



ISPA news | 2010

*mit ISPA news Spezial: Demografie-Tarifverträge
Focus on HR - Aktuelles für Sie zusammengestellt*

Mehr zu uns und unseren Dienstleistungen
erfahren Sie unter:

www.ispa-consult.de

www.ispa-mitarbeiterbefragung.de

Blitzlichter 2009

Themen in dieser Ausgabe:

- Blitzlichter
- Ausgewählte ISPA Projekte
- Veranstaltungen/
Vorträge/
Knowhow
Transfer
- Veröffentlichungen
 - Beilage

Entwicklung des Kerngeschäfts

ISPA consult hat das Krisenjahr 2009 gut bewältigen können. Die Zahl der Mitarbeiterbefragungen hat sich trotz Krise gegenüber dem Vorjahr verdoppelt, viele Neukunden aus unterschiedlichen Branchen und Regionen konnten gewonnen werden. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiterbefragungen (=MAB) nicht nur in Schönwetter - sondern auch in Schlechtwetterperioden mit Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter einsetzbar sind.

In anderen Geschäftsfeldern der ISPA consult waren neben Sonderprojekten vor allem die Evaluierung von Arbeitszeit- und Vergütungssystemen und das Design neuer Konzepte gefragt.

Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und erweiterte Leistungskapazität

Dazu haben beigetragen:

- Neue DL-Angebote wie z.B. „MAB-Design-Studio“ und „MAB-Werkstatt“;
- Ausbau ISPA consult zum High Tech-Anbieter von MABs z.B. durch Spezial-Software für die Auswertung „Offener Fragen“, Weiterentwicklung FAP (=Follow up Activity Planner) für die Umsetzungssteuerung etc.;
- Erschließung neuer Märkte durch zielgruppenspezifisches Marketing;
- Redesign des ISPA-Auftritts im Internet;
- Aufstockung der Personalkapazität.
Durch Kapitalerhöhung und Aufnahme neuer Gesellschafter wurde die Kapitalbasis der ISPA consult gestärkt, um noch besser für die wachsenden Anforderungen unserer Kunden im HR-Bereich gerüstet zu sein.

Personalforschung

ISPA consult hat auch in 2009 eigene Forschung betrieben und veröffentlicht:

- 8. HR-Panelbefragung mit Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“ zum Thema „Employer Branding“ (n= 46 Personalexperthen);



- Veröffentlichungen über verschiedene HR-Forschungsthemen;
- Herausgeberschaft der Gabler-Dissertationsreihe „Unternehmerisches Personalmanagement“ mit Prof. Dr. Wagner, Universität Potsdam;

ISPA consult ist über Prof. Dr. Ackermann eng mit der Wissenschaftlichen Forschung verbunden und Mitglied verschiedener wissenschaftlicher Kommissionen sowie des Beirats der Fachzeitschrift „Human Resource Management“ der Polish Academy of Sciences, Labor and Social Policy, Warsaw

Podiumsdiskussion Demografietarifvertrag im 4. VDV-Personalkongress vom 5. bis 6.11.09 in Stuttgart

Teilnehmer: Vertreter des Verbandes kommunaler Arbeitgeber, des ver.di Bundesvorstandes, des Vorstandes der Stuttgarter Straßenbahnen AG und Prof. Dr. Ackermann als Moderator.

Arbeitskreis Personal

Der traditionsreiche AK Personal des Förderkreises Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart wurde auch im KJ 2009 von Prof. Dr. Ackermann und seinen Mitarbeitern geleitet und betreut. AK-Mitglieder sind z.Zt. 90 Personalleiter und Personalverantwortliche aus 76 Unternehmen und Verwaltungen. Der AK hat sich u.a. mit der Rolle der Personalleiter in Krisenzeiten beschäftigt. Neue Mitglieder sind stets willkommen.

Gesellschaftspolitisches Engagement der ISPA consult

- „Vertiefte Berufsorientierung“ der Agentur für Arbeit (abgeschlossen);
- „Verstärkung - Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn“ der Landeshauptstadt Stuttgart/Stabsstelle für Chancengleichheit;
- Verschiedene andere soziale Projekte.

Ausgewählte ISPA-Beratungsprojekte 2009

Jedes Beratungsprojekt ist im Grunde einzigartig und berichtenswert. Für das Jahr 2009 ist uns die Auswahl angesichts einer Vielzahl von innovativen Aufträgen unserer Kunden besonders schwer gefallen.

