GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

RUHR UNIVERSITÄT BOCHUM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Gernot Mühge

Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt – ein Instrument zur effektiven Bewältigung betrieblicher Transformationsprozesse

Fachgespräch für die betriebliche Praxis
Nürnberg, 25. Oktober 2018

Stiftung Bildung und Beschäftigung

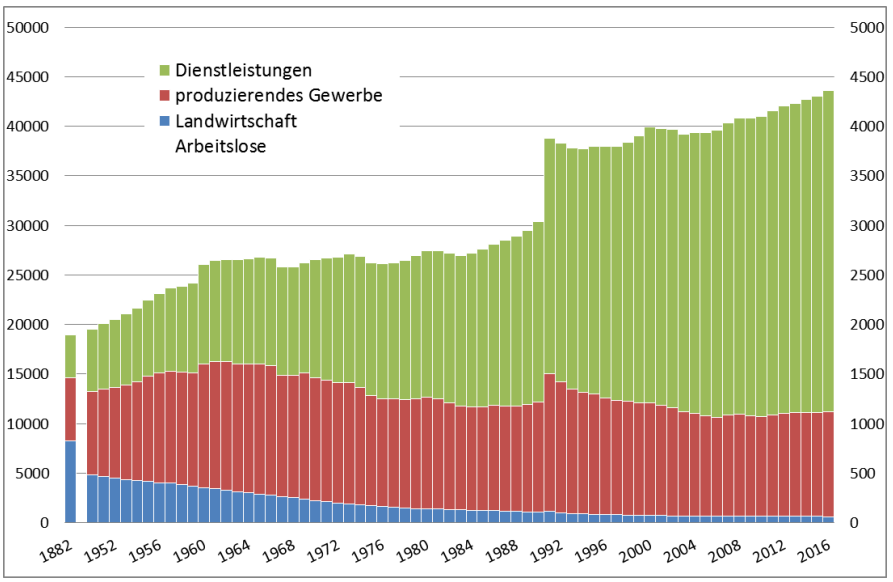
GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM helex institut Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Agenda

- Strukturwandel und betriebliche Krisenbewältigung
- Einführung: Vom Beschäftigungsplan zur internen Personalvermittlung
- Mikropolitik in der PVA und Anforderungen an die Gestaltung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Ausblick und Diskussion

Strukturwandel und Wirtschaftskrisen

Entwicklung der Beschäftigung nach Wirtschaftssektoren



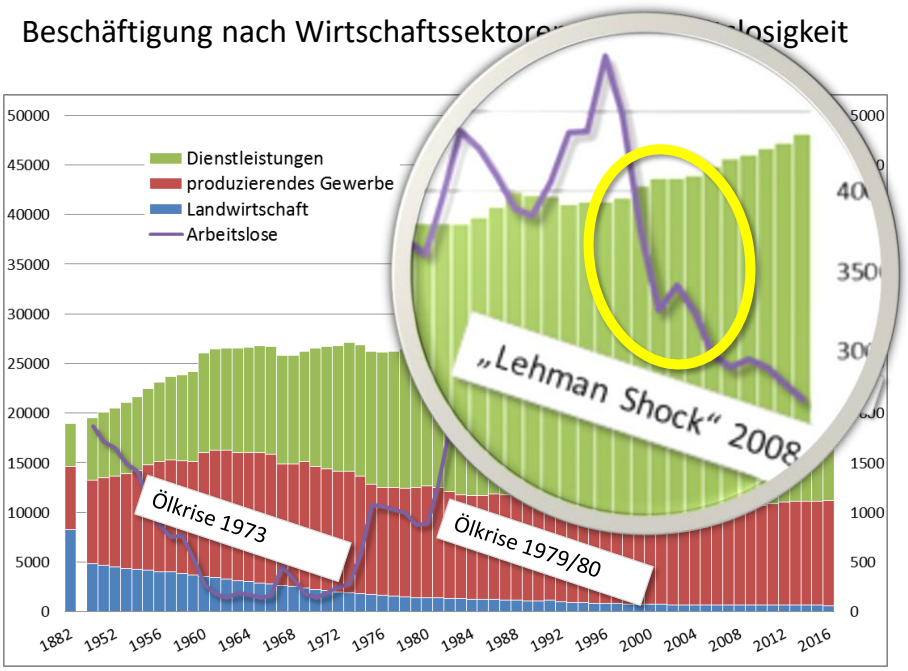
GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

