

Die schwer vermittelbaren Beschäftigten des internen Arbeitsmarktes
– Vermittlungsbarrieren und Ansätze ihrer Überwindung –

Masterarbeit vom 09.11.2012

Fachworkshop am 14. November 2014, Berlin

Weiterentwicklung des Beschäftigentransfers

Friedrich Ebert Stiftung, Stiftung Bildung und Beschäftigung, Helex Institut

Pia Wagner, Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum / IG Metall

Gliederung

- 1 Die interne Personalvermittlung
- 2 Schwer vermittelbare Beschäftigte (Stand der Forschung)
- 3 Empirische Befunde
 - Datengrundlage
 - Schwer vermittelbare Beschäftigte
 - Ursachen für „Schwervermittelbarkeit“
 - Ansätze zur Vermittlungsförderung
- 4 Implikationen für die Praxis

1 Die interne Personalvermittlung

- **Interne Personalvermittlung als betriebliches Flexibilisierungsinstrument**
 - Ermöglicht organisationsinterne **Restrukturierungen ohne Entlassungen** auf den externen Arbeitsmarkt
 - Häufig in Organisationen mit **internem Arbeitsmarkt**
 - Rahmenbedingungen: **Hohe Beschäftigungssicherheit** (Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen), enge Personalbindung, starke betriebliche Interessenvertretung
- **Ziel** der interne Personalvermittlung ist es,
 - den durch Restrukturierungen entstehenden **Personalüberhang innerhalb einer Organisation** abzufangen,
 - d.h. einen Ausgleich zwischen internem Arbeitsangebot und interner Arbeitsnachfrage herzustellen.
 - Anspruch auf vollständige Vermittlung

1 Die interne Personalvermittlung

- Umsetzung wird i.d.R. von einer organisationsinternen Einheit, der sog. **Internen Personalvermittlungsabteilung (PVA)**, übernommen
- **Zielgruppen**
 - Mitarbeiter der Stammbeslegschaft
 - KW-Beschäftigte, freiwillige Stellenwechsler
 - Bedeutendes Klientel: Schwer vermittelbare Beschäftigte

2 Schwer vermittelbare Beschäftigte (Stand der Forschung)

- Existenz von schwer zu vermittelnden Beschäftigten als **wesentliches Problemfeld** der internen Personalvermittlung
- Als schwer vermittelbar gelten Beschäftigte, die nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes **langfristig nicht auf eine freie interne Arbeitsstelle vermittelt** werden können
- Ca. **12%** der von einem Stellenverlust betroffenen Mitarbeiter gelten als nicht oder nur sehr schwer vermittelbar (Mühge/Kirsch 2012)
- PVA von der Konfrontation mit hohen Vermittlungshürden überrascht, **häufig fehlen geeignete Maßnahmen** zu ihrer Überwindung
- **Negativwirkung** von langfristig beschäftigungslosen Mitarbeitern, gefährdet die Legitimation der internen Personalvermittlungsstrategie
- **Geringer Forschungsstand** zum Problemfeld

2 Schwer vermittelbare Beschäftigte: Forschungsfragen

- Was macht „Schwervermittelbarkeit“ auf internen Arbeitsmärkten aus?
- Über welche Möglichkeiten verfügen interne Personalvermittlungsabteilungen, Vermittlungshemmnisse auf internen Arbeitsmärkten zu überwinden?

3 Empirische Befunde: Datengrundlage

	Branchenzugehörigkeit	Vermittlungskonzept	Zielgruppe
PVA- Universitätsklinik West	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Universitätsklinik Nord	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Landesverwaltung West	Öffentliche Verwaltung	Agenturmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Landesverwaltung Nord	Öffentliche Verwaltung	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Privatwirtschaft- liches Unternehmen	Privatwirtschaftliches Unternehmen	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte

Darstellung in Anlehnung an Kirsch/Mühge 2008: 12.

3 Empirische Befunde: Datengrundlage

	Branchenzugehörigkeit	Vermittlungskonzept	Zielgruppe
PVA- Universitätsklinik West	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Universitätsklinik Nord	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Landesverwaltung West	Öffentliche Verwaltung	Agenturmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA- Landesverwaltung Nord	Öffentliche Verwaltung	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Privatwirtschaft- liches Unternehmen	Privatwirtschaftliches Unternehmen	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte

Darstellung in Anlehnung an Kirsch/Mühge 2008: 12.

3 Empirische Befunde: Datengrundlage

	Branchenzugehörigkeit	Vermittlungskonzept	Zielgruppe
PVA-Universitätsklinik West	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Universitätsklinik Nord	Öffentlich-rechtliche Körperschaft	Mischform	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Landesverwaltung West	Öffentliche Verwaltung	Agenturmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Landesverwaltung Nord	Öffentliche Verwaltung	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte, Freiwillige
PVA-Privatwirtschaftliches Unternehmen	Privatwirtschaftliches Unternehmen	Versetzungsmodell	KW-Beschäftigte

Darstellung in Anlehnung an Kirsch/Mühge 2008: 12.

