

Ergebnisse der Unternehmensbefragung „Demographischer Wandel und Alterung der Belegschaften“ in der chemischen Industrie, April 2007

Empirische Untersuchung in der Chemie-Branche.
Ausführung und Auswertung: Ruhr-Universität Bochum
in Zusammenarbeit mit der bkp GbR, Bochum

Inhalt:

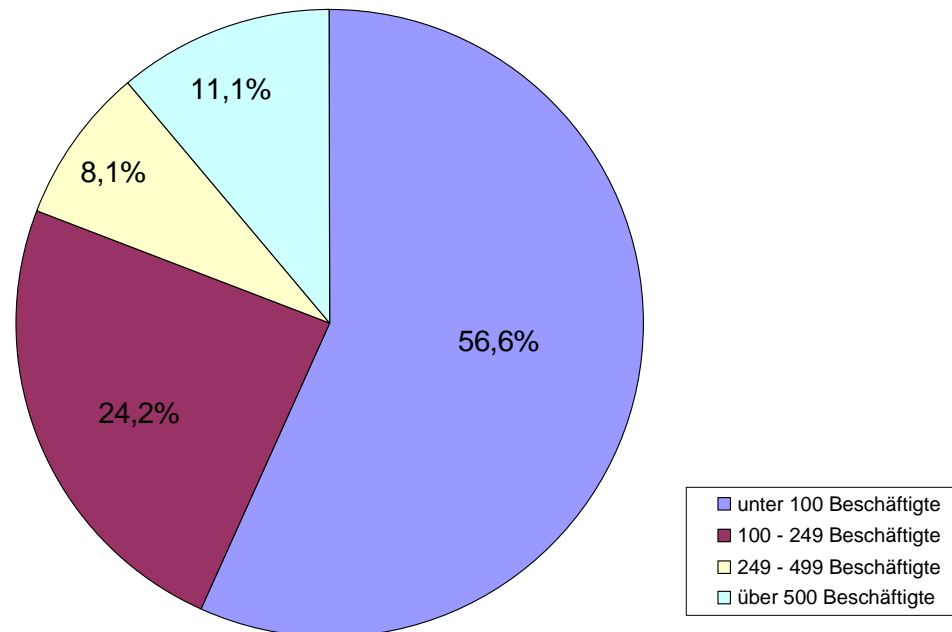
1. Allgemeine Informationen zur Umfrage
2. Was für Probleme werden erwartet?
3. Wo ist das Thema „Demographie“ angesiedelt?
4. Wie alt ist das Unternehmen?
5. Wer hat welche Kompetenzen?
6. Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen?
7. Fazit
8. Praxistransfer mit dem Projekt „Nova.PE“

1. Allgemeine Informationen zur Umfrage



- Befragt wurden **Personalleiter** in **Unternehmen** der chemischen Industrie
- Gesamtzahl der angeschriebenen Unternehmen: 1.311
- Rücklauf: 198 Fragebögen (15,1%)