3

Strukturwandel und Wirtschaftskrisen

Beschäftigung nach Wirtschaftssektoren [illegible]losigkeit



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

4

Wirtschafts-krise 2008

Bewältigung der Wirtschaftskrise 2008/2009

- Kombination verschiedenen Flexibilitätsinstrumente, -puffer
- Ergebnis langjähriger betrieblicher Verhandlungen…
- ….im Kontext der Flexibilisierung von Arbeitsmärkten

Effektive Instrumente der Beschäftigungssicherung
- Arbeitszeitkonten
- Konjunktur-Kurzarbeitergeld
- Regelungen zur Absenkung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit
- ATZ
- (…)
- Regelungen zur Beschäftigungssicherung auf internen Arbeitsmärkten

► Erfolgreiche Bewältigung der Krise – auch im internationalen Vergleich

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

5

Entwicklungslinien: Vom Beschäftigungs-plan zur internen Personalvermittlung

Beschäftigungssicherung auf internen Arbeitsmärkten

- Ursprünge: **Beschäftigungspläne** zur Bewältigung von Krisen und unvermeidlichem Personalabbau
- Mitte der 1980er Jahre

„Qualifizieren statt entlassen!“
(Gerhard Bosch)

Drei Kernelemente von Beschäftigungsplänen

- Qualifizierung der Beschäftigten
- Regelungen zum innerbetrieblichen Stellenwechsel
- Strategien zur Diversifizierung

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

6

Entwicklungslinien: Vom Beschäftigungs-plan zur internen Personalvermittlung

Geringe Wirksamkeit von Beschäftigungsplänen
in der Praxis

- Überschätzung der Diversifizierungsidee
- Überschätzung der Selbstregulation der Stellenwechsel im internen Arbeitsmarkt

„Je mehr die Nachfrage der Arbeitsuchenden das Angebot an offenen Stellen übersteigt, umso wichtiger wird die Einrichtung **einer strategisch durchdachten Organisationseinheit**“ (Finkemeier 2003)

➔ Einrichtung von
Abteilungen zur internen Personalvermittlung
ab den 2000er Jahren – auf Basis der Idee des Beschäftigungsplans

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

7

Entwicklungslinien: Vom Beschäftigungs-plan zur internen Personalvermittlung

Kernelemente von
Abteilungen zur internen Personalvermittlung (=„PVA“)

- Einrichtung einer Organisationseinheit (daher „Abteilung“)
- Durchführung aktiver Arbeitsmarktpolitik im Unternehmen

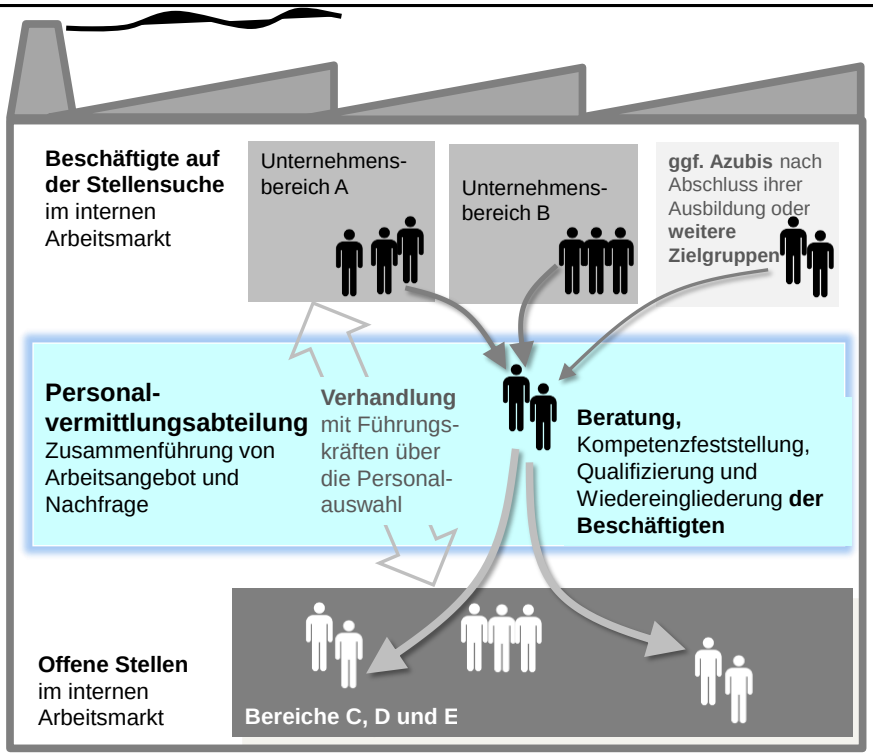
„Wir sind das interne Arbeitsamt unseres Unternehmens“
(Annett Klingsporn, damalige GF DB JobService GmbH)

