

Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot

Book

Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten: Modelle, Praxis, Gestaltungsempfehlungen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 256

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot (2010) : Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten: Modelle, Praxis, Gestaltungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 256, ISBN 978-3-86593-151-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181724>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Johannes Kirsch | Gernot Mühge

Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten

Johannes Kirsch | Gernot Mühge

Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten

Johannes Kirsch | Gernot Mühge

**Die Organisation der
Arbeitsvermittlung auf
internen Arbeitsmärkten**

Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen



Johannes Kirsch und **Gernot Mühge** sind Sozialwissenschaftler am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Sie arbeiten in nationalen und internationalen Forschungsprojekten zu den Themengebieten betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik, Entwicklung von Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen sowie Beschäftigtertransfer.

© Copyright 2010 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2010
ISBN: 978-3-86593-151-1
Bestellnummer: 13256

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9
Die personalwirtschaftliche Gestaltung interner Arbeitsmärkte – eine Bestandsaufnahme	13
1 Prozesse der Personalauswahl – das Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung	25
2 Organisationsmodelle von Versetzungsabteilungen	31
3 Arbeitsmarktpolitik auf internen Arbeitsmärkten	37
4 Schwervermittelbare Teilnehmer/innen	43
5 Flexibilität nicht ohne Sicherheit – die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung bei der Ausgestaltung interner Arbeitsmärkte	47
6 Versetzungsabteilungen: Ein Einführungsprojekt	51
Zusammenfassung und Ausblick	61
Weiterführende Informationen und Unterstützung	63
Über die Hans-Böckler-Stiftung	67

Vorwort

Vor 12 Jahren haben wir begonnen, uns mit den Möglichkeiten zur Stabilisierung der Beschäftigung bei konjunkturellen, saisonalen oder vom Strukturwandel bedingten Absatzschwankungen auseinander zu setzen. Veröffentlichungen zu dem Thema gab es kaum, gesicherte empirische Erkenntnisse fehlten völlig. Der Begriff des „internen Arbeitsmarktes“ war zwar bereits geläufig, Bedeutung hatte er jedoch ausschließlich im Zusammenhang der internen Besetzung von Aufstiegspositionen und der Bildung von Humankapital. Die Organisation einer Arbeitsvermittlung innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen war kein Thema.

Heute liegt eine erste umfassende Untersuchung der Wirksamkeit der unternehmens- oder konzerninternen Arbeitsmärkte vor. Sie erlaubt uns einen Einblick in viele gelungene und auch in eine Reihe weniger gelungener Modelle. Die vorliegende Broschüre zielt darauf, die wichtigsten Problemlagen, Handlungsfelder und Erfolgsbedingungen zu benennen. Sie soll eine Hilfe sein, Nutzen aus dieser ersten wissenschaftlichen Untersuchung der Wirksamkeit unternehmensinterner Arbeitsmärkte zu ziehen. Dabei sind wir uns bewusst, dass wir nicht alles wissen, dass täglich neue Erfahrungen gemacht und neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Es wird darauf ankommen, nicht stehen zu bleiben und nicht in der – berechtigten – Kritik der Beschäftigungsunsicherheit zu verharren. Positive Erfahrungen müssen genutzt, für die anstehenden Probleme und Schwierigkeiten neue Lösungen gefunden werden. Neben der Weitergabe des heutigen Standes der Erkenntnisse müssen wir uns mit neuen Ansätzen der Kritik stellen, wir müssen einen ständigen Erfahrungsaustausch organisieren. Und wir müssen den Blick erweitern auf neue Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten, auf eine Vielfalt von Instrumenten zur Beschäftigungssicherung in der Wirtschaftskrise, wie etwa den Austausch von Arbeitskräften zwischen unabhängigen Unternehmen oder die Verbesserung des Beschäftigtentransfers.

Hartmut Klein-Schneider

Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Hans-Böckler-Stiftung

Einleitung

„Wir sind das interne Arbeitsamt unseres Unternehmens“, so charakterisieren sie sich selbst: Die Rede ist von Versetzungsabteilungen, deren Aufgabe es ist, im Fall von Stellenabbau interne Versetzungsprozesse zu organisieren und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Die Beschäftigungssicherung durch die Organisation von Versetzungsprozessen auf dem internen Arbeitsmarkt hat das Institut Arbeit und Qualifikation in den Jahren 2006 bis 2008 in einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt erforscht. Das Projekt „Wirksamkeit von Einrichtungen zur Gestaltung interner Arbeitsmärkte – WEGA“ hat die Wirksamkeit und Funktionsweise von Versetzungsabteilungen untersucht und die Möglichkeiten und Grenzen der Organisation von betriebs- bzw. abteilungsübergreifende Versetzungsprozessen auf dem internen Arbeitsmarkt ausgelotet.

Die Broschüre „Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten, Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen“ richtet sich an Personalverantwortliche in privaten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sowie an Betriebs- und Personalräte, die sich mit der Einführung einer Versetzungsabteilung auseinandersetzen. Die Broschüre gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil besteht aus dem nachfolgenden Übersichtskapitel, das eine Bestandsaufnahme der internen Arbeitsvermittlung in Deutschland leistet. Das Kapitel gibt betrieblichen Akteuren einen Überblick über die vorhandene Praxis, Zielgruppen und Organisationsmodelle der internen Arbeitsvermittlung.

Den zweiten Teil bilden fünf Kapitel mit Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Einführung von Versetzungsabteilungen.

- Kapitel 1 beschreibt das so genannte „Basisdilemma“ von Versetzungsabteilungen. Dieses Problem resultiert, vereinfacht gesagt, aus den Kriterien der Personalauswahl im abteilungsübergreifenden Versetzungsprozess: Bei Personalabbau werden vorrangig weniger leistungsfähige Beschäftigte ausgewählt, bei der Besetzung freier Stellen dagegen Beschäftigte mit hoher Leistungsfähigkeit gesucht und eingestellt. Aufgrund der Gegensätzlichkeit dieser Kriterien droht die Gefahr von Arbeitslosigkeit im Unternehmen: Beschäftigte verlieren ihren Arbeitsplatz, können aber nicht auf freie Stellen vermittelt werden.

- Kapitel 2 beschreibt mögliche Organisationsformen von Versetzungsabteilungen und diskutiert ihre Vor- und Nachteile; hierbei spielt der Beitrag zur Lösung des beschriebenen Basisdilemmas eine entscheidende Rolle.
- Kapitel 3 thematisiert die Struktur des internen Arbeitsmarkts und die Konsequenzen für die Praxis und die tägliche Arbeit in Versetzungsabteilungen,
- Kapitel 4 spezifiziert diese Sichtweise auf Formen der verfestigten Beschäftigungslosigkeit im internen Arbeitsmarkt.
- Kapitel 5 richtet sich vorrangig an Betriebs- und Personalräte und setzt sich mit Schutz- und Zumutbarkeitsregeln der internen Versetzung auseinander.
- Kapitel 6 beschreibt schließlich ein idealtypisches Einführungsprojekt. Es strukturiert einzelne Handlungsfelder und definiert die notwendigen Arbeitspakete bei der Einführung einer Versetzungsabteilung.

Die in der vorliegenden Broschüre dargestellten empirischen Befunde und Handlungsempfehlungen basieren zum einen auf einer quantitativen Befragung interner Vermittlungsabteilungen, mit der neben den Verantwortlichen der jeweiligen Leitungsebene auch die zuständigen Betriebs- bzw. Personalräte angesprochen wurden, und zum anderen auf Gesprächen mit Leitungen von Versetzungsabteilungen, Beratern und Beschäftigten in Unternehmen, die im Rahmen von neun Intensivfallstudien über Versetzungsabteilungen geführt worden sind.

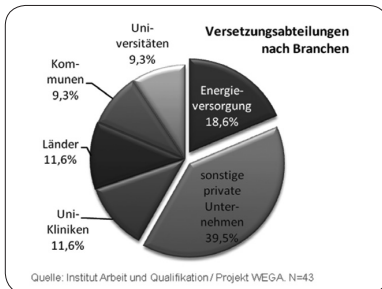
Ein erstes wichtiges Ergebnis der quantitativen Befragung ist, dass die organisierte Vermittlung auf internen Arbeitsmärkten weithin unterschätzt wird: Sie ist weiter verbreitet und hat einen höheren Wirkungsgrad als es die arbeitsmarktbezogene Diskussion, in der sie bislang kaum eine Rolle spielt, erahnen lässt. In größeren Unternehmen gehört die organisierte interne Vermittlung zum Regelinstrumentarium personeller Flexibilität und hat bei betrieblichen Anpassungsprozessen außerdem einen höheren Wirkungsgrad als alle externen Flexibilitätsinstrumente (betriebsbedingte Kündigungen, Aufhebungsverträge, Nichtverlängerung befristeter Verträge und Nichtübernahme Auszubildender) zusammengenommen (s. Grafik auf Seite 21).

Vor diesem Hintergrund erstaunt es, dass es sich bei den existierenden Versetzungsabteilungen zum großen Teil um relativ isolierte Entwicklungen handelt, die weitgehend ohne Anlehnung an Vorbilder aus anderen Unternehmen bzw. Verwaltungen aufgebaut wurden. Und auch im „laufenden Betrieb“ gibt es diesbezüglich nur relativ wenig organisationsübergreifenden Erfahrungsaustausch. Damit wird ein wichtiges Potential nicht genutzt, denn die existierenden Versetzungsabteilungen weisen – bei aller Verschiedenheit – so starke strukturelle Ähnlichkeiten

(auch in der Fehleranfälligkeit) auf, dass es für die Verantwortlichen durchaus hilfreich sein kann, das praktische Handlungswissen vergleichbarer Einrichtungen zur Verfügung zu haben. Die vorliegende Broschüre soll auf der Grundlage der WEGA-Projektergebnisse entlang der wichtigsten Problemfelder Handlungsempfehlungen für den Aufbau und den Betrieb der internen Personalvermittlung geben – und auf diesem Wege auch zu einem stärkeren direkten Erfahrungsaustausch zwischen Versetzungsabteilungen verschiedener Unternehmen anregen.

Die personalwirtschaftliche Gestaltung interner Arbeitsmärkte – eine Bestandsaufnahme

In der Anfangsphase des WEGA-Projekts, in den Jahren 2006 und 2007, bestand ein beträchtlicher Teil der Forschungsarbeit darin, nach bestehenden Versetzungsabteilungen in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zu recherchieren. Durch diese Recherche konnten in Deutschland gut 50 Versetzungsabteilungen ausfindig gemacht werden, die zu ihrer Arbeit telefonisch befragt worden sind. Auf dieser Basis gibt der erste Teil des Handlungsleitfadens überblicksartig Strukturinformationen über die „Landschaft“ von Versetzungsabteilungen: In welchen Bereichen der Wirtschaft existieren sie, was sind ihre Aufgaben und Zielgruppen? Wie sind Versetzungsabteilungen organisiert, und welche Wirksamkeit entfalten sie – mit anderen Worten: welche Flexibilitätsleistung kann man mit der Organisation interner Versetzungsprozesse erzielen? Auf diese Fragen werden an dieser Stelle Antworten gegeben. Die empirischen Befunde basieren - wie bereits erwähnt – auf standardisierten telefonischen Befragungen der Leitungen



von Versetzungsabteilungen sowie der jeweils zuständigen Betriebs- und Personalräte.

Schwerpunkt bei Großunternehmen und öffentlicher Wirtschaft

Bei der Branchenzugehörigkeit lassen sich in einer ersten groben Unterscheidung privatwirtschaftliche Unternehmen von öffentlichen Körperschaften und Verwaltungen abgrenzen. Der Befragung zufolge sind interne Personalvermittlungsstellen (mit 58%) mehrheitlich in ersteren anzutreffen, wobei ehemals (halb-) öffentliche Unternehmen (neben Energieversorgern gehören dazu auch die Deutsche Bahn und die Deutsche Telekom) einen Schwerpunkt bilden. Die im öffentlichen Sektor vorgefundenen Versetzungsabteilungen verteilen sich je zur Hälfte auf die beiden Blöcke Universitäten/Universitätskliniken sowie Kommunal- und Landesverwaltungen – Bereiche, in denen Interviewangaben zufolge in naher Zukunft eine hohe Gründungsdynamik entsprechender Abteilungen zu erwarten ist.

Da es für das Funktionieren interner Arbeitsvermittlung einer bestimmten „kritischen Masse“ bedarf, sind die betreffenden Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen fast ausschließlich größeren Zuschnitts: Der Geltungsbereich interner Personalvermittlung liegt den Befragungsdaten zufolge in keinem Fall unter 550 Arbeitnehmer/innen und umfasst in fast 95% der Fälle wenigstens 1.000 Beschäftigte. Zwei Drittel der befragten Versetzungsabteilungen beziehen sich sogar auf 5.000 Beschäftigte oder mehr. Bezieht man die Zahl der Arbeitnehmer/innen, die in den Geltungsbereich entsprechender Einrichtungen fallen, auf die Gesamtzahl der in Deutschland Beschäftigten, wird deutlich, dass Versetzungsabteilungen – zumindest in dem hier relevanten Betriebsgrößensektor von mehr als 500 Arbeitnehmern – einen bedeutenden Teil des deutschen Beschäftigungssystems abdecken. Der WEGA-Befragung zufolge (die auf den Angaben von nur 31 der 51 insgesamt bekannten Einrichtungen basiert) wird jeder fünfte in größeren Unternehmen und Verwaltungen (ab 500 Arbeitnehmern) Beschäftigte von organisierter interner Personalvermittlung erfasst; die tatsächliche Quote dürfte noch deutlich darüber liegen.

Versetzungsabteilungen – ein junges Instrument mit hoher Gründungsdynamik

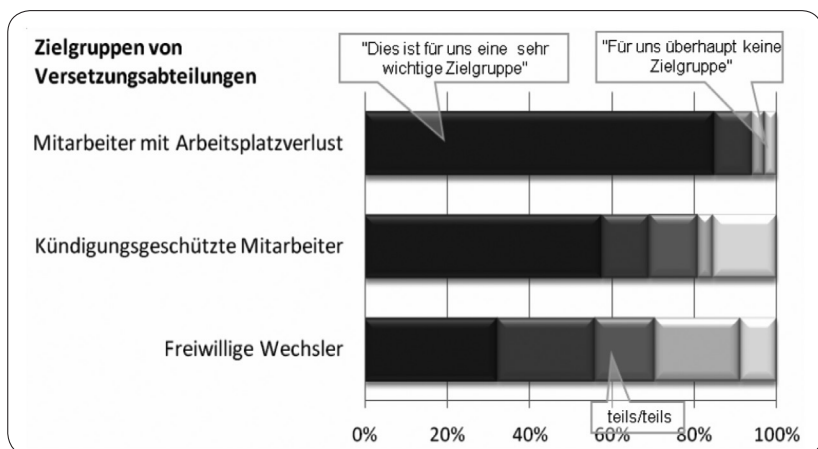
Wie der Kurvenverlauf deutlich macht, handelt es sich bei Einrichtungen zur internen Personalvermittlung um ein Phänomen, das in Deutschland erst gegen Ende der



1990er Jahre eine nennenswerte Verbreitung gefunden hat, und sich dann mit den 2000er Jahren relativ rasch ausbreitete. Mehr als die Hälfte der von der WEGA-Befragung erfassten Einrichtungen sind erst nach 2002 gegründet worden; die heute bestehenden Versetzungsabteilungen sind damit zum größten Teil noch keine zehn Jahre alt. Und die Entwicklung ist offensichtlich noch nicht abgeschlossen: Aus den zahlreichen Gesprächen mit Personalverantwortlichen und betrieblichen Interessenvertretern, die bei den Recherchearbeiten zum WEGA-Projekt geführt wurden, ist vielmehr zu schließen, dass die Gründungsaktivitäten auch nach

Abschluss der Befragung auf hohem Niveau weitergingen und -gehen. Insgesamt handelt es sich bei den Versetzungsabteilungen offensichtlich nicht um eine vorübergehende „Modeerscheinung“, sondern um längerfristig stabile Einrichtungen: So gaben drei Viertel der Befragten an, die zukünftige Fortführung ihrer Versetzungsabteilung sei strategisch notwendig, geplant, und daher grundsätzlich sicher. Die Befragten haben auch erklärt, dass eine solche Stabilität nicht möglich wäre, wenn sich die Einrichtungen nicht als lern- und anpassungsfähig erweisen würden; auch hierzu liefert die WEGA-Befragung aufschlussreiche Informationen: 60% der befragten Betriebs- bzw. Personalräte gaben an, das Gründungskonzept ihrer Versetzungsabteilung sei im Laufe der Zeit erheblich oder teilweise verändert worden; die Anpassungen wurden dabei größtenteils positiv bewertet. In dieser Broschüre wird (unter den Handlungsempfehlungen bzw. der Checkliste) noch darauf einzugehen sein, dass die organisatorische „Verfassung“ der Versetzungsabteilungen (einschließlich der zugehörigen Regulierungen) bereits bei der Gründung so offen ausgestaltet werden sollte, dass eine Anpassung an später auftretende Veränderungen möglich ist.

