

---

# Personalentwicklung im demografischen Wandel

Ergebnisse der Befragung von Mitgliedsunternehmen des UVHH

---



Hamburg, Dezember 2017

Das Projekt „Wege zum Berufsabschluss . Personalentwicklung und Weiterbildung in Unternehmen der Hafenwirtschaft der Hansestadt Hamburg“ Logistik“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Inhalt

1	„Wieso, weshalb, warum“ .....	3
1.1	Zum Projekt .....	3
1.2	Zur Befragung.....	5
2	Die befragten Unternehmen.....	6
3	Ergebnisse der Bestandsaufnahme .....	9
3.1	Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb .....	9
3.2	Personalgewinnung .....	14
3.3	Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.....	17
3.4	Gesundheitsförderung .....	18
3.5	Personalentwicklung.....	19
3.6	Handlungsbedarfe .....	21
3.7	Konkrete Qualifizierungsbedarfe.....	22
4	Fazit.....	29

# 1 „Wieso, weshalb, warum“

## 1.1 Zum Projekt

In der heutigen Zeit stehen Unternehmen vor vielen Herausforderungen, wenn es darum geht, einen Betrieb erfolgreich und längerfristig zu führen. Während in Deutschland seit den 1960er Jahren weniger Kinder geboren werden als Menschen sterben, steigt die Lebenserwartung und die Anzahl der Menschen ab 67 Jahren erhöht sich. Zugleich steigt das Renteneintrittsalter. Für Deutschland wird aufgrund des demografischen Wandels ein Rückgang der Anzahl der Erwerbstätigen erwartet. Die Zuwanderung von Menschen aus anderen Ländern wird dies allenfalls bremsen können.

Für Unternehmen bedeutet dies häufig einen steigenden Anteil älterer Beschäftigter und perspektivisch Nachwuchsmangel bis hin zu Stellenbesetzungsproblemen.

Auch das Wachstum des Hamburger Hafens und der wachsende Automatisierungsgrad sorgen dafür, dass höhere Ansprüche an technisches Verständnis/Wissen über logistische Prozesse gestellt werden. Zudem unterliegt der Arbeitsanfall starken Schwankungen und die Flexibilitätsanforderungen erhöhen sich. Daraus resultieren steigende Anforderungen an Qualifikationen. Zudem sind durch steigende Kooperationen auch soziale Kompetenzen stärker gefragt.

Schon jetzt fällt es den Mitgliedsunternehmen des Unternehmensverbandes Hafen Hamburg e. V. mitunter schwer, den Personalbedarf zu decken. Weiterbildung findet eher unsystematisch und punktuell vor allem für Fachkräfte statt. Es sind daher Systematiken und Strukturen gefragt, in denen Wissenserwerb zielgerichtet und aufbauend erfolgen kann. Ebenfalls sind neue Lehr- und Lernformen gefragt, da Qualifizierungen nur berufsbegleitend stattfinden können. Denn Zeit ist knapp, und der Hafen muss laufen. Bildungspartnerschaften bieten die Chance, dort Qualifizierung zu ermöglichen, wo bisher Grenzen gesetzt waren.

Im Rahmen des Projektes „Wege zum Berufsabschluss – Personalentwicklung und Weiterbildung in Unternehmen der Hafenwirtschaft der Hansestadt Hamburg“ von ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH und Soziale Innovation GmbH werden diese Herausforderungen thematisiert und angegangen, die sich durch die demografischen Entwicklungen und technische Veränderungen in der Personalpolitik der Unternehmen des Hamburger Hafens ergeben. Das Projekt ist im September 2016 gestartet und läuft bis Ende August 2019.

Dabei werden die folgenden Ziele verfolgt:

- Aufbau von dauerhaften Routinen, Strukturen und Instrumenten einer systematischen Personalentwicklungsstruktur und Know-how in den Unternehmen
- Dabei sollen die aktuellen Standards und Routinen der Unternehmen im Bereich Personalentwicklung überprüft werden (Ist-Analyse). Es soll eine valide Datenbasis über die Belegschafts- und Qualifikationsstrukturen im HH-Hafen im Rahmen einer Branchenerhebung geschaffen werden.
- Zu Bildungsangeboten unter den schwierigen Rahmenbedingungen des Hafens soll allen Beschäftigtengruppen Zugang geschaffen werden:
  - Ein System modulartig verknüpfter Bildungsbausteine soll entwickelt werden, um Bildungskarrieren für formal nicht qualifizierte gewerbliche Beschäftigte / benachteiligte Beschäftigtengruppen / Bildungsabstinernte zu schaffen. So sollen auch insbesondere formal nicht Qualifizierten eine Bildungskarriere ermöglicht werden. Des Weiteren soll dadurch die Beschäftigungsfähigkeit der gewerblichen Fachkräfte erhalten und durch ein System von Bildungsangeboten für ein „lebenslanges Lernen“ weiterentwickelt werden.
  - Qualifizierung wichtiger Funktionsträger, wie Personaler und untere/mittlere Führungskräfte
  - Schulungen für Personaler, betriebliche Führungskräfte sowie kaufmännische Mitarbeitende zu Fachthemen, Methodenkompetenzen und insbes. für die Führungskräfte Kompetenzen zum Thema Führung und Kommunikation
  - Qualifizierung zum Thema Green Logistics
- Um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen, sollen Kooperationsstrukturen / Bildungspartnerschaften aufgebaut werden:
  - Aufbau des auf Dauer angelegten Netzwerks „Bildung Hafen HH“, das Strukturen etabliert, die die Steigerung von Passgenauigkeit und Innovationsfähigkeit der Weiterbildung ermöglichen
  - Etablierung eines regelmäßigen Informations- und Kommunikationsnetzwerks zu aktuellen personalpol. Themen und Unterstützung beim Aufbau
- Überreichen von handhabbaren Instrumenten an die Unternehmen und Unterstützung bei der Umsetzung
- Neue, innovative Lehr- und Lernansätze, um auch lernentwöhnte Teilnehmer für das Lernen zu motivieren u. den Flexibilitätsanforderung des Hafens gerecht zu werden

## 1.2 Zur Befragung

Um zu sehen, wie die Mitgliedsunternehmen des UVHH von den demografischen Veränderungen betroffen sind und welchen Herausforderungen sie sich in Bezug auf ihr Personalmanagement und ihre Aus- und Weiterbildung gegenübersehen, wurde eine Befragung der Unternehmen durchgeführt.

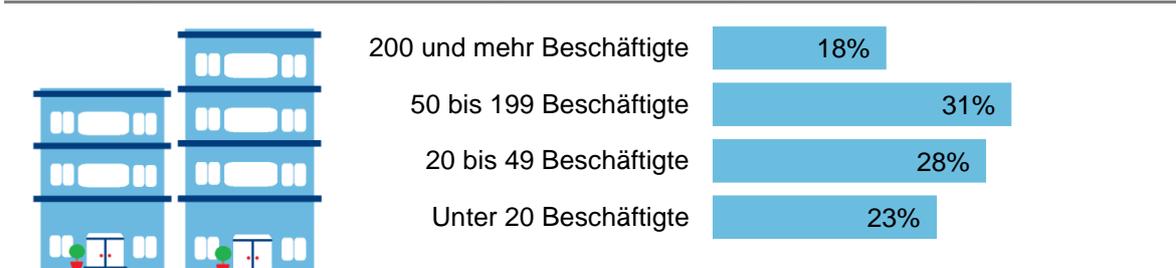
Die Befragung wurde im Herbst 2016 gestartet und im Frühjahr 2017 beendet. Ziel war es auch, Ad-hoc-Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und entsprechende Schulungsangebote auf den Weg zu bringen. Auf Basis der Bestandsaufnahme werden Unterstützungsmöglichkeiten für diejenigen Unternehmen, welche sich umfassend am Projekt beteiligen, vorgeschlagen.

Nun liegen die Befragungsergebnisse über den IST-Zustand für 42 Mitgliedsunternehmen des UVHH vor, die hier thematisch gegliedert vorgestellt werden.

## 2 Die befragten Unternehmen

Zu Beginn soll ein Blick auf die befragten Betriebe geworfen werden: Gut jedes zweite (51%) befragte Unternehmen ist ein Kleinst- oder Kleinbetrieb. Die mittleren Betriebe teilen sich in zwei Gruppen: Fast ein Drittel hat 50 bis 199 Beschäftigte. 200 oder mehr Beschäftigte hat dagegen nur jedes sechste der befragten Unternehmen.

**Abbildung 1: Anzahl der Beschäftigten in den befragten Betrieben - gruppiert**

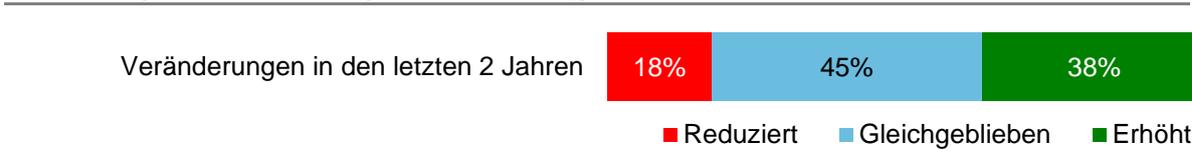


Der Anteil weiblicher Beschäftigter beträgt in den befragten Unternehmen durchschnittlich 15%. Das heißt im Durchschnitt ist nur etwa jeder siebte Beschäftigte weiblich.

Schichtarbeit gibt es in rund drei Vierteln der Betriebe, was nicht weiter verwundert, ist der Hafen doch rund um die Uhr aktiv.

