

Personalpolitik in der Transformation

# INTERNE ARBEITSMÄRKTE

Jan Giertz und Gernot Mühge

Februar 2020

In diesem Kartenstapel geht es um das Management von Arbeitsangebot und Nachfrage auf dem internen Arbeitsmarkt. Im Zuge der wirtschaftlichen Transformation wird diese Managementleistung deutlich anspruchsvoller und dient sowohl der Beschäftigungssicherung als auch der Deckung des veränderten Fachkräftebedarfs.

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Was sind interne Arbeitsmärkte?</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Was spricht für die Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt?</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Wie sind interne Arbeitsmärkte entstanden?</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Ist die Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt (PVA) ein „Internes Arbeitsamt“?</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Wo verläuft die Grenze zwischen internen und externen Arbeitsmärkten?</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Welche Risiken bringen interne Arbeitsmärkte mit sich?</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Wie können Risiken durch betriebliche Vereinbarungen verringert werden?</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>Welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?</b>	<b>11</b>
<b>9</b>	<b>Was sind Instrumente eines internen oder intermediären Arbeitsmarktes?</b>	<b>12</b>
<b>10</b>	<b>Können interne Arbeitsmärkte auch zur Personalbeschaffung dienen?</b>	<b>13</b>
<b>11</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>15</b>
	<b>Über die Autoren</b>	<b>16</b>

## 1 Was sind interne Arbeitsmärkte?

Interne Arbeitsmärkte sind Arbeitsmärkte innerhalb von Unternehmen, Konzernen oder Verwaltungen. Sie werden in unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich intensiv „bewirtschaftet“. Durch Qualifizierung, Personaleinsatz und berufliche Entwicklung wird auf dem internen Arbeitsmarkt unternehmensspezifisches Humankapital erhalten und neu gebildet.



Beschäftigte suchen beispielsweise nach einer neuen herausfordernden Aufgabe, nach einem Arbeitsplatz mit besseren oder passenderen Arbeitsbedingungen, höherer Verantwortung oder besserer Bezahlung. Hier heißt der zugehörige Managementprozess landläufig Personalentwicklung.

Einige Unternehmen halten mit einer „Personalvermittlung am Internen Arbeitsmarkt“ (PVA) zudem eine spezialisierte Organisationseinheit vor. Ihre Aufgabe ist, das interne Arbeitsangebot mit der internen Arbeitsnachfrage und die dahinterstehenden Interessenlagen zu vermitteln. Sie kommt insbesondere dann zum Zuge, wenn Beschäftigte aufgrund von Rationalisierung, Stilllegung, Fremdvergabe/ Outsourcing oder Umorganisation ihre Stelle verlieren und personelle Versetzungen vorgenommen werden müssen. Gleichzeitig entstehen an anderen Stellen des Unternehmens oder der Verwaltung durch Investitionen oder neue Produkte neue Arbeitsplätze. Oder es werden Arbeitsplätze frei, wenn Beschäftigte dort im Rahmen der natürlichen Fluktuation das Unternehmen verlassen.

Der interne Arbeitsmarkt soll also den Personaleinsatz vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen optimieren („Die richtige Person an der richtigen Stelle“) sowie Beschäftigung sichern. So kann man Personalüberhänge in einem Bereich und Personalbedarfe in anderen Bereichen dauerhaft oder befristet, quantitativ oder qualitativ miteinander zum Ausgleich bringen. Interne Arbeitsmärkte können also zugleich der Beschäftigungssicherung als auch der Fachkräftesicherung dienen.

Interne Arbeitsmärkte ermöglichen zudem berufliche Entwicklung und Aufstieg. Unternehmensspezifisches Arbeitsvermögen wird erhalten. Sie können berufliche Neuorientierung und Personalentwicklung unterstützen und fördern. Bei der „Bewirtschaftung“ interner Arbeitsmärkte handelt sich also um ein zentrales Instrument der (strategischen) → **Personalplanung**.

## 2 Was spricht für die Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt?

Interne Arbeitsmärkte können Beschäftigung sichern, indem Beschäftigte, deren bisheriger Arbeitsplatz entfällt, in anderen Bereichen wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden. Mit internen und intermediären Arbeitsmärkten können die Unternehmen und Verwaltungen Humankapital bilden, sie können das Arbeitsvermögen ihrer Beschäftigten weiter entwickeln und die Beschäftigten an sich binden. Sie können das Personal flexibel einsetzen

und Beschäftigung sichern. Die Menschen finden zudem Möglichkeiten, ihre beruflichen Fähigkeiten und Qualifikationen weiter auszubauen, ihr Arbeitsvermögen einzusetzen und durch beruflichen Aufstieg ihr Einkommen zu verbessern sowie attraktivere Aufgaben zu übernehmen.

Beschäftigte, die sich über- oder unterfordert fühlen, können an anderen Arbeitsorten ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit besser entfalten. Das Unternehmen wählt bei der Neubesetzung von Stellen idealerweise diejenigen Beschäftigten aus, die sich aufgrund von Erfahrung und gezeigter Leistungsbereitschaft am besten eignen. Hierzu bedarf es allerdings einer leistungsfähigen Koordinierungsstelle die über entsprechende Machtsressourcen verfügt.