Zielgruppen

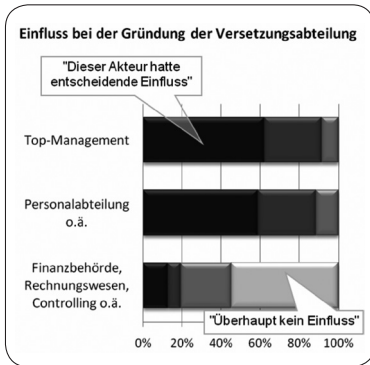


Um Aufschluss über die Aufgaben und Funktionen von Versetzungsabteilungen zu erhalten, fragte das WEGA-Projekt die internen Vermittlungsorganisationen nach ihren wichtigsten Zielgruppen. Es ergab sich, dass die betreffenden Ein-

richtungen größtenteils ins Leben gerufen wurden, um Mitarbeiter/innen, die im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen ihren Arbeitsplatz verlieren, an anderer Stelle des Unternehmens bzw. der Verwaltung weiterbeschäftigen zu können. In fast allen betreffenden Unternehmen und Verwaltungen ist (zumindest) ein Teil der Beschäftigten auf hohem Niveau kündigungsgeschützt. Letzteres war offensichtlich ein wichtiger Auslöser und eine zentrale Voraussetzung der Gründung der Versetzungsabteilung: Hierdurch sollte es ermöglicht werden, die hohe (formale) Beschäftigungssicherheit aufrecht zu erhalten. Im weiteren Verlauf wurde der Aktionsbereich der internen Vermittlungsstellen aber in der Regel über den Kreis der in besonderem Maße kündigungsgeschützten Mitarbeiter hinaus auf alle unbefristet Beschäftigten ausgedehnt; interne Arbeitsvermittlung ist kein closed shop für Arbeitnehmer mit besonders sicherem Beschäftigungsverhältnis. Im Unterschied zur Stammbesellschaft sind allerdings Mitarbeiter/innen mit befristetem Arbeitsvertrag in aller Regel von den Leistungen der internen Vermittlungseinrichtungen ausgeschlossen; sie müssen somit als Verlierer der Einführung von Versetzungsabteilungen betrachtet werden. Diese aus Beschäftigtensicht unbefriedigende Situation dürfte vor allem darin begründet sein, dass das mit der Befristung von Arbeitsverträgen verbundene (externe) Flexibilitätspotential aus Arbeitgebersicht benötigt wird, um den Mitarbeiter/innen im Anwendungsbereich der Versetzungsabteilung eine hohe Beschäftigungssicherheit bieten zu können. Was Berufsrückkehrer/innen und Ausbildungsabsolvent/innen angeht, kann man von einer „Sekundärfunktion“ sprechen, insofern als sich die internen Vermittlungseinrichtungen erst nach und nach dieser in den ursprünglichen Konzepten meist nicht vorgesehenen Gruppen angenommen haben. Ganz ähnlich verhält es sich mit den Beschäftigten, die aus eigenem Antrieb – und nicht, weil ihr bisheriger Arbeitsplatz weggefallen wäre – auf dem internen Arbeitsmarkt eine neue Stelle suchen. Etwas mehr als 50% der befragten internen Vermittlungsorganisationen antworteten, dass freiwillige Stellenwechsler eine Zielgruppe ihrer Arbeit sind.

Die meisten internen Vermittlungseinrichtungen machen die Erfahrung, dass in ihrer Betreuungsarbeit eine Gruppe, die in den ursprünglichen Konzepten nicht vorgesehen war, nach und nach ein immer größeres und sich verfestigendes Gewicht annimmt: Mitarbeiter/innen, bei denen aufgrund von starken Einschränkungen ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu erwarten ist, dass sie über einen langen Zeitraum im Betreuungsbereich der Einrichtung verbleiben werden. Die Vermittlungshemmnisse werden nach den Ergebnissen der WEGA-Befragung in qualifikatorischen Defiziten, daneben aber auch vor allem in psycho-sozialen

Verhaltensauffälligkeiten gesehen. Im Durchschnitt werden von 1.000 Zugängen zur Versetzungsabteilung 116 (also 11,6%) als schwer oder nicht vermittelbare Teilnehmer/innen eingeschätzt. Die Ursachen dieser Entwicklung werden ebenso wie innovative Vermittlungsinstrumente und andere Lösungsansätze, mit denen verhindert werden soll, dass die Versetzungsabteilung zum „Abschiebebahnhof“ für schwer vermittelbare Beschäftigte wird, weiter unten noch ausführlich thematisiert.



Um einschätzen zu können, welche Ziele und Interessen bei der Implementierung der existierenden Versetzungsabteilungen im Vordergrund standen, wurde im WEGA-Projekt auch nach den Akteuren bzw. Akteursgruppen gefragt, die bei der Gründung Einfluss genommen haben. Dies führte zu dem Ergebnis, dass das Topmanagement und die Personalverantwortlichen dabei eine deutlich wichtigere Rolle gespielt haben als die Abteilungen

(bzw. Ministerien), die für Haushalt und Finanzen zuständig sind. Von daher ist davon auszugehen, dass organisierte interne Personalvermittlung in den meisten Fällen zuvorderst als personalpolitische Aufgabe – die ein entsprechendes Know-how voraussetzt – wahrgenommen wird. Das Motiv, Personal zu reduzieren, steht zwar meist hinter der Einführung der Versetzungsabteilung, dies führt aber offensichtlich nur in Ausnahmefällen dazu, interne Personalvermittlung „technokratisch“ zu konzipieren; vielmehr wird bei der Bewältigung dieser Aufgabe in der Regel auf hohem fachlichen Niveau gearbeitet.

Rolle der Mitbestimmung

Alle befragten Unternehmen bzw. Verwaltungen verfügen über einen Betriebs- bzw. Personalrat und dieser hatte der WEGA-Befragung zufolge in der Mehrheit der Fälle bei der Gründung der Versetzungsabteilung und der Entwicklung des Konzepts einen hohen Einfluss. So sind die grundlegenden Regelungen zur Versetzungsabteilung in 25 von 30 (auswertbaren) Fällen in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung mit der betrieblichen Interessenvertretung festgelegt. Und

die Reichweite der Mitbestimmung in Bezug auf das Konzept der internen Personalvermittlung wird von den befragten Betriebs- und Personalräten als hoch eingeschätzt: Zwei Drittel von ihnen gaben an, dass das Konzept zum großen Teil auf den Betriebs- bzw. Personalrat zurückgeht oder dass seine Vorstellungen in das Konzept eingeflossen sind. Und dort, wo es Gremien zur Steuerung oder Kontrolle der Versetzungsabteilungen gibt, ist der Betriebs- bzw. Personalrat in mehr als zwei Drittel der Fälle daran beteiligt. Ein solch starker Partizipationsgrad – dies sei nebenbei angemerkt – führt die Betriebs- bzw. Personalräte allerdings nicht selten in Konflikte mit ihrer Funktion als Interessenvertreter der von den Versetzungsprozessen unmittelbar betroffenen Beschäftigten.

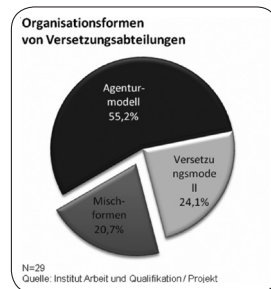
In Bezug auf einen gewerkschaftlichen Einfluss kam die Befragung dagegen zu einem ganz anderen Ergebnis: Abgesehen von einigen Landesverwaltungen (beispielhaft anzuführen ist hier die Freie und Hansestadt Hamburg), in denen die interne Arbeitsvermittlung tarifvertraglich geregelt werden muss, spielen Gewerkschaften und Beamtenbund bei der Implementierung und Steuerung von Versetzungsabteilungen nur eine geringe Rolle; das Gleiche gilt für unternehmens- bzw. verwaltungsexterne Akteure wie z.B. Beratungsgesellschaften.

Einrichtungen zur organisierten internen Personalvermittlung können ihre Funktion nur dann effizient erfüllen, wenn in ihnen alle Informationen über das aktuelle Stellenangebot des jeweiligen Unternehmens bzw. der Verwaltung zusammenlaufen; hilfreich für die Arbeit der internen Vermittlungsstellen ist es außerdem, wenn sie freie Stellen vorrangig mit ihren „Teilnehmer/innen“ besetzen können, also eine Einstellung vom externen Arbeitsmarkt erst dann zugelassen wird, wenn intern kein passender Kandidat gefunden wird. Daraus ergibt sich, dass interne Vermittlungsstellen nur dann in vollem Maße leistungsfähig sind, wenn sie auf Unternehmens- bzw. Verwaltungsebene von (mehr oder weniger stringent ausgestalteten) Regulierungen flankiert werden; besonders wichtig sind dabei ein Informationsmonopol über offene Stellen und ein Einstellungsstopp vom externen Arbeitsmarkt. Nach den Ergebnissen der WEGA-Befragung kommen diese beiden Regulierungen in der Tat in 80% der Versetzungsabteilungen zum Tragen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie auch immer effektiv sind: So erfüllt den Befragten zufolge der Einstellungsstopp nur in der Hälfte der Fälle seinen Zweck, die interne Stellenbesetzung zu erleichtern. Offensichtlich gibt es in den Unternehmen und Verwaltungen also Akteure bzw. Akteursgruppen, die ein starkes Interesse daran haben (und über entsprechende Strategien verfügen), personalpolitische Regulierungen wie Einstellungsstopps zu umgehen. Die daraus resultierende Schmälerung

der Leistungsfähigkeit der internen Vermittlungsabteilungen wird dabei – wenn nicht direkt angezielt – zumindest in Kauf genommen. Der dahinter stehende „Basiskonflikt interner Arbeitsvermittlung“ wird zusammen mit den diesbezüglichen Lösungsansätzen im zweiten Teil dieser Broschüre ausführlicher beleuchtet.

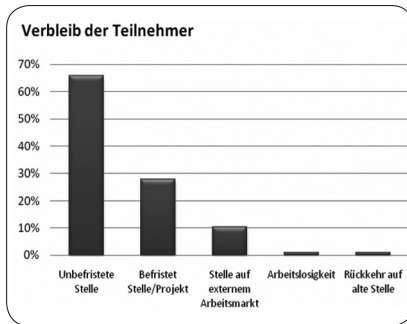
Zwei Organisationsmodelle

Die in Unternehmen und Verwaltungen anzutreffende interne Personalvermittlung ist auf vielfältige Art organisiert; allerdings ist es möglich, mit dem „*Pool- bzw. Versetzungsmodell*“ und dem „*Agenturmodell*“ zwei unterschiedliche Grundformen zu identifizieren, denen die existierenden Einrichtungen zugeordnet werden können. Im *Poolmodell* bildet der interne Arbeitsmarkt eine eigene organisatorische Einheit, in die die betreffenden Mitarbeiter/innen nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes mit allen arbeitsrechtlichen (einschließlich der vertretungsrechtlichen) Konsequenzen versetzt werden. Diesem „Stellenpool“ bleiben sie zugeordnet, bis sie mit dessen Unterstützung auf eine neue Stelle im Unternehmen oder in der Verwaltung versetzt werden. Im *Agenturmodell* dagegen fungiert die Versetzungsabteilung für die Teilnehmer/innen allein als Vermittlungs- und Betreuungsagentur; sie bleiben bis zur Vermittlung auf eine neue Stelle in vollem rechtlichem Umfang Beschäftigte ihrer bisherigen Abteilung. Die Vor- und Nachteile dieser beiden Organisationsmodelle werden in Kapitel 2 dieser Broschüre im Detail beschrieben. Hier ist festzuhalten, dass nach den Ergebnissen des WE-GA-Projekts das Agenturmodell unter den befragten internen Arbeitsmärkten mit 55 % am häufigsten vorkommt. Auf das Poolmodell entfallen 24 % der Nennungen, während sich 21 % der Vermittlungseinrichtungen als Mischform zwischen diesen beiden Modellen einordnen.



Hohe Flexibilitätsleistung und Wirksamkeit

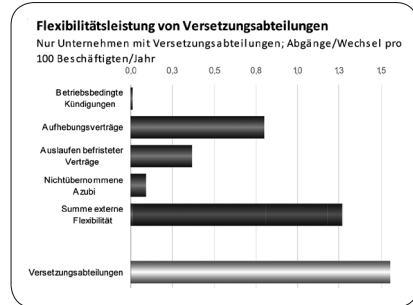
Was die arbeitsmarktpolitische Wirksamkeit der Einrichtungen zur internen Personalvermittlung angeht, interessiert natürlich in erster Linie, inwieweit der



angestrebte Vermittlungserfolg erreicht wurde. Was lässt sich also über den Status der Teilnehmer/innen nach Verlassen des internen Vermittlungsverfahrens sagen? Wie viele arbeiten danach auf einer unbefristeten Stelle innerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung (was hier als höchster Vermittlungserfolg gewertet wird)? In welchem Maße fanden intern Wechsel

auf befristete Stelle statt? Wie viele der früheren Teilnehmer/innen haben einen Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens gefunden? Gab es auch Fälle von anschließender Arbeitslosigkeit oder Rückkehr auf die alte Stelle? Um hierzu aussagekräftige Angaben machen zu können, hat das WEGA-Projekt auf der Grundlage der diesbezüglichen Befragungsdaten die im Laufe des Jahres 2006 stattgefundenen Abgänge aus dem internen Vermittlungsverfahren ins Verhältnis zu den im selben Jahr erfolgten Zugängen gesetzt. Dabei zeigt sich in Bezug auf die genannten Kategorien, dass der höchste Vermittlungserfolg, die interne Vermittlung auf eine unbefristete Stelle, bei zwei Dritteln der Teilnehmer/innen gelang und damit auch quantitativ Spitzenreiter war. Ein weiteres Viertel der Teilnehmer/innen ist innerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung zunächst auf eine befristete Stelle bzw. eine Projektstelle gewechselt. Auffallend ist, dass bei immerhin jedem zehnten Teilnehmer die Vermittlungsbemühungen zu einem Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung führen; dies weist darauf hin, dass die befragten Einrichtungen durchaus auch das externe Stellenangebot im Blick haben. Erfreulich ist die (mit 1%) sehr geringe Zahl derjenigen, die nach Beendigung des internen Vermittlungsverfahrens arbeitslos gemeldet sind. Insgesamt allerdings geben diese Zahlen (zumindest) in einem Punkt ein unvollständiges Bild: Wie aus den im WEGA-Projekt durchgeführten Fallstudien bekannt ist, werden interne Vermittlungsprozesse in vielen Fällen (insbesondere in öffentlichen Verwaltungen) von Vorruhestandsmodellen flankiert, sodass bereits im Vorfeld der Vermittlungsverfahren nicht wenige Beschäftigte in den vorgezogenen Ruhestand gehen. Die hierdurch frei werdenden Stellen fallen in der Regel nicht alle weg, sondern können wenigstens zum Teil mit Teilnehmer/innen der Versetzungsabteilung neu besetzt werden. Vorruhestandsmodelle stellen insofern einen wichtigen Beitrag zur Entlastung der internen Vermittlungsbemühungen dar.