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

8

Funktionsweise von PVA



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Personal-vermittlung im internen Arbeitsmarkt

PVA: unsichtbar und unterschätzt

Verbreitung der internen Personalvermittlung

- **8,3%** aller Unternehmen >1.000 MA haben eine PVA
- Unternehmensgröße: **Ø** 17.000
- **25%** der Beschäftigten in größeren Unternehmen (Kirsch/Mühge 2009; Niewerth/Mühge 2012)

➔ **Standardinstrument** in der Restrukturierung, aber kaum öffentliche Wahrnehmung

„Internal job transfers are an **understudied** human resource practice“ (Dineen u.a. 2011: 293)

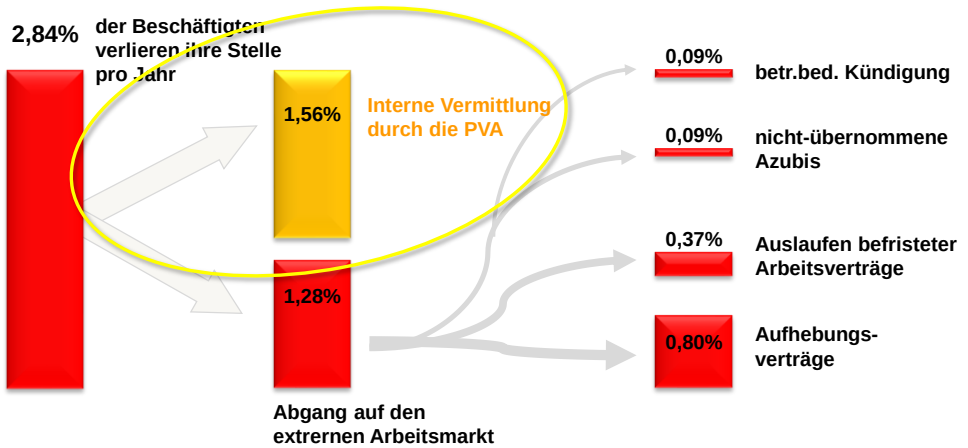
GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

10

PVA wirken unsichtbar und sind unterschätzt

Wirksamkeit von Personalvermittlungsabteilungen
(Mühge/Kirsch 2012)



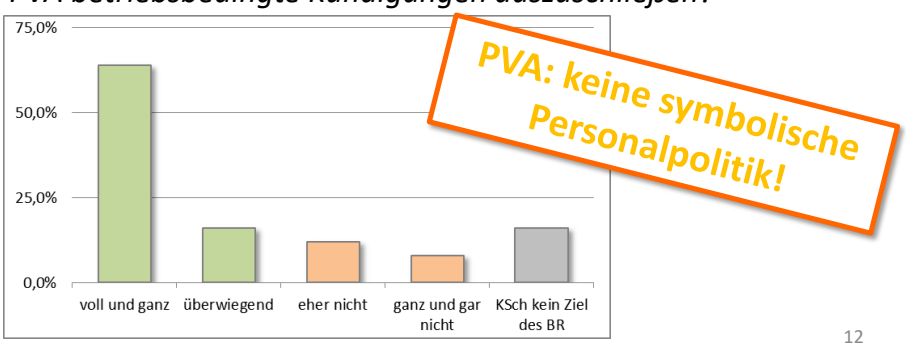
Personal-vermittlung im internen Arbeitsmarkt

Ausgangsthese: PVA wirken unsichtbar und sind unterschätzt

Vermeidung sozialer Risiken für die Beschäftigten?

