



Warum die kluge Auswahl von Suchstrategien bei der Personalrekrutierung wichtig ist

Autor: Anja Warning

Deutsche Betriebe und Verwaltungen stellen jährlich fast vier Millionen Menschen aus allen Altersgruppen ein und nutzen dafür eine Vielzahl an Rekrutierungswegen. Wie die repräsentative IAB-Stellenerhebung zeigt, werden über manche Wege eher jüngere und über andere Wege eher ältere Personen eingestellt. Die Dauer der Stellenbesetzung unterscheidet sich dagegen wenig, wenn man auf das Alter der neu eingestellten Mitarbeiter schaut.

Arbeitgeber suchen auf unterschiedlichen Wegen nach neuem Personal. Dazu gehören zum einen klassische Wege wie das Schalten von Anzeigen in einer Tageszeitung oder die Meldung offener Stellen bei der [Arbeitsagentur](#). Auch die Personalsuche über persönliche Kontakte oder die Empfehlungen eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist seit jeher sehr bedeutsam. Zum anderen gibt es die neueren internetbasierten Rekrutierungswege wie Online-Jobbörsen oder soziale Medien.

Ohne das Gleichbehandlungsgebot am Arbeitsmarkt zu verletzen, ist es für Betriebe sinnvoll, die Rekrutierungsstrategien geschickt zu wählen, je nachdem, welche Bewerberinnen und

Bewerber sich die Betriebe vorrangig wünschen. So kann es zum Beispiel um eine Stelle gehen, die für einen akademischen Berufseinsteiger geeignet ist, weshalb der Betrieb möglichst viele Hochschulabgänger ansprechen möchte, ohne andere Bewerber explizit auszuschließen. Ein Beispiel hierfür ist eine Trainee-Stelle in einer Bank, für die der Abschluss eines Betriebswirtschaftsstudiums erforderlich ist. Oder es kann sich um eine Stelle handeln, bei der langjährige Berufserfahrung und hohe Sozialkompetenz gefragt sind, weshalb man ganz besonders ältere und erfahrene Bewerber und Bewerberinnen ansprechen möchte. Dies könnte zum Beispiel die Stelle der Leitung einer Meisterlehrwerkstatt betreffen.

Wie die IAB-Stellenerhebung zeigt, hatten die Betriebe in der jüngeren Vergangenheit besonders häufig Zeitungsinserte geschaltet oder die Arbeitsagentur einbezogen, wenn es letztlich zur Einstellung eines Bewerbers oder einer Bewerberin im Alter von über 50 Jahren kam: Im Jahr 2015 wurden diese Wege bei 41 beziehungsweise 58 Prozent aller Neueinstellungen Älterer gewählt. Zum Vergleich: Bei der Einstellung Jüngerer unter 25 Jahre lagen die Anteile dieser Suchwege bei 32 beziehungsweise 46 Prozent (siehe Tabelle 1).

Umgekehrt wurden Stellenanzeigen in den sozialen Medien besonders stark genutzt, wenn letztlich eher Jüngere und Berufseinsteiger eingestellt wurden. Bei 18 Prozent der Einstellungen Jüngerer wurde dieser Suchweg beschritten, dagegen nur bei zwölf Prozent der Einstellungen Älterer. Gleichwohl spielt dieser Suchweg insgesamt noch eine untergeordnete Rolle bei der Rekrutierung. Selbst bei den unter 25-Jährigen kamen nur zwei Prozent der Stellenbesetzungen über diesen Weg zustande, wie Tabelle 2 zeigt. Im Durchschnitt aller Altersgruppen liegt der Anteil bei einem Prozent.

Die Personalsuche über persönliche Kontakte und eigene Mitarbeiter ist dagegen eine allgemein sehr wichtige Strategie, um neue Mitarbeiter zu gewinnen, unabhängig vom Alter der letztlich eingestellten Person.