Personalüberhänge durch Rationalisierung oder konjunkturelle Absatzschwankungen an der einen Stelle können ausgeglichen werden mit Personalbedarfen in anderen Organisationsbereichen. Mit einem internen Arbeitsmarkt können die Unternehmen flexibler auf Absatzschwankungen reagieren und befristete Aufgaben mit Spezialisten besetzen.

Die in einer internen Personalvermittlung zusammengeführten Managementleistungen können zudem eine hervorragende Nahtstelle zur professionellen Nutzung öffentlicher Qualifizierungsförderung sein.

Weitere Informationen im Beitrag → ["Transformationskurzarbeitergeld - wirtschaftlich und sozial sinnvoll"](#)

### **3 Wie sind interne Arbeitsmärkte entstanden?**

In den 1980er Jahren waren zahlreiche Unternehmen, v.a. im industriellen Sektor vom Strukturwandel betroffen. Sie standen vor der Herausforderung, mit Personalüberhang umzugehen und Methoden zu entwickeln, um Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt zu vermeiden. Zunächst lag der Schwerpunkt in der systematischen Qualifizierung der betroffenen Beschäftigten. Dabei wurden allerdings die tatsächlichen Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen nicht hinreichend berücksichtigt. Als Lösung für dieses Problem wurden um die Jahrtausendwende vermehrt Abteilungen zur Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt (PVA) ins Leben gerufen. Der Schwerpunkt lag nun auf der Beratung von Beschäftigten, die von Stellenabbau bedroht sind, sowie deren Unterstützung bei der unternehmensinternen Stellensuche. PVA haben sich seit dieser Phase als außerordentlich wirksames Instrument zur Beschäftigungssicherung in Zeiten der Restrukturierung erwiesen. Trotz ihrer bemerkenswerten Wirksamkeit und ihres großen Beitrags zur Beschäftigungssicherung wurden und werden PVA teilweise mit dem Bild eines Abschiebebahnhofs assoziiert – zu Unrecht, wie viele Studien zeigen. Im Gegenteil: In zahlreichen Unternehmen und Verwaltungen haben sich heute PVA als professionelle Beratungs-, Vermittlungs- und Personaldienstleistung etabliert, die einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung und zur Beschäftigungssicherheit leisten.

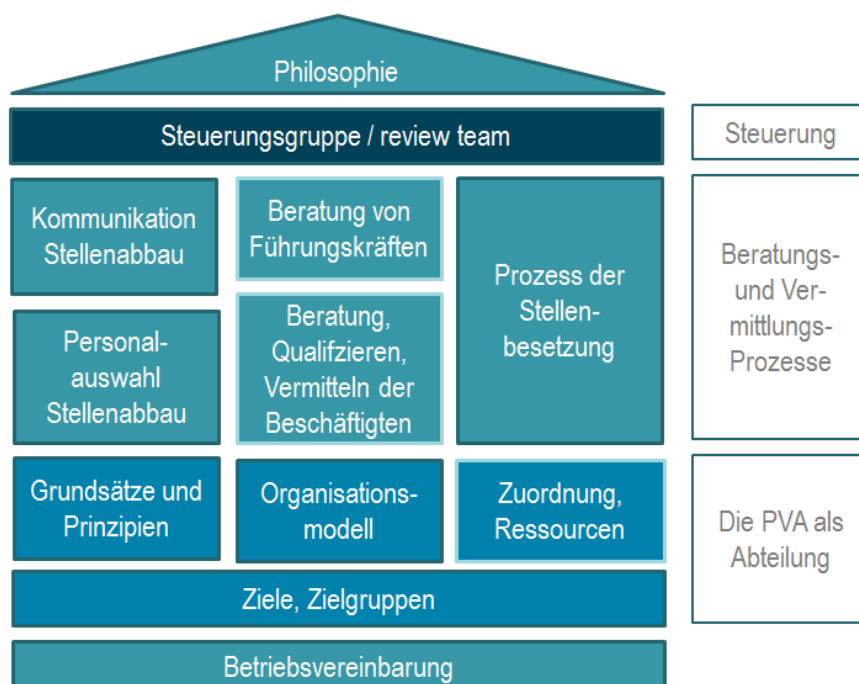
Nichtsdestotrotz befinden sich interne Arbeitsmärkte in einem dynamischen und spannungsreichen Umfeld. Auf der einen Seite setzen betriebliche Flexibilisierungsstrategien interne Arbeitsmärkte unter Druck, z.B. durch die

Reduzierung von Kernbelegschaften, allgemeine Managementtrends wie die Dezentralisierung der Personalwirtschaft und nicht zuletzt die Aufweichung des Betriebsbegriffs. Auf der anderen Seite bieten interne Arbeitsmärkte und ihre „Bewirtschaftung“ zunehmend die Chance, die permanenten Veränderungen in Organisationen, die Reorganisationen, den Wegfall von Arbeitsplätzen und die Entstehung neuer Arbeitsplätze und Arbeitsformen sozial und wirtschaftlich sinnvoll zu gestalten. Interne Arbeitsmärkte gewinnen als Instrument der Unternehmenstransformation zunehmend an Gewicht – sofern sie aktiv gestaltet werden. Hierzu kann eine Abteilung zur Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt einen wertvollen Beitrag leisten.