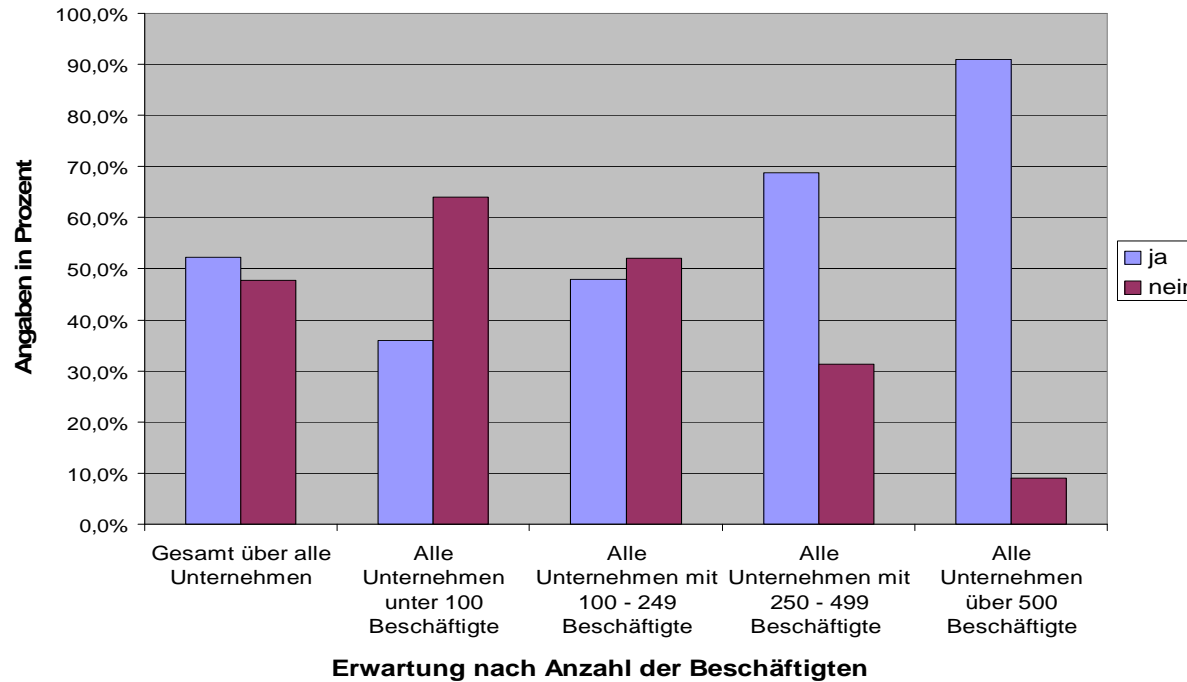
Anzahl der befragten Unternehmen nach Unternehmensgröße



