also in erster Linie die schwer objektivierbaren Handicaps, die zum schlechteren Abschneiden der vom Arbeitsamt geschickten Bewerber führen. Ob mangelnde Arbeitsbereitschaft und persönliche Unzuverlässigkeit zu Recht oder zu Unrecht vermutet werden, kann hier nicht überprüft werden. Tatsache ist jedenfalls, daß schon der bloße Verdacht in vielen Fällen eine Einstellung verhindert.

Inwieweit waren die Betriebe bei diesen konkreten Stellen mit der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt zufrieden? Danach wurde nur gefragt, wenn die Stelle auch tatsächlich besetzt wurde. Rd. zwei Drittel der Betriebe waren „zufrieden“, 23% „weniger zufrieden“ und etwa 10% „nicht zufrieden“. Die Gründe für die Unzufriedenheit wurden in einer offenen Frage erfaßt. In der ganz überwiegenden Zahl der Fälle wurde bemängelt, daß

- zuviele ungeeignete Bewerber geschickt würden,
- ein Großteil der Bewerber zwar vom Arbeitsamt angekündigt wurde, sich dann aber nicht vorstellte.

Einige Beispiele:

- Ein Steuerberatungsbüro sucht einen Gehilfen (qualifizierter Angestellter). Das Arbeitsamt schlägt 9 Bewerber vor, von denen sich jedoch nur einer vorstellt. Von den übrigen 15 Bewerbungen wird eine 25jährige Fachkraft, die vorher woanders beschäftigt war, drei Monate später als geplant eingestellt. Der Steuerberater: „Ein institutionelles Problem des Arbeitsamtes ist es, daß Vermittlungsvorschläge massenweise versandt werden, ohne daß die Reaktion der Arbeitslosen kontrolliert und darauf reagiert werden kann. Von meiner Seite kann keine Kontrolle darüber ausgeübt werden, warum die Arbeitslosen sich nicht einmal bei mir melden.“

- Ein Glaserei-Betrieb sucht einen zusätzlichen Lkw-Fahrer zur Auslieferung. Von 8 angekündigten Bewerbern des Arbeitsamtes erscheinen 3 zur Vorstellung, denen teilweise die Arbeitsbedingungen nicht zusagen (50 Stunden wöchentliche Arbeitszeit!) oder vom Betrieb als unzuverlässig eingestuft werden (Alkoholfahne). Eingestellt wird ein 44jähriger Fahrer, der vorher woanders beschäftigt war. Der Arbeitsplatz bleibt 4 Monate unbesetzt.

- Eine Bäckerei will einen ausscheidenden Bäckergehilfen ersetzen. Alle 8 avisierten Bewerber vom Arbeitsamt melden sich nicht. Auf eine Zeitungsanzeige meldet sich ein arbeitsloser Bäckergehilfe, der auch eingestellt wird. Der Arbeitsplatz bleibt 1 Monat unbesetzt.

- Eine Anwaltskanzlei sucht eine Rechtsanwaltsgehilfin. Das Arbeitsamt schickt 7 Bewerberinnen. Eingestellt wird eine 22jährige Gehilfin, die vorher woanders beschäftigt war. Die Stelle bleibt 3 Monate vakant. Kommentar zur Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt: „Zuviele ungeeignete Bewerber, die teilweise auch nicht arbeitswillig waren.“

Unzufriedenheit wurde auch immer dann laut, wenn gar keine Bewerber vom Arbeitsamt vorgeschlagen wurden. Neben einigen Stellen aus dem HOGA-Bereich war dies vor allem bei Stellen für Fachkräfte der Fall (z.B. Schreiner, Kosmetikerin, Ingenieur, Koch, Erzieher, Hebamme, Automatentechniker, Karosseriebauer, Betonbauer, Altenpflegerin, Blechschlosser, Steuergehilfin).

In Einzelfällen wurde zudem kritisiert, daß

- auch nach Besetzung der Stelle und Abmeldung beim Arbeitsamt Vermittlungsvorschläge unterbreitet würden,
- es zu kompliziert sei, finanzielle Hilfen beim Arbeitsamt zu beantragen,
- die Vermittlung nur sehr träge reagiere,
- man es insbesondere in großen Ämtern mit ständig wechselnden Ansprechpartnern zu tun habe,
- die Bewerbungen über das Arbeitsamt zu spät kämen,
- fachübergreifende Flexibilitätsspielräume – obwohl ausdrücklich gewünscht – nicht ausgeschöpft würden und
- bei den Vermittlern spezifische Berufskennnisse fehlen würden.

