

# ABF aktuell

Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im Referat ICF

Landesarbeitsamt Hessen Saonestr. 2-4 60528 Frankfurt am Main

ISSN 0944 - 9612

07.04.2003



## Mismatch auf dem Arbeitsmarkt (Kurzfassung)

Studie zu den Ursachen für die  
Nichtbesetzung offener Stellen



**Bundesanstalt für Arbeit**  
Landesarbeitsamt Hessen

# Inhaltsverzeichnis

- **Mismatchprobleme bei der Stellenbesetzung**
- **Zur „Offenheit“ offener Stellen**
- **Untersuchungsergebnisse**

## **Hinweis:**

Den ausführlichen Abschlussbericht können Sie als PDF-Datei unter der genannten E-Mail anfordern.

## **Herausgeber**

Landesarbeitsamt Hessen  
Referat Information, Controlling und Forschung (ICF)  
Saonstr. 2 – 4  
60528 Frankfurt am Main

Telefon: 069 – 6670 - 0  
                  - 429  
                  - 424

Telefax: 069 – 6670 - 294

E-Mail:

[Hessen.ICF@arbeitsamt.de](mailto:Hessen.ICF@arbeitsamt.de)

## **Redaktionelle Bearbeitung:**

Dr. Wolfgang Klems, Peter Schaade

## **Rechte**

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Quellenangabe und vorheriger Genehmigung des Referates ICF, Landesarbeitsamt Hessen

## **Bezug**

ABF aktuell erscheint unregelmäßig.  
Ein postalischer Versand erfolgt nur im Ausnahmefall auf besondere Anforderung, da die Ausgaben im Internet unter [www.arbeitsamt.de/laa\\_h/inhalt/abf](http://www.arbeitsamt.de/laa_h/inhalt/abf) veröffentlicht werden.



**IWAK**

**Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur**

---

## **Mismatch auf dem Arbeitsmarkt**

Ursachen für die Nichtbesetzung offener Stellen am Beispiel des  
Arbeitsamtsbezirkes Kassel

Kurzfassung

Alfons Schmid

Birgit Wagner

Andreas Weinbörner

Studie im Auftrag des Landesarbeitsamtes Hessen  
Dezember 2002

## Mismatchprobleme bei der Stellenbesetzung

Trotz hoher Arbeitslosigkeit bestehen in der Bundesrepublik Deutschland Stellenbesetzungsprobleme. Als wesentliche Ursachen für diesen Mismatch werden von den Betrieben drei Gründe genannt: Mangel an Bewerbungen, Inflexibilitäten der Bewerber sowie qualifikatorische Defizite der Bewerber.

Die bisherigen Studien über die Stellenbesetzungsproblematik konzentrieren sich überwiegend auf betriebliche Befragungen, die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes steht im Mittelpunkt; die Angebotsseite des Arbeitsmarktes wird weitgehend vernachlässigt oder beschränkt sich auf sekundärstatistische Untersuchungen. Die explizite Einbeziehung der Arbeitskraftanbieter ist aber notwendig, um Mismatches auf dem Arbeitsmarkt effizient zu reduzieren.

An diesem Befund setzt diese Studie an. Die Kenntnis der nachfrageseitigen Gründe für die bestehenden Mismatchprobleme ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine Verringerung der Stellenbesetzungsproblematik. Die Kenntnis der Gründe, warum sich arbeitslose Arbeitskräfte nicht bewerben, nicht adäquat qualifiziert und inflexibel sind, ist eine wesentliche Bedingung für eine Reduktion bestehender quantitativer und qualitativer Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Zielsetzung dieser Studie ist es daher, auch die Ursachen für die Mismatchproblematik aus Sicht der Arbeitsplatzbewerber zu identifizieren, zu systematisieren und damit die Informationsgrundlage für Aktivitäten zur Beseitigung der Stellenbesetzungsproblematik zu verbessern.

Um die konkreten Gründe für die Nichtbesetzung offener Stellen auch aus Sicht der Arbeitslosen zu eruieren, wurden drei typische Fallkonstellationen ausgewählt, bei denen trotz Vermittlungsaktivitäten des Arbeitsamtes die gemeldeten Stellen nicht besetzt werden konnten:

- a) Für die Fallgruppe der **an- und ungelernten Arbeitskräfte** eine nicht zu besetzende Stelle im **Einzelhandel**,
- b) für die Fallgruppe der **qualifizierten Angestellten** eine offene Stelle im **kaufmännischen Bereich** und
- c) für die Fallgruppe der **Facharbeiter** eine unbesetzte Stelle im **Elektrobereich**.