2. Was für Probleme werden erwartet?



Problemerkennung; N = 197

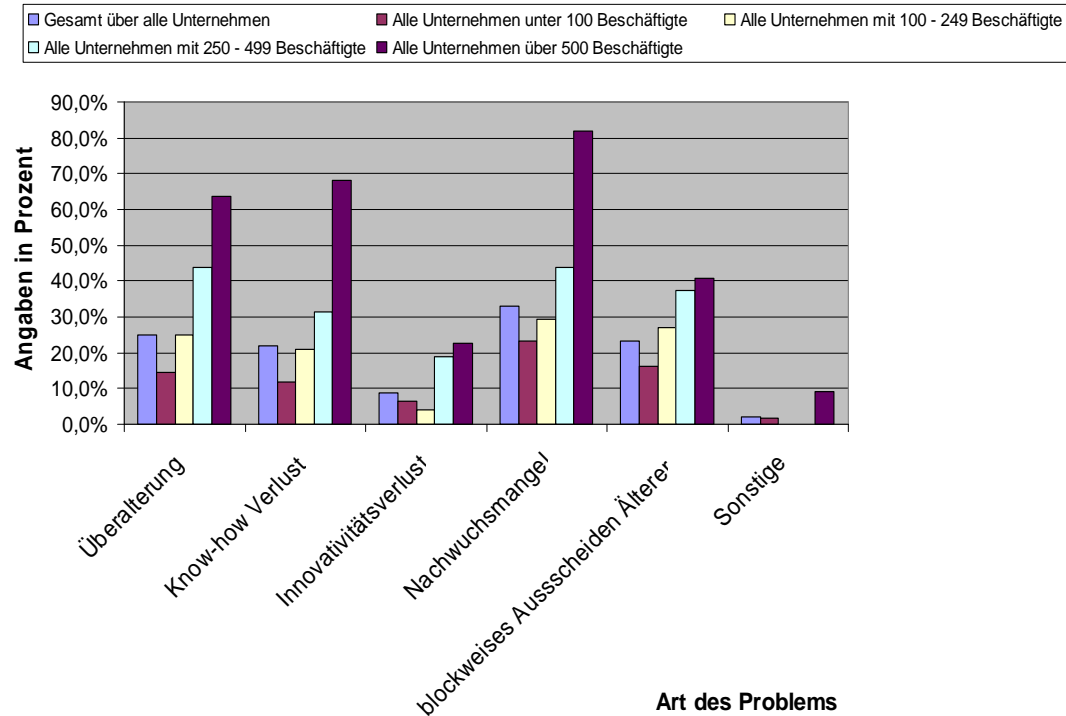


- 52,3% der befragten Unternehmen glauben, dass der **demographische Wandel das Unternehmen** zukünftig vor **Probleme** stellen wird. Dabei sehen die kleineren Unternehmen (unter 100 Mitarbeiter) zu 64% kein Problem darin, aber 90,9% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter erwarten Probleme.

2. Was für Probleme werden erwartet?



Erwartete Probleme nach Unternehmensgröße; N = 94

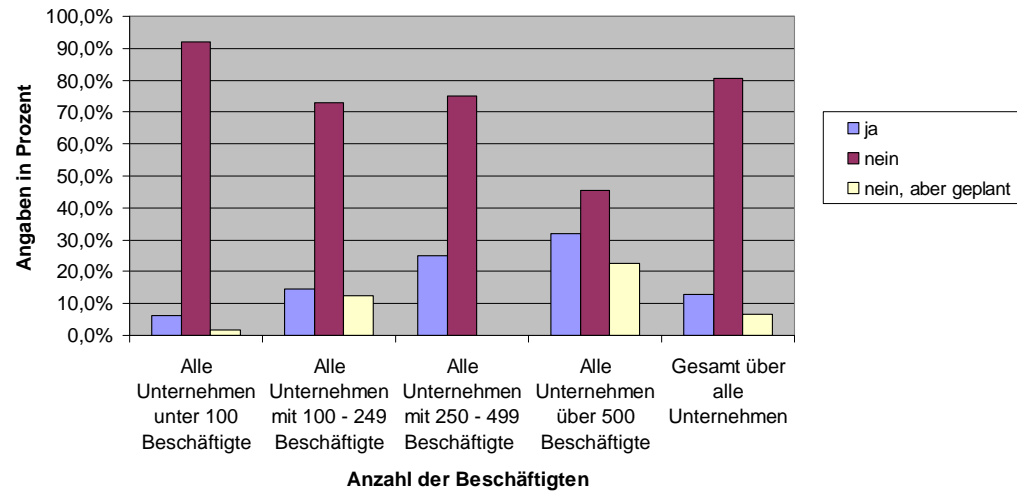


- Vor allem der zu erwartende **Nachwuchsmangel** wird als Problem angesehen, an zweiter Stelle rangiert die **Überalterung** und dann **blockweises Ausscheiden Älterer**. Auch hier zeigt sich das Problembewusstsein deutlicher bei den großen Unternehmen, die die Themen Know-how-Verlust zu 68,2% und Überalterung zu 63,6% fürchten (Mehrfachnennungen waren möglich).