Der Erfolg von Versetzungsabteilungen lässt sich zweitens an ihrem Wirkungsgrad ablesen. Hierzu wurde im WEGA-Projekt erhoben, welches Gewicht die internen Vermittlungsprozesse in den betreffenden Unternehmen und Verwaltungen im Verhältnis zu den personalpolitischen Instrumenten haben, die auf den externen Arbeitsmarkt führen (betriebs-



bedingte Kündigungen, Aufhebungsverträge u. a.). Dies führte zu dem bereits in der Einleitung angedeuteten Ergebnis, dass Versetzungsabteilungen in den betreffenden Unternehmen und Verwaltungen das mit Abstand wichtigste personalpolitische Flexibilitätsinstrument sind, wenn es um Restrukturierungen und langfristige Anpassungsprozesse mit Arbeitsplatzabbau geht: Vom gesamten Stellenabbau der befragten Unternehmen und Verwaltungen wurde im Bezugsjahr 2006 deutlich weniger als die Hälfte über konventionelle „harte“ Maßnahmen durchgeführt. Der weitaus größere Teil des Arbeitsplatzabbaus führte nicht zu einem Verlust der individuellen Beschäftigung, sondern wurde über interne Versetzungsprozesse aufgefangen.

Als Erfolgsparameter organisierter interner Vermittlungsprozesse kann des Weiteren ihre Dauer dienen. Wie viel Zeit vergeht also, bis die Teilnehmer/innen aus der Versetzungsabteilung heraus eine neue Stelle antreten? Das Spektrum der durchschnittlichen Verweildauern in den befragten Versetzungsabteilungen ist mit zwei bis 18 Monaten groß; der mittlere Wert (Median) liegt bei sechs Monaten. Es verwundert nicht, dass die durchschnittlichen Verweildauern in den Einrichtungen umso länger sind, je mehr ihrer Teilnehmer/innen schwer vermittelbar sind. Auffälliger ist es da schon, dass die Vermittlungsprozesse in kleineren Einrichtungen weniger Zeit benötigen als in größeren. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass mit der Unternehmensgröße auch die Distanz zwischen den verschiedenen Abteilungen und der Formalisierungsgrad der Vermittlungsverfahren zunehmen. Je kleiner das Unternehmen, desto eher besteht vermutlich ein enges Geflecht direkter und informeller Kontakte zwischen den verantwortlichen Akteuren der verschiedenen Abteilungen und der Vermittlungseinrichtung, was sich günstig, d. h. beschleunigend, auf die internen Vermittlungsprozesse auswirkt. Diese Annahme wird durch das Ergebnis bestätigt, dass aus der Sicht von fast zwei Dritteln

der befragten Einrichtungen „gute Kontakte zu den aufnehmenden Abteilungen“ eine wichtige Rolle für die Vermittlungsarbeit spielen.

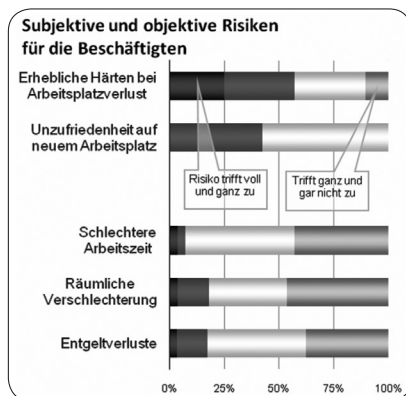
Doch die interne Vermittlungsarbeit stützt sich natürlich nicht allein auf die Aktivierung von Beziehungsgeflechten. Darüber hinaus setzen die betreffenden Einrichtungen nach den Ergebnissen der WEGA-Befragung verschiedene arbeitsmarktpolitische Instrumente und Maßnahmen ein, deren Spektrum beinahe deckungsgleich ist mit der öffentlichen oder öffentlich geförderten Arbeitsmarktpolitik (durch Arbeitsagenturen oder Träger des Beschäftigungstransfers): Profiling, Probearbeit, Veröffentlichung und Aufbereitung von internen Stellenanzeigen (mit dem oben erwähnten Vorteil des „Vorgriffrechts“), Qualifizierungen (von meist eher kurzer Dauer) und Bewerbungstrainings. Eine Besonderheit im „Instrumentenkasten“ interner Vermittlungsstellen sind psychologische Trainings und therapeutische Maßnahmen, Instrumente also, die eher dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zuzuordnen sind. Dass sie zum Standardrepertoire interner Vermittlungseinrichtungen gehören, hängt damit zusammen, dass diese, wie oben bereits erwähnt, überproportional starke Zugänge von Beschäftigten mit gesundheitlichen Problemen und Defiziten im psycho-sozialen Bereich verkraften müssen.

Chancen – und Risiken?

Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass organisierte interne Mobilitätsprozesse für die betroffenen Beschäftigten in der Regel mit einem Zwangselement verbunden sind, denn diese verlassen ihren bisherigen Arbeitsplatz in der Regel nicht freiwillig sondern weil er infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen wegfällt. Versetzungsabteilungen sind für die Beschäftigten also mit bisher ungewohnten Zumutungen und Risiken verbunden. Auch dies war Gegenstand der WEGA-Befragung. Die Betriebs- und Personalräte wurden einerseits nach den Risiken gefragt, die die organisierte interne Arbeitsvermittlung für die betroffenen Arbeitnehmer aus Sicht der Interessenvertretung tatsächlich birgt, und andererseits nach der subjektiven Zufriedenheit der betroffenen Beschäftigten und ihrer Wahrnehmung in Bezug auf besondere Nachteile und Härten. Die Gegenüberstellung in der Abbildung zeigt, dass die Beschäftigten zu einem beträchtlichen Teil das Risiko sehen, beim Arbeitsplatzverlust bzw. -wechsel erhebliche Härten zu erleiden, obwohl die allermeisten von ihnen (in der Regel per Betriebs- oder

Dienstvereinbarung) vor Einkommen-
seinbußen und Verschlechterungen
hinsichtlich der räumlichen Situation
und der Arbeitszeiten geschützt sind.
Dieses Auseinanderklaffen von objek-
tiv gegebenen und subjektiv wahr-
genommenen Risiken zeigt, dass die
Betreuungsarbeit der internen Ver-
mittlungsorganisationen von hoher
Sensibilität gekennzeichnet sein muss,
da der Verlust des alten Arbeitsplatzes
und der Übergang in das interne Ver-

mittlungsverfahren von den betroffenen Beschäftigten – trotz der hohen Beschäfti-
gungssicherheit – offensichtlich ähnlich einschneidend erlebt wird wie eine Entlas-
sung auf den externen Arbeitsmarkt mit anschließend drohender Arbeitslosigkeit.



1 Prozesse der Personalauswahl – das Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung

Das erste Kapitel zu den Handlungsempfehlungen thematisiert die Interessen von Personal abgebenden und aufnehmenden Abteilungen bzw. Betrieben, die, wie sich zeigen wird, nicht miteinander im Einklang stehen. Alle folgenden Abschnitte und Handlungsempfehlungen – sei es zur Organisation von Versetzungsabteilungen, zu ihrer Vermittlungspraxis oder zur Mitbestimmung – bauen mehr oder weniger auf diesem Problem auf. Bevor es im Detail beschrieben wird, wird seine praktische Relevanz an einem fiktiven Fallbeispiel, dem „Projekt Interne Stellenagentur“, verdeutlicht:

Das „Projekt Interne Stellenagentur“ der Energieversorgung Weststadt

Die Versetzungsabteilung der Energieversorgung Weststadt hat vor einem Jahr als „Projekt Interne Stellenagentur – PISA“ die Arbeit aufgenommen. Damit ist es Zeit für das Team des Projekts, eine erste – und erfolgreiche – Bilanz zu ziehen: Im ersten Jahr verzeichnete PISA einen Zugang von 49 Beschäftigten, dem 29 Vermittlungen auf interne Dauerarbeitsplätze und fünf Vermittlungen auf befristete Stellen gegenüber stehen. 15 Beschäftigte befinden sich derzeit im Vermittlungsprozess.

Aber: Trotz des gelungenen Starts überwiegt bei den Beraterinnen und Beratern des PISA-Teams die Unzufriedenheit. Eine Gruppe von etwa zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereitet ihnen Kopfzerbrechen. Ein Teil dieser Beschäftigten war vorher mit einfachen Tätigkeiten beschäftigt, die auf dem internen Markt schon seit langem nicht mehr nachgefragt werden. Andere Teilnehmer/innen zeigen kaum Kooperationsbereitschaft mit PISA, sind häufig krank, oder Vermittlungsversuche scheitern, weil die neuen Vorgesetzten mit den Beschäftigten nicht zufrieden sind.

Die Interne Stellenagentur hat also Teilnehmer, die sich nur sehr schwer oder gar nicht vermitteln lassen. Leitung und Team sind von diesem Phänomen

überrascht und unschlüssig, wie man mit den betreffenden Beschäftigten umgehen soll. Erschwerend kommt hinzu, dass PISA keine eigenen Räume für Arbeitsplätze hat und man den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch keine eigene Arbeitsaufgabe zuteilen kann; ohne Beschäftigung zu Hause lassen will man sie aber auch nicht. Die Situation erscheint verfahren und führt zu ersten und relativ ernstesten Konflikten zwischen Beratern und den Beschäftigten sowie dem Betriebsrat des Unternehmens.

Das Fallbeispiel PISA macht ein zentrales Problem von Versetzungsabteilungen deutlich: Die Personalauswahl in den abgebenden Abteilungen führt zu einer Teilnehmerstruktur, die zum größten Teil von aufnehmenden Abteilungen nachgefragt wird. Aber eine kleine Gruppe der Teilnehmer ist nur langsam oder teilweise auch nicht vermittelbar. Die Entstehung dieses Problems und verschiedene Ansätze zur Verbesserung der Ausgangssituation werden in diesem (und in den folgenden) Kapiteln im Detail beschrieben und diskutiert.

Auswahlkriterien Personal abgebender Abteilungen und Betriebe

Die zentrale Ausgangsbedingung für die Arbeit von Versetzungsabteilungen wird in der Abteilung bzw. dem Betriebsteil geschaffen, in dem Stellenabbau vorgenommen wird. Hier, in der Personal abgebenden Abteilung, beginnt der Versetzungsprozess mit dem Verfahren der Auswahl derjenigen Beschäftigten, die ihren Arbeitsplatz verlieren und die Abteilung verlassen müssen.

Die Verantwortung für die Personalauswahl haben in der Regel die Personalverantwortlichen im Abteilungsmanagement vor Ort. Man kann davon ausgehen, dass hier eine Auswahl nach Leistungsaspekten erfolgt: Die Personalverantwortlichen sind von dem Interesse geleitet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen sie sich die größte Leistung für ihre Abteilung versprechen, zu halten und sich von den weniger leistungsstarken Beschäftigten zu trennen. Versuche, die Personalauswahl von außen zu regulieren – z.B. durch die Festlegung von sozialen Auswahlkriterien – werden kritisch gesehen, aber dazu später mehr.

In unseren Untersuchungen haben wir eine zusätzliche Besonderheit festgestellt: In vielen Abteilungen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die aus Sicht des örtlichen Managements als problematisch gelten. Dies kann zum einem in häufigen Krankheiten mit langen Fehlzeiten begründet liegen. In diesem Fall führt der Personalabbau und der damit verbundene Auswahlprozess zu einer Offenlegung von bisher in den Abteilungen verdeckt bestehenden Gesundheitsproblemen (der so genannte „uncovering effect“). Zum anderen kann es sein, dass die Qualifikation von bestimmten – meist niedrig qualifizierten – Beschäftigten in der Abteilung z.B. aufgrund technischer Modernisierung nicht mehr benötigt wird. Darüber hinaus gibt es noch weitere Gründe bzw. Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass Mitarbeiter über längere Zeiträume nur eingeschränkt oder überhaupt nicht produktiv eingesetzt werden. In Situationen von Personalabbau – so zeigt die Praxis – werden diese Beschäftigten als Erste ausgewählt.

Zusammenfassend lässt sich die Entscheidung darüber, wer die Abteilung verlassen muss, als Negativauswahl charakterisieren (Ausnahmen bilden die Fälle von Stellenabbau, in denen ganze Abteilungen oder Betriebe geschlossen werden: hier findet naturgemäß keine Auswahl statt). Die Versetzungsabteilungen sind hierdurch bedingt mit der unangenehmen Tatsache konfrontiert, dass unter ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern Beschäftigte mit Vermittlungsschwierigkeiten überdurchschnittlich stark vertreten sind. Dieser Effekt lässt sich mit den Daten der WEGA-Befragung quantifizieren: Die Leitungen der Versetzungsabteilungen beziffern den Anteil der Personen, die sie auf dem internen Arbeitsmarkt für schwer vermittelbar halten, auf 12% des gesamten Zugangs an Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Auswahlkriterien von Abteilungen und Betrieben mit Personalbedarf

Eine zweite Auswahlentscheidung findet auf der Seite der Personalverantwortlichen der Abteilungen statt, die Bedarf nach Arbeitskräften haben. Ihre Interessenlage bei der Besetzung vakanter Stellen lässt sich wie folgt typisieren:

- Abteilungsleitungen wollen bei der Stellenbesetzung grundsätzlich auf einen möglichst weit gefassten Bewerberkreis, der auch den externen Arbeitsmarkt einschließt, zurückgreifen. Ein breites Reservoir von Bewerberinnen und Bewerbern – so die Erwartung der Personalverantwortlichen – erhöht die

Wahrscheinlichkeit, die Stelle mit einer leistungsfähigen Person passgenau besetzen zu können.

- Unter bestimmten Bedingungen ziehen es Abteilungsleitungen vor, eine freie Stelle abteilungsintern zu besetzen. Dies geschieht immer dann, wenn die Stelle – als Sprosse in einer Karriereleiter – dazu benötigt wird, einem „verdienten“ Mitarbeiter den anstehenden und vielleicht schon seit langem versprochenen Aufstieg zu ermöglichen.

Stellt man die Praxis der Personalauswahl von abgebenden und aufnehmenden Abteilungen oder Betriebsbereichen einander gegenüber, so zeigt sich, dass Versetzungsabteilungen eine schwierige Aufgabe zu erledigen haben. Die Gegensätzlichkeit der Auswahlkriterien beim Stellenabbau und bei Einstellungen bzw. Besetzungen offener Stellen bezeichnen wir als Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung. Als Folge kommt es häufig dazu, dass die Arbeit der Versetzungsabteilung bei den Abteilungsleitungen auf wenig Gegenliebe stößt.