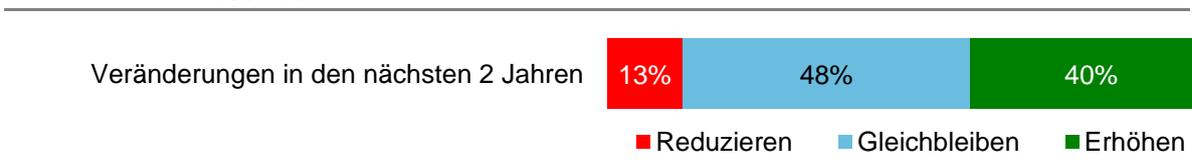
Die Anzahl der Beschäftigten ist in den letzten zwei Jahren nur bei knapp einem Fünftel der Betriebe gesunken, während 45% eine konstante Belegschaftsgröße angeben und knapp 40% sogar Belegschaftswachstum verzeichnen. Eine Verringerung der Zahl fand insbesondere in sehr kleinen (33%) und sehr großen (29%) Unternehmen statt.

**Abbildung 2: Veränderung der Beschäftigtenzahl in den letzten 2 Jahren**



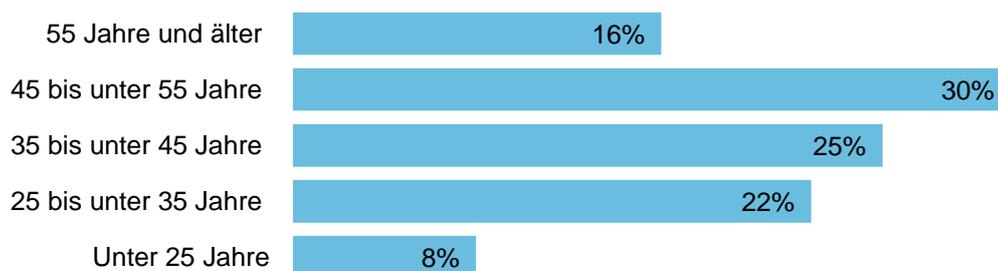
Für die nächsten zwei Jahre schätzen die Unternehmen die Veränderungen ähnlich ein. Rund die Hälfte vermutet, dass die Beschäftigtenzahl gleichbleiben wird, während zwei Fünftel von einer Erhöhung und 13% von einer Reduzierung ausgehen.

**Abbildung 3: Voraussichtliche Veränderung der Beschäftigtenzahl in den nächsten 2 Jahren**



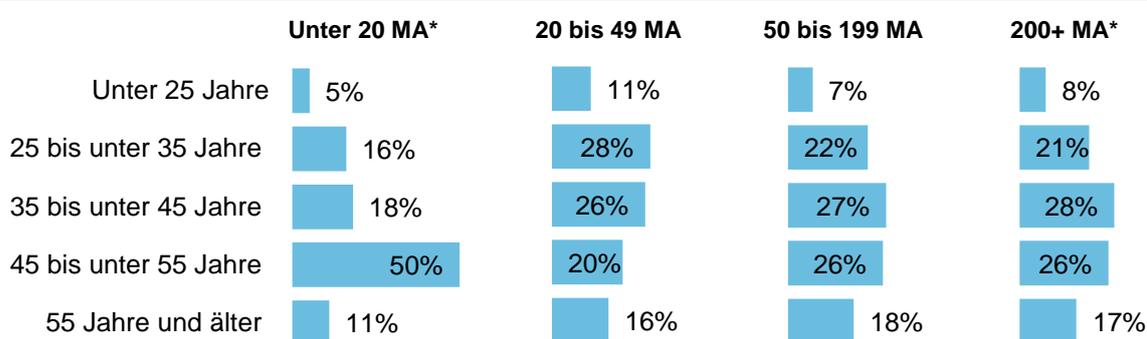
Bezüglich des Alters der Beschäftigten findet sich in den Hafenebetrieben eine Belegschaft, die überwiegend über 45 Jahre alt ist. Insgesamt betrachtet liegt im Durchschnitt der Anteil der über 45-Jährigen bei 46%. Jeder Vierte ist zwischen 25 und unter 35 Jahre alt und Nachwuchskräfte unter 25 Jahren sind eher selten vertreten: Nur jeder 12. Beschäftigte ist unter 25 Jahre alt.

**Abbildung 4: Altersklassen der Beschäftigten in den befragten Betrieben**



Die Altersstruktur sieht in Unternehmen verschiedener Größe ähnlich aus. In Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl von weniger als 20 fällt jedoch auf, dass deutlich über die Hälfte der Beschäftigten 45 bis unter 55 Jahre alt ist.

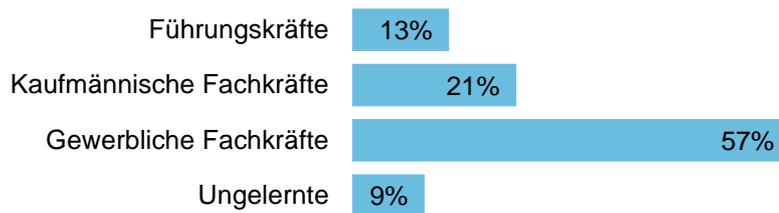
**Abbildung 5: Altersklassen der Beschäftigten nach Unternehmensgrößen**



\*Kleines N

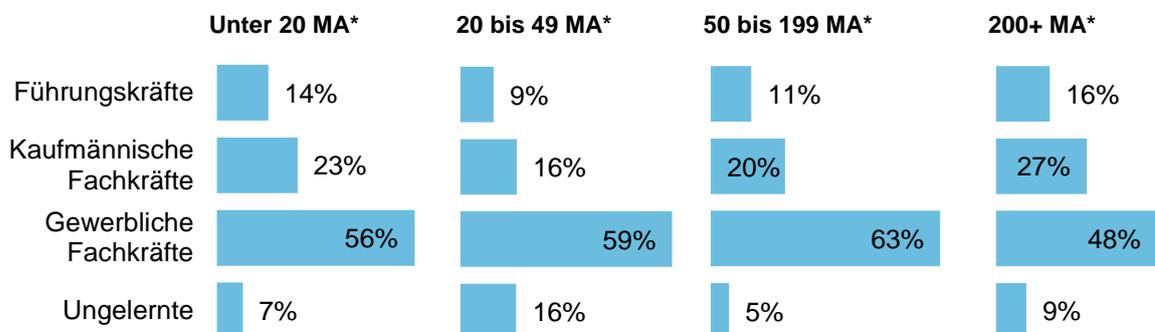
Damit hat die Hafeneirtschaft Hamburgs eine Altersstruktur, die in vielen traditionellen Branchen zu finden ist. Das Durchschnittsalter wird steigen, der Nachwuchs- und Fachkräftemangel wird dann zunehmen, wenn die stark besetzten Alterskohorten verrentet werden, sofern die wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen nicht zu deutlichen Schrumpfungprozessen führen.

## Abbildung 6: Qualifikationsstruktur der Belegschaft in den befragten Unternehmen



Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft zeigt, dass über die Hälfte der Beschäftigten in den befragten Unternehmen gewerbliche Fachkräfte sind. Gut ein Viertel sind Kaufmännische Fachkräfte. Den geringsten Anteil machen Führungskräfte (13%) sowie An- und Ungelernte (9%) aus.

## Abbildung 7: Qualifikationsstruktur der Belegschaft nach Unternehmensgröße



\*Kleines N

Diese Struktur spiegelt sich auch in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen wider. In Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten verschiebt sich der Anteil der gewerblichen Fachkräfte etwas zu Gunsten der kaufmännischen Fachkräfte – aber auch hier ist fast jede/r Zweite gewerbliche Fachkraft.

### Die befragten Unternehmen

- arbeiten überwiegend im Schichtbetrieb
- haben überwiegend eine männlich dominierte Belegschaft
- haben einen hohen Anteil gewerblicher Fachkräfte
- haben eine Alterststruktur in der fast die Hälfte über 45 Jahre alt ist und der Anteil der Nachwuchskräfte eher gering ist

### 3 Ergebnisse der Bestandsaufnahme

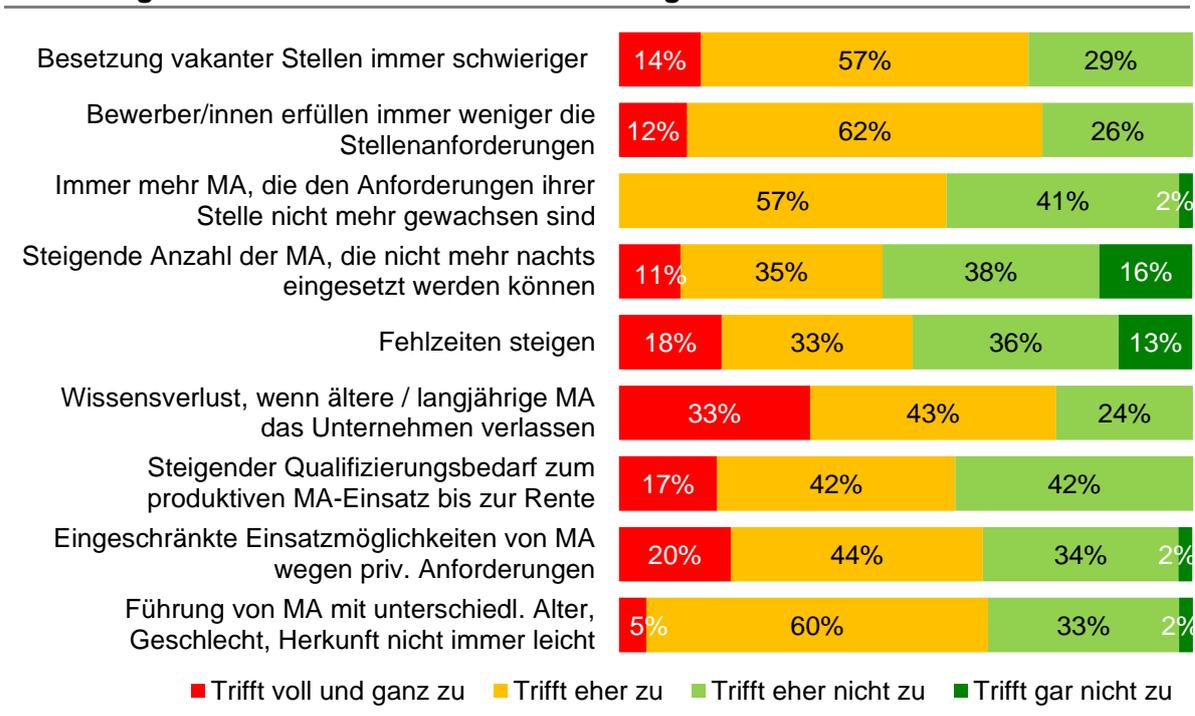
#### 3.1 Wahrgenommene Veränderungen im Betrieb

Nach Einschätzung der Unternehmen führt der demografische Wandel zu einer Reihe von Herausforderungen für die Unternehmen in Bezug auf das Personalmanagement.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, dass die Besetzung offener Stellen schwieriger wird. Und kein Unternehmen sieht diese Tendenz überhaupt nicht. Gleichzeitig geben fast drei Viertel der Unternehmen an, dass auch Bewerber/innen immer weniger die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Keines der Unternehmen sieht dieses als für sich gar nicht zutreffend. Dies gilt allerdings teilweise auch für die vorhandene Belegschaft. Immerhin 57% der Unternehmen geben an, dass auch bereits Beschäftigte den Anforderungen mittlerweile eher nicht mehr gewachsen sind.