3. Wo ist das Thema „Demographie“ angesiedelt?



Thema "Alterung der Belegschaft" beschäftigt eine Abteilung; N = 197

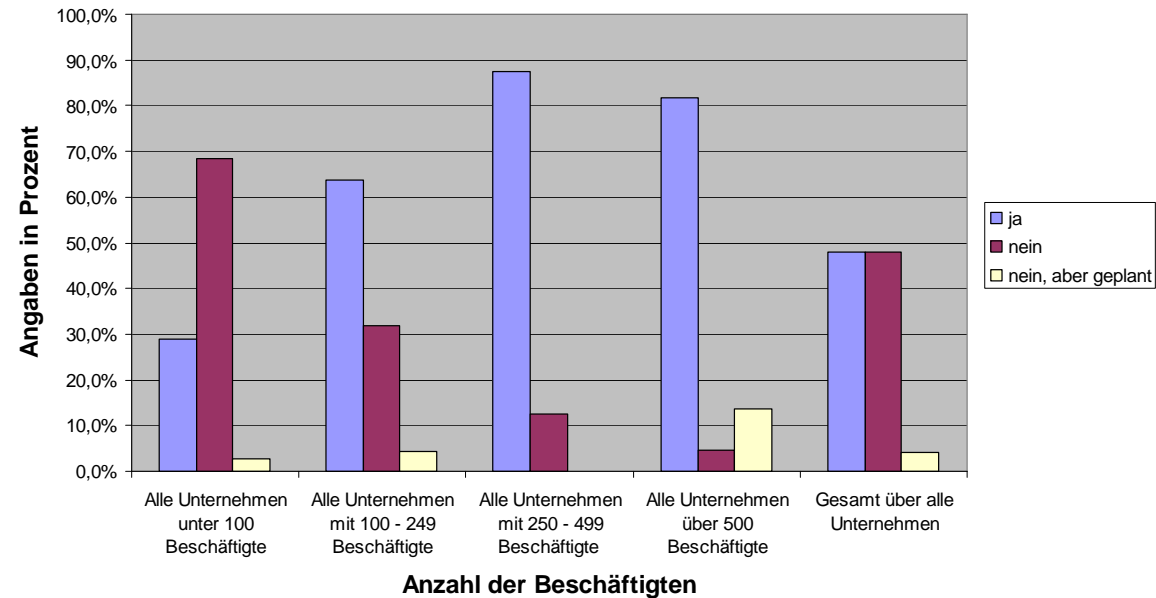


- Die meisten Unternehmen (80,7%) haben **keine Abteilung oder Organisationseinheit**, die sich speziell mit der **Alterung der Belegschaft** beschäftigt. Auch hier gibt es ein deutliches Gefälle von kleinen mit unter 100 Mitarbeitern (91,9%) zu großen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern (45,5%).
- Größtenteils ist das Thema „Demographie“ bei der **Personal-/Organisationsentwicklung bzw. Personalleitung** angesiedelt (alle Unternehmen, gemessen an N = 197: 13,7% Personal-/Organisationsentwicklung oder Personalleitung, 2% PE-Projekte der Geschäftsführung, 0,5% Assistenz der Geschäftsführung, 3,6% Qualitätsmanagement, 3% Sonstige).