Im Gespräch mit den Interviewern positiv hervorgehoben wurde dagegen – auch wenn danach nicht speziell gefragt war -, wenn Mitarbeiter des Arbeitsamtes den Betrieb aufgesucht haben.

3.3 Die zeitlichen Abläufe

Ziel des Projektes war es auch, die zeitlichen Abläufe im Betrieb und im Arbeitsamt transparent zu machen: Was steht hinter der Laufzeit einer offenen Stelle? Wie lange wird im Betrieb gesucht, wie lange bleibt der Arbeitsplatz unbesetzt, wann wird das Arbeitsamt eingeschaltet, wann erfährt das Arbeitsamt von der Erledigung des Stellenangebots? Die Betriebe wurden deshalb gefragt,

- wann sie mit der Personalsuche für die Stelle begonnen haben (unabhängig vom Kontakt zum Arbeitsamt),
- zu welchem Termin die Stelle frühestens besetzt werden sollte,
- wann ggfs. der zu ersetzende Mitarbeiter ausscheidet,
- an welchem Tag die Einstellung erfolgte.

Aus den Unterlagen im Arbeitsamt ist außerdem bekannt,

- wann das Stellenangebot im Arbeitsamt einging und
- wann das Stellenangebot als erledigt betrachtet wurde (Abgangsdatum).

Zu den Ergebnissen: Betrachten wir zunächst den Zugangsprozeß. Nur in ganz wenigen Fällen ging das Stellenangebot im Arbeitsamt ein, bevor der Betrieb mit der Suche begann (6,7%). In diesen Fällen blieb auch die Distanz zwischen diesen beiden Zeitpunkten im Durchschnitt mit 15,7 Tagen relativ kurz. Mißverständnisse für einige Fälle mit längeren Distanzen sind hier nicht auszuschließen, beträgt die Differenz nur wenige Tage, so sind auch unscharfe Terminangaben wahrscheinlich. In 39,4% der Fälle decken sich die Zeitangaben, d. h. das Arbeitsamt wurde gleich zu Beginn der Personalsuche eingeschaltet. In der überwiegenden Zahl der Fälle allerdings (53,8%) wurde das Arbeitsamt erst später beauftragt, im Durchschnitt vergingen dabei 39 Tage.

Wenn wir den Stellenbesetzungsprozeß im Unternehmen weiter verfolgen, dann können wir die Stationen „Beginn der Suche“, „frühestmöglicher Einstellungstermin“ und „tatsächlicher Einstellungstermin“ miteinander vergleichen. Betrachten wir nur Fälle, bei denen eine Einstellung auch tatsächlich erfolgte und bei denen Angaben darüber vorliegen, ob es sich um Zusatz- oder Ersatzbedarf handelt. Die folgende Übersicht zeigt, wieviel Zeit zwischen den einzelnen Stationen verging, wobei noch unterschieden werden kann, in wieviel Prozent der Fälle Suchbeginn und frühestmöglicher Einstellungstermin zusammenfielen bzw. ob der frühestmögliche Einstellungstermin unterschritten, eingehalten oder überschritten wurde (Übersicht 6).

Die Gesamtzeit zwischen Suchbeginn und Einstellung beträgt im Durchschnitt 111 Tage, der größte Teil davon entfällt auf die Zeit zwischen frühestmöglichem und tatsächlichem Einstellungstermin (83 Tage), während die Zeitspanne zwischen Suchbeginn und frühestmöglichem Einstellungstermin mit durchschnittlich knapp 29 Tagen relativ kurz bleibt. Der Anteil der Vakanzzeit, also der Zeitspanne, in der der Arbeitsplatz tatsächlich frei ist und theoretisch schon besetzt sein könnte, macht also knapp 75% der Gesamtzeit zwischen Suchbeginn und tatsächlichem Einstellungstermin aus. Die Vakanzzeit ließe sich allerdings verkürzen, wenn die Betriebe vorausschauender agieren würden, denn nur etwa die Hälfte der Betriebe beginnt mit der Personalsuche vor dem frühestmöglichen Einstellungstermin. (Und zwar weitgehend unabhängig davon, ob es sich um Zusatz- oder Ersatzbedarf handelt.)