Beispiel 1:

MAB bei Insolvenz

- Vorgang: Auftrag der bekannten Anwaltskanzlei Grub Brugger & Partner, Stuttgart im Insolvenzfall Schiesser AG, Radolfzell
- Ziel: aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Sanierung des Unternehmens durch Stärken-Schwächen-Analyse und Ausarbeitung von Sanierungsmaßnahmen zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit
- Instrumente: arbeitsteilige Planung, Durchführung, Auswertung und Umsetzung einer MAB mit den speziellen Aufgabenschwerpunkten:
 - Fragebogendesign in Abstimmung mit dem unternehmensinternen Projektteam;
 - dezentrale Ergebnispräsentation auf Abteilungsebene und Erarbeitung von Maßnahmen zur Unterstützung des Insolvenzverwalters in moderierten Workshops
- Beteiligung: Rücklaufquote 57%; obligatorische Teilnahme an Umsetzungs-Workshops
- Resultat: themenzentrierte Handlungsempfehlungen der Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichem Reifegrad zur weiteren Bearbeitung
- Zukunftsperspektive: zunehmende Anerkennung der MAB auch als „Schlechtwetter-Instrument“

„MAB nicht trotz, sondern wegen der Krise“ (ein Firmenkunde)

Beispiel 2:

Umsetzungssteuerung

- Vorgang: Auftrag der Stadtwerke München mit mehreren Tochtergesellschaften
- Ziel: Organisationsentwicklung mit Hilfe einer MAB
- Problemfeld „Umsetzung“: wie kann nach Planung, Durchführung und Auswertung der MAB die Umsetzung der Befragungsergebnisse in Maßnahmen zur Beseitigung erkannter Schwachstellen effektiv und effizient gestaltet werden, wenn ein „Bottom up-Konzept“ unter Beteiligung aller Auswertungseinheiten verfolgt wird? Häufig genügt es nicht, die schwierige Umsetzung allein den Führungskräften und Mitarbeiter/innen in den einzelnen Bereichen und Abteilungen zu überlassen. Die Nachteile sind vor allem in Großunternehmen mit einer Vielzahl von Auswertungseinheiten eklatant. Dazu gehören z.B. die fehlende Übersicht und Kontrolle über die Projektfortschritte in den einzelnen Auswertungseinheiten, die Gefahr suboptimaler Insellösungen etc.
- Bekannte und neue Instrumente der Umsetzung:
 - Moderierte Workshops in den Auswertungseinheiten;
 - Prozessunterstützung durch die weiterentwickelte FAP-Software der ISPA consult. FAP (= Follow up Activity Planner) ermöglicht effizientes Multi-Projekt-Management durch Erfassung und Bewertung der Projektstände und Projektfortschritte (siehe Gemeinschaftsveröffentlichung mit Kunden S. 4)
- Zukunftsperspektive: professionelle Umsetzung immer wichtiger

HR-Veranstaltungen / Vorträge / Know-how Transfer

Veranstaltungen des AK Personal in KJ 2009

Ort:	Stuttgarter Straßenbahnen AG, Stuttgart am 27.03.09 (Sitzung Nr. 40)	Internationales Begegnungszentrum der Universität Stuttgart am 25.09.09 (Sitzung Nr. 41)
Gastgeber:	Reinhold Bauer, Vorstandssprecher/ Arbeitsdirektor und F.-J. Metzger, Personalleiter	ISPA consult in Kooperation mit Universität Stuttgart
Leitung:	Prof. Dr. K.-F. Ackermann	Prof. Dr. K.-F. Ackermann
Thema:	Förderung der Kundenorientierung	Rolle der Personalabteilung als Steuerungs- zentrale des Krisenmanagements
Referenten:	<ul style="list-style-type: none"> ■ R. Bauer, F.-J. Metzger (beide SSB AG) ■ K.-F. Ackermann (ISPA consult) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prof. Dr. Kemper, Universität Stuttgart ■ K. Marx, Personalleiter Wafios AG ■ RA U. Thein, Kanzlei Grub Brugger & Partner ■ K.-F. Ackermann, ISPA consult

Sitzung Nr. 42 ist für den 26. März 2010 bei der W&W in Stuttgart geplant. Interessenten wenden sich bitte an ISPA consult.