4. Wie altert das Unternehmen?



Es werden Statistiken zur Altersstruktur geführt; N = 196

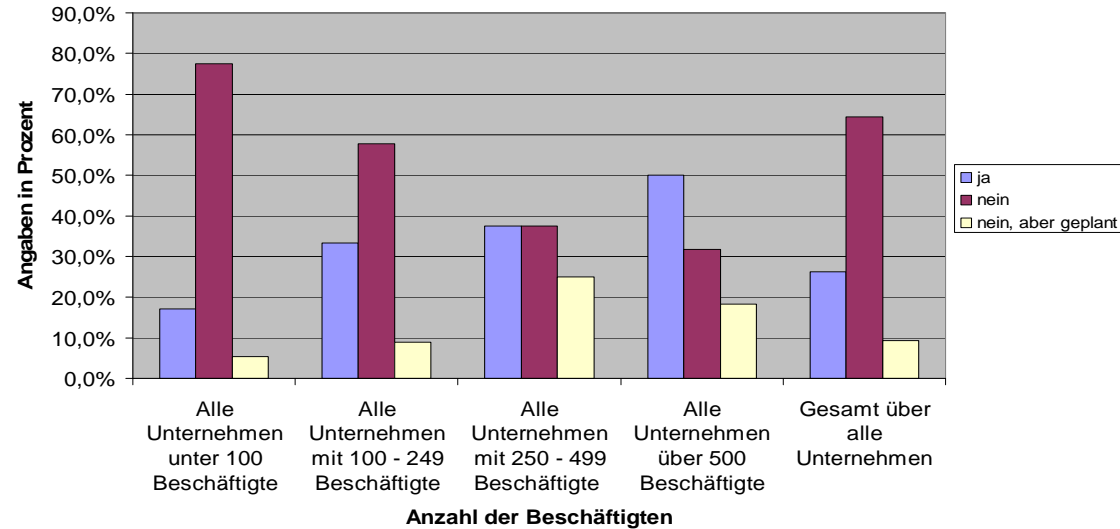


- Statistiken über die Altersstruktur** werden in kleineren Unternehmen nur etwa zu einem Drittel (28,8%) geführt, in Größeren (250 bis 500 Mitarbeiter) und in Großen mit mehr als 500 Mitarbeitern aber sehr häufig (87,5% bzw. 81,8% der befragten Unternehmen).

4. Wie altert das Unternehmen?



Es werden Schätzungen zur Altersstruktur in 5 bis 10 Jahren durchgeführt; N = 194

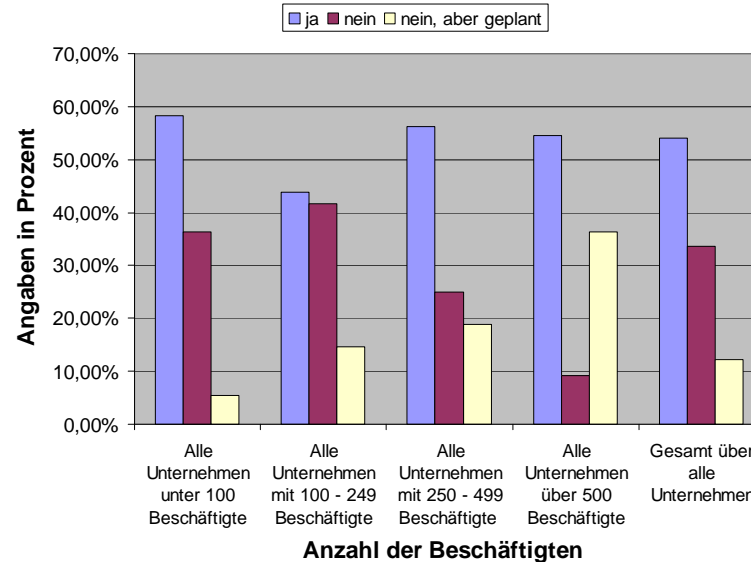


- Selbst wenn Altersstruktur-Statistiken vorhanden sind, werden kaum **Schätzungen der Altersentwicklung** durchgeführt (26,3% der befragten Unternehmen) – d.h. der Alterungsprozess wird nicht transparent gemacht, entsprechende Korrekturen können nicht frühzeitig eingeleitet werden.
- Auch hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen: Während die großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) zur Hälfte Altersschätzungen vornehmen (50%), ist das bei weniger als 20% der Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern der Fall (17,1%). 77,5% der kleinen Unternehmen führen keine Prognosen durch, lediglich 5,4% planen, Schätzungen der Entwicklung der Altersstruktur einzuführen.