#### 4 Ist die Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt (PVA) ein „Internes Arbeitsamt“?

Die Personalvermittlungen der Unternehmen arbeiten ähnlich wie die Agentur für Arbeit. Wer seinen Job verliert, wird durch die PVA beraten, ggf. qualifiziert und intensiv bei der Suche nach einem anderen Arbeitsplatz im Unternehmen unterstützt. So soll ein relativ geschlossener Arbeitsmarkt zustande kommen, der Entlassungen, aber auch Neueinstellungen reduziert und interne Wechsel beschleunigt. Eine PVA wird als feste Organisationseinheit meist in der Folge von Personalabbau eingeführt, als Teil eines Verhandlungspakets von Management und Betriebsrat. Die Gestaltungsfelder und der organisatorische Aufbau können sich entsprechend von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden (idealtypisch dargestellt in der folgenden Abbildung).

Gestaltungsfelder einer PVA



Wie gut die interne Personalvermittlung arbeiten kann, hängt von ihrer Verhandlungsmacht innerhalb des Unternehmens und ihrer finanziellen und personellen Ausstattung ab. Sie kommt besonders oft dort mit solider Ausstattung zum Einsatz, wo es aufgrund von Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen einen erhöhten Kündigungsschutz gibt – zum Beispiel in ehemaligen Staatsunternehmen oder in Großbetrieben der Energiebranche.

Die Personalvermittler fangen tatsächlich einen erheblichen Teil des unfreiwilligen Stellenverlustes auf. Wo eine PVA effektiv arbeitet, werden Aufhebungsverträge oder betriebsbedingte Kündigungen häufig vermieden. Die PVAen schützen die Beschäftigten somit vor willkürlichen Personalentscheidungen und Kündigungen. Durch ihre enge Bindung an Umstrukturierung und Stellenabbau haben sie häufig zwei wesentliche Herausforderungen:

- **Interessenkonflikte zwischen Vermittlern und Führungskräften („Bereichsegoismen“):** Führungskräfte neigen dazu, eher schwer vermittelbare Kollegen an den internen Arbeitsmarkt abzugeben und zugleich im Fall von offenen Stellen nur „die besten“ Kandidaten aus dem internen Arbeitsmarkt übernehmen zu wollen. Das wesentliche Konfliktpotenzial liegt dabei also vor allem darin, dass Führungskräfte Teile Ihrer Personalverantwortung abgeben müssen.
- **Struktureller Mangel an passenden Arbeitsplätzen:** Nicht selten gibt es schlicht nicht genügend neue, alternative Arbeitsplätze im Unternehmen. Man spricht hier von einer "internen Beschäftigungslosigkeit", analog zur externen Arbeitslosigkeit. Häufig betrifft sie insbesondere Einfacharbeitsplätze. Sie kann sowohl in konjunkturellen Tiefs als auch in intensiven Transformationsprozessen im Sinne stark veränderter Qualifikationsanforderungen auftreten. Qualifizierungsangebote können dies lediglich abmildern.

## 5 Wo verläuft die Grenze zwischen internen und externen Arbeitsmärkten?

Arbeitsmärkte sind strenggenommen, jene Orte, an denen Arbeitskraft gehandelt wird. Diese Marktplätze unterscheiden sich hinsichtlich der Art und Güte der vorhandenen Information, der konkreten Verhandlungsposition und der Verbindlichkeit, in der sich die Verhandlungspartner gegenüberstehen. Gemein haben Arbeitsmärkte ihre allgemeine Verteilungsfunktion, ganz gleich ob sie sich auf eine Volkswirtschaft als Ganzes bezieht oder auf ein Einzelunternehmen beschränkt ist.

Die zunehmende Aufweichung des Betriebsbegriffs macht eine klare Abgrenzung der internen Arbeitsmärkte von Unternehmen schwierig. Unternehmen kooperieren mit Subunternehmen oder in strategischen Partnerschaften. Sie betreiben Gemeinschaftsbetriebe, sie kaufen, verkaufen, integrieren und verselbstständigen Organisationseinheiten. Sie setzen Personal von Fremdfirmen, Leih- und Zeitarbeit ein. Damit ist die Frage, wer zum internen Arbeitsmarkt gehört und wer nicht, für viele Beschäftigte

schwer zu beantworten. Ein unternehmensinterner Arbeitsmarkt ist zudem nicht an nationale Grenzen gebunden.