3 Empirische Befunde: Schwer vermittelbare Beschäftigte

- Alle befragten PVA-Mitarbeiter hatten bzw. haben Beschäftigte, die sie als schwer zu vermitteln bezeichnen
- **Keine eindeutige Definition** zur Schwervermittelbarkeit
- **Merkmale**, die häufig einen langen Verbleib in Beschäftigungslosigkeit begründen:
 - Gesundheitliche Einschränkungen
 - Soziale und arbeitsbezogene Defizite
 - Bestimmte Berufsprofile
 - Defizitäre berufliche Kompetenzen
- **Ambivalent:** Hohes Lebensalter & geringes Qualifikationsniveau

3 Empirische Befunde: Ursachen für „Schwervermittelbarkeit“

- **Ursachen**, die der erschwerten Vermittlung von Beschäftigten mit bestimmten Merkmalen zu Grunde liegen:
 - **Diskriminierungsprozesse in Einstellungsverfahren ...**
 - treffen Mitarbeiter mit gesundheitlichen Einschränkungen und Mitarbeiter mit sozialen und arbeitsbezogenen Defiziten.
 - **Individuelle Leistungseinschränkungen, ...**
 - die mit gesundheitlichen Einschränkungen, sozialen und arbeitsbezogenen Defiziten sowie mit defizitären beruflichen Kompetenzen einhergehen.

3 Empirische Befunde: Ursachen für „Schwervermittelbarkeit“

- **Ursachen**, die der erschwerten Vermittlung von Beschäftigten mit bestimmten Merkmalen zu Grunde liegen:
 - **Objektive Gegebenheiten der Arbeitssituation ...**
 - erschweren die Vermittlung von gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern, von Mitarbeitern mit bestimmten Berufsprofilen sowie von Mitarbeitern mit defizitären beruflichen Kompetenzen.
 - **Interne Arbeitsmarktlage ...**
 - wirkt sich auf die Vermittlungschancen von gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern, Mitarbeitern mit sozialen und arbeitsbezogenen Defiziten, mit bestimmten Berufsprofilen sowie mit defizitären beruflichen Kompetenzen aus.

3 Empirische Befunde: Ansätze zur Vermittlungsförderung

- **Ansätze der PVA**, die einen Beitrag leisten zur Überwindung von ...
 - **Diskriminierungsprozessen in Einstellungsverfahren**
 - (Bedingtes) externes Ausschreibeverbot und Vorschlagsrecht
 - Probeeinsätze (z.B. Hospitationen und Abordnungen)
 - Umfangreiche Informationspolitik und „Networking“
 - Öffnung der PVA für freiwillige Stellenwechsler
- **Individuellen Leistungseinschränkungen**
 - Kompensatorische Maßnahmen auf Individual- und Organisations-ebene
 - Selten: Personalrechtliche Maßnahmen bei Fehlverhalten

3 Empirische Befunde: Ansätze zur Vermittlungsförderung

- **Keine wirkungsvollen Möglichkeiten** Einfluss auf die **Arbeitsgegebenheiten** sowie auf die **interne Arbeitsmarktlage** zu nehmen
 - **Dauerhafte Betreuung** von Mitarbeitern, **Alternativen zur internen Vermittlung** und **dauerhaft subventionierte Stellenbesetzungen** werden nur vereinzelt und als Not- bzw. Übergangslösung angeboten
 - Alle befragten PVA-Mitarbeiter zeichnen sich durch einen **langen Atem** aus: **(Zeit)intensive Beratung & Ausschöpfung aller Möglichkeiten**
- **Insgesamt positive Bewertung der den PVA zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zur Überwindung hoher Vermittlungshürden**

4 Implikationen für die Praxis

- **Einzelfall- und zeitintensive Ausrichtung** der Vermittlungsbemühungen zentral für die Vermittlung von Mitarbeitern mit individuellen Leistungseinschränkungen → **Zielgruppenspezifische Maßnahmen ausbaubar**
- **Handlungsbedarf** hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten auf der **Nachfrageseite**
- **Erfahrungsaustausch**, insb. über „best-practice-Modelle“, aufgrund organisationsübergreifend ähnlicher Problemstellungen
- Bearbeitung aufgedeckter **organisationsinterner Missstände**, insb. in Bezug auf die Ursachen für individuelle Leistungseinschränkungen

Kontakt:

Pia Wagner, M.A.

Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum / IG Metall

Tel.: 0234 - 32 - 25239

E-Mail: Pia.S.Wagner@rub.de