Angesichts der als äußerst angespannt berichteten Personalsituation verwundert es in diesem Zusammenhang auch, daß in der Mehrzahl der Fälle von Ersatzbedarf der frühestmögliche Einstellungstermin nach dem Ausscheidetermin des zu ersetzenden Mitarbeiters festgelegt wird (64% der Fälle um im Durchschnitt knapp 1 Monat später).

Dennoch, es bleibt festzuhalten, daß nur knapp 15% der Betriebe den ursprünglich geplanten „frühestmöglichen“ Einstellungstermin realisieren konnten. 46,7% der Betriebe waren denn auch der Meinung, daß die Besetzung der Stelle „zu lange“ gedauert hatte.

Wann erfährt man nun im Arbeitsamt vom Abgang der Stelle? Der Zeitpunkt der Einigung mit dem neuen Mitarbeiter wurde nicht abgefragt, allerdings erfuhr das Arbeitsamt in knapp 52% der Fälle vor dem tatsächlichen Einstellungstermin, und zwar im Durchschnitt 28,7 Tage vorher, daß die Suche abgeschlossen sei. Bei 12,1% der Stellen wurde das Arbeitsamt am Einstellungstermin vom Stellenabgang unterrichtet und in 36,3% der Fälle wurde im Arbeitsamt erst nach der erfolgten Einstellung bekannt, daß sich das Stellenangebot bereits erledigt hatte, und zwar im Durchschnitt 45 Tage später.

Damit ergibt sich die für eine effiziente Vermittlungstätigkeit mißliche Lage, daß das Arbeitsamt sozusagen zeitversetzt in der Suche eingeschaltet ist. Teilweise wird zu spät begonnen und teilweise wird zu spät aufgehört, Arbeitssuchende zu vermitteln.

3.4 Unbesetzbare Stellen

In 41 Fällen (10,8%) waren die im Arbeitsamt als Abgang erfaßten Stellen faktisch nicht besetzt worden und im Prinzip noch offen geblieben, in 35 weiteren Fällen (9,2%) disponierte der Betrieb um und stornierte den Auftrag.

Von der Größenordnung her stimmt der hier anhand von konkreten Fällen ermittelte Anteil von gut 10% noch offenen Stellen zunächst ungefähr überein mit den im allgemeinen Teil der Befragung angegebenen 11,5% wegen Fehlens geeigneter Kräfte unterbliebenen Einstellungen im Jahr 1988. Allerdings waren die Betriebe in einem Teil der Fälle offensichtlich überrascht, daß ihr Stellenangebot im Arbeitsamt nicht mehr geführt wurde (11 Fälle), 5 Stellen waren zwischenzeitlich besetzt und nunmehr wieder frei, in

Übersicht 6: Komponenten der Laufzeit von offenen Stellen

	Ersatzbedarf Tage (Anteil) %	Zusatzbedarf Tage (Anteil) %	Insgesamt Tage (Anteil) %
Suchbeginn – frühestmöglicher Einstellungstermin			
– gleichzeitig	0 (51,7)	0 (47,2)	0 (50,0)
– Einstellung später	54,3 (48,3)	61,5 (52,8)	57,1 (50,0)
insgesamt	26,2 (100,0)	32,5 (100,0)	28,6 (100,0)
frühestmöglicher – tatsächlicher Einstellungstermin			
– gleichzeitig	0 (15,1)	0 (14,1)	0 (14,8)
– tatsächlich später	94,2 (84,8)	101,9 (85,8)	97,1 (85,2)
insgesamt	79,9 (100,0)	87,5 (100,0)	82,8 (100,0)
Suchbeginn – tatsächlicher Einstellungstermin	106,1	120,0	111,4

den restlichen Fällen hatte man die Suche aber tatsächlich deshalb aufgegeben, weil man sie für aussichtslos hielt. Auch auf dieser Seite des Marktes gibt es also Entmutigungserscheinungen, analog zum „discouraged worker“ könnte man vom „discouraged employer“ sprechen. Zum (kleineren) Teil bieten sie nicht marktgerechte, teilweise exotische Stellen an (Hilfskraft mit asiatischem Einschlag für exklusiven Frisiersalon, Waldarbeiter zum Bäumefällen im Akkord, schlecht bezahlte und schwer erreichbare Stellen in der Gastronomie), zum größeren Teil handelt es sich aber um Arbeitsplätze für Fachkräfte (z. B. Fliesenleger, Elektroinstallateur, Speditionskaufmann, Stahlbaukonstrukteur, Betonbauer, Bauzimmerer, Maler, Büromaschinenmechaniker und Fachkräfte aus dem HOGA-Bereich). Typisch für alle diese Fälle sind wenig oder gar keine Bewerber (weder vom Arbeitsamt noch auf Zeitungsinserten hin) und lange Suchzeiten.