Tab. 1: Wege der betrieblichen Personalsuche 2015 nach Altersgruppe der eingestellten Bewerber

Anteil der Neueinstellungen, bei denen der jeweilige Suchweg genutzt wurde, in Prozent

	unter 25-Jährige	25- bis 35-Jährige	36- bis 49-Jährige	50-Jährige und Ältere	Insgesamt
Eigene Homepage	47	57	50	48	52
Über eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte	52	48	47	55	50
Kontakt zur Bundesagentur für Arbeit (BA)²	46	47	48	58	49
Internet-Jobbörsen³	42	42	35	46	41
Eigene Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften	32	33	36	41	35
Bewerberpool oder Initiativbewerbungen	35	31	27	29	30
Interne Stellenausschreibung	18	26	24	17	23
Soziale Medien²	18	17	11	12	15
Private Arbeitsvermittlung	8	9	9	13	10

Anmerkung: Angaben der Betriebe, Mehrfachnennungen möglich.

² inklusive Nutzung der BA-Jobbörse im Internet.

³ ohne die BA-Jobbörse.

Lesebeispiel: Bei 41 Prozent aller Neueinstellungen von Personen ab 50 Jahre hatten die Betriebe die Stelle im Vorfeld in Zeitungen oder Zeitschriften inseriert.

Quelle: IAB-Stellenerhebung 2015. © IAB.

Inwieweit die gewählten Rekrutierungswege erfolgreich sind oder nicht, hängt unter anderem davon ab, ob damit die richtigen potenziellen Bewerber erreicht werden. Die klassischen Rekrutierungswege sind verstärkt bei der Neueinstellung Älterer ab 50 Jahre relevant (siehe Tabelle 2). Während im Jahr 2015 im Schnitt über alle Altersgruppen jeweils 14 Prozent der Neueinstellungen über das klassische Inserat in Zeitungen oder Zeitschriften beziehungsweise über Kontakte zur Arbeitsagentur zustande kamen, lagen diese Anteile im Falle der Neueinstellung Älterer bei jeweils 17 Prozent. Demgegenüber hat die Rekrutierung über Anzeigen auf der Homepage des Betriebes sowie Internet-Jobbörsen bei Älteren mit einem Anteil von fünf beziehungsweise neun Prozent eine geringere Bedeutung als bei Jüngeren mit elf beziehungsweise zwölf Prozent.

Tab. 2: Betriebliche Wege zur Stellenbesetzung 2015 nach Altersgruppe der eingestellten Bewerber

Anteil der Neueinstellungen, die über den jeweiligen Suchweg realisiert wurden, in Prozent

	unter 25-Jährige	25- bis 35-Jährige	36- bis 49-Jährige	50-Jährige und Ältere	Insgesamt
Eigene Homepage	8	13	12	5	11
Über eigene Mitarbeiter/persönliche Kontakte	32	25	27	30	29
Kontakt zur Bundesagentur für Arbeit (BA) ²	11	10	16	17	14
Internet-Jobbörsen ³	13	13	10	9	12
Eigene Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften	10	13	13	17	14
Bewerberpool oder Initiativbewerbungen	9	10	9	8	10
Interne Stellenausschreibung	2	2	2	2	2
Soziale Medien ²	2	1	1	1	1
Private Arbeitsvermittlung	1	3	4	4	3

² inklusive Nutzung der BA-Jobbörse im Internet.

³ ohne die BA-Jobbörse.

Quelle: IAB-Stellenerhebung 2015. © IAB.

Besetzungsdauer bei der Neueinstellung Älterer ist meist länger als geplant

Bei der Dauer einer Stellenbesetzung vom Beginn der Personalsuche bis zum Arbeitsbeginn zeigen sich nur geringe Unterschiede, wenn man die Stellenbesetzungen hinsichtlich des Alters der eingestellten Personen vergleicht. Im Durchschnitt vergingen im Jahr 2015 dafür 85 Tage (siehe Tabelle 3).