### **Intermediärer Arbeitsmarkt**

Ergänzend muss auch auf Konzepte wie den sogenannten intermediäre Arbeitsmarkt verwiesen werden. Allerdings haben sich Ansätze, bei denen mehrere voneinander unabhängige Unternehmen bzw. Konzerne zeitweilige Personalüberhänge und Personalbedarfe untereinander ausgleichen bis auf wenige Ausnahmen in der Finanzkrise nicht flächendeckend durchgesetzt. Dennoch organisieren Unternehmen gemeinsame Personalentwicklungsmaßnahmen bis hin zu Kooperationen in der Erstausbildung und dualen Studiengängen (z.B. die sogenannte Verbundausbildung).

Interne Arbeitsmärkte stehen naturgemäß in enger Verbindung mit intermediären sowie (inter-) nationalen Arbeitsmärkten und deren Akteuren (private Arbeitsvermittler, Arbeitsagenturen, Transfergesellschaften etc.). Die Grenze verläuft entsprechend unscharf.

### **Externe Arbeitsmärkte**

Interne (und auch intermediäre) Arbeitsmärkte sind dadurch gekennzeichnet, dass nur bestimmte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Zugang zu ihnen haben und dass sie durch die Sozialpartner der beteiligten Unternehmen oder Verwaltungen gestaltet werden.

Externe Arbeitsmärkte verlieren korrespondierend dazu ebenfalls ihr klares Profil. Recruiting-Abteilungen arbeiten mit Bewerberpools, Social-Media Aktivitäten binden potenzielle zukünftige Mitarbeiter und häufig wird auch der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern gehalten.

## **6 Welche Risiken bringen interne Arbeitsmärkte mit sich?**

Interne Personalvermittlung und Arbeitsmärkte sind keine neuen arbeitspolitischen Instrumente. Deshalb ist bekannt, welche Nachteile, Risiken und Gefahren sie mit sich bringen und was (insbesondere aus Mitbestimmungssicht) beachtet werden muss, wenn eine solche Organisationseinheit eingerichtet wird.

- **Abschottung:** Der interne Arbeitsmarkt steht häufig nur den Stammbeschäftigten offen. Arbeitssuchende außerhalb des Unternehmens haben keine Chance auf eine Beschäftigung (Insider/Outsider-Problematik).
- **Spaltung oder Segmentation:** Die stabile Beschäftigung der Stammebelegschaft wird möglicherweise durch die unsichere oder prekäre Beschäftigung von so genannten Randbelegschaften abgesichert. Die Stammebelegschaft hat qualifizierte Aufgaben, erhält Weiterbildung und berufliche Förderung. Die Randbelegschaft erfährt in der Regel keine Förderung und hat lediglich die Aufgabe, die Flexibilität des Unternehmens möglichst kostengünstig sicherzustellen.

- **Stigmatisierung oder Etikettierung:** Es kann leicht der Eindruck entstehen, dass Beschäftigte die auf dem internen Arbeitsmarkt vermittelt werden, nicht mehr leistungsfähig oder leistungsbereit seien und aus Gründen, die in ihrer Person liegen, nicht mehr vom Unternehmen gebraucht werden.
- **Verlust von Handlungsmöglichkeiten:** Von Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt wird erwartet, dass sie sich den Anforderungen und Wünschen des Unternehmens anpassen. Aus der individuellen Perspektive ist es aber auch notwendig, neue berufliche Perspektiven zu entwickeln, Chancen zu suchen und wahrzunehmen.
- **Unzureichendes Profiling:** Auf Grundlage von festgelegten Jobprofilen entwerfen Unternehmen häufig sogenannte Requalifizierungsmatrizen. Diese beschreiben die festgelegten Qualifizierungswege zwischen der alten und der neuen Tätigkeit. Eine solche Standardisierung des Prozesses hat Vor- und Nachteile. Wird Requalifizierung allerdings nur auf Grundlage der letzten Tätigkeit und ohne Berücksichtigung des individuellen Kompetenzprofils durchgeführt, bleiben Potenziale ungenutzt.
- **Tarifflicht:** Unternehmen können versucht sein, Tarifverträge zu umgehen, indem sie ihre Beschäftigten in eine Gesellschaft zur Personalüberlassung überführen und sie von dort nur „ausleihen“, unter anderen, abgesenkten oder verschlechterten (tariflichen) Arbeitsbedingungen.

## 7 Wie können Risiken durch betriebliche Vereinbarungen verringert werden?

Unabhängig von der konkreten „Bewirtschaftung“ interner Arbeitsmärkte (z.B. über eine PVA, oder im Rahmen einer elaborierten strategischen Personalplanung/ Personalentwicklung usw.) sind interne Arbeitsmärkte in Deutschland durch das Arbeitsrecht und darüber hinaus häufig in betrieblichen Vereinbarungen reguliert. Eine [→ Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen](#) zum internen Arbeitsmarkt hat zu der folgenden Liste geführt. Sie zeigt mögliche Gefährdungen durch den internen Arbeitsmarkt und Schutzregelungen, die Betriebs- oder Personalräte auf betrieblicher Ebene mit dem Arbeitgeber vereinbart haben.