4. Schlußfolgerungen

Untersucht wurden Betriebe, deren Stellenangebote zu überdurchschnittlich langen Bearbeitungszeiten im Arbeitsamt führten. Von daher war zu erwarten, daß dabei in größerem Ausmaß Probleme und Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen sichtbar würden, aber auch Ansatzpunkte zur Bewältigung dieser Probleme.

Bewerber vom Arbeitsamt haben ein schlechtes Image. Dieses schlechte Image beruht in erster Linie darauf, daß viele Bewerber zwar vom Arbeitsamt angekündigt werden, sich aber dann zu einem großen Teil weder telefonisch noch persönlich melden. Die Arbeitgeber schließen dann sehr schnell auf Arbeitsunwilligkeit. Auch diejenigen, die noch zur Vorstellung erscheinen, machen offenbar in vielen Fällen einen unzuverlässigen Eindruck. Die Vermittlungsdienste müssen dem auch schon deshalb entgegenwirken, weil derartige negatives Verhalten der Arbeitssuchenden automatisch auch an ihrer Effizienz zweifeln läßt. Dies kann dann sogar die Einschaltung bei leichter besetzbaren Stellen gefährden.

Die Vermittler sollten sich deshalb in stärkerem Maße mit den Arbeitssuchenden absprechen, bevor sie sie den Arbeitgebern vorschlagen. In manchen Fällen kann es auch hilfreich sein, beim Vorstellungsgespräch dabei zu sein oder

den Betrieb nach der Vorstellung zu besuchen. Die Forschungssachbearbeiter konnten bei den Interviews sehr oft die Erfahrung machen, daß anfänglich sehr ungehaltene Betriebsinhaber im Verlauf des Interviews sich zunehmend besser verstanden fühlten und ihre Vorbehalte gegen die Arbeitsverwaltung abschwächten, sogar Verständnis für die Probleme der anderen Seite entwickelten und nicht selten neue Aufträge vergaben.

Das Personalbewertungssystem für die Vermittlungsabteilungen sollte genügend Anreize dafür bieten, daß sich die Vermittler in besonderem Maße um schwierige Stellen kümmern. Nicht nur die Quantität der erbrachten Leistungen, sondern auch der Schwierigkeitsgrad und der dafür höhere Zeitaufwand sollten daher in die Personalbemessung eingehen.

Die Untersuchung der zeitlichen Abläufe hat auch ergeben, daß es für die Vermittlung nicht nur darauf ankommt, überhaupt in die Stellenbesetzungsprozesse eingebunden zu werden, sondern daß dies möglichst frühzeitig geschieht. Soweit man auf die Arbeitgeberseite einwirken kann, sollte ihr nahegelegt werden, möglichst früh mit der Personalsuche zu beginnen und dabei von Anfang an das Arbeitsamt einzuschalten.

Stellenangebote, die schon längere Zeit im Amt geführt werden, machen regelmäßige Kontakte erforderlich. Bevor Bewerber in derartige Betriebe geschickt werden, sollte man sich vergewissern, ob die Stellen noch frei sind.

Die hier vorgelegte Untersuchung beleuchtet einen problematischen Marktausschnitt. Gerade in diesem Marktsegment ist aber die Arbeitsvermittlung besonders gefordert. In jederlei Hinsicht attraktiv erscheinende Stellen ziehen von selbst genügend Bewerber an, besonders leistungsfähige Arbeitssuchende finden aus eigener Kraft ihren Arbeitsplatz. Die undankbare Aufgabe der Arbeitsvermittlung liegt aber gerade darin, Akzeptanz für nicht so leistungsfähige Bewerber und nicht so günstige Arbeitsplätze bei der jeweils anderen Marktseite zu bewirken. So weit wie möglich sollte sie deshalb ihre personellen Kapazitäten auf das schwierige Marktsegment konzentrieren, für die „Selbstläufer“ dagegen genügt es – beispielsweise mit elektronischen Hilfsmitteln – die nötige Markttransparenz bereitzustellen.