Bemerkenswert ist jedoch, dass in jenen Fällen, in denen letztlich ein älterer Bewerber oder eine ältere Bewerberin zum Zuge kam, die von den Arbeitgebern selbst eingeplante Dauer der Stellenbesetzung mit 48 Tagen deutlich kürzer war als bei der Einstellung von Personen aus anderen Altersgruppen (zum Beispiel 58 Tage bei Einstellung Jüngerer). Da sich aber die tatsächliche Dauer der Stellenbesetzung wenig unterscheidet, zeigt sich eine besonders lange ungeplante Vakanzdauer, wenn Ältere eingestellt wurden. Die jeweiligen Stellen blieben im Durchschnitt 34 Tage unbesetzt, obwohl sie laut Planung der Betriebe schon hätten besetzt sein sollen. Im Durchschnitt über alle Altersgruppen betrug die Vakanzdauer nur 27 Tage.

Mit einer langen ungeplanten Vakanzdauer können hohe betriebliche Kosten verbunden sein – zum Beispiel, weil Arbeit auf Beschäftigte verteilt werden muss oder weil Aufträge nicht angenommen werden können. Wenn Arbeitgeber also, ohne dabei gegen das Gleichbehandlungsgebot zu verstoßen, mit ihrer Ausschreibung tendenziell ältere Bewerber ansprechen wollen, sollten sie nicht davon ausgehen, dass die Stellenbesetzung überdurchschnittlich schnell erfolgen kann. Die Ergebnisse in Tabelle 3 legen die Vermutung nahe, dass zumindest ein Teil der Arbeitgeber diesbezüglich unrealistische Erwartungen hegt.

Tab. 3: Such- und Besetzungsdauern bei Neueinstellungen 2015 nach Altersgruppe der eingestellten Bewerber

in Tagen

	unter 25-Jährige	25- bis 35-Jährige	36- bis 49-Jährige	50-Jährige und Ältere	Insgesamt
Geplante Besetzungsdauer (Beginn der Suche bis zum gewünschten Arbeitsbeginn)	58	58	63	48	58
Tatsächliche Besetzungsdauer (Beginn der Suche bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn)	80	86	88	82	85
Ungeplante Vakanzdauer (Vom gewünschten bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn)	22	28	25	34	27

Fazit
 Wenn Betriebe für die Besetzung offener Stellen nach neuen Mitarbeitern suchen, sollten sie Rekrutierungswege wählen, die ihnen den größtmöglichen Erfolg versprechen. Allgemein empfiehlt sich eine Mischung aus klassischen und modernen Suchwegen, wenn alle Altersgruppen gleichermaßen erreicht werden sollen, wobei die Suche über Kontakte und eigene Mitarbeiter – wie schon seit Langem und unabhängig vom Alter der letztlich eingestellten Personen – besonders häufig zur Stellenbesetzung führt.

Möchte ein Betrieb – ohne Verstoß gegen das Gleichbehandlungsgebot – eine bestimmte Altersgruppe vorrangig ansprechen, empfiehlt sich eine gezielte Auswahl. So zeigt die vorgelegte Analyse, dass bei der Neueinstellung Älterer überproportional häufig die klassischen Zeitungsinserte und die Einschaltung der Arbeitsagenturen zur Stellenbesetzung geführt haben, während Stellenangebote in Internet-Jobbörsen und sozialen Medien bei der Einstellung jüngerer eine größere Rolle spielten.

Die starke Nutzung des Internets durch die jüngeren Generationen spiegelt sich auch am Arbeitsmarkt wider und sollte von den Arbeitgebern gegebenenfalls berücksichtigt werden. Dabei ist zu betonen, dass der Anteil der sozialen Medien wie Facebook an den erfolgreichen Stellenbesetzungen selbst bei der Altersgruppe der unter 25-jährigen derzeit nur bei zwei Prozent liegt. Damit besteht – zumindest bislang – nur eine geringe Wahrscheinlichkeit dafür,

dass Arbeitgeber über soziale Medien erfolgreich neues Personal gewinnen.

Literatur

Brenzel, Hanna; Czepek, Judith; Kubis, Alexander; Moczall, Andreas; Rebien, Martina; Röttger, Christof; Szameitat, Jörg; Warning, Anja; Weber, Enzo (2016): [Neueinstellungen im Jahr 2015: Stellen werden häufig über persönliche Kontakte besetzt](#). IAB-Kurzbericht Nr. 4.

Autoren:

- Anja Warning