HR-Veröffentlichungen

Veröffentlichungen K.-F. Ackermann 2009

- „Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte 2015“, in: Wagner, D. (Hrsg.): Arbeitsmarkt 2015 (in Vorbereitung);
- „Verknüpfen bringt mehr“, in: der Gemeinderat (11/2009, S. 46-47)
[Thema: Kommunale Mitarbeiterbefragung]
- „Wer gut fragt kommt weiter“, in: der Gemeinderat (10/2009, S. 62-63)
[Thema: Kommunale Mitarbeiterbefragung]
- „Zukunftssicherung für die Zeit nach der Krise“, in: Personalwirtschaft, Sonderheft „Employer Branding“ (8/2009, S. 9-11) [Ergebnisse der Panelbefragung 2009 zum Employer Branding]

Gemeinschaftsveröffentlichungen mit Kunden (Spezialthemen zur MAB)

- Oddoy, I./ Ackermann, K.-F./ Miklic, S.: Per Mausclick zur Umsetzung, in: Personal (Heft 1/2010, S.27-28)
- Stahl, S./ Ackermann, K.-F./ Miklic, S.: Mit ins Boot nehmen, in: Personalwirtschaft, (09/2009, S. 56/57)

Buchbesprechungen

- Ackermann, K.-F.: Zufriedenheit ist nicht gleich Zufriedenheit, in: Personal Manager-HR International (3/2009, S. 65)
(Buchbesprechung K. Müller: Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit. Eine multinationale Untersuchung, 2. Aufl., Taunusstein 2008 (1. Aufl. 2006))

Dissertationsreihe „Unternehmerisches Personalmanagement“ im Gabler Verlag (Hrsg.: K.-F. Ackermann und D. Wagner)

Neuerscheinungen 2009:

1. Eckert, Carolin K., Wissenstransfer im Auslandsentsendungsprozess – Eine empirische Analyse der Rolle des Expatriates als Wissenstransfer-Agent, Wiesbaden 2009
2. Büttel, St.: Effektivität von Top Management Teams. Die Förderung offener Diskussionen im Vorstand deutscher Aktiengesellschaften, Wiesbaden 2009

Sonstiges

- Gutachten zum Best Paper Award der Wirtschaftsuniversität Wien

ISPA news Spezial

Das aktuelle Stichwort: Demografietarifverträge

Fast unbemerkt von der Fachwelt sind in den Jahren 2006 und 2008 Demografietarifverträge in der westdeutschen Stahlindustrie und in der chemischen Industrie abgeschlossen worden. In anderen Branchen wie z.B. im Nahverkehr sind Demografietarifverträge im Gespräch. Im folgenden wird über die Regelungsinhalte informiert und eine erste Bewertung aus betrieblicher Sicht versucht.

1. Die Regelungsinhalte im Überblick

Demografieverträge sind spezielle Tarifverträge, die verbindliche Rahmenregelungen für tarifgebundene Unternehmen im jeweiligen Geltungsbereich vorsehen, um den demografischen Wandel durch geeignete Maßnahmen in den Unternehmen aktiv zu gestalten. Der demografische Wandel manifestiert sich in der unaufhaltsam schrumpfenden und alternden Gesellschaft. Heute sind noch etwa 50 Millionen Menschen im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren. Im Jahr 2060 werden es je nach Zuwanderungsquote zwischen 27% und 34% weniger sein. Schon in wenigen Jahren gehen überdurchschnittlich viele Mitarbeiter aus den geburtenstarken Jahrgängen nahezu gleichzeitig in Rente. In dem Maße, wie es weniger Nachwuchs gibt, wird es für die Personalverantwortlichen immer schwerer, frei werdende Arbeitsplätze anforderungsgerecht neu zu besetzen.

Regelungsinhalte (Bezeichnung)	Erläuterungen
(1) Betriebliche Demografieanalyse	Tarifliche Verpflichtung des Arbeitgebers, die Altersstruktur der Belegschaft differenziert und regelmäßig als Grundlage der Maßnahmenplanung (vgl. 2) zu erfassen und die spezifischen Qualifizierungs- und Belastungssituationen in den einzelnen Altersgruppen zu analysieren
(2) Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen	Tariflicher Maßnahmenkatalog, aus dem die Betriebsparteien eine oder mehrere geeignete Maßnahmen unter Berücksichtigung der Demografieanalyse (vgl. 1) auswählen können
(3) Betrieblicher Demografiefonds	Tarifliche Regelungen über Einrichtung, Finanzierung und Verwendung eines spezifischen Fonds zur Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen
(4) Verschiedenes	Gemeinsame Gesetzesinitiativen, organisierte Umsetzungsbegleitung etc.