5. Wer hat welche Kompetenzen?



Kompetenzerfassung; N = 196

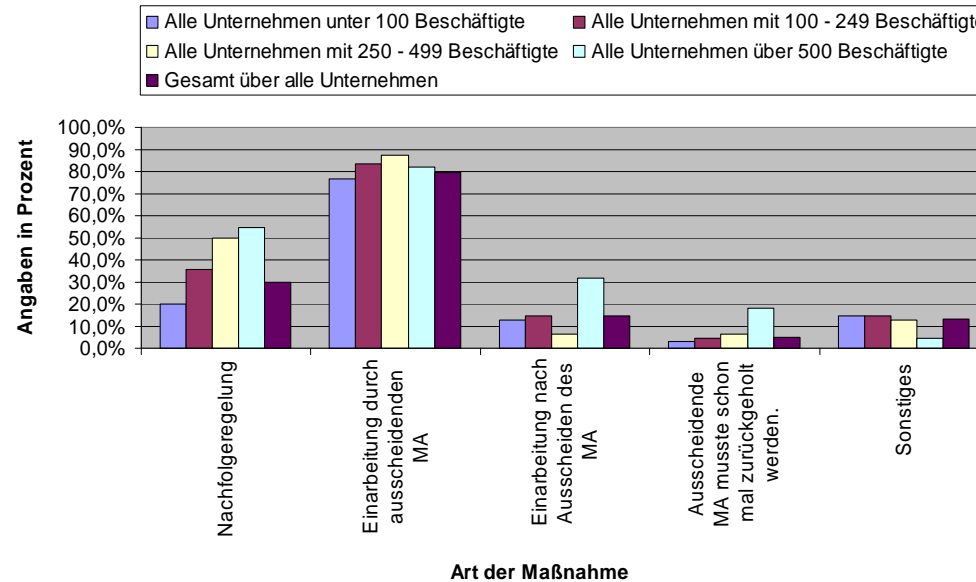


- Recht gut aufgestellt sind die Unternehmen, wenn es um **Erfassung der Kompetenzen** der Mitarbeiter geht. Die Hälfte aller befragten Unternehmen (54,10%) setzen bereits heute Kompetenzerfassungen ein.
- Einen deutlichen Unterschied gibt es zwischen kleinen Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern (5,5%) und großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (36,4%), die planen, eine Kompetenzerfassung einzusetzen. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt auch der Anteil der Unternehmen zu, die künftig die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch erfassen wollen.

6. Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen?



Maßnahmen bei Ausscheiden eines Mitarbeiters durch Rente; N = 197

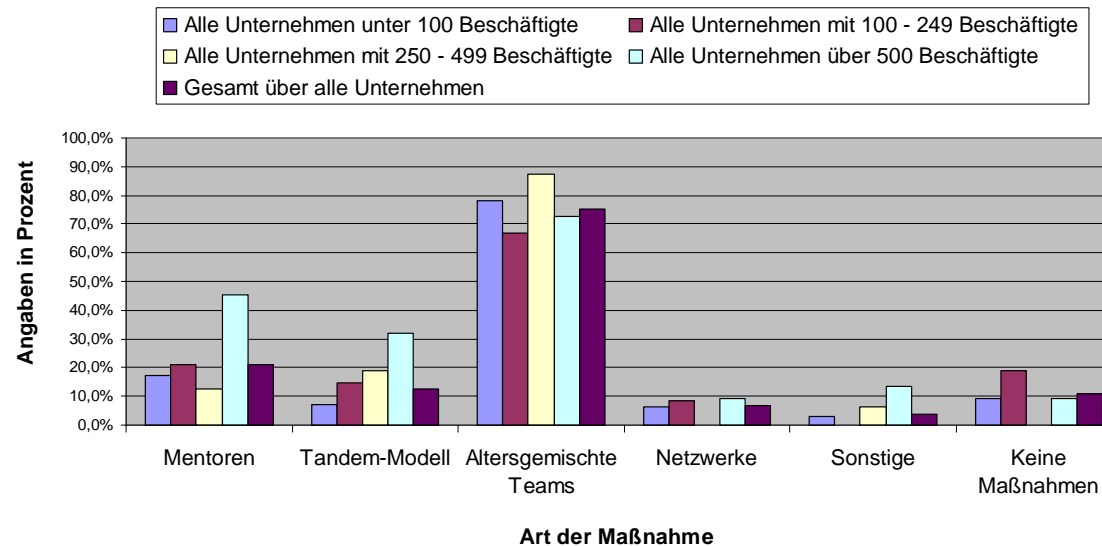


- Wenn Mitarbeiter in Rente gehen, erfolgt in der Regel die **Einarbeitung** neuer Mitarbeiter durch ausscheidende Mitarbeiter (79,9%), **Nachfolgeregelungen** treffen noch 29,9%. 18,2% der großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern haben schon einmal einen **ausscheidenden Mitarbeiter zurückholen** müssen.

6. Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen?



Maßnahmen zum Wissensaustausch nach Unternehmensgröße; N = 195



- Als häufigste Methode zur Förderung des Wissensaustauschs in Unternehmen wurden **altersgemischte Teams** genannt (75,4%), **Mentorenprogramme** werden eher von großen Unternehmen (45,5%) als von kleinen mit unter 100 Mitarbeitern genutzt (17,4%). **Tandemmodelle** werden auch eher in großen (31,8%) als in kleinen Unternehmen (7,3%) eingesetzt. **Keinerlei Maßnahmen** zum Wissensaustausch ergriffen 10,8% aller befragten Unternehmen.



- Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung in der Chemie-Branche zeigen, dass zwischen kleineren Unternehmen mit unter 250 Mitarbeitern und den Großen mit mehr als 500 Beschäftigten deutliche Unterschiede bestehen. Während die großen Unternehmen in 90,9 % demografische Probleme erwarten, zeigt sich bei den kleineren Unternehmen bislang ein eher geringes **Problembewusstsein** (36 %). Ähnlich verhält es sich bei den Maßnahmen. Große Unternehmen ergreifen bereits eine Reihe von Maßnahmen, um den **Know-how-Verlust** zu begrenzen, kleinere Unternehmen haben in viel geringerem Maße erkannt, wo sie welche Methoden und Verfahren einsetzen müssen, um die Folgen des demographischen Wandels aufzufangen.



- Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung in der Chemie-Branche zeigen, dass eine **Umsetzungslücke** zwischen den **erwarteten Problemen** und der **Lösung demographischer Herausforderungen** besteht. Dies gilt insbesondere für **langfristig** angelegte und **zukunftsgerichtete** Maßnahmen wie eine spezielle Abteilung, die sich mit dem Thema „Alterung der Belegschaft“ beschäftigt und der Einsatz von Maßnahmen/ Instrumente zur Schätzung der Altersstruktur in 5 bis 10 Jahren.
- Aus unserer Sicht liegt die **geringe Umsetzungstiefe** von Maßnahmen darin, dass in nur wenigen Unternehmen eine **Organisationseinheit** tatsächlich für die Bewältigung des demographischen Wandels verantwortlich ist. Selbst in großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern gibt es in gut 45 % der Fälle **keine verantwortliche Abteilung**. Dies ließe darauf schließen, dass das Thema auch in der Geschäftsführung noch nicht in voller Breite erkannt worden ist.