Jedes Zweite Unternehmen gibt steigende Fehlzeiten an. Auf fast die Hälfte der Unternehmen trifft es (eher) zu, dass die Anzahl der Mitarbeiter/innen, die nicht mehr nachts eingesetzt werden können, steigen. Und fast zwei Drittel sieht eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeiter/innen aufgrund privater Anforderungen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinderbetreuung, Pflege der Eltern) ist auch in der männlich dominierten Hafenwirtschaft ein Thema. Veränderungen im Wertesystem der Gesellschaft schlagen sich hier nieder.

**Abbildung 8: Zutreffen bestimmter Veränderungen auf die Unternehmen**

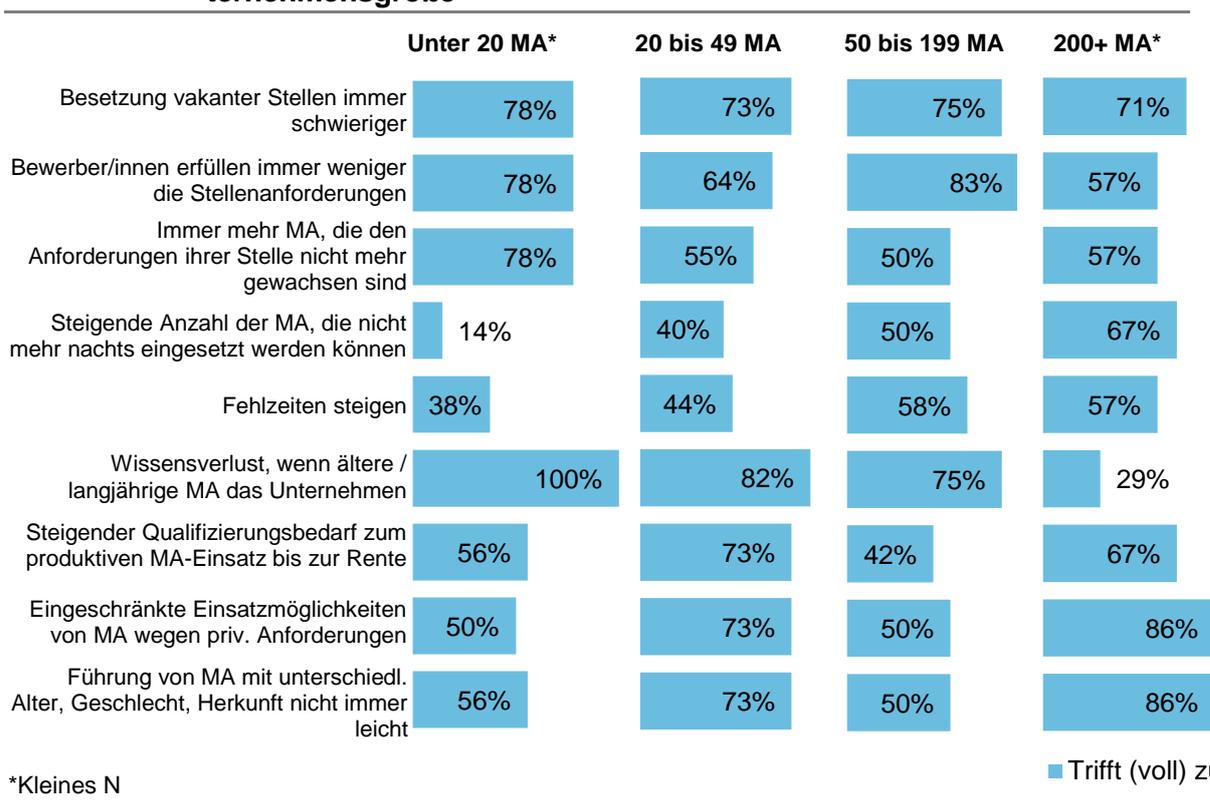


Davon, dass immer mehr Beschäftigte nicht mehr nachts eingesetzt werden können, sind kleinere Unternehmen weniger stark betroffen als größere. Insgesamt bestätigen 46%, dass für sie das Problem (eher) zutrifft. Der Anstieg von Fehlzeiten ist ebenfalls eher für größere Unternehmen problematisch und wird insgesamt von der Hälfte der Betriebe beklagt.

Fast 60% aller Unternehmen sehen einen steigenden Bedarf, ältere Beschäftigte mit dem Ziel zu qualifizieren, ihre Einsatzfähigkeit bis zur Rente zu fördern. „Lebenslanges Lernen“ ist auch für die Hafengebiete unerlässlich. Auch vor dem Hintergrund der Verrentung langjähriger Mitarbeiter. Den Verlust von fachlichem sowie informellem Wissen nehmen 76% der Unternehmen als (eher) zutreffend wahr.

Rund zwei Drittel der Unternehmen stimmen zu, dass es nicht immer leicht ist, die Beschäftigten unterschiedlichen Alters, Geschlechts und mit vielfältigen individuellen Hintergründen zu führen.

**Abbildung 9: Zutreffen bestimmter Veränderungen auf die Unternehmen nach Unternehmensgröße**



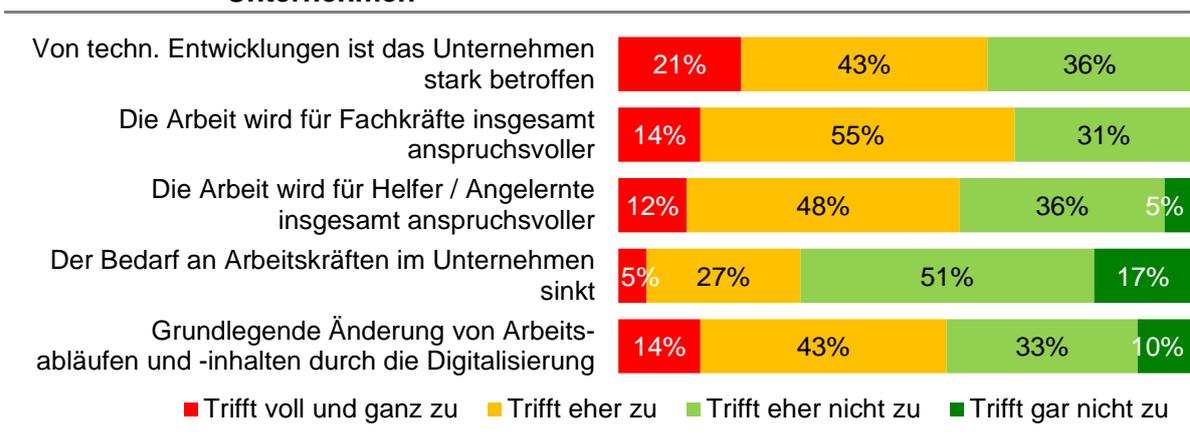
Insgesamt aber halten sich die Unterschiede zwischen den Unternehmen unterschiedlicher Größe in Grenzen. Nur einzelne Aspekte bestehen nicht für alle Unternehmen. Interessant ist z. B., dass das Thema „Wissensverluste bei Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter“ mit der Unternehmensgröße deutlich abnimmt. Alle befragten Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten haben mit einem Wissensverlust zu kämpfen, wenn langjäh-

rige Beschäftigte den Betrieb verlassen. Der Anteil der Unternehmen, die betroffen sind, sinkt mit der Unternehmensgröße. Den problematischen Wissensverlust nehmen nur 29% der Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten wahr. Es ist davon auszugehen, dass dieser Wert mit zunehmenden Verrentungszahlen weiter steigen wird.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich viele Unternehmen im Hamburger Hafen neuen Herausforderungen gegenübergestellt sehen, die durch vielfältige gesellschaftliche Veränderungen erzeugt werden. Gerade bei der Stellenbesetzung und Personalgewinnung nehmen die Unternehmen vermehrt Schwierigkeiten wahr.

Nicht nur der demografische Wandel wirkt sich auf die Hafenbetriebe aus, sondern sie sind auch stark von Veränderungen durch technische Entwicklungen betroffen. Dies trifft auf fast zwei Drittel der Unternehmen laut eigener Einschätzung zu. Über einzelne technisch bedingte Neuerungen in der Arbeit sind sich die Unternehmen nicht ganz einig.