Ziel: Überwindung entgegenstehender Interessen

Damit sind wir bei der Kernaufgabe der Versetzungsabteilungen. Ihr Ziel ist es, die Mobilität von Beschäftigten über Abteilungs- oder Betriebsgrenzen hinweg zu fördern. Um dies zu erreichen, müssen sie die entgegenstehenden Interessen von abgebenden und aufnehmenden Abteilungen mit den eigenen Interessen in Einklang bringen oder durch machtvolleres Handeln überwinden. Angesichts dieser Aufgabe stellt sich die entscheidende Frage, ob den Versetzungsabteilungen die geeigneten Regeln und ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Personalallokation auf dem internen Arbeitsmarkt (neu) zu regeln.

Eine effektive Vermittlung wird angesichts des beschriebenen Basisdilemmas nur möglich sein, wenn auf die Praxis der Personalauswahl und die ihr zugrunde liegenden Kriterien Einfluss genommen wird. Aus Sicht der Versetzungsabteilung ist ein Regelwerk oder „Regime“ innerhalb des Unternehmens erforderlich, welches das Leistungsprinzip bei der Personalauswahl abschwächt, und zwar auf beiden Seiten: Auf Seiten des Personalzugangs in die Versetzungsabteilung soll verhindert werden, dass bei Personalabbau in den Abteilungen vor allem leistungsschwache Beschäftigte ausgewählt werden, und auf Seiten des Personalabgangs ist es für die Versetzungsabteilungen wünschenswert, Beschäftigte auch dann auf freie Stellen vermitteln zu können – oder genauer gesagt: durchzusetzen –, wenn

(vermeintlich) bessere Kandidaten vom internen oder externen Arbeitsmarkt mit ihnen konkurrieren.

Sicher ist, dass jede Regulierung, welche die eigene Personalauswahl beeinflussen soll, von den Abteilungsleitungen kritisch gesehen wird. Wenn beispielsweise Abteilungsleitungen gezwungen werden, bei Personalabbau auch leistungsstarke Beschäftigte abzugeben, werden sie mit offenem oder verdecktem Widerstand reagieren. Diese Abwehr resultiert nicht alleine aus personalwirtschaftlichen Sachargumenten: Jede Änderung der Regeln der Personalallokation fordert handfeste Machtinteressen heraus und stellt organisationskulturelle Gegebenheiten in Frage. Die Abteilungsleitungen wissen, dass ihre Entscheidungsspielräume durch die Versetzungsabteilungen verengt werden können; der faktische, aber auch der nur „gefühlte“ Verlust eigener Macht kann erhebliche Kreativität freisetzen, um gefährdete Spielräume zu erhalten oder zurück zu erlangen.

Gestaltung einer Versetzungsabteilung: Ressourcen sind entscheidend.

Um das skizzierte Basisdilemma erfolgreich überwinden zu können und die abteilungsübergreifende Mobilität effektiv zu fördern, brauchen Versetzungsabteilungen eine starke Position innerhalb des Unternehmens und auf dem internen Arbeitsmarkt. Dazu gehören hinreichende Macht-, Geld- und Personalressourcen. Die Bedeutung und Wirkung dieser Ressourcen lässt sich anhand von Beispielen illustrieren:

- *Machtressourcen* besitzen für Versetzungsabteilungen eine zentrale Bedeutung. Wenn die Regeln der Personalallokation zu Gunsten der Versetzungsabteilung geändert werden, braucht diese die Rückendeckung der Unternehmensspitze, um die neuen Regeln auch faktisch durchsetzen zu können. Dies lässt sich am Ausschluss von Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt veranschaulichen – einer Regel, die die Vermittlungschancen der Bewerber aus der Versetzungsabteilung deutlich erhöht, indem sie Konkurrenz „von außen“ ausschließt. Bei der Anwendung dieser Regel ist von entscheidender Bedeutung, durch wen und in welcher Weise Ausnahmen zugelassen werden. Da ein Einstellungsstopp durch eine extensive Genehmigungspraxis unterlaufen werden kann, sollte die Entscheidung

über Ausnahmen in den Verantwortungsbereich der Versetzungsabteilung fallen. Ähnliches gilt für das interne Ausschreibungswesen von offenen Stellen: Es spricht viel dafür, die Meldung und Veröffentlichung offener Stellen in den Zuständigkeitsbereich der Versetzungsabteilung zu verlagern, denn für eine effiziente Vermittlungsarbeit ist die unmittelbare Verfügung über alle stellenbezogenen Informationen wichtig.

- Zur Entschärfung des Basisdilemmas können der Versetzungsabteilung zur Verfügung gestellt *Geldressourcen* einen wichtigen Beitrag leisten. Durch eine zeitlich befristete Subventionierung der Personalkosten können Anreize gesetzt werden, die Teilnehmer zu attraktiven Kandidaten für offene Stellen machen. Finanzielle Ressourcen benötigt die Versetzungsabteilung auch dann, wenn ihre Klienten durch Qualifizierungsmaßnahmen fit für den internen Arbeitsmarkt gemacht werden sollen.
- Für eine professionelle Vermittlungsarbeit sind zudem hinreichende *Personalressourcen* erforderlich, um auf hohem fachlichem Niveau Coachings und andere arbeitsmarktbezogene Dienstleistungen für die Teilnehmer zu gewährleisten.

2 Organisationsmodelle von Versetzungsabteilungen

Neben der Frage nach den notwendigen Ressourcen müssen sich Unternehmen und Verwaltungen, die ihren internen Arbeitsmarkt personalwirtschaftlich gestalten wollen, auch mit der Frage nach der hierzu geeigneten Organisationsform auseinandersetzen: Wie sollen die auf einen Stellenabbau folgenden internen Versetzungsprozesse organisiert werden? Im Einführungskapitel wurde bereits dargelegt, dass sich den in der Realität vorfindbaren Organisationsformen grob zwei Idealtypen zuordnen lassen, dem Pool- bzw. Versetzungsmodell und dem Agenturmodell. Ihre Vor- und Nachteile werden in diesem Kapitel diskutiert. Zunächst jedoch sollen die beiden Modelle noch einmal kurz beschrieben werden:

- Charakteristisch für das *Poolmodell* (oder „Versetzungsmodell“) ist die Funktion der Versetzungsabteilung als „Zwischenarbeitgeber“. Nach der Entscheidung über einen konkreten Personalabbau und nach der Auswahl der davon betroffenen Beschäftigten („Personifizierung“) werden diese vertraglich der Versetzungsabteilung zugeordnet. Diese bildet also einen „Pool“ mit eigenen Beschäftigten – daher die Bezeichnung „Poolmodell“. Wird eine neue (Regel-) Stelle dauerhaft angetreten, kommt es erneut zu einer Versetzung des Beschäftigten, dieses Mal aus dem Pool in die neue Abteilung.
- Im *Agenturmodell* nimmt die Versetzungsabteilung „nur“ die Rolle einer Vermittlungsagentur ein, welche die Beschäftigten bei der Suche nach einer freien Stelle auf dem internen Arbeitsmarkt unterstützt. Während dieser Such- und Vermittlungsphase bleiben die Betroffenen formal Beschäftigte ihrer alten Abteilung. Die Versetzung aus der Alt-Abteilung heraus erfolgt erst dann, wenn der/die Beschäftigte mit Unterstützung der Versetzungsabteilung eine neue Stelle gefunden hat.

Zwischen Agenturmodell und Versetzungsmodell sind verschiedenen *Mischformen* möglich:

- Unternehmen können beide Modelle gleichzeitig für jeweils bestimmte Teilgruppen der Beschäftigten nutzen.
- Die Beschäftigten können für einen befristeten Zeitraum in die Versetzungsabteilung versetzt werden, und nach einer bestimmten Zeitspanne – wenn die Vermittlung nicht gelungen ist – wieder in die Vor-Abteilung zurückkehren.

- In einer weiteren Mischform erhält die Versetzungsabteilung von der abgebenden Abteilung nur ausgewählte Rechte gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern übertragen (z.B. das Direktionsrecht), wobei die personalrechtlichen Pflichten bis zur endgültige Versetzung bei der alten Abteilung bleiben.

Welche Vor- und Nachteile haben nun diese Modelle für die Arbeit und die Effektivität der Versetzungsabteilungen?

Die Wirkungen des Agenturmodells

Der Hauptvorteil des Agenturmodells ist seine aus Sicht der Versetzungsabteilung positive Anreizwirkung auf den Auswahlprozess in der abgebenden Abteilung. Wenn Beschäftigte, welche die Abteilung verlassen sollen, aufgrund unzureichender bzw. nicht passgenauer Qualifikationen oder wegen persönlicher Hemmnisse nicht vermittelt werden können, verbleiben sie im Personalbestand – und damit der Kostenverantwortung – der abgebenden Abteilung. Da dies für die Abteilungsleitungen problematisch ist, werden sie dazu motiviert, bei ihren Auswahlentscheidungen umzusteuern, und stärker Beschäftigte mit (guten) Vermittlungsaussichten auf die Liste derjenigen setzen, die die Abteilung verlassen müssen. Das Agenturmodell hat gegenüber dem Poolmodell weitere Vorteile:

- In der alten Abteilung ist es dem Arbeitgeber eher möglich, seiner Pflicht nachzukommen, die betreffenden Beschäftigten während der – oft länger dauernden – Such- und Versetzungsprozesse tatsächlich zu beschäftigen (im Sinne von Ausfüllung der Arbeitszeit mit sinnvollen Aufgaben).
- Im Agenturmodell sind sinnvolle „Koppelgeschäfte“ der Versetzungsabteilung mit den Personal abgebenden und aufnehmenden Abteilungen möglich. Ein Beispiel: In klar definierten Einzelfällen akzeptiert die Versetzungsabteilung die Betreuung von schwervermittelbaren Beschäftigten, knüpft dies gegenüber der abgebenden Abteilung aber an die Bedingung, dort vakant werdende Stellen mit Teilnehmern der Versetzungsabteilung zu besetzen. Solche „Geschäfte“ sind möglich, weil die Versetzungsabteilung insgesamt eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Personalverantwortlichen vor Ort hat.
- Auch im Agenturmodell muss mit dem beschriebenen Prozess der Herausbildung einer Gruppe von Beschäftigten mit Vermittlungshemmnissen gerechnet werden, dies geschieht allerdings deutlich langsamer als im Poolmodell.

- Insbesondere bei gut vermittelbaren Beschäftigten bringt das Agenturmodell weniger bürokratischen Aufwand mit sich, da grundsätzlich nur ein Versetzungsschritt (von der abgebenden zur aufnehmenden Abteilung) erfolgt.

Neben den genannten Vorteilen hat das Agenturmodell auch verschiedene Nachteile. Diese ergeben sich zum einen daraus, dass Versetzungsprozesse in der Praxis meist mehrere (Zwischen-)Schritte beinhalten. Nach dem Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes und vor der (dauerhaften) Vermittlung auf eine neue Stelle werden häufig Qualifizierungsmaßnahmen, Probearbeit, Hospitationen auf potentiellen neuen Arbeitsplätzen, befristete Stellen und/oder Projektarbeit geschaltet. Wenn die Beschäftigten von solchen „Zwischenstationen“ – oft erst nach mehreren Monaten – in die alte Abteilung zurückkehren, bringt dies häufig Probleme mit sich, da sie dort nicht leicht wieder zu integrieren sind. Dies gilt sowohl in arbeitsorganisatorischer Hinsicht – es muss eine sinnvolle Arbeitsaufgabe gefunden werden – als auch in räumlicher Hinsicht durch die Notwendigkeit eines physischen Arbeitsplatzes. Zudem bleibt der Zeithorizont dieser Rückkehr weiter begrenzt, es kann jederzeit kurzfristig eine Abberufung erfolgen – wenn nicht auf eine neue Stelle, dann in eine Qualifizierung oder eine vermittlungsfördernde Maßnahme.

Das Agenturmodell stößt außerdem dann an Grenzen, wenn bei Restrukturierungen ganze Abteilungen geschlossen, Gebäude und Standorte aufgegeben werden. In solchen Fällen können die zu vermittelnden Beschäftigten naturgemäß nicht in der bisherigen Abteilung verbleiben, so dass der Anspruch, einen physischen Arbeitsplatz nebst Arbeitsaufgabe bereitzustellen, nur unter deutlich größeren Schwierigkeiten einzulösen sein wird.

Wirkungen des Poolmodells

Ein Grund, warum sich viele Unternehmen für das Poolmodell entschieden haben, liegt darin, dass hier das Direktionsrecht und die disziplinarische Aufsichtsfunktion bei der Versetzungsabteilung liegen. Damit sind die Vorgesetztenfunktion und andere Zuständigkeiten für alle beteiligten Akteure eindeutig und klar zugeteilt.

Für das Poolmodell spricht des Weiteren die Erfahrung, dass Versetzungsabteilungen mit wachsendem „Reifegrad“ ihre Effektivität durch die Entwicklung interner Dienstleistungen verbessern und z.B. durch Insourcing, den Aufbau interner Zeitarbeits-Services und von Beschäftigungsprojekten neue Stellen schaffen

(Näheres hierzu in Kapitel 4). Die Praxis zeigt, dass hierfür das Poolmodell die geeignetere Organisationsform ist.

Mit dem Poolmodell sind aber auch nicht unbedeutende Nachteile verbunden:

- Anders als im Agenturmodell können hier gesundheitliche Probleme und andere individuelle „Schieflagen“ – Probleme, die nach dem Verursacherprinzip eigentlich in den Verantwortungsbereich der alten Abteilung fallen – in die Versetzungsabteilung externalisiert werden; gerade in der Anfangsphase des Pools bildet sich hier eine verfestigte Gruppe von Langzeit-Beschäftigten heraus. (Andererseits: Dass die „uncovering effects“ hier stärker wirken als im Agenturmodell, kann man – etwa aus der Perspektive eines betrieblichen Eingliederungsmanagements – auch als Vorteil für die betreffenden Beschäftigten sehen, da sie mit ihren Vermittlungshemmnissen in einer professionellen Umgebung aufgefangen werden können.)
- Poolmodelle können auf größere Widerstände der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter stoßen, da sie mit Zeitarbeit und deren Negativimage verbunden werden. Die abwertende Rede von Versetzungsabteilungen als „Abschiebebahnhof“ hat unter anderem hier ihre Ursache.

Mischform als Ideallösung?

Eine allgemeine Empfehlung zu Gunsten eines Organisationsmodells lässt sich nicht aussprechen. Es spricht vieles dafür, eine Mischform anzustreben, wobei die für den Einzelfall geeignete Organisationsform in einem Prozess herauszuarbeiten ist, in dem nach und nach passende Elemente der beiden beschriebenen Modelle kombiniert werden. Die genaue Ausgestaltung des Modells wird u. a. von den jeweiligen Rahmenbedingungen des internen Arbeitsmarkts und den erwarteten Strukturveränderungen abhängen.

Beginnt man mit dem Agenturmodell, entfällt für die Abteilungen der beschriebene Anreiz, verschleppte Personalprobleme aus dem eigenen Verantwortungsbereich in die Versetzungsabteilung zu externalisieren – und gerade in der Anfangsphase ist es für Versetzungsabteilungen von Vorteil, nicht sogleich in größerem Maße mit unlösbaren Vermittlungsproblemen konfrontiert zu werden. Im Laufe der Zeit und mit zunehmender Erfahrung ändern viele Versetzungsabteilungen aber ihre Praxis, öffnen sich für Beschäftigte mit bislang verdeckten Gesundheits- und sonstigen Leistungsproblemen und bauen ihr Dienstleistungsangebot

für diese Gruppe aus. Dies kann es erforderlich machen, es in einzelnen Fällen dem Poolmodell gleichzutun und Beschäftigte, mit denen z.B. unternehmensinterne Serviceleistungen erbracht werden sollen, auch vertraglich zu übernehmen.