Die Fälle wurden so ausgewählt, dass sie nicht nur für den Arbeitsamtsbezirk Kassel verallgemeinerbare Aussagen ermöglichen, sondern auf vergleichbare Mis-

matchprobleme in anderen Regionen übertragen werden können. Eine ausführliche Beschreibung der Ergebnisse und der Methodik findet sich in der Langfassung dieser Studie.

### **Zur „Offenheit“ offener Stellen**

Es wurden 27 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte offene Stellen, die zum angegebenen Besetzungstermin noch nicht besetzt waren, ausgewählt und telefonisch kontaktiert, um zu klären, ob die gemeldete Stelle noch frei ist. Diese telefonische Befragung der Betriebe hinsichtlich der offenen Stellen ergab ein überraschendes Ergebnis: Der offene Status von 16 dieser als offen gemeldeten Stellen war unklar: Sie waren bereits besetzt oder deren Besetzung stand unmittelbar bevor oder die Stelle war gar nicht so offen, wie es die betriebliche Meldung beim Arbeitsamt zum Ausdruck bringt, oder sie war schon wieder offen.

Die Betriebe benannten verschiedene Gründe, warum die als offen gemeldeten Stellen eigentlich nicht offen waren:

- Bei einigen der befragten Betriebe bestand offensichtlich keine so dringende Notwendigkeit für die Besetzung, wie es die Meldung beim Arbeitsamt anzeigt.
- Bei einigen anderen Betrieben wurde die Dringlichkeit der Besetzung insofern in Frage gestellt, da diese den Schwerpunkt der Besetzung auf die Qualität der Bewerber legen. Dafür wird auch eine längere Dauer bei der Besetzung in Kauf genommen.
- Auf ein Informations- und Kommunikationsproblem zwischen Arbeitsamt und Betrieben verweist ein Beispiel, bei dem eine Stelle als besetzt gemeldet war, obwohl sie schon wieder frei war, weil die eingestellte Person schon wieder aufgegeben hatte.
- Auf Unklarheiten über die Definition offener Stellen deuten zwei Fälle hin, bei denen auf den als offen gemeldeten Stellen Arbeitskräfte auf Probe arbeiteten.
- Auf eine eher zu hoch ausgewiesene Zahl offener Stellen verweist das Verhalten von Zeitarbeitsfirmen und von Handwerksbetrieben. Diese melden teilweise offene Stellen auf Vorrat, um bei entsprechenden Auftragsangeboten schnell reagieren zu können.

11 der 27 als offen gemeldeten Stellen (40%) waren tatsächlich noch frei und zu besetzen. Bei diesen Firmen, die ihre offenen Stellen bislang nicht besetzen konnten, wurden bei den telefonischen Interviews ergänzende Fragen gestellt, die einen ersten Eindruck über das Verhältnis von Arbeitsamt und Betrieb geben sollten.

- Von den meisten der 11 befragten Betriebe mit tatsächlich offenen Stellen wurde Unzufriedenheit über die Vorauswahl seitens des Arbeitsamtes geäußert.
- In vielen Fällen würden sich Arbeitslose entweder gar nicht oder erst mit mehrtägiger Verspätung melden, was als Anhaltspunkt für fehlende Arbeitsmotivation gewertet wird.
- Insbesondere bei qualifizierten kaufmännischen Angestellten werden schlecht aufbereitete Anschreiben als Ausdruck einer fehlenden Arbeitsbereitschaft gewertet.
- Bei den Elektromonteuren wurde die mangelnde regionale Mobilität genannt.

Als ein nicht intendiertes, aber für die Vermittlung wichtiges Zwischenergebnis der Fallstudienauswahl bleibt zu konstatieren, dass offensichtlich die Zahl der beim Arbeitsamt gemeldeten offenen Stellen mit Vorsicht zu interpretieren ist.