**Abbildung 10: Auswirkungen von technischen Entwicklungen auf die Arbeit in den Unternehmen**



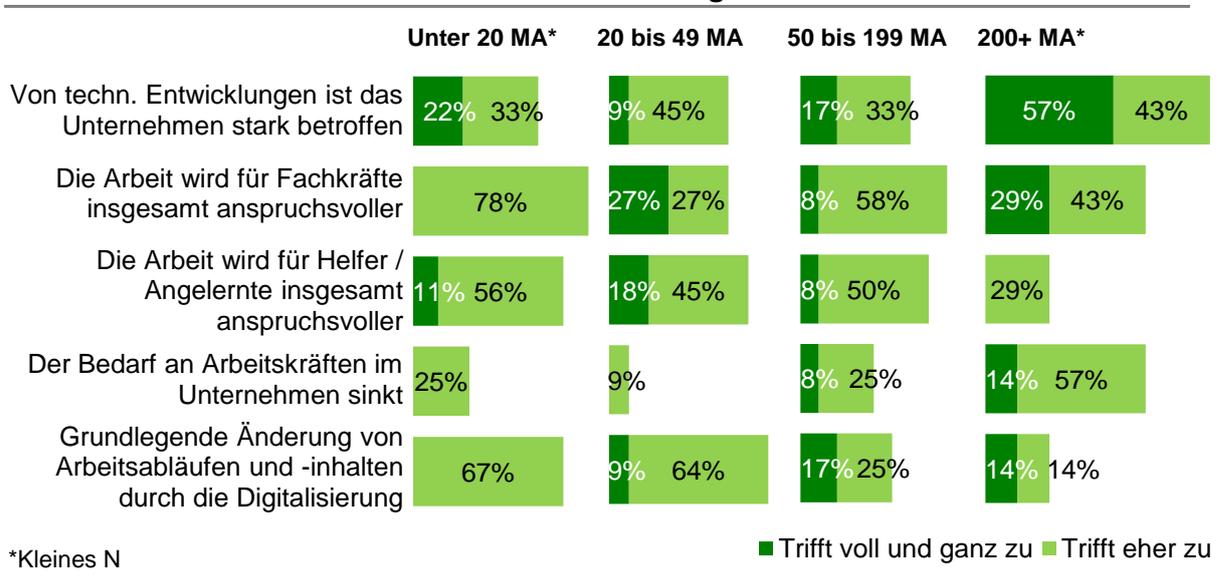
Fast 70% der befragten Betriebe stimmen der Aussage, dass die Arbeit bei ihnen für Fachkräfte insgesamt anspruchsvoller wird, eher oder voll zu. Je nach Unternehmensgröße wird dies in unterschiedlicher Ausprägung erwartet: Etwa 30% der Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten und 200 und mehr Beschäftigten stimmen dieser Aussage voll zu, während Unternehmen mit unter 20 Beschäftigten und 50 bis 199 Beschäftigten eher zustimmen.

Dass auch von Helfer/innen und Angelernten mehr verlangt wird, sehen dagegen 60%. Hier gibt es deutliche Unterschiede nach Unternehmensgröße: In Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten wird von gut 70% (eher) nicht erwartet, dass die Arbeit für Helfer/innen und Angelernten anspruchsvoller wird.

Insgesamt betrachtet sagen zwei Drittel der Unternehmen, dass bei ihnen der Bedarf an Arbeitskräften durch technische Entwicklungen eher nicht oder überhaupt nicht sinkt. Nur

ein Drittel sieht einen technisch bedingten reduzierten Personalbedarf. Allerdings erwarten drei von fünf Unternehmen mit über 200 Beschäftigten, dass dies zutrifft und sich der Personalbedarf reduziert.

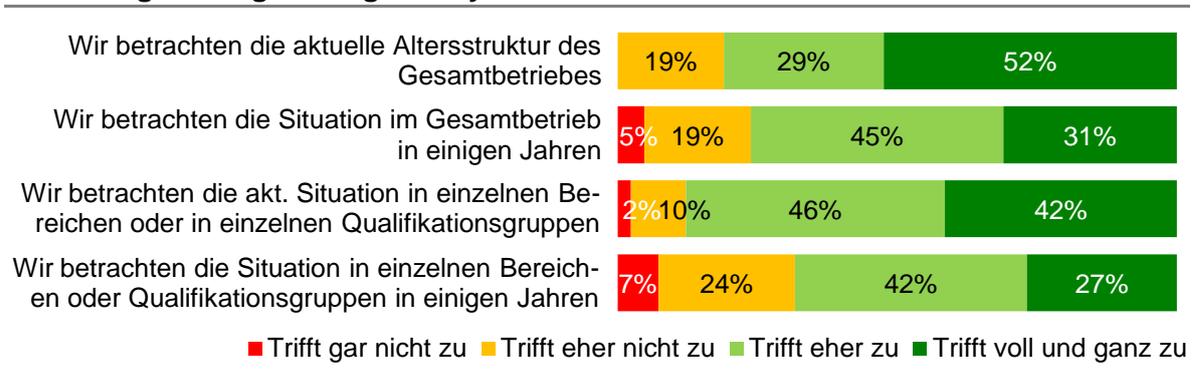
**Abbildung 11: Auswirkungen von technischen Entwicklungen auf die Arbeit in den Unternehmen nach Unternehmensgröße**



Grundlegende Änderungen in Arbeitsabläufen und -inhalten durch die Digitalisierung der Abläufe nehmen bereits 57% der Betriebe wahr. Dies wird eher von Kleinst- oder Kleinbetrieben wahrgenommen. Je größer das Unternehmen desto geringer ist die Wahrnehmung einer Änderung der Arbeitsabläufe durch die Digitalisierung.

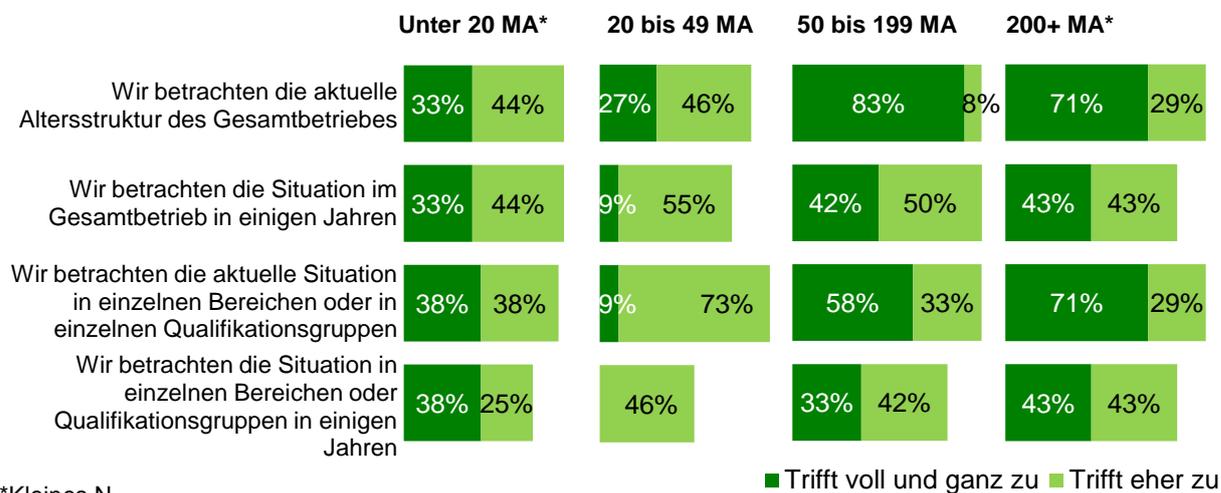
Um die oben dargestellten Veränderungen durch den demografischen Wandel festzustellen und diesen gegebenenfalls entgegenzuwirken, können Betriebe die Altersstruktur ihrer Belegschaft untersuchen. Altersstrukturanalysen helfen, systematisch die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Struktur zu ermitteln. Die Mehrzahl der befragten Betriebe (81%) führt solche Analysen durch und betrachtet dabei die aktuelle Struktur des gesamten Betriebes.

**Abbildung 12: Regelmäßige Analyse der Altersstruktur**



Die zukünftige Situation im Gesamtbetrieb betrachten nicht alle Unternehmen, aber die Mehrheit. Das Augenmerk scheint bei den Analysen vor allem auf einzelnen Arbeitsbereichen oder Qualifizierungsgruppen zu liegen, da hier 88% der Betriebe angeben, diese regelmäßig durchzuführen. In die Zukunft blicken bei diesen Analysen rund 70%.

**Abbildung 13: Regelmäßige Analyse der Altersstruktur nach Unternehmensgröße**



\*Kleines N

Mittlere und größere Unternehmen scheinen häufiger die aktuelle Situation des Betriebes und die einzelnen Bereiche oder Qualifikationsgruppen zu betrachten als die kleinen Betriebe. Deutlich mehr als die Hälfte von ihnen gibt an, dass dies voll und ganz zutrifft. Bei den kleineren Unternehmen ist dieser Anteil geringer und schwankt zwischen 9 und 38%.

Personalwirtschaftliche Herausforderungen, die auf die Unternehmen zukommen, können die Betriebe besonders gut durch die Altersstrukturanalyse in verschiedenen Tätigkeitsbereichen erkennen, da diese noch aussagekräftiger als die Ergebnisse des Gesamtbetriebes sind. Die Unternehmen im Hamburger Hafen scheinen sich mit ihrer Belegschaft und aufkommenden Problemen durch den demografischen Wandel größtenteils bereits auseinanderzusetzen, sehen aber in den unten betrachteten Gebieten noch Handlungsbedarfe.

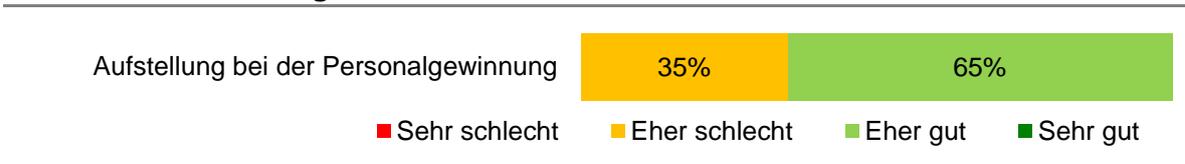
**In Kürze:**

Auch durch Analysen der Altersstruktur setzen sich die Unternehmen mit dem demografischen Wandel auseinander. Insgesamt sehen sich die Unternehmen des Hamburger Hafens neuen Herausforderungen gegenüber zum einen durch die älter werdenden Belegschaften verbunden mit Schwierigkeiten Stellen neu zu besetzen, aber auch die technischen Entwicklungen und die damit verbundenen anspruchsvolleren Tätigkeiten.