- Vermittlung auf *unbefristete Stellen* durch PVA: **65,9%**
- In Einzelfällen: Hohe Bedeutung von befristeter oder „zusätzlicher“ Beschäftigung im internen Arbeitsmarkt

Indikator: Ist es dem BR gelungen, mit der Verhandlung zur PVA betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen?



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Personal-vermittlung im internen Arbeitsmarkt

Die Einführung einer PVA als mikropolitisches Machtspiel

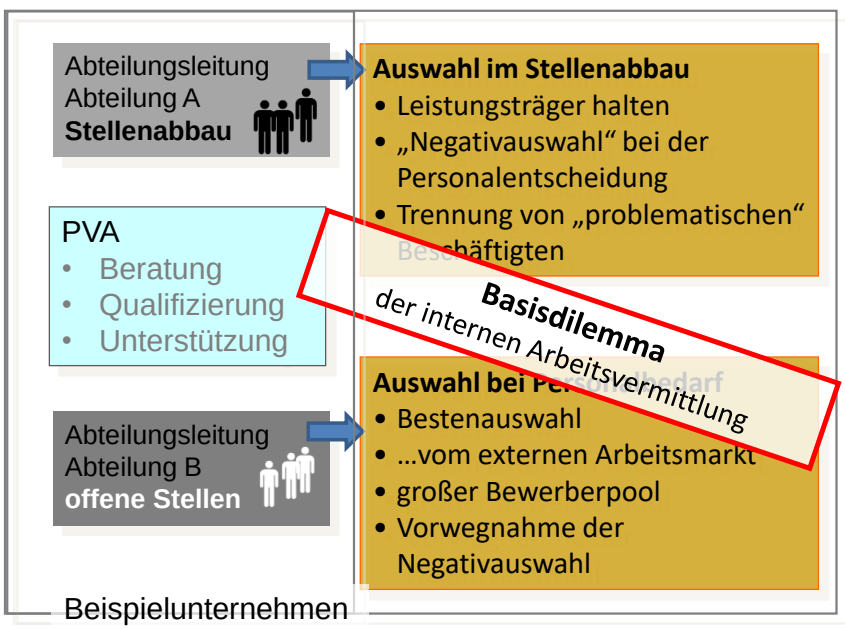
GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

13

Personal-vermittlung im internen Arbeitsmarkt

Die Einführung einer PVA als mikropolitisches Machtspiel



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Personal-vermittlung im internen Arbeitsmarkt

Die Einführung einer PVA als mikropolitisches Machtspiel

- Auswahlentscheidungen von zentraler Bedeutung für die Personalvermittlungsabteilung
- Aber: **Personalauswahl ist eine Domäne des mittleren Managements**
- intensive Machtspiele sowohl um Kompetenzen als auch um Köpfe
- Risiko: „Abschiebebahnhof“ und Legitimationsverlust der PVA

„Die Luschen aus der Flaschenpost will doch keiner haben“ – Abteilungsleitung Unternehmen M

„Die PVA hat hier gar nichts zu lassen uns da nicht (Abteilungsleiter en N)

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

15

Die Einführung der PVA als mikropolitisches Machtspiel.
Organisationstheoretische Dimensionen von Macht und Herrschaft

Regeln der Signifikation	Regeln der Legitimation	Autoritative Ressourcen	Allokative Ressourcen
„Die Luschen aus der Flaschenpost will doch keiner haben“ (Abteilungsltg. Betrieb M) „Die [PVA] ist hier der Vollstrecker des Personalabbaus“ (Abteilungsltr. Betrieb P)	„Die Personalabteilung hat hier eigentlich gar nichts zu sagen, wir lassen uns da nicht reinreden“ (Abteilungsleiter Unternehmen N)	**Stellenbesetzungs-prozess** **Ausschreibung offener Stellen** **Genehmigung der Einstellung vom externen Arbeitsmarkt** **Genehmigung von Leiharbeit und Fremdvergabe** „W aust in c fluss- mö cht […]. So ein Chefarzt, der hat einen ganz anderen Draht zum Vorstand“ (Berater PVA Betrieb M)	**Geld** **Personal** **Räume**