Aber auch für die Beschäftigten, die sie nicht formal übernimmt, sollte sich die Versetzungsabteilung im Agenturmodell – z.B. über Zusätze zu den Arbeitsverträgen – das Direktionsrecht und Disziplinarfunktion übertragen lassen.

Entscheidungsleitende Fragen zur Aufteilung der Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen

Aus der Beschreibung der beiden Modelle sowie ihrer Vor- und Nachteile lassen sich einige Fragen ableiten, die bei der Entscheidung über die Zuordnung von Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen Versetzungsabteilung und Alt-Abteilung beantwortet werden müssen:

Wo hat ein Beschäftigter, dessen bisherige Stelle formal weggefallen ist, seinen physischen Arbeitsort? Wer organisiert in der Zeit bis zur endgültigen Versetzung die alltäglichen Arbeitsaufgaben?

Die naheliegende und am ehesten praktikable Lösung besteht darin, die Beschäftigten zunächst weiterhin der *Alt-Abteilung* zuzuordnen, sodass sie räumlich am alten Arbeitsplatz verbleiben; dies gilt auch für die Zuteilung von Arbeitsaufgaben. Aber: Erfolgt die endgültige Versetzung erst nach mehreren Zwischenschritten (wie Praktika, Qualifizierungen o.Ä.), wandert die Verantwortung hierfür in der Praxis sukzessive in den Zuständigkeitsbereich der Versetzungsabteilung, denn nach längeren Abwesenheiten der betreffenden Beschäftigten ist diese Aufgabe der Alt-Abteilung nicht mehr zuzumuten. Entsprechend der veränderten Praxis sollten dann auch die formalen Zuständigkeitsregelungen angepasst werden.

Wer trägt die Verantwortung für schwer vermittelbare Beschäftigte?

Es ist wünschenswert, dass diese Verantwortlichkeit in der Alt-Abteilung verbleibt. Eine Übertragung auf die Versetzungsabteilung ist gleichbedeutend mit einer eklatanten Verletzung des Verursacherprinzips, da im eigenen Haus verschleppte Personalproblemen externalisiert werden.

Bei wem liegen das Direktionsrecht und die disziplinarische Vorgesetztenfunktion?

Diese Rechte müssen der *Versetzungsabteilung* übertragen werden: Sie muss – ohne auf die Interessen der Alt-Abteilung Rücksicht nehmen zu müssen – entscheiden können, wann und wie lange ein Beschäftigter qualifiziert wird oder eine Probearbeit aufnimmt.

Aus welchem Budget wird das Arbeitsentgelt der „mobilen“ Beschäftigten bestritten? Zahlt die Alt-Abteilung oder die Versetzungsabteilung?

Es spricht viel dafür, die Abteilungen, die Personalreduzierungen durchführen, nach der „Personifizierung“ des Personalabbaus finanziell zu entlasten; dies muss aber nicht zu 100% geschehen. Die Alt-Abteilung sollte in jedem Fall zu jenen Zeiten vollständig entlastet werden, in denen der Beschäftigte ihr nicht zur Verfügung steht (also während Qualifizierungsmaßnahmen, Hospitationen oder Probearbeit). In jedem Fall sollte die Versetzungsabteilung über hinreichende finanzielle Ressourcen verfügen, um mit diesen Personalbudgets „spielen“ zu können, das heißt: gegenüber den abgebenden und aufnehmenden Abteilungen effektiv Anreize setzen zu können.

3 Arbeitsmarktpolitik auf internen Arbeitsmärkten

In diesem Kapitel wird die Perspektive auf die Arbeit mit den vom Stellenwegfall unmittelbar betroffenen Beschäftigten gerichtet, es behandelt die „Arbeitsmarktpolitik“ von Versetzungsabteilungen. Dieser Begriff erscheint zunächst überraschend, aber die Praxis zeigt, dass die auf internen Arbeitsmärkten angewandten vermittlungsfördernden Methoden und Maßnahmen mit den arbeitsmarktpolitischen Instrumenten, die sich auf den externen Arbeitsmarkt richten, zu großen Teilen übereinstimmen: Es geht um die Beratung der Teilnehmer, die Unterstützung bei der Stellensuche, die Organisation von Qualifizierungen, Probearbeit usw. Allerdings werden wir auch zeigen, dass es spezifische Anforderungen an die interne Vermittlung gibt, die sich grundlegend von denen der „normalen“, externen Arbeitsmarktpolitik unterscheiden.

Arbeitslosigkeit innerhalb eines Unternehmens?

Eine wichtige Rahmenbedingung für die Gestaltung interner Arbeitsmarktpolitik ist der Grad, in dem sich die Teilnehmer insgesamt vermitteln lassen. Die meisten Versetzungsabteilungen haben grundsätzlich den Anspruch, ihre Klientel vollständig auf interne Stellen zu vermitteln. Dieser Anspruch lässt sich in der Praxis jedoch meist nicht umsetzen, da normalerweise ein Teil der Klienten die Vermittlung nicht schafft und zurück bleibt. In dem Maße, in dem Anspruch und Wirklichkeit auseinanderklaffen, müssen Versetzungsabteilungen sich mit dem Thema Arbeitslosigkeit im Unternehmen auseinandersetzen. Um dem rechtlichen Status der Teilnehmer von Versetzungsabteilungen gerecht zu werden – sie sind ja weiterhin per Arbeitsvertrag an das Unternehmen bzw. die Verwaltung gebunden und nicht im rechtlichen Sinne arbeitslos – verwenden wir im Folgenden (an Stelle von „interner Arbeitslosigkeit“) den Begriff „interne *Beschäftigungslosigkeit*“.

Die meisten Versetzungsabteilungen und Personalleitungen – dies ist uns bei unserer Forschungsarbeit aufgefallen – vermeiden es, die Begriffe Arbeitslosigkeit oder Beschäftigungslosigkeit im Zusammenhang mit dem internen Arbeitsmarkt zu benutzen, sei es, weil bei den Teilnehmern keine formale Arbeitslosigkeit vorliegt, sei es, weil man den offenen Umgang mit dem damit gemeinten Phänomen

meidet. Dessen ungeachtet haben unsere Forschungen deutlich gemacht, dass sich in Versetzungsabteilungen verschiedene Formen der Beschäftigungslosigkeit wiederfinden, die in wichtigen Dimensionen der Arbeitslosigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt entsprechen.

Zunächst kann man vereinfacht festhalten, dass die arbeitsmarktpolitischen Konzepte in Versetzungsabteilungen im Kern auf die Behebung von so genannter *frikionaler oder Reibungsarbeitslosigkeit* zielen. Bei der Entwicklung der Vermittlungskonzepte ist man davon ausgegangen, dass grundsätzlich für alle Teilnehmer geeignete Zielarbeitsplätze vorhanden sind. Die Konzepte tragen diesem Anspruch Rechnung und zielen auf die Unterstützung der Teilnehmer in Übergängen, auf die Optimierung der Stellenbesetzungsprozesse und die Verkürzung der Vermittlungszeit. Die vermittlungsbezogenen Aktivitäten der Versetzungsabteilungen beziehen sich dementsprechend auf die Förderung der „mentalischen Umstellung“ der betroffenen Mitarbeiter – für die ggf. kleinere Anpassungsqualifizierungen durchgeführt werden – und auf die Optimierung von Such- und Auswahlprozessen.

Jedoch sind – wie das Fallbeispiel „PISA“ im ersten Kapitel der Gestaltungsvorschläge demonstrieren sollte – insbesondere „junge“ Versetzungsabteilungen ohne langjährigen Erfahrungshintergrund mit hartnäckigeren Formen der Beschäftigungslosigkeit konfrontiert, für die noch keine Instrumente und Verfahren entwickelt worden sind.

- Dies gilt zum einen für *strukturelle Beschäftigungslosigkeit* (Begriffsbildung in Anlehnung an „strukturelle Arbeitslosigkeit“ auf dem externen Arbeitsmarkt). Diese entsteht beispielsweise dann, wenn bestimmte Berufsbilder im Unternehmen stark an Bedeutung verlieren oder ganz verschwinden, was häufig durch einen internen Strukturwandel verursacht wird. In der Mehrzahl der untersuchten Fälle verlieren Einfach Tätigkeiten an Bedeutung, zeitgleich steigt die Nachfrage nach höher qualifizierter Beschäftigung. Es handelt sich also nicht nur um reine Personalüberhänge, sondern um „*Mismatch-Arbeitslosigkeit*“ auf internen Arbeitsmärkten. Mismatch meint, dass offenen Stellen nicht besetzt werden können, obwohl gleichzeitig Personalüberhänge bestehen.
- Individuelle Merkmale, die einer Vermittlung im Wege stehen, sind ein weiterer Grund für eine hartnäckige Beschäftigungslosigkeit auf internen Arbeitsmärkten. Die Fallstudieninterviews haben ergeben, dass etwa zehn bis fünfzehn Prozent der Teilnehmer – und zwar unabhängig von ihrer Qualifikation – mit erheblichen individuellen Vermittlungshemmnissen behaftet sind.

Genauso wie verfestigte Sockel- oder Langzeitarbeitslosigkeit zur Normalität des externen Arbeitsmarkts gehört, haben auch Versetzungsabteilungen mit Teilnehmern zu tun, deren Vermittlung aus den genannten Gründen schwierig oder sogar unrealistisch ist. Interne und externe Arbeitsmärkte gleichen sich in diesen Strukturen also spiegelbildlich.

Individuell zugeschnittenen Transferberatung

Der Vergleich der von den Versetzungsabteilungen eingesetzten allgemeinen, d.h. nicht zielgruppenspezifischen, arbeitsmarktpolitischen Instrumente zeigt insofern eine große Homogenität, als individueller Beratung und Betreuung überall eine große Bedeutung beigemessen wird. Die von uns interviewten Beraterinnen und Berater zeigen ein hohes Maß an Engagement und professioneller Empathie gegenüber den Teilnehmern, sodass man davon ausgehen kann, dass die Beratung und Betreuung in den Versetzungsabteilungen auf einem soliden personellen Fundament steht. Gleichzeitig ist sie zeit- und personalintensiv angelegt; dies wird bei einer Analyse der zugrunde liegenden Ablaufschemata deutlich, die sich zwischen den Versetzungsabteilungen nur wenig unterscheiden:

- Der Erstkontakt findet meist in der abgebenden Abteilung unmittelbar nach der „Personifizierung“ des Stellenabbaus statt. Dieses „Trennungsgespräch“ nutzen die Berater in der Regel, um den neuen Teilnehmern sich und die Versetzungsabteilung vorzustellen.
- Im Anschluss werden individuelle Erstgespräche mit den neu zugegangenen Teilnehmern geführt. Diese dienen der Information, der Identifikation möglicher Zielbereiche der Vermittlung sowie der Planung eines „Transferprojekts“, welches verschiedene Maßnahmen wie Bewerbungstrainings, Qualifizierungen und Probearbeit beinhalten kann, die in einen Zeitplan eingebettet werden.
- Diese anfänglichen Beratungsleistungen werden – je nach Konzept – in einem Gespräch oder an mehreren Terminen abgearbeitet; die Dauer der individuellen Gespräche variiert je nach Inhalt und Charakter der Teilnehmer zwischen 30 und 90 Minuten. Das Ergebnis ist normalerweise ein abgeschlossenes Profiling und – darauf aufbauend – die Ausarbeitung der Transfermaßnahmen. Eine Zielvereinbarung zwischen Berater und Teilnehmer – in der u. a. dieser zur Mitwirkung verpflichtet wird – schließt diese Phase ab.

Zwar ähneln sich die Versetzungsabteilungen sehr stark in ihrem individuellen Ansatz und dem dazu passenden Ablauf-Schema der Beratung und Vermittlung, aber auf diese Weise haben sie nicht alle begonnen. In einigen Fällen waren die ersten Ansätze mehr technischer Natur; die Vermittlung sollte auf der Erhebung standardisierter Daten bei den Teilnehmern und einem elektronischen Abgleich mit Stellenprofilen beruhen. Dieses Vorgehen hat sich jedoch in keinem dieser Fälle als effektiv erwiesen. Je nach Größe und Überschaubarkeit des internen Arbeitsmarkts nutzen die Vermittlungsberater zwar elektronische Datenbanken, um offene Stellen zu ordnen und geeignete Stellenangebote für ihre Klientel zu identifizieren. Diese technischen Instrumente des Datenbankabgleichs sind jedoch nur ein Hilfsmittel und ersetzen in keinem Fall die eigene – vielfach als kreativer Prozess verstandene – Matching-Arbeit.

Mit zunehmender Praxiserfahrung haben die Versetzungsabteilungen gelernt, dass sich eine effektive Vermittlung sowohl an formalen als auch an den sehr spezifischen individuellen Merkmalen der Teilnehmer orientieren muss. Letztere lassen sich in standardisierten Profiling- oder Personalbögen nicht erfassen; sie sind das Ergebnis von relativ offen gehaltenen Gesprächen. In vielen der Interviews, die wir mit den Beraterinnen und Beratern geführt haben, haben diese betont, dass ihnen immer wieder „überraschende“ Vermittlungen gelingen. Gemeint ist damit eine Vermittlung auf eine Stelle, die allenfalls lose mit dem Werdegang und Profil des Teilnehmers zusammenhängt und eine tiefgreifende, vorher nicht prognostizierbare berufliche Veränderung bedeutet. Am eindrucklichsten werden derlei „kreative“ Vermittlungen in einem schwedischen Unternehmen betrieben: Neigungen, Hobbys und private Interessen der Teilnehmer werden hier im Coaching-Prozess systematisch berücksichtigt. Auf diese Weise gelingt es, dem internen Strukturwandel, in dessen Zuge bestimmte Tätigkeiten und Berufe systematisch wegfallen, arbeitsmarktpolitisch erfolgreich zu begegnen.

Aufwand und Flexibilitätsanforderungen der internen Arbeitsmarktpolitik

Als wünschenswerten Betreuungsschlüssel geben die Mitarbeiter der Versetzungsabteilungen durchweg die Relation 1:40 oder 1:50 an; dies bedeutet, dass ein Berater durchschnittlich mit etwa 40 bis 50 Teilnehmern arbeitet. Dieses Zahlenverhältnis wird allerdings nicht überall erreicht, was den Blick auf ein zentrales

organisatorisches Problem von Versetzungsabteilungen lenkt: Die Personalströme aus den Abteilungen sind – auch bei großen internen Arbeitsmärkten – unregelmäßig; in Abhängigkeit von strategischen Managemententscheidungen kommen immer wieder „Wellen“ mit großen Zugangszahlen auf die Versetzungsabteilungen zu. Die schwankenden Teilnehmerzahlen haben dort Flexibilitätsprobleme zur Folge – mit unmittelbaren Auswirkungen auf die arbeitsmarktpolitischen Konzepte und die Qualität der Leistungserbringung. Der unregelmäßige Zyklus im Arbeits- und Beratungsaufkommen führt zeitweilig zur Überlastung des Betreuungspersonals, zur Unterschreitung von Beratungsstandards und zu langen Wartezeiten auf Gespräche, wodurch die Vermittlung hinausgezögert wird. Man versucht, dieses Problem durch hochflexible Arbeitszeiten der Beraterinnen und Berater in den Griff zu bekommen, was aber nur sehr begrenzt gelingt.