Gefährdung	Schutzregelungen
Verlust der Beschäftigung	<p>Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen oder</p> <p>Verpflichtung, mindestens (einen) zumutbaren Alternativarbeitsplatz anzubieten.</p> <p>Vorrang flexibler und sozial verantwortungsvoller Personalpolitik</p> <p>Vorrang interner Bewerbungen bei Stellenbesetzungen</p>



<b>Gefährdung</b>	<b>Schutzregelungen</b>
Entwertung von Qualifikation und Erfahrung	Vorrang der Vermittlung in Arbeitsplätze mit gleich hoher Qualifikationsanforderung oder berufsnah Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen, Freiwilligkeit Vereinbarungen von Zumutbarkeitskriterien Auswahlrichtlinien Rückkehrrecht, Vorrang bei Rückvermittlung
Verlust erworbener Ansprüche, z.B. Entgelt oder anderer materieller und sonstiger Leistungen	Zusage, keine Nachteile hinnehmen zu müssen Besitzstandssicherung, Verdienstsicherung, Absicherung des Status vorhandener Beschäftigung Einsatz entsprechend Qualifikation und Einstufung
Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und sonstige Nachteile	Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen, Freiwilligkeit Zusage, keine Nachteile hinnehmen zu müssen oder Zumutbarkeitskriterien Nachteilsausgleich, finanzielle Hilfen, Mobilitätshilfen, Ausgleich für höhere Kosten Rückkehrrecht, Vorrang bei Rückvermittlung
Überforderung durch neue Aufgabe	Pflicht des Unternehmens, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten Freiwilligkeit, Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen Rückkehrrecht, Vorrang bei Rückvermittlung
Fehlende Berücksichtigung sozialer Kriterien	Zumutbarkeitskriterien Auswahlkriterien
Zu starke Fokussierung auf Kompetenzbedarfe des Unternehmens	Personalverwaltung und Interessenvertretung müssen darauf achten, dass die Betroffenen ausreichend Handlungsspielräume für eigene Personalentwicklungsinitiativen bekommen.
Benachteiligung bestimmter Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gegenüber anderen Gruppen	Ausschluss der Verdrängung von Stammarbeitsplätzen durch Zeitarbeit oder geringfügige oder befristete Beschäftigung Auswahlrichtlinien, Vorrangregelungen oder spezifische Förderpläne für benachteiligte Gruppen (bei gleicher Qualifikation) Gleichbehandlungsgrundsatz Beteiligung inkl. Einspruchsrecht der Frauenbeauftragten und der Vertrauensperson für Schwerbehinderte an Ausschreibungs- und Stellenbesetzungsverfahren, an paritätischen Auswahl- und Konfliktkommissionen (Geschlechts-)neutrale Formulierung von Ausschreibungen bzw. auch direkte Adressierung benachteiligter Gruppen Stellenausschreibungen auch für Teilzeit Integrationsvereinbarungen zugunsten von Leistungs-

Gefährdung	Schutzregelungen
Verlust, Fehlen der betrieblichen Interessenvertretung	<p>geminderten</p> <p>Zuständigkeit bestehender Interessenvertretungsgremien, z.B. Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, für Beschäftigte in neu geschaffenen und ggf. ausgegliederten Organisationseinheiten ohne Interessenvertretung</p> <p>Rechte für Beschäftigte ohne Interessenvertretung auf Zugang zu einer bestehenden Interessenvertretung, z.B. Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, Beschwerderecht, Anspruch auf Hilfe durch bestehende Interessenvertretung</p>
Verdrängung von Stamm-, Regel- oder tariflich Beschäftigten	<p>Ausschluss der Verdrängung von Stammarbeitsplätzen durch Zeitarbeit oder befristete oder geringfügige Beschäftigung</p> <p>Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen infolge der Beschäftigung von Zeitarbeit, befristeter oder geringfügiger Beschäftigung o.ä.</p> <p>Begrenzung der Anzahl und Dauer der Beschäftigung von Leiharbeit, befristeten Aushilfskräften o.ä.</p> <p>Equal Treatment und Equal Pay</p>
Verstetigung von Unsicherheit, Verlust von Planbarkeit, Verlust von Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten	<p>Vorrang flexibler Personalpolitik oder alternativer Maßnahmen vor Überleitung der Betroffenen in flexible Beschäftigung oder in eine Personalbörse</p> <p>Freiwilligkeit, Zustimmungsvorbehalt der Betroffenen</p> <p>Ankündigungsfristen für flexiblen oder externen Personaleinsatz</p> <p>Begrenzung der Häufigkeit und Dauer flexibler Einsätze</p>
Verletzung der Vertraulichkeit	<p>Vertrauliche Behandlung von Bewerbungen, anonymisierte Bearbeitung von Bewerbungen</p>
Missbrauch von Daten	<p>Datenschutz</p> <p>Verbot der Nutzung anderer Daten im internen Arbeitsmarkt</p> <p>Verbot der Nutzung der Daten des internen Arbeitsmarktes für andere Zwecke</p>
Unterlaufen tariflicher oder anderer Standards	<p>Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen infolge der Beschäftigung von Zeitarbeit</p> <p>Begrenzung der Anzahl und Dauer der Beschäftigung von Leiharbeit, befristeten Aushilfskräften</p> <p>Equal Treatment und Equal Pay</p> <p>Ausschluss der Beschäftigung von Scheinselbstständigen</p>
Beschäftigungssicherheit auf Kosten Dritter/peripher Beschäftigter	<p>Zugang der peripher Beschäftigten zum internen Arbeitsmarkt, Weitergabe von Stellenangeboten an peripher Beschäftigte, Recht der Bewerbung auf interne</p>