Gestaltung einer PVA

Gestaltungsfelder bei der Einführung einer Abteilung zur internen Personalvermittlung

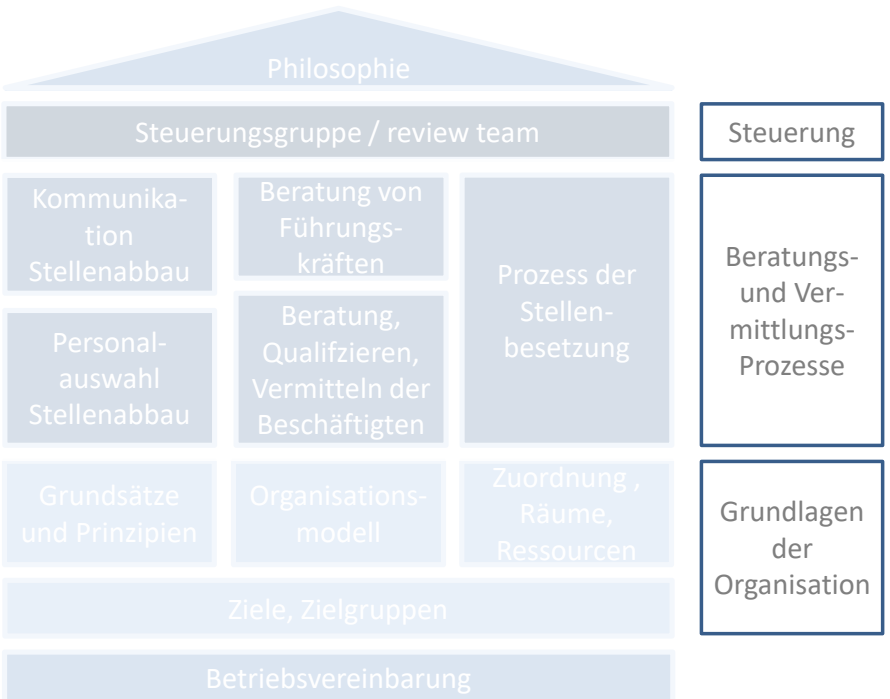
Ausgangspunkt: Um das Basisdilemma zu überwinden, benötigt die PVA ein gut geplantes Model mit wirksamen Ressourcen