4 Schwervermittelbare Teilnehmer/innen

Dass Personen mit Vermittlungshemmnissen eine wichtige (und schwierige) Zielgruppe von Versetzungsabteilungen sind, wurde in den vorstehenden Kapiteln bereits gesagt. Unabhängig davon, ob die eingeschränkte Vermittelbarkeit auf individuellen oder strukturellen Merkmalen beruht: Verfestigte Beschäftigungslosigkeit geht nicht ursächlich auf die Einführung einer Versetzungsabteilung zurück, sondern wird durch ihre Arbeit nur aufgedeckt; sie bestand schon zuvor und manifestiert sich durch den organisierten internen Versetzungsprozess.

Unsere Fallstudien in Versetzungsabteilungen haben diesbezüglich ein eindeutiges Ergebnis erbracht. In allen untersuchten (Groß-)Betrieben und Verwaltungen gibt es Beschäftigte mit deutlichen Leistungseinschränkungen, die nicht oder nur mit erheblichem Aufwand auf andere Arbeitsplätze im Unternehmen vermittelt werden können. Dies ist anscheinend Teil (groß-)betrieblicher Normalität, aber es ist ein verstecktes Phänomen, von dessen Qualität und Ausmaß Versetzungsabteilungen bei ihrer Gründung überrascht werden können. In keinem der von uns untersuchten Fälle wurde dieses Problem im Vorfeld der Gründung thematisiert, sodass in der Aufbauphase der Versetzungsabteilungen zunächst keine Konzepte für den Umgang mit Schwer-Vermittelbarkeit entwickelt wurden.

Aber nicht nur die eingeschränkte Vermittelbarkeit einzelner Teilnehmer, auch die strukturelle Verfestigung von Beschäftigungslosigkeit ist ein Phänomen, über das offen zu kommunizieren keinesfalls selbstverständlich für personalpolitische Akteure ist. Das Eingeständnis interner Langzeit-Beschäftigungslosigkeit und eine Thematisierung von deren Ursachen und von Strategien, sie zu bekämpfen, ist für die einschlägigen Akteure in den Unternehmen und Verwaltungen aus verschiedenen Gründen risikobehaftet und wird daher in der Regel vermieden:

- Für das Top-Management und die örtlichen Personalverantwortlichen ist damit das Risiko verbunden, mit dem Vorwurf einer verfehlten Personalpolitik konfrontiert zu werden.
- Die Leitungen und Mitarbeiter der Versetzungsabteilungen befürchten zum einen Legitimitätsprobleme, insofern als interne Beschäftigungslosigkeit als Kluft zwischen dem Vermittlungsauftrag und der tatsächlichen Vermittlungsleistung ihrer Organisation interpretiert werden kann. Zum anderen wird der offene Umgang mit interner Beschäftigungslosigkeit gescheut, weil man unerwünschte Anreizwirkungen auf die Beschäftigten und Imageprobleme

befürchtet. Man will vermeiden, dass die Versetzungsabteilung im Unternehmen als „Freizeit-Institut“ verrufen wird, in dem die Teilnehmer/innen keine Arbeitsaufgaben zu erbringen haben und bei vollem Entgelt zu Hause bleiben können.

Ein offensiver Umgang mit interner Beschäftigungslosigkeit muss also erst erlernt werden; dies setzt auf Seiten der Versetzungsabteilung voraus, dass ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein und Durchsetzungsstärke innerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung aufgebaut wurde. In vielen Versetzungsabteilungen, insbesondere den jüngeren, wurde (noch) keine explizite Strategie entwickelt und es herrscht eine Praxis des „Durchwurstelns“ vor. Aber unabhängig von der Existenz einer (impliziten oder expliziten) Strategie ist mit interner Beschäftigungslosigkeit für die Versetzungsabteilung das organisatorische Grundproblem verbunden, für die betreffenden Beschäftigten Einsatzmöglichkeiten in ausreichender Zahl zu organisieren – ein Problem, das in zugespitzter Form in solchen Unternehmen und Versetzungsabteilungen besteht, die sich das Ziel gesetzt haben, die Teilnehmer keinen einzigen Tag untätig zuhause zu lassen.

In den existierenden Versetzungsabteilungen findet sich eine Vielfalt innovativer Modelle guter Praxis, die darauf abzielen, die Beschäftigungsfähigkeit der schwer vermittelbaren Teilnehmer zu verbessern, dauerhafte Lösungen zu entwickeln und tragfähige Kompromisse zwischen den Akteuren zu finden.

- Ein Ansatz des Umgangs mit Beschäftigungslosigkeit im Unternehmen, der in mehreren der von uns untersuchten Versetzungsabteilungen verfolgt wird, liegt in Angeboten zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Unternehmen. In der Praxis bestehen diese immer aus Abfindungen; nur zum Teil wird damit das Angebot einer arbeitsmarktpolitisch aktiven Begleitung verbunden. Die Aufnahme einer Beschäftigung auf dem externen Arbeitsmarkt wird aber in vielen Fällen ohne eine Outplacementstrategie und die dazu gehörenden Dienstleistungen nicht gelingen. Beispielhafte Elemente einer guten Praxis sind hier die Finanzierung einer Ausbildung (bei jüngeren Teilnehmern), eine befristete Entgeltgarantie beim Übergang in einen niedriger entlohten Job und – als Rückfalloption, falls extern eine Integration in stabile Beschäftigung nicht gelingt – eine für mehrere Jahre garantierte Rückkehrmöglichkeit in den internen Arbeitsmarkt.
- Wichtige Instrumente zur Anpassung der Struktur des internen Stellenangebots an die Teilnehmerstruktur der Versetzungsabteilung (mit ihrem relativ hohen Anteil schwer Vermittelbarer) sind interne Beschäftigungsprojekte, Insourcing

und interne Personaldienstleistungen. Beschäftigungsprojekte ermöglichen es, die Arbeitszeit der Teilnehmer mit Aufgaben auszufüllen, die für das Unternehmen bzw. die Verwaltung nützlich, aber nicht zwingend notwendig sind. Über die Rückholung von zuvor an Dritte vergebenen Leistungen kann das Stellenangebot, das der internen Vermittlungen zur Verfügung steht, in quantitativer und qualitativer Hinsicht erweitert werden. Und in vielen Fällen werden für die schwer vermittelbaren Beschäftigten (zunächst) nur interne Leiharbeits-einsätze in Frage kommen, weshalb es Sinn macht, den Bereich der internen Personaldienstleistungen für diese Zielgruppe auszubauen.

- Für Beschäftigte mit langen krankheitsbedingten Fehlzeiten sind oft professionelle psychologische Dienstleistungen sehr hilfreich. Deshalb halten viele Vermittlungsabteilungen neben dem normalen Beratungsgespräch Angebote eines psychologischen Coachings bzw. Trainings vor. Um das normale Beratungsgeschäft nicht zu überfrachten, wird hierbei – insbesondere in ausgereiften Vermittlungsabteilungen – auf eine klare Arbeitsteilung und Grenzziehung zwischen den Rollen der Berater auf der einen und der Psychologen auf der anderen Seite geachtet.
- Ein besonderes Instrument zur langfristigen Stabilisierung von Teilnehmern mit Vermittlungshemmnissen wurde in einer der von uns untersuchten Vermittlungsabteilung entwickelt: Die Beschäftigten werden – je nach dem Grad der Vermittlungshemmnisse – zeitlich befristet und in der Art von Probeeinsätzen in wechselnde Abteilungen entsandt, um in langer Perspektive ihre Beschäftigungsfähigkeit wieder aufzubauen. Mit diesen Einsätzen ist auch die Hoffnung verbunden, einen – in stabiler Beschäftigung mündenden – „Klebeeffekt“ zu erzielen. Dabei wird angestrebt, den Abteilungen besondere Belastungen – etwa in Form von Betreuungsaufwand – zu ersparen.

Die meisten Versetzungsabteilungen tun sich mit dem Phänomen verfestigter interner Beschäftigungslosigkeit schwer, wobei man ihnen, nebenbei bemerkt, zu Gute halten kann, dass es den Institutionen der externen Arbeitsmarktpolitik bei der Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit nicht anders ergeht. Zwei Punkte sind in diesem Zusammenhang jedoch positiv hervorzuheben: (1) Versetzungsabteilungen decken bestehende Problemlagen in den Abteilungen systematisch auf, können zu deren Bewältigung professionelle Unterstützung zur Verfügung stellen und sind auch in der Lage, bestehende Ansätze eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (nach §84 Abs. 2 SGB IX) sinnvoll zu ergänzen. (2) Die meisten Versetzungsabteilungen sind permanent auf der Suche nach

Innovationen und entwickeln ihre Konzepte und Instrumente auf der Grundlage ihrer Praxiserfahrungen ständig weiter. Für die einschlägigen Praktiker ist deshalb der Austausch mit ihren Kollegen in anderen Unternehmen bzw. Verwaltungen mit organisiertem internem Arbeitsmarkt lohnenswert, denn die Chance ist groß, dabei auf Innovationen zu stoßen, die vielversprechend genug sind, um auch in der eigenen Organisation erprobt zu werden.

5 Flexibilität nicht ohne Sicherheit – die Rolle der betrieblichen Interessen- vertretung bei der Ausgestaltung interner Arbeitsmärkte

Ganz gleich, ob die Initiative zur Errichtung einer Versetzungsabteilung von Seiten des Managements oder vom Betriebsrat bzw. Personalrat ausgeht – über die grundsätzliche Frage, dass es sinnvoll ist, eine derartige Einrichtung im Unternehmen bzw. in der Verwaltung aufzubauen, werden beide Betriebsparteien im Regelfall rasch einen Konsens finden. Denn die Errichtung einer solchen Stelle liegt im Schnittpunkt der Interessen beider Seiten – des Interesses der Arbeitnehmervertretung an einer möglichst weitgehenden Sicherung der Beschäftigung (insbesondere in Zeiten von Umstrukturierung und Personalabbau) und des Interesses der Arbeitgeberseite an größeren Spielräumen der Flexibilisierung des Personals und Personaleinsatzes.

Dies heißt jedoch nicht, dass sich die Unterschiede der Ziele und Erwartungen, welche die Betriebsparteien mit einem solchen Projekt verbinden, aufheben würden. Bei den Verhandlungen um die konkrete Ausgestaltung der Versetzungsabteilung tritt in den meisten Fällen vielmehr zutage, dass die Sicherheitsinteressen der Beschäftigten durchaus in Konflikt mit den Flexibilitätsinteressen der Arbeitgeberseite stehen: Fordert letztere maximale Flexibilität für die Versetzungsabteilung, wird dies zu Widerständen auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Vertretung führen, da diese bei Umstrukturierungsmaßnahmen befürchten müssten, jederzeit auf Stellen versetzt werden zu können, die mit einer Entwertung erworbener Qualifikationen und Berufserfahrungen, mit der Unterschreitung bisheriger Einkommensniveaus und/oder längeren Arbeitswegen verbunden sind. Auf Arbeitnehmerseite wird also insgesamt damit gerechnet, dass interne Versetzung häufig mit Zwängen und Zumutungen verbunden ist.

Für den Erfolg der Versetzungsabteilung ist aber die Zustimmung der Beschäftigten unabdingbar. Um diese zu gewinnen und ihre Bereitschaft zur internen Arbeitsplatzmobilität zu erhöhen, wird das Management also – durchaus auch im eigenen Interesse – auf das Sicherheitsbedürfnis der Beschäftigten eingehen und in Verhandlungen mit dem Betriebsrat bzw. Personalrat die Grenzen für zumutbare Mobilität bestimmen sowie Regelungen zur Abfederung der Härten, die durch interne Arbeitsplatzwechsel auftreten können, vereinbaren. Den Ergebnissen der

WEGA-Befragung zufolge geschieht dies in den meisten Fällen in Form einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung.

Wegen der Vielfalt der Ausgangslagen in Unternehmen und Verwaltungen können in dieser Broschüre keine konkreten Ratschläge für die genaue Ausgestaltung solcher Schutzregelungen gegeben werden; diese müssen vielmehr entsprechend den spezifischen Gegebenheiten vor Ort bestimmt und ausgehandelt werden. Es soll im Folgenden nur skizziert werden, welche Art von Regelungen in vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen zur Versetzungsabteilung getroffen wurden (vgl. hierzu auch Klein-Schneider 2003).

Eine erste Kategorie von Schutzregelungen setzt bei der Auswahl der Beschäftigten an, die bei Umstrukturierungsmaßnahmen und Personalabbau der Versetzungsabteilung zugeordnet werden. Wie weiter oben (Teil II, Kapitel 1) in dieser Broschüre ausführlich erläutert, ist die Gestaltung von Auswahlprozessen für das Funktionieren der Versetzungsabteilung insgesamt von zentraler Bedeutung. Denn stets besteht die Gefahr, dass Leistungsschwächere aus Personal abgebenden Abteilungen dorthin „abgeschoben“ werden und Personal aufnehmende Abteilungen infolgedessen nach Möglichkeit vermeiden, bei der Personalrekrutierung auf die Versetzungsabteilung zurückzugreifen. An dieser Stelle geht es darum, dass eine interne Versetzung für einzelne Gruppen von Beschäftigten aus sozialen Gründen (wie Familienlasten oder Betreuungsverpflichtungen) unter bestimmten Bedingungen¹ eine größere Belastung bedeutet als für andere und sich hieraus ein besonderer Schutzbedarf für einzelne Arbeitnehmergruppen ergibt. Viele Betriebs- und Personalräte vereinbaren mit der Arbeitgeberseite deshalb Auswahlregeln mit klar definierten „sozialen Tatbeständen“, die dafür sorgen sollen, dass bei Personalabbau erst nachrangig solche Beschäftigte in die Versetzungsabteilung versetzt werden, für die dies besondere Härten mit sich bringt. Mit der Festlegung solcher Regelungen in einer Betriebsvereinbarung wird das originäre Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 95 Abs. 2 BetrVG konkretisiert, das Betriebsräte in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten in die Lage versetzt, (u.a.) bei Versetzungen soziale Auswahlrichtlinien zu verlangen. Gelten derartige Auswahlregeln, dann hindert dies die Leitungen von Personal abgebender Abteilungen daran, ihrer oben beschriebenen Neigung zur

1 Zu denken ist hier insbesondere an Wechsel an andere Standorte innerhalb von Großunternehmen oder Landesverwaltungen, die deutlich längere Arbeitswege oder die sogar einen Umzug erfordern können. Außerdem kann eine grundlegende Veränderung der gewohnten Arbeitszeiten dazu führen, dass Betreuungspflichten nicht mehr erfüllt werden können.

„Negativauswahl“ freien Lauf zu lassen; dies kann dazu beitragen, die internen Versetzungsprozesse zu verflüssigen (beseitigt aber nicht das in den vorstehenden Kapiteln als „interne Beschäftigungslosigkeit“ thematisierte Problem).

Eine zweite Kategorie von Schutzregeln, die Betriebs- und Personalräte in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über die Versetzungsabteilung anstreben sollten, bezieht sich auf das bereits angesprochene Problem der Zumutbarkeit. Denn eine uneingeschränkte Verfügbarkeit für interne Stellenwechsel ist aus Arbeitnehmersicht mit der Gefahr verbunden, dass auf dem neuen Arbeitsplatz weniger Einkommen als bisher erzielt wird und/oder die Arbeitsinhalte unter oder auch „neben“ dem erworbenen Kompetenzniveau liegen, sodass Qualifikationen und Berufserfahrungen entwertet zu werden drohen². Hier geht es für die Arbeitnehmervertretungen darum, in der Form von Zumutbarkeitsregelungen Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber über eine möglichst weitgehende Sicherung von Einkommen und Qualifikation zu treffen.