Gefährdung	Schutzregelungen
	Ausschreibungen für peripher Beschäftigte
Ausschluss externer Arbeitssuchender	<p>Parallelität interner und externer Ausschreibungen</p> <p>Jobrotation, Beteiligung an Programmen zur Vertretung von sich extern weiterbildenden Beschäftigten durch Bewerber vom externen Arbeitsmarkt</p> <p>Vorbehalt eines Teils der Stellenangebote und Ausbildungsplätze für externe Bewerbungen</p> <p>Beteiligung an Förderprogrammen der Bundesanstalt für Arbeit für benachteiligte Arbeitssuchende</p> <p>Quotierung benachteiligter Bewerbergruppen bei Einstellung und Vergabe von Ausbildungsplätzen</p>
Allgemeine Gefährdungen	Härtefallklausel

## 8 Welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat?

Betriebsräte haben bei der Gestaltung von internen Arbeitsmärkten eine bedeutende Stimme. Dazu trägt das Betriebsverfassungsgesetz bei, dass Betriebsräten weitreichende Mitbestimmungsrechte einräumt. Diese Rechte betreffen sowohl die Einführung einer Personalvermittlungsabteilung als auch die Arbeitsprozesse einer PVA, etwa hinsichtlich von Personalentscheidungen, die vom mittleren Management getroffen werden.

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes vom 23.07.01 ist die Förderung und Sicherung der Beschäftigten ausdrücklich in den Aufgabekatalog der Betriebsräte aufgenommen worden (§ 80 Abs. 1 Ziff. 8 BetrVG). Das beinhaltet auch die Förderung der „Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg“ (§ 80 Abs. 1 Ziff. 2a BetrVG), die „Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen“ (§ 80 Abs. 1 Ziff. 4 BetrVG) und die „Beschäftigung älterer Arbeitnehmer“ (§ 80 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG).

Dazu steht den Interessenvertretungen eine ganze Reihe von Instrumenten zur Verfügung, von denen hier nur einige genannt werden sollen:

Der Betriebsrat kann die interne Ausschreibung von Arbeitsplätzen verlangen, die besetzt werden sollen (§ 93 BetrVG). Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates; in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien verlangen (§ 95 BetrVG). Der Betriebsrat hat Anspruch auf rechtzeitige Information und Beratung über die Personalplanung, er kann dem Arbeitgeber die Einführung und Durchführung einer Personalplanung

vorschlagen (§ 92 BetrVG). Vor allem aber kann der Betriebsrat „dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. (...)“ (§ 92 a BetrVG).

Beziehen wir noch die Mitbestimmungsrechte bezüglich der betrieblichen Bildungsmaßnahmen (§§ 96 bis 98 BetrVG) ein, dann sind bereits die wesentlichen Instrumente eines internen Arbeitsmarktes angesprochen.

Über diese Handlungsmöglichkeiten hinaus kann der Betriebsrat (in Unternehmen mit regelmäßig mehr als zwanzig Beschäftigten) einer Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung die – erforderliche – Zustimmung verweigern, wenn diese Maßnahme zum Beispiel beschäftigte Arbeitnehmer benachteiligt, gegen vereinbarte Auswahlrichtlinien verstößt oder die verlangte Stellenausschreibung unterblieben ist (§ 99 BetrVG). Der Betriebsrat kann einer Kündigung widersprechen, wenn die/der betroffene Beschäftigte zum Beispiel an einem anderen Arbeitsplatz im Unternehmen, nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen oder unter geänderten Vertragsbedingungen weiterbeschäftigt werden könnte (§ 102 BetrVG).

Das seit dem 01.04.2017 geltende Gesetz für Leiharbeit und Werkverträge stärkt die Rechte des Betriebsrates weiter. Betriebsräte müssen nun auch über die Beschäftigung von Personen unterrichtet werden, die nicht in einem Arbeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen. Diese Information ist z.B. für die Identifizierung von Beschäftigungsmöglichkeiten nutzbar.

## **9 Was sind Instrumente eines internen oder intermediären Arbeitsmarktes?**

Verwaltungen und Unternehmen experimentieren mit immer neuen Instrumenten auf ihren internen Arbeitsmärkten. Hierzu gehören z. B. Vermittlung von Personal und Stellen, Qualifizierung und Personalentwicklung, flexibler Personaleinsatz, interne Arbeitnehmerüberlassung und Beratung bei beruflicher Neuorientierung.

Ein interner und ebenso ein intermediärer Arbeitsmarkt ist zunächst der Ort, an dem Beschäftigungsangebot und -nachfrage zum Ausgleich gebracht werden. Dafür bedarf es zuerst der barrierefreien Zugänglichkeit von Informationen über zu besetzende Arbeitsplätze für alle Beschäftigten. Ein interner Arbeitsmarkt soll offen sein, um die Bildung von Randbelegschaften mit schlechteren Arbeitsbedingungen und schlechteren Chancen zu verhindern.