## Personalgewinnung

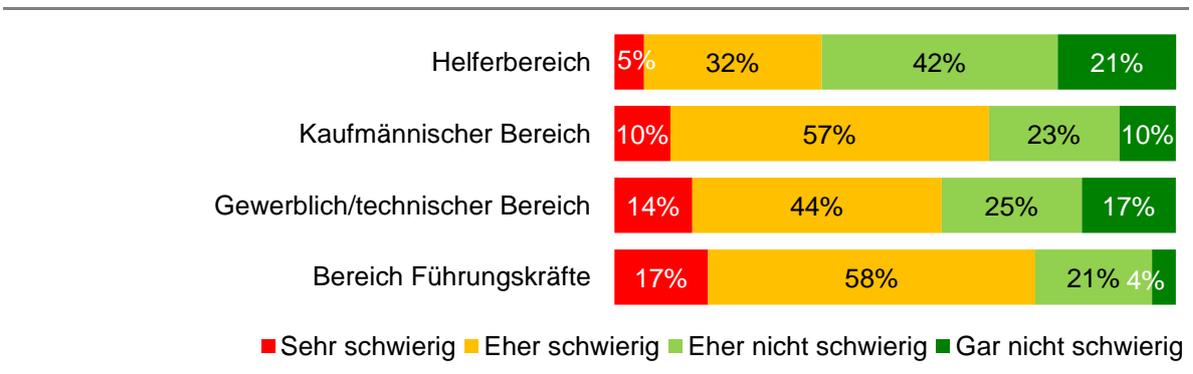
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sehen sich etwa zwei Drittel der befragten Mitgliedsunternehmen des UVHH bei der Personalgewinnung eher gut aufgestellt, ein Drittel als eher schlecht. Kein Unternehmen gab an, sehr gut oder sehr schlecht bei der Personalgewinnung aufgestellt zu sein. Personalgewinnung scheint in den meisten Unternehmen angesichts der aktuellen Altersstruktur und Arbeitsmarktsituation bereits ein Thema zu sein, das allerdings noch keine gravierenden Probleme auslöst.

**Abbildung 14: Aufstellung bei der Personalgewinnung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels**



Obwohl die Unternehmen sich in der Mehrzahl nicht als schlecht aufgestellt betrachten, tauchen bei detaillierteren Fragen zur Personalgewinnung Probleme und auch weniger positive Einschätzungen als in der Gesamtschau auf:

**Abbildung 15: Schwierigkeit, in den letzten 2 Jahren die Stellen zu besetzen - nach Bereichen**



Bis auf eines der befragten Unternehmen besetzten alle Betriebe in den letzten beiden Jahren Stellen neu, hauptsächlich im gewerblich-technischen (88%) und im kaufmännischen Bereich (73%). Rund 60% der Unternehmen stellten Führungskräfte ein und etwa die Hälfte besetzte auch im Helferbereich neu. Die Schwierigkeit der Besetzung schätzen die Unternehmen je nach Beschäftigtengruppe unterschiedlich ein.

Fast zwei Drittel der Unternehmen bewerten die Stellenbesetzung im Helferbereich als gar nicht oder eher nicht schwierig. Die Besetzung von Führungspositionen sahen in den letzten beiden Jahren dagegen drei Viertel der befragten Betriebe als sehr oder eher schwierig an. Auch im kaufmännischen Bereich gestaltete sich die Besetzung für 67% der Unternehmen als eher bis sehr schwierig.

Betriebliche Ausbildungen bieten insgesamt rund 70% der Unternehmen an. Alle befragten Unternehmen mit 200 oder mehr Beschäftigten bilden betrieblich aus, während unter den kleineren Betrieben nicht nur Ausbildungsbetriebe zu finden sind. Die meisten Unternehmen bilden allerdings ihren eigenen nichtakademischen Nachwuchs selbst aus.

**Abbildung 16: Ausbildungsbetriebe - nach Unternehmensgröße**

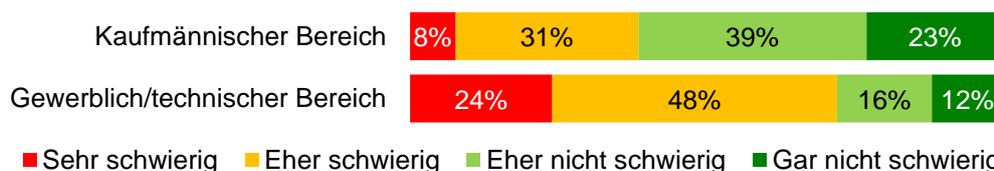


\*Kleines N

Ausgebildet werden im kaufmännischen Bereich vor allem Kaufmänner/-frauen für Spedition und Logistikdienstleistungen (92%). Im gewerblich-technischen Bereich bieten die Unternehmen unter anderem Ausbildungen zur Fachkraft für Hafenlogistik, zur Fachkraft für Lagerlogistik/Lagerwirtschaft, zur Hafenschiffer/in sowie Ausbildungen in verschiedenen Elektronik- und Mechanik-Gebieten an.

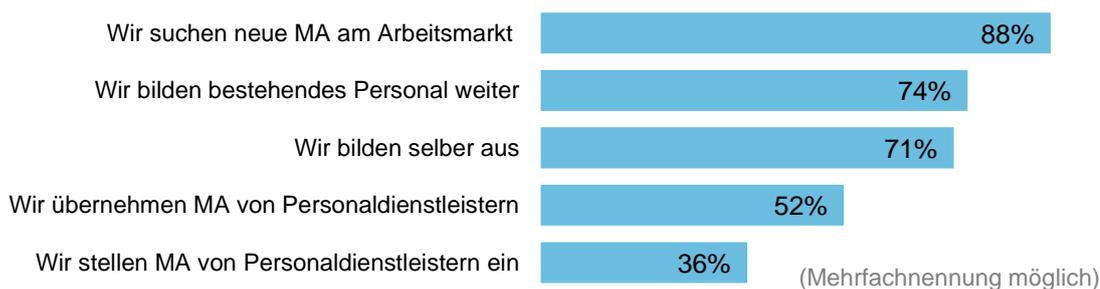
Die Besetzung der Ausbildungsplätze gestaltet sich dabei für die einzelnen Unternehmen als unterschiedlich schwierig. Vor allem in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen ist die Besetzung für fast drei Viertel der Unternehmen nicht einfach, während diese für Ausbildungen im kaufmännischen Bereich nur rund 40% der Betriebe als problematisch einschätzen.

**Abbildung 17: Schwierigkeit, Ausbildungsplätze zu besetzen - nach Bereichen**



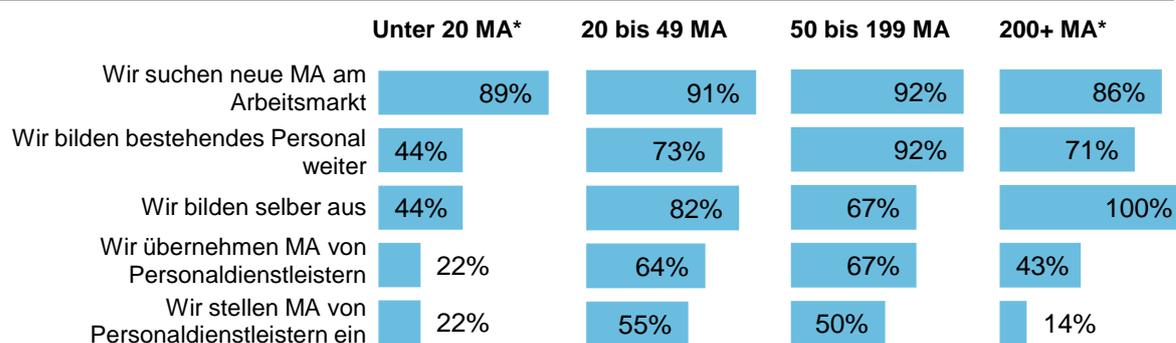
Um vakante Stellen zu besetzen, gehen die befragten Unternehmen unterschiedliche Wege. Die meisten (88%) suchen neue Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt, während jeweils rund 70% (zusätzlich) selbst ausbilden oder die bereits Beschäftigten selbst in die zu besetzenden Funktionen hinein weiterbilden. Beschäftigte von Personaldienstleistern übernimmt etwa die Hälfte der Betriebe, 36% stellen Beschäftigte von Personaldienstleistern ein.

## Abbildung 18: Unternehmungen, um vakante Stellen zu besetzen



Dass die Betriebe selbst auf dem Arbeitsmarkt nach neuen Beschäftigten suchen und gegebenenfalls ihre Belegschaft fort- oder weiterbilden, ist nicht verwunderlich. Unternehmen mit unter 20 Mitarbeiter/innen suchen dabei hauptsächlich auf dem Arbeitsmarkt nach neuen Beschäftigten, Weiterbildung und Ausbildung findet dagegen seltener statt.

## Abbildung 19: Unternehmungen, um vakante Stellen zu besetzen nach Unternehmensgröße



\*Kleines N

Allerdings sind auch die Bemühungen, sich selber zu helfen und die im Unternehmen vorhandenen Potenziale zu entwickeln, weit verbreitet. Dies geht über reine interne Stellenausschreibungen hinaus. Personaldienstleister spielen da eher eine untergeordnete Rolle, wobei die Sonderrolle des GHB hier nicht betrachtet wurde.