## **Untersuchungsergebnisse**

Anhand der ausgewählten Fälle wurde eruiert, inwieweit die Nichtbesetzung der gemeldeten offenen Stellen auf folgende Probleme zurückzuführen ist:

- Informationsprobleme zwischen den beteiligten Akteuren: Arbeitsamt, Arbeitslose, Betrieb,
- Kommunikations- und Koordinationsprobleme und
- Motivationsprobleme.

Unvollkommenheiten der Information und Kommunikation bestehen bei den einzelnen Akteuren selbst wie auch beim Austausch der Informationen zwischen ihnen. So konnten oder wollten die befragten Betriebe teilweise die Stellenanforderungen nicht genau spezifizieren, d.h. sie scheinen, bewusst oder unbewusst, nicht die genauen Informationen über die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu haben oder die Informationen nicht weiter geben zu wollen. Damit verbunden waren erhebliche Koordinations- und Motivationsprobleme. Das Arbeitsamt kann nur aufgrund der ihm

von den Betrieben zur Verfügung gestellten Informationen die entsprechende Auswahl aus den Arbeitslosen für die Bewerbung auf die gemeldete Stelle treffen. Sind die Informationen über die Stellenanforderungen unzureichend, erfolgt eine Bewerberauswahl durch das Arbeitsamt, die zumindest nur teilweise die Anforderungen der Betriebe trifft. Damit verbunden sind auch Motivationsprobleme bei den arbeitslosen Bewerbern. Eine Ablehnung einer Bewerbung fördert kein aktives Suchverhalten seitens der Arbeitslosen, auch wenn die Ablehnung in unzureichenden Informationen über die Stellenanforderungen gründet. Diese Art der „Informationsasymmetrie“ dürfte ein Grund für die in der Öffentlichkeit geäußerte Kritik der Betriebe sein, dass die vom Arbeitsamt geschickten Bewerber den Anforderungen der Betriebe häufig nicht entsprechen.

Folgen der unzureichenden Informationen durch die Betriebe ergeben sich auch für die Bewerber. Aus deren Sicht kann die fehlende Qualifikation bzw. Motivation zum Teil damit erklärt werden, dass aus den Informationen der SIS-Anzeige die spezifischen Arbeitsbedingungen und -anforderungen nicht zu entnehmen sind. Ein erheblicher Teil der Bewerber dürfte daher mit deutlich anderen Vorstellungen hinsichtlich der Arbeitsinhalte und der Rahmenbedingungen zum Vorstellungsgespräch erschienen sein, als die Stelle es erfordert. Der Grund einer Ablehnung liegt demnach hier ebenfalls in den unzureichenden Informationen über die Stellenanforderungen seitens der Betriebe.

Unvollkommene Informationen gab es bei allen drei befragten Betrieben, allerdings aus unterschiedlichen Gründen. Die Zeitarbeitsfirma scheint diese Strategie bewusst zu verfolgen, da sie selbst nur unvollkommene Informationen über die Stellen und Stellenanforderungen der Betriebe hat, die bei ihr Zeitarbeitskräfte nachfragen. Mit der geringen Spezifikation der Informationen an das Arbeitsamt über die Anforderungen wird versucht, einen Pool an Arbeitslosen aufzubauen, der schnell ohne Auswahlkosten vermittelt werden kann. Bei einer anderen Firma wurde die Unvollkommenheit der Information an das Arbeitsamt als Instrument der Bewerberauswahl genutzt, d.h. man erhoffte sich, dass bei den Bewerbern der „Richtige“ dabei sei. Beim dritten Betrieb bestand wohl eine interne Unklarheit über die konkreten Anforderungen.

Unvollkommene Informationen mit Folgen für eine unzureichende Vermittlung bestehen auch auf Seiten des Arbeitsamtes. Durch die computergestützte Informationser-

fassung der Arbeitslosen bestehen Informationsbegrenzungen. Erfasst werden in der Regel „hard facts“. Weiche Faktoren und nicht im Erfassungssystem berücksichtigte Merkmale, die eine Rolle bei den Anforderungen der Betriebe spielen, werden durch die Technisierung nicht oder nur unzureichend vermittelt.