Weitere Handlungsmöglichkeiten ergeben sich für die Beschäftigten, wenn sie sich selbst initiativ bewerben können, wenn sie ohne konkretes Stellenangebot ihre Qualifikationen und Erfahrungen, kurz ihr Arbeitsvermögen, auf einem Personal- und Stellenmarkt anbieten können.

Eine noch immer junge Entwicklung ist das Angebot von Beratung und Training für Beschäftigte, die sich beruflich neu orientieren müssen oder wollen. Interne Arbeitsmärkte bieten daher heute häufig Beratung und Trai-

ning im Zusammenhang beruflicher Neuorientierung an: Stärken- und Schwächen-Analysen, Bewerbungstraining, Existenzgründungsberatung.

Voraussetzung für (interne) berufliche Neuorientierung sind selbstverständlich entsprechende Ressourcen für Qualifizierung und Personalentwicklung. Diese muss das Unternehmen zur Verfügung stellen. Auf der anderen Seite müssen die Beschäftigten eine Mitverantwortung für die eigene Beschäftigungsfähigkeit übernehmen, insbesondere wenn bestimmte Qualifikationen aufgrund der technologischen Entwicklung ihren Wert verlieren.

Qualifikationen und Fähigkeiten kann man durch Seminare und Lehrgänge, praktische Arbeit, Hospitationen, aber auch in vielen anderen Formen entwickeln. Diese arbeitsplatznahen Qualifizierungsformen können zudem im Zusammenhang der Vermittlung auf andere Arbeitsplätze helfen, den Einstieg und das Einlassen auf neue Anforderungen zu erleichtern.

Interne Arbeitsmärkte zielen darauf, die richtige Person am richtigen Platz einzusetzen. Als Personalplanungsinstrument stellen interne Arbeitsmärkte somit sicher, dass Beschäftigte, die am bisherigen Arbeitsplatz unter- oder überfordert sind oder deren bisherige Aufgabe entfallen, Versetzungsangebote erhalten.

Viele kleine und mittlere Unternehmen tauschen befristet Personal mit anderen benachbarten Unternehmen, um vorübergehende Personalbedarfe decken oder Personalüberhänge sinnvoll einsetzen zu können. Sie müssen ihr qualifiziertes Personal dann bei konjunkturellen oder saisonalen Absatzenschwankungen nicht entlassen. Andere Unternehmen „vermarkten“ ihre Beschäftigten direkt durch Arbeitnehmerüberlassung. Das kann auch eine Vorstufe einer Vermittlung nicht mehr benötigter Arbeitskräfte in andere Unternehmen hinein sein.

Mit der Beratung bei beruflicher Neuorientierung, mit der Arbeitnehmerüberlassung und mit der Vermittlung von Beschäftigten in andere Unternehmen sind die Grenzen eines – im engen Sinn – internen Arbeitsmarktes überschritten – der nun Eigenschaften einer „Outplacement Agentur“ entwickelt. Die Grenzen zu Transfergesellschaften sind hier fließend.

Informationen zur → [Transfergesellschaft](#) haben wir in einem weiteren Kartenstapel zusammengestellt.

## **10 Können interne Arbeitsmärkte auch zur Personalbeschaffung dienen?**

Unternehmen haben häufig mit massiven technischen und organisatorischen Umwälzungen zu tun. Was in der Vergangenheit als Umstrukturierung, bzw. Strukturwandel bezeichnet wurde, wird in jüngster Zeit häufig auch „Transformation“ genannt. Die Anforderungen, insbesondere an eine strategische Personalplanung sind dabei hoch. Heute ist dabei vor allem die Verfügbarkeit zukunftssträchtiger Kompetenzprofile ein wichtiges Erfolgskriterium einer gelungenen Transformation. Eine Personalvermittlungsgesellschaft am internen Arbeitsmarkt könnte die in der Transformation notwendigen personellen Umbrüche organisieren und abfedern. Ein

Instrument sind z.B. sogenannte Ringtausche, die darauf aufbauen, dass durch die Aufstiegsqualifizierung von Beschäftigten des unteren und mittleren Qualifikationsniveaus wiederum Personalbedarfe auf eben dieser Ebene erzeugt werden. Investive Qualifizierung ist hier zentral und auch als strategische Personalentwicklung zu verstehen. Sie dient der an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Neben dem Ziel der Beschäftigungssicherung werden PVA damit zugleich zu einem Werkzeug der Fachkräftesicherung. Ihre Dienste stehen gleichermaßen den an Weiterentwicklung interessierten Beschäftigten offen sowie auch den unmittelbar von Beschäftigungsabbau betroffenen Beschäftigten.