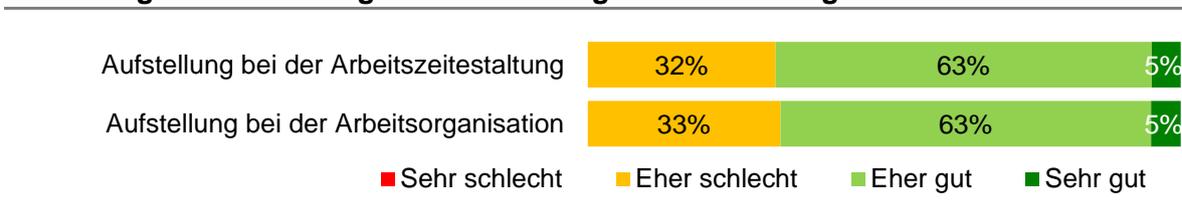
### In Kürze:

Trotz der Suche nach neuen Mitarbeiter/innen am Arbeitsmarkt gibt es bei der Stellenbesetzung im Fachkraftbereich durchaus Schwierigkeiten, denen die Unternehmen versuchen mit Weiterbildung des Personals und eigener Ausbildung entgegenzuwirken. Aber auch bei der Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich ist es für die Unternehmen zunehmend schwierig diese Stellen zu besetzen.

### 3.2 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

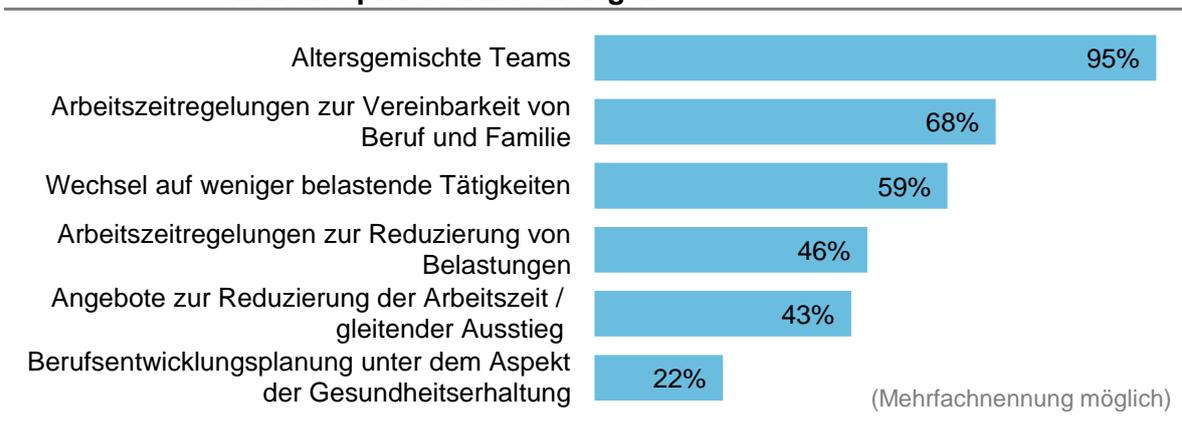
Bei Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation sehen sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels je ein Drittel der Befragten als weniger gut aufgestellt, die anderen Unternehmen als eher bis sehr gut.

**Abbildung 20: Aufstellung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels**



Die befragten Mitgliedsunternehmen des UVHH bieten vielfältige Einsatzmöglichkeiten für Beschäftigte in unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebenslagen an.

**Abbildung 21: Einsatzmöglichkeiten für Beschäftigte in unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebenslagen**



In fast allen Betrieben sind in Teams und Abteilungen Beschäftigte verschiedener Altersgruppen eingesetzt. In rund 70% der Betriebe gibt es außerdem spezifische Regelungen der Arbeitszeit, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Trotzdem regeln weniger als die Hälfte der Betriebe die Arbeitszeiten ihrer Beschäftigten so, dass Belastungen reduziert werden. Hier gilt es, neue Regeln zu entwickeln oder bestehende bestmöglich an Veränderungen anzupassen. Dass ein/e Beschäftigte/r in bestimmten Lebenslagen auf eine weniger belastenden Tätigkeit wechseln kann, ist in mehr als der Hälfte der Betriebe möglich. Gesundheitsaspekte fließen nur in 22% der Unternehmen in die konkrete Einsatzplanung der Beschäftigten ein.

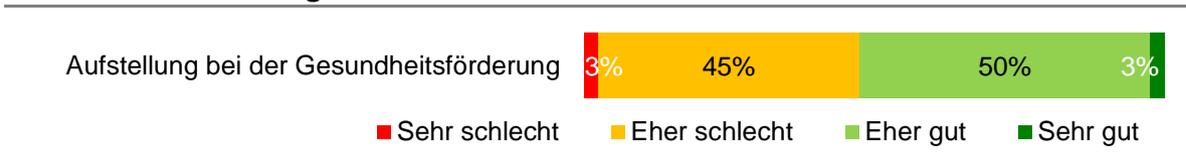
### In Kürze:

Bei Arbeitszeit und Arbeitsorganisation bieten die Unternehmen verschiedene Einsatzmöglichkeiten für die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenslagen. Gleichwohl können Möglichkeiten zur Reduzierung von Belastungen und Arbeitszeiten sowie vor allem Angebote zur Gesunderhaltung weiter ausgebaut werden.

### 3.3 Gesundheitsförderung

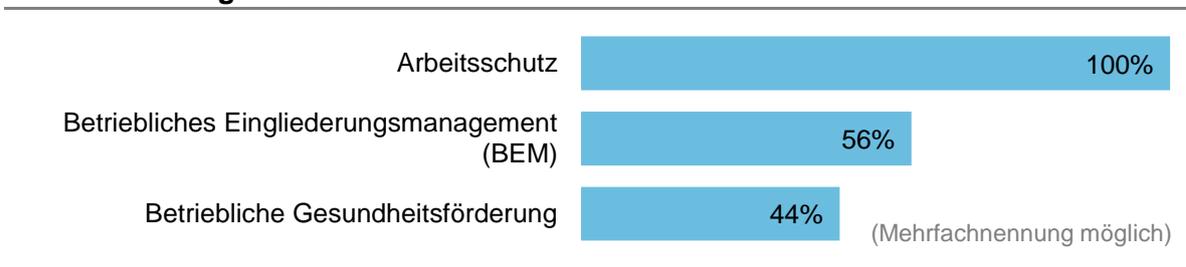
Im Bereich der Gesundheitsförderung sieht die Verteilung sehr gleichmäßig aus, da etwa gleich viele Befragte zu „(eher) schlecht“ oder „(eher) gut“ hinsichtlich ihrer Aufstellung bei der Gesundheitsförderung tendieren.

**Abbildung 22: Aufstellung bei der Gesundheitsförderung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels**



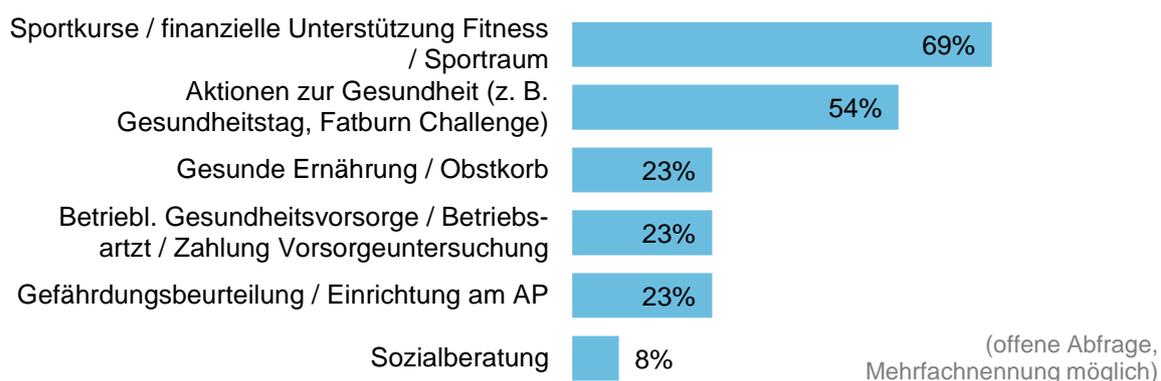
In den befragten Unternehmen sind unterschiedliche Elemente des betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert. Auf Arbeitsschutz achten alle Betriebe. Während vor allem in größeren Unternehmen ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) vorhanden ist und weniger als die Hälfte der Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung anbieten. Daher ist bei diesen Themen durchaus Handlungsbedarf, der durch die zunehmende Alterung der Belegschaft weiter wachsen wird. Präventive Aktivitäten sind hier natürlich anzuraten.

**Abbildung 23: Vorhandensein von Elementen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**



Beispiele für Maßnahmen und Angebote der Gesundheitsförderung sind vor allem Sportkurse und die finanzielle Unterstützung bei Belegung solcher. Etwa die Hälfte der Unternehmen, die Gesundheit betrieblich fördern, nannte außerdem Aktionen wie einen Gesundheitstag als Beispiel.

## Abbildung 24: Maßnahmen / Angebote zur Gesundheitsförderung im Unternehmen



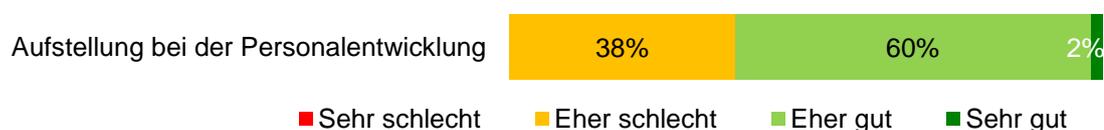
### In Kürze:

Während Arbeitsschutz in allen Betrieben und Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement in mehr als der Hälfte der Unternehmen vorhanden ist, besteht bei der betrieblichen Gesundheitsförderung insgesamt noch deutlicher Handlungsbedarf.