Das technisch bedingte Informationsproblem wird durch die bestehende Organisationsstruktur im Arbeitsamt bei der Vermittlung offensichtlich verstärkt. Die bestehende Teamstruktur mit mehreren Ansprechpartnern ist für die untersuchten Betriebe mit mehr Nachteilen als Vorteilen verbunden, weil dadurch Informationen zwischen Betrieb und Arbeitsamt verloren gehen (können). Die unzureichende Berücksichtigung sozialer und personaler Fähigkeiten bei den Arbeitslosen durch die Computerisierung bei der Erfassung der Merkmale der Arbeitslosen ist den Arbeitsvermittlern natürlich bewusst. Die Anzahl der zu betreuenden Arbeitslosen beschränkt jedoch die Möglichkeiten erheblich, die „weichen“ Merkmale der Arbeitslosen zu erfassen und im Vermittlungsprozess zu berücksichtigen.

Die Computererfassung der Merkmale von Arbeitslosen und die hohe Zahl der zu betreuenden Arbeitslosen durch die Arbeitsvermittler bedingt ein weiteres Problem mit Folgen für den Matchingprozess. Qualifikationen, Einstellungen und Vorstellungen der Arbeitslosen über ihre Voraussetzungen, Chancen und Grenzen auf dem Arbeitsmarkt werden teilweise nicht adäquat erfasst. So wären bei einigen Bewerbern bestimmte Qualifizierungen vor einer Vermittlung notwendig gewesen, zum Teil war die Beschäftigungsorientierung der vorgeschlagenen Bewerber eine andere als für die vorgeschlagene Stelle. Aus diesen unzureichenden Vorbereitungen der Bewerber ergeben sich vermittlungshemmende Folgen für die Betriebe wie für die Bewerber. Die Betriebe bewerten die Vermittlungsaktivitäten des Arbeitsamtes skeptisch, die Bewerber werden durch den dadurch bedingten Misserfolg bei der Bewerbung eher demotiviert.

Unzureichende Informationen über die offenen Stellen bei den Betrieben und unvollkommene Informationen über die Arbeitslosen beschränken demnach die Effektivität der Vermittlung, zumindest in den untersuchten drei Fällen. Eine zentrale Bedingung für eine Erhöhung der Vermittlungseffizienz besteht daher darin, die Information bei den einzelnen Akteuren zu erhöhen und diese genaueren Informationen an die anderen Akteure weiter zu geben bzw. bei der Vermittlung zu nutzen.



Informations- und Kommunikationsprobleme bestehen nicht nur beim Beginn des Vermittlungsprozesses durch die Qualität der Informationen über die offene Stelle und die Qualität der Information über die Bewerber. Informations- und Kommunikationsprobleme bestehen auch beim Vermittlungsprozess selbst. Diese Probleme sind teilweise Folge der ersten Art an Unvollkommenheiten, teilweise haben sie auch eine eigenständige Dimension.

Probleme bestehen hierbei in der Kommunikation und in der Koordination zwischen Betrieb und Arbeitsamt, wenn sich die Bewerber in den Betrieben vorgestellt haben. So ist die Information überwiegend unzureichend über den Stand des Besetzungsverfahrens. Diese Informationsasymmetrie umfasst einen quantitativen und einen qualitativen Aspekt. Die Rückkopplung über die Anzahl der sich meldenden und vorgestellten Bewerber ist ebenso sporadisch wie die Information der Arbeitsämter durch die Betriebe über die qualitativen Gründe für die Ablehnung, seien sie fachlicher oder überfachlicher Art. So scheint den Arbeitsämtern nur teilweise bekannt zu sein, welche Stellen noch offen und welche bereits besetzt, aber noch als offen gemeldet sind.

Diese mangelnde Rückkopplung hat nicht nur Folgen für die Aktivitäten des Arbeitsamtes, z.B. leistungsrechtliche Konsequenzen aufgrund von Nichtbewerbung trotz Aufforderung. Sie hat auch Folgen für den Vermittlungsprozess selbst. So lässt sich nicht eindeutig bestimmen, was die konkreten Gründe für die Ablehnung von Bewerbern sind. Wenn diese nicht bekannt sind, lassen sich keine Konsequenzen für die Auswahl der Bewerber oder mögliche und sinnvolle arbeitsmarktpolitische Folgerungen für adäquate Maßnahmen ziehen.

Das Bewerbungsverhalten wird teilweise noch durch andere Faktoren beeinflusst. Bei einigen der Arbeitslosen spielen nicht-sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse, die finanzielle Situation, die bisherige Dauer der Arbeitslosigkeit und die Möglichkeit von Nebenverdiensten eine Rolle. Allerdings sind diese Faktoren durch die Arbeitsämter nicht oder nur teilweise beeinflussbar.