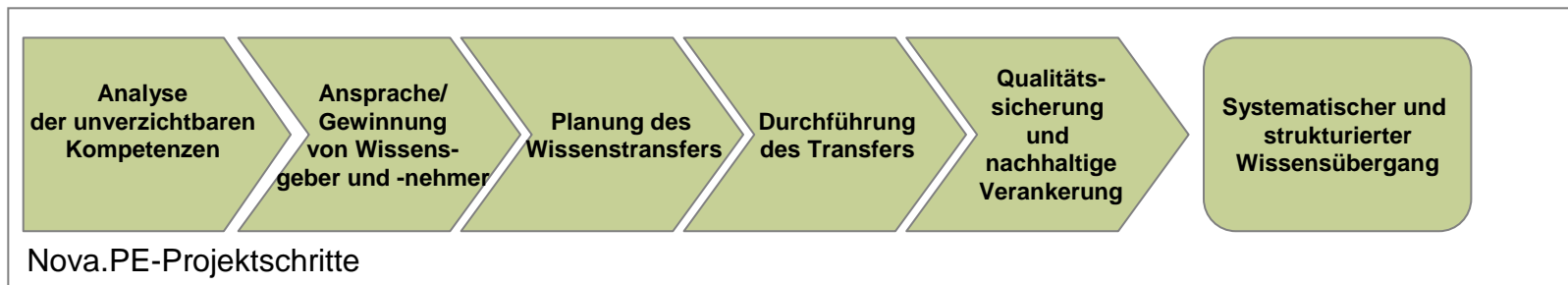


- Die **Kompetenzerfassung** von Mitarbeitern wird von etwa der Hälfte aller Unternehmen durchgeführt. Die Erfassung von Kompetenzen ist eine wichtige Maßnahme, um **Know-how transparent** zu machen und **Wissensträger zu identifizieren**. Inwiefern eine systematische Erfassung – gerade bei den großen Unternehmen – vorgenommen wird, muss noch durch weitere Forschungen eruiert werden.
- **Know-how-Verlust** entsteht vor allem, wenn Mitarbeiter in Rente gehen ohne ihr Wissen systematisch weitergegeben zu haben. In den befragten Unternehmen überwiegt die klassische **Einarbeitung** von neuen Mitarbeitern, dabei kommen geplante **Nachfolgeregelungen** vergleichsweise selten vor (nur bei etwa einem Drittel der Befragten). Erschreckend häufig werden bereits ausgeschiedene Mitarbeiter zurückgeholt – jedes fünfte große Unternehmen hat in der Befragung davon berichtet.



Ausblick:

- Unsere Erfahrungen** in den von uns betreuten Unternehmen, die ein „**Nova.PE-Projekt**“ durchgeführt haben (bislang 13, Stand: Januar 2007), decken sich mit den **Ergebnissen der Befragung**. Die Herausforderungen, die durch den demographischen Wandel entstehen, sind in vielen Unternehmen – die mit uns zusammen gearbeitet haben - nicht transparent und häufig wurden bis zur Projektbeteiligung keinerlei systematischen Maßnahmen eingesetzt, um wichtiges Know-how beim Ausscheiden von Mitarbeitern für das Unternehmen zu erhalten.
- Durch die systematische Durchführung eines Nova.PE-Projektes, beginnend mit der Erfassung der Altersstruktur, der Identifikation des unverzichtbaren Wissens von Kompetenzträgern und der strukturierten, **didaktisch-methodisch aufbereiteten Weitergabe dieses unternehmensspezifischen Know-hows** geben wir den betreuten Unternehmen Hilfestellungen, den demographischen Wandel – auch zukünftig - selbstständig zu bewältigen.





- Von der Identifizierung unverzichtbaren Wissens und der systematischen Begleitung beim Transfer profitieren sowohl das Unternehmen als auch Wissensgeber und –nehmer. So berichten Personalleiter, dass ca. **30 – 50% des Wissens**, das im Rahmen des **Nova.PE-Projekts** identifiziert wurde, dem Unternehmen **erhalten geblieben ist**, welches sonst durch den Eintritt des Wissensträgers in den Ruhestand endgültig verloren gegangen wäre.
- **Nova.PE-Projekte** werden durch die bkp GbR, die Ruhr-Universität Bochum, die Universität Dortmund und dem ZWAR e. V., Dortmund durchgeführt. Die Projektteilnehmer werden im Rahmen einer **Entwicklungspartnerschaft** durch die Gemeinschaftsinitiative EQUAL und den Europäischen Sozialfonds gefördert.
- Weitere Informationen zum Projekt „**Nova.PE**“: <http://www.bkp-team.de/68.0.html>

Autoren: Christian Riese, Ute Domhardt, Kerstin Alms (Ruhr-Universität Bochum)
Dr. Rüdiger Piorr, Stefanie Siebelhoff (bkp GbR)