## 3.4 Personalentwicklung

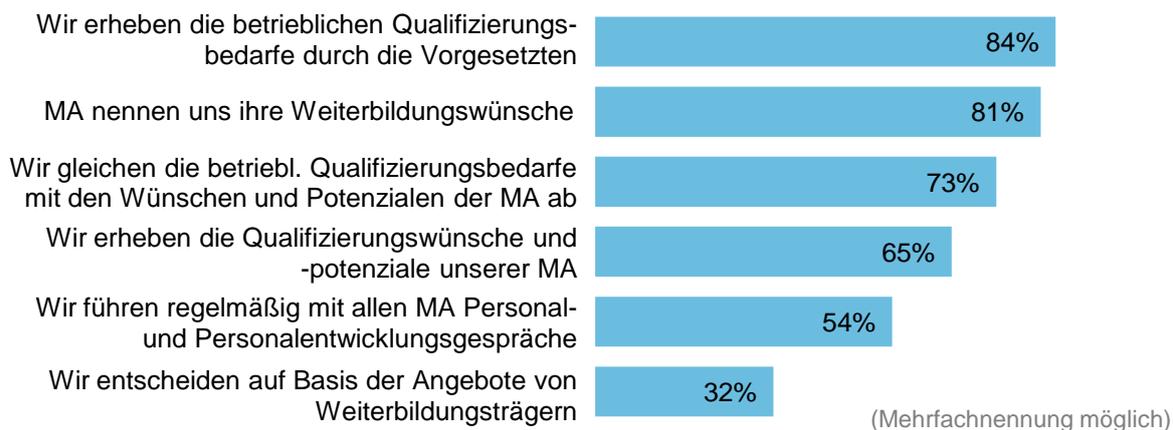
Wie bei der Personalgewinnung sieht sich auch bei der Personalentwicklung keines der befragten Unternehmen als sehr schlecht aufgestellt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels betrachtet sich allerdings auch nur ein einzelner Betrieb aus der Befragung als sehr gut aufgestellt. 60% der Unternehmen schätzen ihre Aufstellung im Bereich der Personalentwicklung als eher gut, rund 40% als eher schlecht ein.

### Abbildung 25: Aufstellung bei der Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels



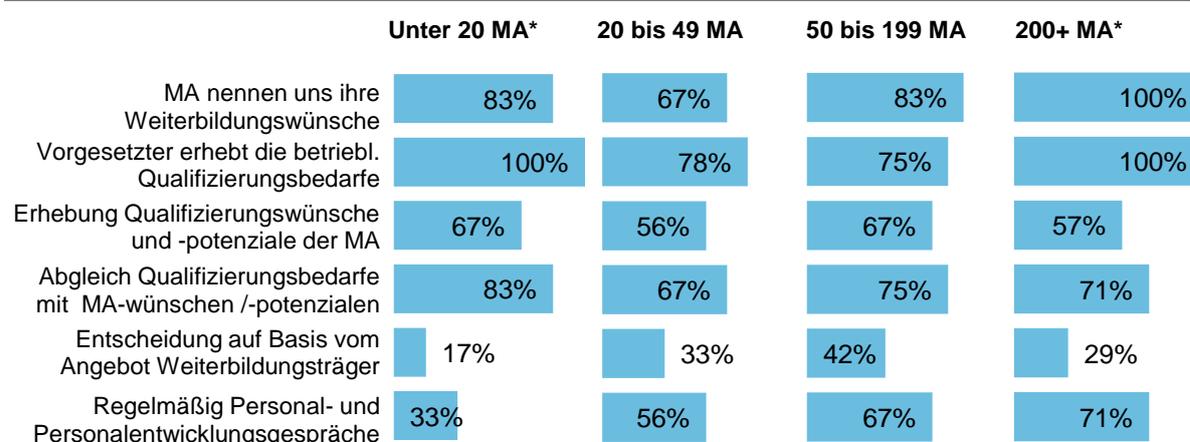
Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen bieten laut Befragung rund 70% der Unternehmen für ihre Beschäftigten an. Je nach Unternehmensgröße variiert der Anteil der Unternehmen, die dieses tun, zwischen 60 und 86%. Die Qualifizierungsbedarfe werden regelmäßig mit unterschiedlichen Methoden in den Betrieben ermittelt: In gut vier von fünf Betrieben werden die betrieblichen Qualifizierungsbedarfe durch die Vorgesetzten erhoben und gleichfalls die Mitarbeiter/innen nach Weiterbildungswünschen gefragt. Diese werden in fast drei von vier Betrieben mit den betrieblichen Qualifizierungsbedarfen abgeglichen.

**Abbildung 26: Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen in Unternehmen**



Nach Unternehmensgröße gibt es hier kaum Unterschiede. In Betrieben mit unter 20 Mitarbeiter/innen werden weniger häufig Angebote von Weiterbildungsträgern herangezogen und Personal- und Personalentwicklungsgespräche werden nur in jedem Dritten Unternehmen mit unter 20 Beschäftigten regelmäßig geführt.

**Abbildung 27: Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen nach Unternehmensgröße**



\*Kleines N

Fort- oder Weiterbildungen mit dem Ziel, die Einsatzfähigkeit der Beschäftigten bis zur Rente zu fördern und zu ermöglichen, gibt es in 18% der Betriebe. Beispielsweise wurde bereits die Weiterbildung zu Binnenschiffer/innen mit Patent gefördert, Helfer/innen konnten sich zu Staplerfahrer/innen weiterbilden lassen oder Betriebe führten Kurse zu den Themen Gefahrgut im Binnen- und Straßentransport, Einsatz am Gate und Fernsteuerung durch. Des Weiteren findet in etwa zwei Drittel der Unternehmen ein systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten statt, insbesondere in Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten (89%). In der Hälfte der Betriebe tauschen sich die Beschäftigten im Arbeitsalltag aus. Außerdem gibt es in einzelnen

Betrieben Einweisungen und Praktika oder spezielle Meetings, Seminare oder Workshops, die Raum zum systematischen Austausch bieten.

Dass spezielle Führungskräftebildungen rund um das Thema „Führung alternder Belegschaften“ angeboten werden, gibt jedoch nur eines der befragten Mitgliedsunternehmen des UVHH an. Hier besteht also perspektivisch Handlungsbedarf, da Folgen des demografischen Wandels nicht nur mithilfe von Qualifizierungen der Beschäftigten zu meistern sind, sondern sich auch vermehrt Führungskräfte mit Veränderungen in der Belegschaft auseinandersetzen müssen.

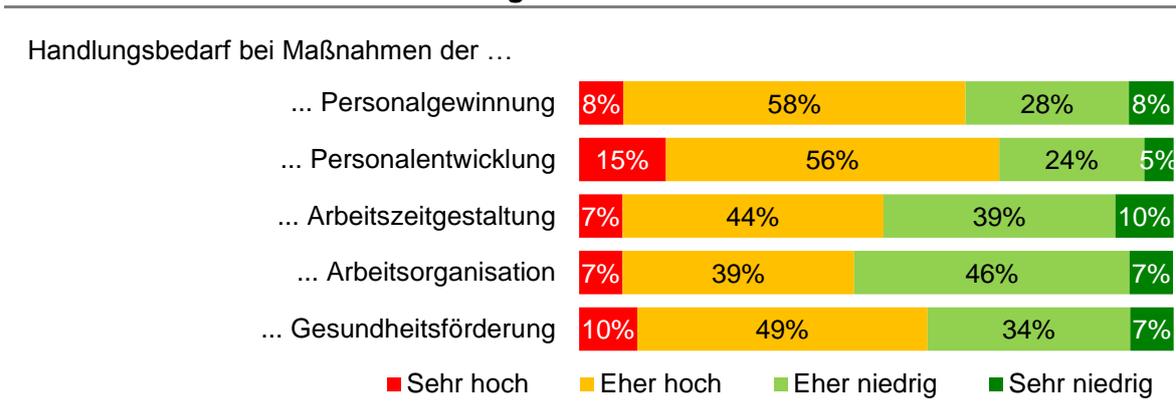
### In Kürze:

In der Mehrheit der Mitgliedsunternehmen des UVHH werden regelmäßig Weiterbildungen angeboten. Den Bedarf ermitteln die Unternehmen recht unterschiedlich. Hauptsächlich entscheidet der/die Vorgesetzte und/oder die Wünsche der Mitarbeiter/innen. In vielen Betrieben werden diese miteinander abgeglichen.

## 3.5 Handlungsbedarfe

In vielen Bereichen sehen die befragten Unternehmen aktuell noch Handlungsbedarf, um Folgen des demografischen Wandels bewältigen zu können. Vor allem größere Unternehmen schätzen diesen als höher ein.