Abb.: Die Regelungsinhalte der Demografieverträge in Stahlindustrie und Chemie

2. Aufgaben und Anforderungen der Demografieanalyse

Soweit sich Demografieanalyse darauf beschränkt, die Altersstruktur der Belegschaft in regelmäßigen Abständen zu erheben, bringt sie nichts Neues; kaum über den aktuellen Standard der Personalbestandsstatistik hinaus geht auch die Forderung, die Altersstruktur in einzelnen Organisationseinheiten differenziert zu erfassen. Neuland betreten wird, wenn gesonderte Analysen für einzelne Altersgruppen bzgl. Qualifikation und Qualifikationsbedarf, Belastung und Gesundheitsgefährdung gemacht werden sollen, um Handlungsbedarf nach Art und Dringlichkeit zu identifizieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. In diesem Fall ist Demografieanalyse mehr als die traditionelle Altersstrukturanalyse und eröffnet dem Personalmanagement ganz neue Perspektiven.

Diese Aufgaben können z.B. von sog. „Demografielotsen“ übernommen werden, d.s. speziell ausgebildete Fachleute, die Unternehmen helfen, auf die Überalterung der Belegschaft zu reagieren.

ISPA news Spezial

Das aktuelle Stichwort: Demografietarifverträge (Fortsetzung)

3. Ableitung von Maßnahmen aus der betrieblichen Demografieanalyse

Die vorliegenden „Demografietarifverträge“ stecken den Handlungsrahmen der Betriebsparteien ab. Als Einzelmaßnahmen werden typischerweise genannt:

- Altersgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation;
- Altersgerechte Arbeitszeitflexibilität;
- Stärkung der betrieblichen Gesundheitsförderung und des gesundheitsgerechten Verhaltens der Beschäftigten;
- Förderung und Forderung einer kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung.

Desweiteren genannt werden die Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers (zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern), Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der tarifliche Maßnahmenkatalog macht deutlich, dass der demografische Wandel nicht mit einer einzigen Maßnahme sondern bestenfalls mit einem Bündel von Maßnahmen bewältigt werden kann.

4. Betriebliche Demografiefonds zur Gestaltung des demografischen Wandels

Neu ist die Forderung nach einem betrieblichen Demografiefonds.

Während in der Stahlindustrie die Einrichtung eines Demografiefonds, dessen Finanzierung und Verwendung den Betriebsparteien überlassen bleibt, wird der Arbeitgeber in der chemischen Industrie tarifvertraglich verpflichtet, einen betrieblichen Demografiefonds einzurichten und kontinuierlich mit 300 Euro pro Tarifarbeitnehmer und Jahr plus Tariflohnerhöhungssatz zu finanzieren. Für die Verwendung dieser Mittel durch freiwillige Betriebsvereinbarungen wird der Rahmen abgesteckt; genannt werden u.a. Langzeitkonten, Altersteilzeit, Tariffrente, tarifliche Altersvorsorge etc. Sonderregelungen legen fest, was im Nichteinigungsfall geschehen soll.

5. Brauchen wir „Demografieverträge“ der genannten Art?

Demografieverträge wecken und schärfen das Problembewußtsein in den Unternehmen für die Notwendigkeit, den demografischen Wandel proaktiv und nicht nur reaktiv zu gestalten. Sie setzen branchenweite Maßstäbe und geben ein konkretes Rahmenkonzept vor, das von den Betriebsparteien weitgehend autonom unter Berücksichtigung der betriebsindividuellen Gegebenheiten ausgefüllt werden kann. Für die einzelnen Unternehmen bleibt genügend Spielraum, um eigene Ideen zur Gestaltung des demografischen Wandels zu realisieren. Insoweit besteht ein branchenübergreifender Bedarf an Demografieverträgen.

Umstritten ist freilich noch immer die Frage der Kostenverteilung auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer, z.B. bei der Qualifizierung älterer Arbeitnehmer oder bei der Finanzierung des geforderten Demografiefonds. Umstritten ist auch, ob und inwieweit die geforderten Maßnahmen in den Demografietarifverträgen detailliert geregelt und mit branchenweiten Standardkennzahlen wie z.B. Belastungsobergrenzen, Weiterbildungsquoten etc. verknüpft werden sollten. Die Gefahr besteht, dass Demografieverträge mit Problemen überlastet werden, die weit sachgerechter auf betrieblicher Ebene geregelt werden können.