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

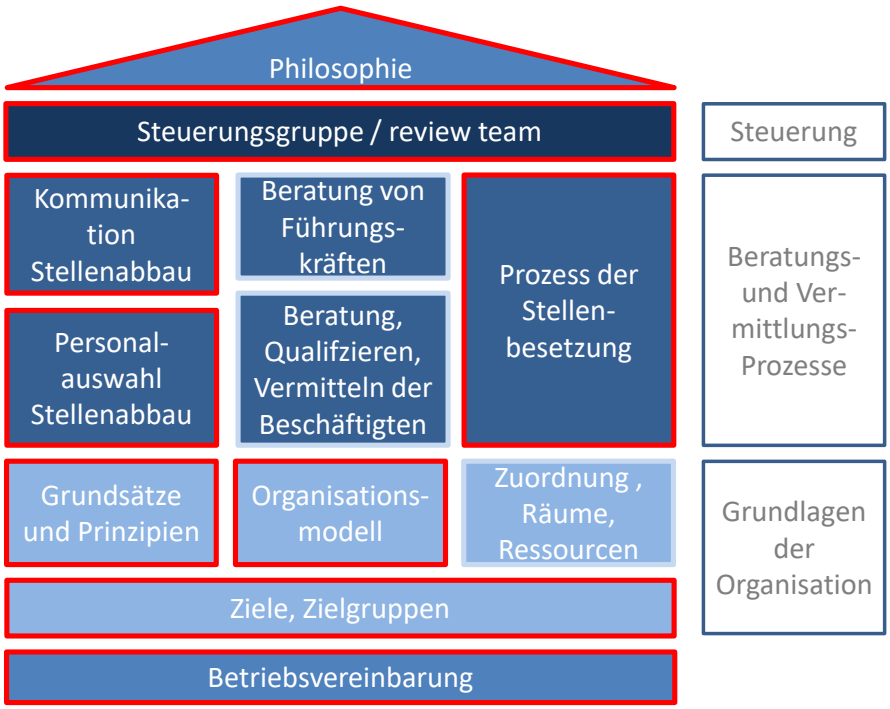
17

Gestaltungs-felder einer PVA



helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Gestaltungs-felder einer PVA



helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Gestaltung einer PVA

Gestaltungsfeld 1: Grundlagen und Ziele

- **Ziele und Zielgruppen** der PVA
  - MA mit (drohendem) Stellenverlust
  - Auszubildende
  - befristete Beschäftigte?
  - MA mit Veränderungswunsch
  - BEM etc.

20

Gestaltung einer PVA

Um das Basisdilemma zu überwinden, benötigt die PVA ein gut geplantes Model und klare Ressourcen

Model und Konzeption der PVA

- Modellentscheidung: Zwei Grundmodelle der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt
  - **Poolmodell**
  - **Agenturmodell**
  - …sowie **Mischformen**

21

Weiterent-wicklung der PVA

Weiterentwicklung des PVA-Modells

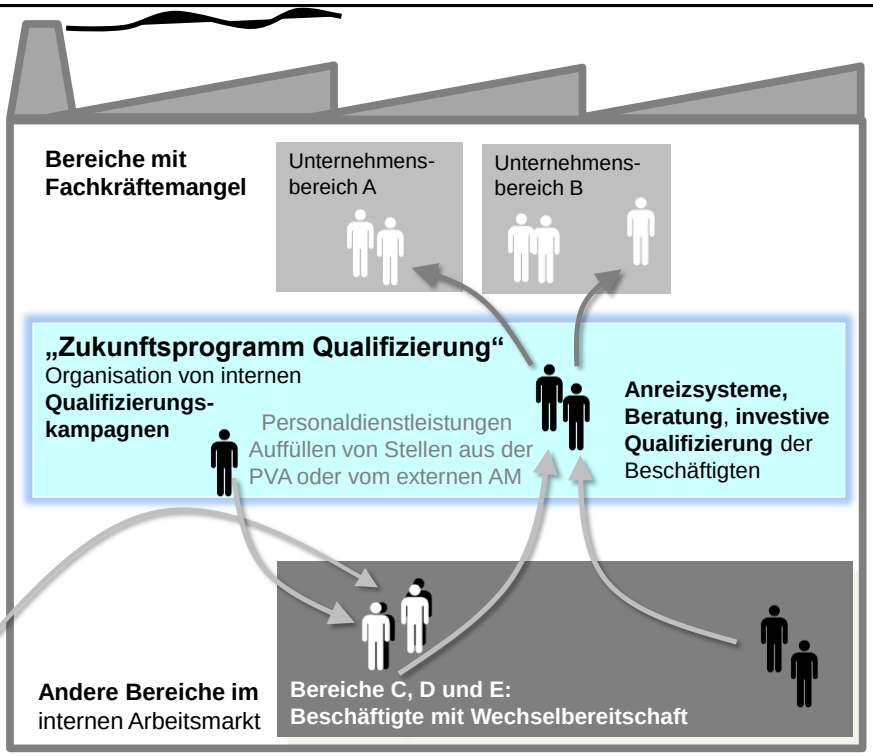
- „Transformation“ als Stichwort eines veränderten Strukturwandels
- notwendige **Stärkung der Qualifizierung** in der Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung
- Weiterentwicklung des PVA-Modells zu **QPVA**
  Abteilungen zur Qualifizierung und internen Personalvermittlung
- Qualifizierungsprogramm zur Gestaltung des Umbaus in Zeiten guter Konjunktur/ohne Stellenabbau
- Ziel: Unterstützung von Transformationsprozessen und Bewältigung von Fachkräfteengpässen mit Mitteln des internen Arbeitsmarkts