Die Funktionalität durch eine solche Neuausrichtung ist durch drei zentrale Elemente gekennzeichnet:

- Strategische Personalentwicklung bezieht sich auf die zukünftige Kompetenzstruktur des Unternehmens und setzt auf umfassenden Kenntnissen der bestehenden Kompetenzen auf. Die Agentur entwickelt als integraler Bestandteil einer strategischen Personalplanung den zukünftigen Kompetenzmodellen angepasste Lerninhalte sowie wirksame und zeitgemäße Lernansätze zur Sicherung qualifizierter Fachkräfte. Die dafür notwendigen Ressourcen (wie etwa Bildungsbudgets) steuert die Agentur selbstständig.
- Qualifizierung und Beratung von Beschäftigten richtet sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ziel der Beratung ist die Effektivierung des Qualifizierungsprogramms und letztlich die Gewährung prozeduraler Sicherheit für Beschäftigte, die sich für eine Qualifizierung und beruflicher Veränderung im internen Arbeitsmarkt entscheiden. oder entscheiden müssen.
- Fachkräftevermittlung und interne Personaldienstleistung bezieht sich auf Führungskräfte mit Fachkräftebedarf oder mit Personalüberhängen. Die Aufgabe der Agentur ist die Abstimmung und Organisation von Mobilitätsprozessen und Mobilitätsketten im internen Arbeitsmarkt.

Verbunden mit ergänzenden personalpolitischen Instrumenten wie Mobilitätsanreizen, Vertretungsregelungen, zentraler Budgetierung sowie auch intelligenten und transparenten Regeln (s.o.) können Qualifizierungs- und Mobilitätsprozesse für Beschäftigte aber auch durch Führungskräfte zusätzlich unterstützt werden. Humankapital wird gesichert und weiterentwickelt und in vielen Fällen kann auf teure und unsichere externe Rekrutierung verzichtet werden.

## 11 Weiterführende Informationen

Giertz, Jan-Paul; Mühge, Gernot (2019): → [Qualifikationen und Anforderungen richtig matchen](#). HR kann sich auf internen Arbeitsmärkten als Transformationsgestalter beweisen. in: Personalführung 3/2019

Giertz, J.-P. / Stracke, S. (2019): → [Strategische Personalplanung](#), Düsseldorf

Herrwig, Ines (2001): Personalentwicklung und interner Arbeitsmarkt. In: Bertelsmann-Stiftung, Faulth-Herkner & Partner und Walter A. Oechsler (Hg.): Leitfaden Systematisches Beschäftigungs-Management. Hilfestellung für ein modernes Personalmanagement. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 324-252.

Hertwig, Markus (2009): Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung - Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. In: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 16(3), S. 254-272.

Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot (2010): → [Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten](#). Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen, Edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 256, Düsseldorf

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

Knuth, Matthias; Mühge, Gernot (2010): → [Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen](#). edition der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeit und Soziales, Bd. 244. Düsseldorf

Laßmann, Nikolai; Rupp, Rudi (2010): → [Beschäftigungssicherung](#), Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Düsseldorf

Mühge, Gernot (2018): Mikropolitik in der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt. München und Augsburg: Hampp (Buchreihe: Arbeitsmarkt und betriebliche Personalpolitik, 2).

Mühge, Gernot; Kirsch, Johannes (2012): Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland. München und Augsburg: Hampp.

Mühge, Gernot (2011): Betriebliche Beschäftigungssicherung durch Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Das "Lemon-Dilemma". In: praeview (5), S. 22–23.

Mühge, Gernot (2011): → [Betriebliche Beschäftigungssicherung durch interne Personalvermittlung](#). In: WSI-Mitteilungen 64 (2), S. 69–75.

Mühge, Gernot (2015): → [Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt](#). Betriebs- und Dienstvereinbarungen. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag

Paulsen, Jens-Peter; Lassen Holger (2008): Umbesetzen statt kündigen, in: Personalführung 6/2008

Wirth, Carsten (2011): Beschäftigungssicherung durch Arbeitsvermittlung im internen Arbeitsmarkt: Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Dorothea Voss-Dahm, Gernot Mühge, Klaus Schmierl und Olaf Struck (Hg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS Verlag, S. 123-149.

---

## Über die Autoren

Jan Giertz leitet im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U.) das Referat Personalmanagement und Mitbestimmung. Er ist gelernter Industriemechaniker und studierter Sozialwissenschaftler. Berufserfahrungen kann er als arbeitsorientierter Berater, Personalentwickler und als Leiter Weiterbildung in einem deutschen Stahlunternehmen vorweisen.

[Jan-Giertz@boeckler.de](mailto:Jan-Giertz@boeckler.de)

Gernot Mühge ist Professor für Sozialwissenschaften an der Hochschule Darmstadt. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Arbeit, Organisation und Personal, insbesondere Beschäftigungssicherung in betrieblichen Krisensituationen und Beschäftigtertransfer.

[gernot.muehge@h-da.de](mailto:gernot.muehge@h-da.de)

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis. Die Reihe "Wissen kompakt" bietet im Kartenstapel-Format anschaulich und komprimiert aufbereitete Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen.

Online-Fassung und weitere Themen unter [www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt](http://www.mitbestimmung.de/wissen-kompakt)

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
Februar 2020