Die Untersuchung hatte nicht als Aufgabe, konkrete Vorschläge für bestehende Probleme beim Vermittlungsprozess zu machen. Aber einige Bereiche für einen Handlungsbedarf sollen kurz benannt werden. Die daraus zu ziehenden Folgerungen für eine Verbesserung des Informations- und Kommunikationsprozesses können besser von den Akteuren „vor Ort“ gezogen werden.

Ein zentraler Bereich für eine Verbesserung der Stellenbesetzung betrifft eine genauere Information über die Quantität und Qualität der offenen Stellen. Hilfreich dafür dürften weniger Zwangsinstrumente sein, die in der Regel nicht zu gewünschten Ergebnissen führen, sondern eher Anreize für die Unternehmen, aus Eigeninteresse genauere Informationen sowohl bei der Meldung der offenen Stelle als auch über den Stand des Stellungsbesetzungsverfahrens zu liefern. Es können hier nur Vorschläge auf dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse gemacht werden, ohne Anspruch auf eine systematische Aussage zu erheben.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Verbesserung des Informations- und Kommunikationsprozesses zwischen Betrieb und Arbeitsamt. Unternehmen müssen bei der Beschreibung der offenen Stellen wissen, welche konkreten Informationen zu einer besseren und schnelleren Vermittlung führen. Es sollte eine eindeutige Zuständigkeit der Arbeitsvermittler für bestimmte Betriebe geben, weil dann Information und Kommunikation eher kontinuierlich fließen und der Vermittler „seine Betriebe“ kennt. Außerdem benötigt das Arbeitsamt bessere Informationen über die tatsächlich vorhandenen Kompetenzen der Bewerber. Nur dann erfolgt eine Bewerberauswahl, die tatsächlich den gestellten Anforderungen entspricht. Damit werden Frustrationen auf Seiten der Betriebe sowie auf Seiten der arbeitslosen Bewerber vermieden. Eine Vermeidung solcher Frustrationen dürfte sich positiv auf die Vermittlung auswirken: Verbesserung der Koordination zwischen den beteiligten Akteuren durch verbesserte Information und Kommunikation.

Erheblicher Handlungsbedarf besteht offensichtlich bei der Ergänzung der computerunterstützten Vermittlung. Hier bedarf es einer Ergänzung der durch das Computersystem erfassten „harten“ Merkmale der Arbeitslosen durch die Berücksichtigung personaler und sozialer Fähigkeiten, die bei allen drei befragten Betrieben auf unterschiedlichem Niveau eine Rolle spielten. Inwieweit diese „weichen“ Merkmale durch das Computersystem erfasst werden können und inwieweit nach wie vor der persönliche Kontakt zwischen Arbeitsvermittler und Arbeitslosen - mit ausreichender Zeit - erforderlich ist, kann hier nicht beurteilt werden. Es scheint aber, dass - wie in anderen Bereichen der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien („Internetökonomie“) - eine Abkehr von einer substitutionalen Sicht zwischen Computer und Mensch notwendig ist. Adäquat erscheint vielmehr eine komplementäre Beziehung zwischen beiden in dem Sinn, dass Arbeitsvermittler und Computer sich bei der Erfassung der Fähigkeiten der Arbeitslosen ergänzen. Notwendig ist teilweise

auch eine Verbesserung der individuellen Beratung für den einzelnen Arbeitslosen und darauf basierende adäquate Maßnahmen. Dass dafür auch die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, sei nur ergänzend erwähnt.

Die Untersuchung hat verdeutlicht, dass eine Verbesserung der Information und Kommunikation bei der Stellenvermittlung notwendig und möglich ist. Dadurch lässt sich die Motivation und die Koordination zwischen den am Stellenbesetzungsprozess beteiligten Akteuren verbessern. Abschließend sei aber noch angemerkt, dass eine solche Steigerung der Effektivität der Vermittlung und der Verringerung von Mismatches die Arbeitslosigkeit nur in begrenztem Umfang verringert. Eine nennenswerte Verringerung wird nur dann erreicht, wenn neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Diese Aufgabe der Beschäftigungspolitik war aber nicht Gegenstand der vorliegenden Studie.