In einzelnen Fällen – das zeigen die vorliegenden Betriebsvereinbarungen – wird es nicht möglich sein, die Weiterzahlung des bisherigen Lohns und Gehalts in vollem Umfang zu garantieren³, sodass in der Regel eher die Festlegung (prozentualer) Grenzen angezeigt ist, innerhalb derer eine Einkommensabsenkung zumutbar ist; familiäre Versorgungspflichten sollten hier als zusätzliches Kriterium herangezogen werden. Solche Zumutbarkeitsgrenzen können ergänzt werden durch Übergangsregelungen, die den Einkommensverlust durch sukzessive Verminderung des bisherigen Niveaus über einen bestimmten Zeitraum abfedern.

Während beim Einkommen „harte“, quantitativ fixierte Zumutbarkeitsregelungen möglich sind, ist es deutlich schwieriger zu bestimmen, in welchen Grenzen die am neuen Arbeitsplatz auszuübenden Tätigkeiten die durch Qualifikation und Arbeitserfahrungen erworbenen Kompetenzen der Beschäftigten unterschreiten dürfen. Die vorliegenden Vereinbarungen zu Versetzungsabteilungen enthalten meist die – eher „weiche“ – Aussage, dass ein qualifikations-

- 2 Neben den – zentralen – einkommens- und qualifikationsbezogenen Zumutbarkeitsregelungen, auf die wir im Folgenden näher eingehen, gibt es auch solche, die sich auf andere Gegenstände wie Arbeitsweg oder Arbeitszeit beziehen.
- 3 Wenn einzelne Betriebsvereinbarungen das bisherige Einkommen grundsätzlich auch dann garantieren, wenn die Versetzung auf eine niedriger dotierte Stell erfolgt, sind auch hier Einkommensverluste möglich, da die Garantie in der Regel nicht alle Lohn- bzw. Gehaltsbestandteile (wie Zulagen) umfasst. Außerdem ist in diesen Fällen meist ein allmähliches „Abschmelzen“ des bisherigen Einkommens in der Form vorgesehen, dass Tarifierhöhungen nicht berücksichtigt werden.

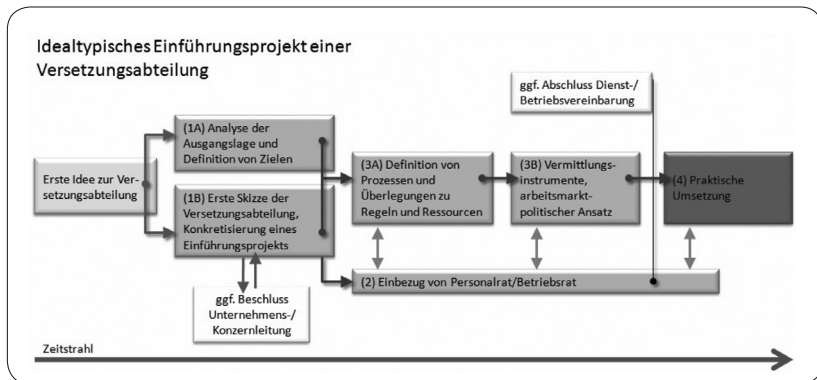
adäquater Einsatz, der ja in der Regel auch im Interesse des Arbeitgebers liegen dürfte, vorrangig angestrebt wird.

Aufgrund der Unbestimmtheit und Auslegungsbedürftigkeit derartiger Formulierungen wird es hier – so wie auch über die Anwendung anderer Zumutbarkeitskriterien – gelegentlich zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen den Betriebsparteien darüber kommen, ob ein von der internen Vermittlungsstelle vorgesehener neuer Arbeitsplatz für ein/e Beschäftigte/n zumutbar ist. Um in solchen Fällen trotzdem zu einer – von beiden Seiten akzeptierte – Entscheidungsfindung zu kommen, haben sich in vielen Unternehmen und Verwaltungen mit internem Arbeitsmarkt die Betriebsparteien auf ein Schiedsverfahren geeinigt, an dem der Betriebs- bzw. Personalrat beteiligt ist.

Bei betrieblichen Umstrukturierungen wird es aber auch vorkommen, dass ein in bestimmten Bereichen stattfindender Arbeitsplatzwegfall einhergeht mit einem Personalbedarf in anderen Bereichen, deren Anspruchs- (und Einkommens)niveau nicht niedriger ist als dasjenige in den wegfallenden Bereichen, in dem aber anders gelagerte Qualifikationen gefragt sind. In solchen Fällen kann die Versetzungsabteilung nur funktionsfähig gehalten werden (was heißt, den Anspruch des Vorrangs interner Stellenbesetzung einzulösen) wenn der Versetzungsprozess von intensiven Qualifizierungsmaßnahmen begleitet ist, welche die internen Stellenwechsler auf die neuen Tätigkeiten vorbereiten. Viele Betriebsvereinbarungen enthalten Regelungen zu den Ressourcen, die der Arbeitgeber zu diesem Zweck zur Verfügung zu stellen hat; Betriebsräte können in den diesbezüglichen Verhandlungen auf ihr Mitbestimmungsrecht nach §§96-98 BetrVG zurückgreifen.

6 Versetzungsabteilungen: Ein Einführungsprojekt

Viele Entscheidungen bei der Einführung einer Versetzungsabteilung hängen von den Rahmenbedingungen des internen Arbeitsmarkts ab, von seiner Vorgeschichte und von der spezifischen Unternehmenskultur. Vor diesem Hintergrund will dieser Teil der Broschüre weder ein Idealmodell entwickeln, dass über einen standardisierten Einführungsprozess erreicht werden kann, noch ist dieses abschließende Kapitel eine Kurzfassung der voranstehenden Kapitel dieses Leitfadens. Es will vielmehr betrieblichen Praktikern Anhaltspunkte und Strukturen liefern, mit denen die *Einführung einer Versetzungsabteilung als Projekt* organisiert werden kann.



Das Kapitel bietet eine Orientierung über die verschiedenen Handlungsfelder, die zu beachten und zu bearbeiten sind, wenn Versetzungsprozesse auf dem internen Arbeitsmarkt institutionalisiert und organisiert werden sollen. Diese sind im Einzelnen:

- (1A) Analyse der Ausgangslage und Ziele
- (1B) Definition eines Einführungs- und Entwicklungsprojekts
- (2) Einbindung des Betriebsrats/Personalrats
- (3) Definition von Prozessen, Regeln und Ressourcen der Versetzungsabteilung
- (3A) ...in Bezug auf die anderen Abteilungen und Abteilungsleiter mit Personalüberhängen und Bedarfen
- (3B) ...in Bezug auf die Teilnehmer

(4) Erste Schritte zur praktischen Umsetzung

Im Folgenden wird jedes Feld mit „Arbeitspaketen“ unterfüttert und spezifiziert, dazu werden teilweise direkte Handlungsempfehlungen aus der Forschungspraxis ausgesprochen und kritische Punkte identifiziert.

(1A) Analyse der Ausgangslage und Ziele

Das erste Handlungsfeld fasst die Vorarbeiten zusammen, auf deren Basis die Gründung einer Versetzungsabteilung konkretisiert werden kann. Es zielt auf die Ausgangslage und Rahmenbedingungen, die der interne Arbeitsmarkt stellt. Darüber hinaus geht es um die Beschreibung der personellen Probleme in Zukunft sowie der Ziele, die mit der Versetzungsabteilung erreicht werden sollen.

Sichtung und Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen, der Regeln und Zuständigkeiten auf dem internen Arbeitsmarkt. Dazu gehören z.B.

- Kündigungsschutz, Sichtung und Analyse des Gefüges von Tarifverträgen und Betriebs-/Dienstvereinbarungen
- Regeln der Einstellung vom externen Arbeitsmarkt, Einstellungsstopp; Regeln der Übernahme von Auszubildenden, sonstige Regelungen zum Ausschreibungswesen, zu Stellenbesetzungen
- Organisation des Personalwesens und der Personalentwicklung; Verortung von Zuständigkeiten im Organigramm des Unternehmens bzw. der Verwaltung
- Bei überregional aufgestellten Verwaltungen/Unternehmen: Beschreibung des internen Arbeitsmarkts in regionaler bzw. in Standort-Perspektive
- Weitere Rahmenbedingungen: Welche Flexibilitätsinstrumente werden im internen Arbeitsmarkt genutzt, wie z.B. Jahres-, Lebensarbeitszeitkonten? Gibt es Möglichkeiten zur Verkürzung der Regelarbeitszeit, um das Arbeitsvolumen an ein geringeres Arbeitsaufkommen anzupassen? In welchem Umfang und nach welchen Regeln werden Leiharbeit und befristete Arbeitsverträge eingesetzt?
- Gibt es eine Personalberichterstattung? Wie sind der Stand und die Leistungsfähigkeit des bestehenden Systems zur Identifikation zukünftiger Vakanzen; Bildet die Personalberichterstattung die Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter standortgenau ab?

Welcher interne Strukturwandel, welche Strukturbrüche werden erwartet? Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?

- Quantität und Charakter des zu erwartenden internen Strukturwandels: Kontinuierlicher Personalabbau in bestimmten Bereichen/Berufsfeldern, oder/und Schließung von ganzen Organisationsteilen?
- Wo sind Bereiche mit Personalaufbau, wo liegt ein Mangel an (Fach-)Arbeitskräften vor? Vorläufige Identifikation von Vakanzen bzw. „absorptionsstarken“ Bereichen, etwa aufgrund von Wachstumsprozessen oder der Altersstruktur
- Sollen Beschäftigte, die motiviert sind, freiwillig ihren Arbeitsplatz auf dem internen Arbeitsmarkt zu wechseln, gefördert werden?
- Andere mögliche Zielgruppen: Auszubildende, die mit Unterstützung der Versetzungsabteilung übernommen werden sollen; leistungsgewandelte Beschäftigte, die aus gesundheitlichen Gründen den Arbeitsplatz wechseln müssen

(1B) Definition eines Einführungs- und Entwicklungsprojekts der Versetzungsabteilung

Das zweite Handlungsfeld ist eng mit ersterem verknüpft und kann in der Praxis zeitgleich stattfinden. Hier geht es darum, die bislang noch offene und vage Vorstellung von der geplanten Versetzungsabteilung mit Perspektive auf die strategischen Ziele zu konkretisieren. Soll eine Entscheidung für die Geschäftsführung oder den Vorstand über die Versetzungsabteilung vorbereitet werden, gehört dieser Schritt in diese Phase. Außerdem wird hier das Einführungsprojekt im Detail geplant und mit einem Zeitplan zu versehen.

Externe Expertise

- Information aus anderen Unternehmen, Verwaltungen, über vorbildliche Versetzungsabteilungen. Sichtung von Vereinbarungen, Tarifverträgen und sonstigen Materialien über andere Versetzungsabteilungen
- Organisation eines Workshops/Erfahrungsaustauschs mit Experten: Praktiker aus anderen Unternehmen und Verwaltungen, Wissenschaft, ggf. Einbezug von Beratern

Konkretisierung der Versetzungsabteilung; Entwicklung eines ersten Entwurfs

- Wo ist die Versetzungsabteilung organisatorisch angesiedelt? Wer ist verantwortlich, wer leitet die Versetzungsabteilung? Wie soll die interne Organisation aussehen, mit wie vielen Beratern will man beginnen? Welche Betreuungrelation wird angestrebt?
- Woher stammen die finanziellen Ressourcen? Welche finanziellen Mittel sollen der Versetzungsabteilung zur Verfügung stehen?
- Welches Modell wird gewählt: Agentur oder Pool, Zwischenformen? Wie werden die betroffenen Beschäftigten disziplinarisch, fachlich, räumlich und kostenmäßig zugeordnet? Wo ist die Versetzungsabteilung selbst räumlich untergebracht?

Erstellung eines „Fahrplans“ für die anstehenden strategischen Entscheidungen zur Gründung der Versetzungsabteilung

- Definition konkreter Arbeitsschritte und -pakete in einem Zeitplan
- Die betriebliche Interessenvertretung, der Betriebs- oder Personalrat, sollte von Anfang an, von der Festlegung der Zielsetzung über die Konkretisierung bis hin zu detaillierten Ausgestaltung intensiv an der Entwicklung und dem Ausbau einer Versetzungsabteilung beteiligt werden.

Definition von Zielgruppen im Detail. Für welche Beschäftigtengruppen wird die Versetzungsabteilung eingerichtet? Wer hat Zugang zur Beratungsleistung, wer kann sich auf Stellenangebote im internen Arbeitsmarkt bewerben?

- Beschäftigte, deren Arbeitsplatz entfallen wird,
- Beschäftigte, die aus persönlichen Gründen einen anderen Arbeitsplatz suchen,
- befristete Beschäftigte,
- Rückkehrer/innen aus Elternzeit,
- Auszubildende unmittelbar nach Übernahme,
- Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen, leistungsgewandelte Beschäftigte,
- Gibt es weitere, mögliche Zielgruppen?

(2) Verhandlungsprozess mit dem Betriebsrat/Personalrat

Zu Beginn des Verhandlungsprozesses steht die Verständigung über gemeinsame Ziele, etwa der Verbesserung der Flexibilität bei gleichzeitiger Bewahrung der Beschäftigungsstabilität. Weit kritischer sind die Verhandlungen darüber, auf welchem Weg diese Ziele erreicht werden können; ein Konsens über das „Wie“ der Versetzungsabteilung führt schließlich zum Abschluss einer (Dienst- oder Betriebs-)Vereinbarung.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Einführung von Versetzungsabteilungen mit vielen nicht-intendierten Nebeneffekten und organisationalen Umwälzbarkeiten einher geht. Die Verhandlung mit Personalrat/Betriebsrat und die Vereinbarung sollte daher diesem prozesshaften Charakter der Versetzungsabteilung Rechnung tragen. Bewährt haben sich Institutionen und Regeln, die ein regelmäßiges Nachsteuern unter Einbezug der Betriebs- und Personalräte ermöglichen: etwa die Einrichtung eines Beirats oder die Evaluation und Neubestimmung einzelner Regelungen nach ersten Erfahrungen und Ablauf einer bestimmten Frist. Auf diese Weise kann der Organisationsdynamik, die die Einführung der Versetzungsabteilung mit sich bringt, flexibel begegnet werden.

Verständigung über Rechte und Pflichten durch die Einführung der Versetzungsabteilung

- (Fortsetzung des) Verzicht(s) auf betriebsbedingte Kündigung; als Gegenleistung zur Bereitschaft zu Flexibilität und beruflicher Mobilität auf dem internen Arbeitsmarkt,
- Denkbar ist die Kombination der Versetzungsabteilung mit der Pflicht des Arbeitgebers, im Fall von Stellenabbau Maßnahmen wie Arbeitszeitverkürzung oder Teilzeitarbeit als internen Puffer zu nutzen,
- Zumutbarkeitsregeln in Bezug auf Eingruppierungen, Entgelt, Qualifikationsanforderungen auf dem neuen Arbeitsplatz. Zumutbarkeitsregeln zu räumlicher, zeitlicher und qualifikatorischer Mobilität, Arbeitszeiten, sonstigen Arbeitsbedingungen. Regeln über eine mögliche Kompensation von Nachteilen durch die Versetzung; Vereinbarungen über Probezeiten auf neuen internen Arbeitsplätzen; Rückkehrrecht des Beschäftigten, mit oder ohne Angabe von Gründen,

- Prozess und Nachsteuerung: Kritische Punkte zeitlich befristen und mit Modellcharakter einführen; Einrichtung von Kommunikations- und Kontrollstrukturen, z.B. in Form eines Beirats.