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

22

QPVA – Transformation ohne Stellenabbau



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Weiterent-wicklung der PVA zur QPVA

Eskurs: Weiterentwicklung des PVA-Modells

- Wiederaufnahme der Qualifizierungsidee aus Beschäftigungsplänen
- **vorausschauende Qualifizierungsberatung** von Beschäftigten durch professionelle Berater/innen der PVA
- ausgestattet mit **Programmen zur investiven Qualifizierung**

In der digitalen Transformation „wird eine vorausschauende und strategische Qualifizierungspolitik zum Dreh- und Angelpunkt der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik“ (Weißbuch BMAS)

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

Weiterent-
wicklung der
PVA zur QPVA

Eskurs: Weiterentwicklung des PVA-Modells

- **Offene Frage**: Finanzierung des Lebensunterhalts/Entgelts in Phasen der Qualifizierung

Europäische Beispiele:
- *Belgien*: Congé-éducation payé/Betaald Educatief Verlof
- *Schweden*: Bildungsurlaubsgesetz
- *Frankreich*: Congé individuel de formation

Ansätze in Deutschland
- Weiterbildungsteilzeit der IG Metall
- Weiterbildungsberatung der BA
- WeGeBau

Diskussion um betriebliche vs. staatliche Lösungen
- Kurzarbeitergeld Q?

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

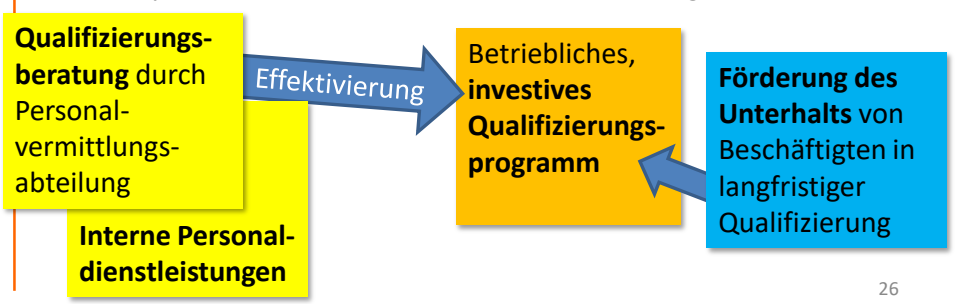
helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

25

Weiterent-
wicklung der
PVA zur QPVA

Eskurs: Weiterentwicklung des PVA-Modells

- Wiederaufnahme der Qualifizierungsidee aus Beschäftigungsplänen
- **vorausschauende Qualifizierungsberatung** von Beschäftigten durch professionelle Berater/innen der PVA
- …ausgestattet mit **Programmen zur investiven Qualifizierung**
- …kombiniert mit internen Personaldienstleistungen und der Kompetenz zur internen Personalvermittlung



GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

26

Ausblick
und Diskussion

Zusammenfassung und Ausblick

PVA: Erfolgreiche, effektive und weit verbreitete Form der Beschäftigungssicherung

- keine symbolische Personalpolitik
- echte Bereitstellung von Flexibilität
- echte Bereitstellung sozialer Sicherheit

- Kerneigenschaft: Mischung aus **Verhandlung** und **aktiver Arbeitsmarktpolitik**
- Einführung **investiver Qualifizierungsprogramme:** Weiterentwicklung zur ***Q*PVA**

- „Ressourcen sind entscheidend“ für den Erfolg der (Q)PVA

- Erfahrungsaustausch und Unterstützung in der Gestaltung notwendig

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

27

Ausblick
und Diskussion

Ausblick

- „Netzwerktreffen PVA“ – seit 2008 wichtiger Ort zum Austausch der Akteure

  [http://www.helex-institut.de/pva-netzwerk.html]

- Erfahrungsaustausch für Betriebsräte
- Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung

GEMEINSAME ARBEITSSTELLE RUB IGM

helex institut
Arbeitsmarkt | Betriebliche Personalpolitik

28

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

gernot.muehge@ruhr-uni-bochum.de