(3A und 3B) Definition von Prozessen, Aushandlung von Regeln, Ressourcen

Es bietet sich an, das Arbeitsfeld der Versetzungsabteilung, den Vermittlungsprozess von Beschäftigten, in insgesamt drei Phasen zu untergliedern. Jede Phase umfasst spezifische Prozesse, in denen auf bestimmte Regeln und Ressourcen zurückgegriffen wird. (I) Stellenabbau in der Personal abgebenden Abteilung, (II) Vermittlungsphase, „Replacement“ des betroffenen Teilnehmers auf offene Stellen, (III) Verhandlungen mit Personal aufnehmenden Abteilungen, hier geht es sowohl um die Personalauswahl bei deren Besetzung als auch um die Verwaltung von offene Stellen insgesamt.

In Bezug auf die Personalauswahl bei Überhängen oder Personalbedarfen kommt es zur Zusammenarbeit der Versetzungsabteilung mit dem lokalen Personalmanagement. Die Schwierigkeiten, die mit dieser Kooperation verbunden sind, hat Kapitel 1 thematisiert. An dieser Stelle werden sie unter (3A) gebündelt. Feld (3B) speist sich aus den Kapiteln 3 und 4 dieser Broschüre, hier geht es um die Arbeit mit den Beschäftigten als Teilnehmer der Versetzungsabteilung. Die Trennung nach Akteursgruppen – Abteilungsmanagement und Beschäftigte – ist vor allem analytischer Natur und dient der Strukturierung und der verbesserten Übersicht über einzelne Prozesse, die sich in der Praxis überschneiden.

(3A) Prozesse, Regeln und mögliche Ressourcen der Versetzungsabteilung in Bezug auf Personalauswahl bei Stellenwegfall und auf die Besetzung von offenen Stellen

Ein kritischer Regelungsbereich ist der Prozess der Personalauswahl bei Stellenabbau. Aus vielerlei Gründen ist es hier sinnvoll, den Beschäftigten vor allem prozessuale Sicherheit zu gewähren. Wie kann der Prozess der Information der Beschäftigten und der Personifizierung der Stellenauswahl standardisiert werden? Ferner geht es darum, ob Richtlinien der Personalauswahl festgelegt werden sol-

len, und wenn ja, in welcher Form? Und letztlich geht es um die Frage, inwiefern diese in der Praxis durchgesetzt werden können.

- Zu den möglichen Ressourcen einer Versetzungsabteilung zählen die Informationspflicht des lokalen Managements über offene Stellen sowie das interne Monopol über die Veröffentlichung der offenen Stellen des internen Arbeitsmarktes.
- Entscheidungs- bzw. Genehmigungskompetenzen der Versetzungsabteilung können z.B. bei externen Einstellungen eine Rolle spielen, sowie in Form eines Vorschlagsrechts bei internen Neubesetzungen, in Form von Einspruchsrechten bei Personalentscheidungen.

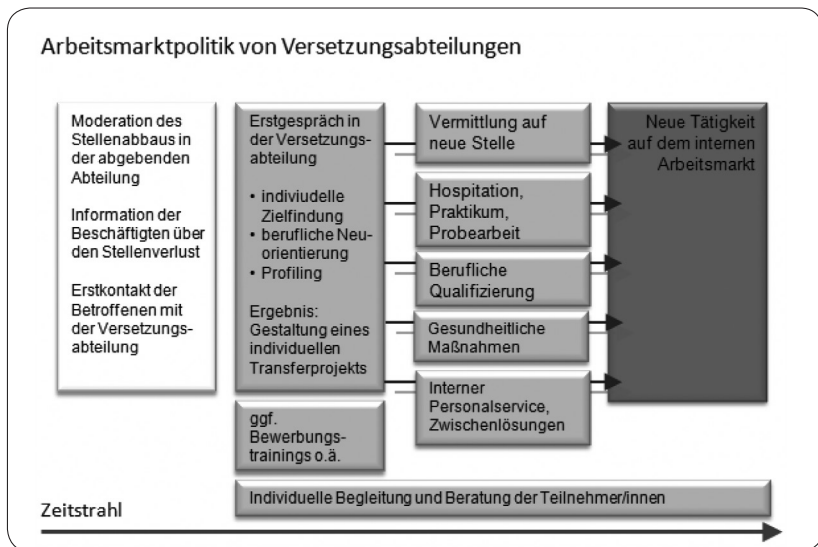
(3B) Definition eines arbeitsmarktpolitischen Ansatzes und der Instrumente, die für die Organisation von Versetzungsprozessen zur Verfügung stehen

Weiter oben in dieser Broschüre (Teil II, Kapitel 3) wurden die Gründe dafür dargelegt, die für eine grundsätzliche Orientierung am Coaching und der persönlichen Vermittlung sprechen. Basis dieses Ansatzes ist das Gespräch mit den Teilnehmern und die Erfahrung und das Wissen der Berater über den internen Arbeitsmarkt. Elektronische Datenbanken sind dabei hilfreich, sollten aber lediglich eine unterstützende Funktion für die Vermittlung besitzen.

Folgende Instrumente kann die Versetzungsabteilung neben den individuellen Beratungsgesprächen für ihre Arbeit nutzen:

- Interne Stellenausschreibungen
- Qualifizierung, gezielte Personalentwicklung im Hinblick auf offene Stellen und zukünftige Stellenbedarfe
- Trainings für die interne Bewerbungspraxis
- Probearbeit, Hospitationen, interne Praktika
- Entgeltkostenzuschüsse für aufnehmende Abteilungen
- Finanzieller Ausgleich von Nachteilen, finanzielle Anreize zur Verbesserung der Einsatzflexibilität und Mobilitätsbereitschaft, Fahrtkostenzuschüsse, Umzugsbeihilfen
- Bereitstellung psychologischer, psychotherapeutischer, medizinischer Hilfe bei individuellen Vermittlungshemmnissen, Gesundheitsförderung, Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement.

Mit fortlaufender Praxis, im reiferen Stadium der Versetzungsabteilung können weitere arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Aufgabenfelder hinzukommen, etwa die Generierung von zusätzlichen internen Beschäftigungsmöglichkeiten, um Beschäftigte mit geringen Perspektiven auf dem internen Arbeitsmarkt zu sinnvollen Tätigkeiten zu bringen. Zur Schaffung von Beschäftigung hat sich zudem Insourcing bewährt. Die Nutzung von Leiharbeit kann effektiv mit einem Angebot an eigenen Personal-Servicedienstleistungen zurückgedrängt werden. Weitere Flexibilitätspuffer kann die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der gleichen Branche oder Region schaffen oder die Vermittlung von Beschäftigten, zeitweise oder auf Dauer auch über Unternehmensgrenzen hinweg.



(4) Praktischen Umsetzung, erste Schritte

An diesem Punkt angekommen, kann das operative Geschäft der Versetzungsabteilung beginnen:

- Einrichtung der Räumlichkeiten, Einstellung von Leitung und Personal
- Schulung des Personals der Versetzungsabteilung
- Schriftliche Ausarbeitung von Prozessen: Leitfäden für Erstgespräche mit Beschäftigten, Profilingbögen, Musterverträge etc.
- Erstellen der Webseite, Informationsmaterial, interne PR

- Entwicklung von Datenbanken: (Weiter-)Entwicklung des internen Stelleninformationssystems; Aufbau einer Bewerberdatenbank; Aufbau bzw. Weiterentwicklung der Personalberichterstattung
- Bildung von Netzwerken: interne/externe Anbieter von beruflicher Qualifizierung, psychologisch-therapeutische Dienstleistungen, arbeitsrechtliche Expertise etc.
- (...)

Zusammenfassung und Ausblick

Durch das Forschungsprojekt WEGA ist es erstmals gelungen, ein detailliertes Bild der Organisation, der institutionellen Rahmenbedingungen und der (bisher verborgenen) Arbeit von Versetzungsabteilungen zu zeichnen. Neben den Ergebnissen im Detail zeigt sich, dass die Arbeit von Versetzungsabteilungen nicht frei von Widersprüchen und Konflikten ist. So gelingen Versetzungsabteilungen auf der einen Seite gute Vermittlungsleistungen. Auch kann man festhalten, dass durch die Arbeitslosigkeit auf verschiedenen Wegen wirksam verhindert wird und „Ausstrahlungseffekte“ auf die Stammbeschäftigten zu messen sind, die nicht zu den kündigungsgeschützten Mitarbeitern zählen. Die Liste der positiven Eigenschaften und Ergebnisse von Versetzungsabteilungen ließe sich noch weiter fortsetzen. Auf der anderen Seite allerdings zeigt die Befragung auch die mit Versetzungsabteilungen verbundenen „Härten“. Diese zeigen sich weniger in den einzelnen greifbaren Risiken beruflicher Mobilität, wie z. B. Arbeitslosigkeit oder Entgeltverlust. Die Beschäftigten empfinden Nachteile und Härten weniger durch den Vergleich zwischen den Bedingungen der neuen und der alten Stelle. Ihre Risiken entstehen durch den Mobilitäts-Prozess, der mit dem Personalabbau und der Personalauswahl beginnt und mit der Vermittlungsarbeit der Versetzungsabteilung fortgesetzt wird. An diesem Prozess ist eine Vielzahl von Akteuren beteiligt, und gerade in der Anfangs- und Aufbauphase sind die Konflikte zahlreich und auf verschiedenen Ebenen möglich.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Handlungsempfehlungen wie folgt zusammenfassen:

- Versetzungsabteilungen greifen tief in die Handlungsspielräume etablierter betrieblicher Akteure ein und benötigen zugleich deren Akzeptanz, um funktionieren zu können. Es ist zu beachten, dass dabei nicht nur Sachfragen eine Rolle spielen; bei den diesbezüglichen Aushandlungsprozessen geht es vielmehr auch um die innerorganisatorischen Machtverhältnisse, die durch die Einführung von Versetzungsabteilungen neu ausbalanciert werden müssen. Eine partizipatorische Einführung setzt voraus, dass genügend Zeit zur Verfügung steht und dass die Versetzungsabteilung die Rückendeckung der Spitze des Unternehmens bzw. der Verwaltung hat.
- Versetzungsabteilungen haben bei ihrer Einführung innerhalb der jeweiligen Organisation erheblichen Legitimationsbedarf. Deshalb ist es wichtig, dass

sie in dem Unternehmen bzw. in der Verwaltung zentral verankert sind und sich durch eine hohe Dienstleistungsqualität auszeichnen. Versetzungsabteilungen müssen bei ihrer Einführung mit ausreichenden Macht-, Geld- und personellen Ressourcen ausgestattet werden.

- Die Effektivität interner Arbeitsvermittlung hängt maßgeblich von der Organisation des internen Arbeitsmarkts ab. Da sich „harte“ Organisationsformen nach ihrer Einführung nur noch in engen Grenzen modifizieren lassen, sollten Versetzungsabteilungen nach Möglichkeit mit eher „weichen“ Regulierungen als „Agenturmodell“ starten, um die Regeln und Anreize dann mit wachsender Reife unter Kontrolle der Effekte Schritt für Schritt anzupassen und das Instrumentarium situationsgerecht zu korrigieren bzw. zu erweitern. Zur Förderung der Akzeptanz sollten die Interessen der beteiligten Akteure dabei so weit wie möglich ausbalanciert werden. Ein solcher Entwicklungsprozess eines Systems von Regeln und Anreizen wird dann in die Richtung eines Poolmodells mit klareren Regeln gegenüber den Abteilungsleitungen sowie internen Serviceleistungen gehen.
- Versetzungsabteilungen können sich dem Problem der internen Beschäftigungslosigkeit nicht verschließen. Ein Teil ihrer Klienten sind schwer vermittelbar; für diese Gruppe gilt es von Beginn an Lösungen zu entwickeln, die eine langfristige Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit anzielen.
- Die Förderung freiwilliger Mobilität ist mit vielen positiven Nebeneffekten verbunden; sie sollte deshalb bei der Einführung von vornherein konzeptionell mit berücksichtigt werden. Durch die Vermittlung freiwillig mobiler Beschäftigter, die in der Regel berufliche Ambitionen und eine entsprechend hohe Arbeitsmotivation mitbringen, können Versetzungsabteilungen ihre Attraktivität für Personal aufnehmende Abteilungen erhöhen.

Weiterführende Informationen und Unterstützung

Auf den Webseiten der Hans-Böckler-Stiftung werden weiterführende Literatur, Informationen und Checklisten zum Thema „Interne Arbeitsmärkte“ angeboten.

■ http://www.boeckler.de/29509_31919.html

Literatur

Kirsch, Johannes / Mühge, Gernot, 2008: Unternehmensinterne Arbeitsvermittlung als Alternative zur Entlassung: Erste Fallstudien zur Wirksamkeit interner Arbeitsmärkte. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Qualifikation. Blaue Reihe des Instituts Arbeit und Qualifikation, Nr. 2008-01

■ http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2008/br2008-01_muehge.php

Klein-Schneider, Hartmut (Hrsg.), 2003: Interner Arbeitsmarkt. Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Frankfurt a. M. (Bund-Verlag) 2003. (= Handbücher für die Unternehmenspraxis.)

Kontakt

Gernot Mühge | gernot.muehge@uni-due.de

Johannes Kirsch | johannes.kirsch@uni-due.de

Universität Duisburg-Essen | Institut Arbeit und Qualifikation

Gebäude LE | 47048 Duisburg

Tel. +49 / 2 03 / 3 79-23 91 | Fax -18 09

■ <http://www.iaq.uni-due.de>

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 225

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS	13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)	13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbbe Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland	13227	978-3-86593-116-0	30,00
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?	13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes	13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen	13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung	13233	978-3-86593-123-8	15,00
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00

	BestellNr.	ISBN	Preis / €
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-152-8	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-142-9	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

„Wir sind das interne Arbeitsamt unseres Unternehmens“, so charakterisieren sie sich selbst: Die Rede ist von Versetzungsabteilungen, deren Aufgabe es ist, im Fall von Stellenabbau interne Versetzungsprozesse zu organisieren, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Die Broschüre gibt einen Überblick über die existierende Praxis und Organisationsmodelle und gibt Handlungsempfehlungen für die Einführung von Versetzungsabteilungen. Im Mittelpunkt steht dabei das „Basisdilemma“ der internen Arbeitsvermittlung: Im Fall des Stellenabbaus werden vorrangig weniger leistungsfähige Beschäftigte ausgewählt, bei der Besetzung freier Stellen dagegen Beschäftigte mit hoher Leistungsfähigkeit gesucht. Wegen der Gegensätzlichkeit dieser Kriterien ist die interne Vermittlung schwierig, ein „interner Abschiebebahnhof“ droht. Vor diesem Hintergrund skizziert die Broschüre verschiedene Organisationsformen von Versetzungsabteilungen und zeigt auf, wie Vermittlungen effizient gestaltet werden können. Mit Blick auf die Mitbestimmungspraxis setzt sie sich ferner mit Schutz- und Zumutbarkeitsregeln für die Beschäftigten auseinander. Am Schluss der Broschüre steht ein idealtypisches Einführungsprojekt, das für den betrieblichen Praktiker einzelne Handlungsfelder strukturiert und Arbeitspakete zur Einführung einer Versetzungsabteilung vorschlägt.