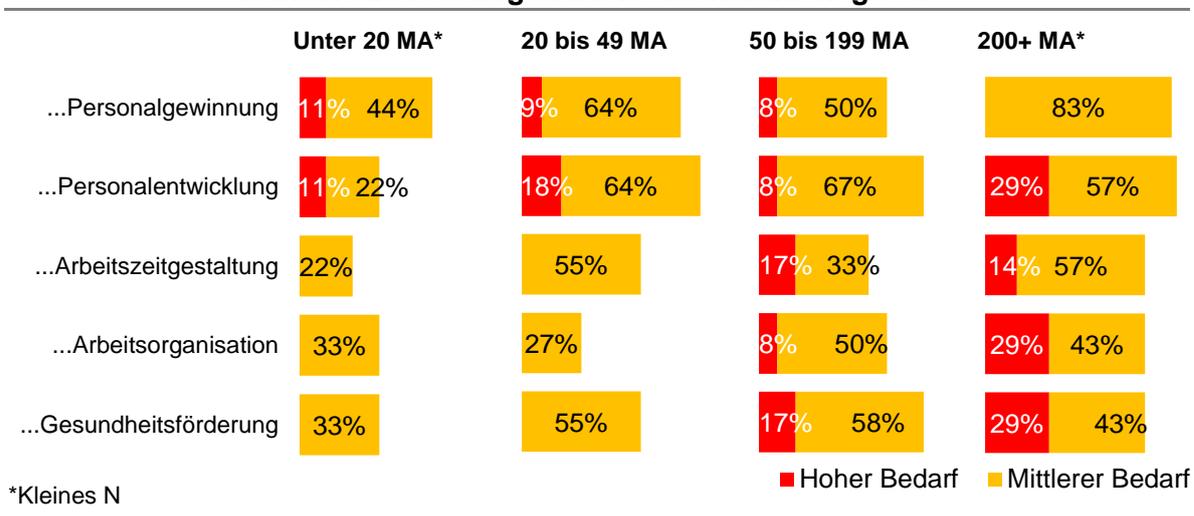
**Abbildung 28: Aktueller Handlungsbedarf, um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen**



Abgesehen von der Arbeitsorganisation sieht in jedem Bereich über die Hälfte der Betriebe hohen bis sehr hohen Handlungsbedarf. Maßnahmen der Personalgewinnung würden zwei Drittel der Unternehmen aktuell gern verbessern oder weiterentwickeln. Rund 70% halten es bei der Personalentwicklung für eher oder sehr nötig, zu handeln. In den Bereichen der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation schätzen die Unternehmen die

Notwendigkeit, zu handeln, weniger hoch ein als in den anderen Gebieten. Den Handlungsbedarf bei Maßnahmen der Gesundheitsförderung, um Folgen des demografischen Wandels zu bewerkstelligen, erachten rund 60% als sehr oder eher hoch.

**Abbildung 29: Aktueller Handlungsbedarf, um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen nach Unternehmensgröße**



Nach Unternehmensgröße betrachtet zeigen sich Unterschiede bei der Einschätzung des Handlungsbedarfs: Unternehmen mit unter 20 Beschäftigten sehen Handlungsbedarfe am ehesten in der Personalgewinnung. Bei Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung sieht nur jedes dritte dieser Unternehmen Handlungsbedarfe. Einige Unternehmen mit 200 Beschäftigten und mehr sehen dagegen bei diesen Themen eher hohen Bedarf.

#### In Kürze:

Über die Hälfte der Betriebe sieht in allen Bereichen hohen oder mittleren Handlungsbedarf- vor allem Unternehmen ab 50 Mitarbeiter/innen. Unternehmen mit unter 50 Mitarbeiter/innen sehen für sich hauptsächlich Handlungsbedarf bei der Personalgewinnung und -entwicklung.

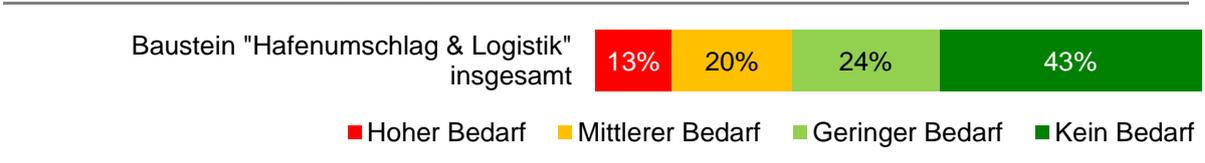
### 3.6 Konkrete Qualifizierungsbedarfe

Neben diesen eher allgemeinen Themen des Personalmanagements im demografischen Wandel wurden auch konkrete Qualifizierungsbedarfe in den Unternehmen des UVHH erhoben.

## Bildungsbaustein „Hafenumschlag & Logistik“

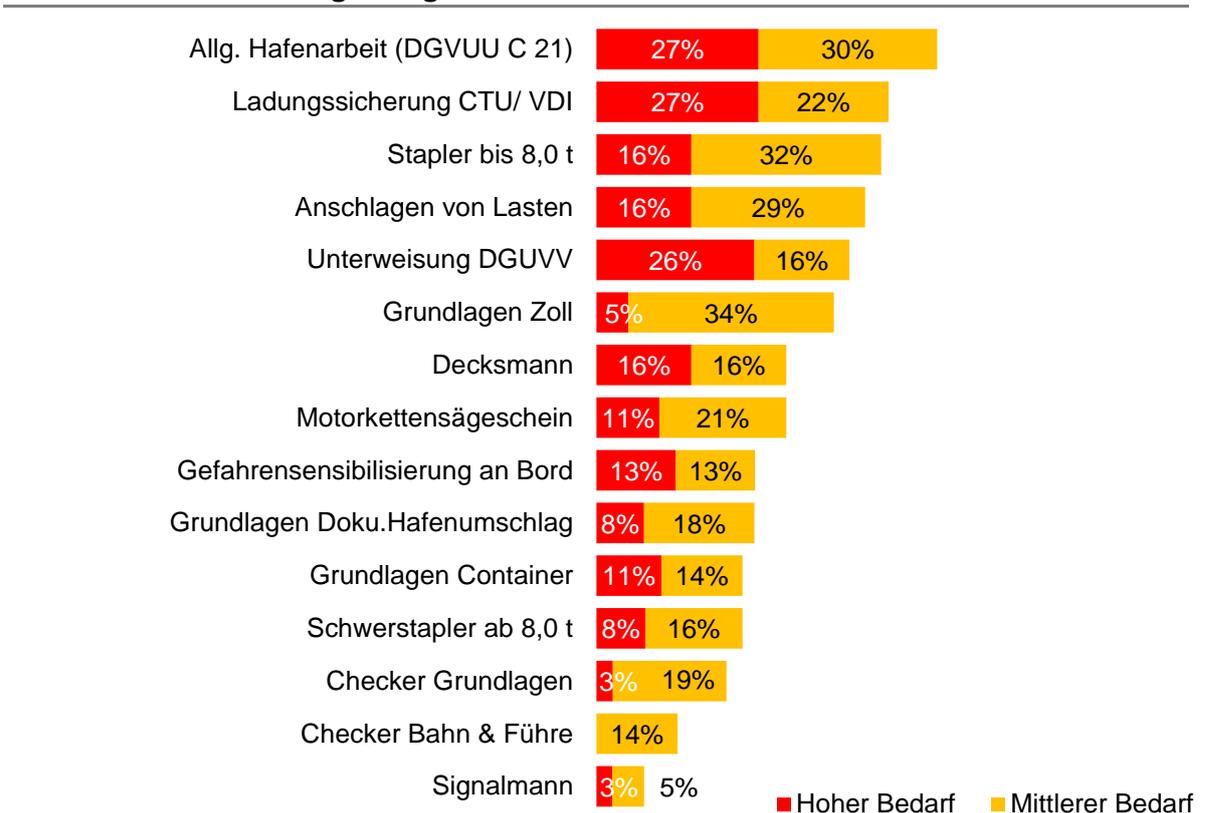
Insgesamt sehen zwei Drittel der Unternehmen im Bereich „Hafenumschlag und Logistik“ keinen oder nur geringen Qualifizierungsbedarf, der aus den Bedarfen an einzelnen möglichen Seminarthemen in diesem Feld errechnet wurde.

**Abbildung 30: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Hafenumschlag & Logistik"**



Bei Betrachtung der verschiedenen Einzelthemen ergeben sich aber unterschiedliche Einschätzungen.

**Abbildung 31: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Hafenumschlag & Logistik" – einzelne Themen**



Über die Hälfte der Betriebe (57%) nimmt mittleren oder hohen Bedarf an Kursen zur Hafenarbeit allgemein wahr. Auch Ladungssicherung CTU/VDI ist ein häufig gewünschtes Seminarthema (49%), ähnlich wie der Staplerschein bis 8t (47%). Anschlagen von Lasten (45%), Unterweisung DGUVV (42%) – hier haben 26% der Betriebe hohen Bedarf – und Grundlagen Zoll (40%) werden ebenfalls noch gewünscht.

## Bildungsbaustein „Sicherheit“

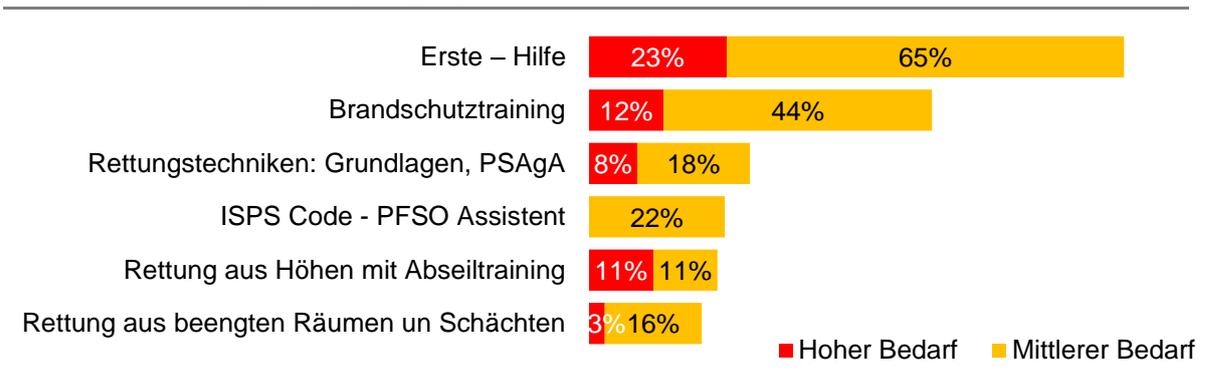
Insgesamt geben 40% der Betriebe aktuell mittleren bis hohen Qualifizierungsbedarf in diesem Bildungsbaustein an. Hier bestehen hauptsächlich Bedarfe bei Erste-Hilfe-Kursen (88%) und Brandschutztrainings (56%), wobei hier nur die über gesetzliche Vorschriften hinaus gehenden Bedarfe abgefragt wurden.

**Abbildung 32: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Sicherheit"**



Weniger Unternehmen sehen Bedarf an Kursen zu verschiedenen Rettungstechniken und Grundlagen wie dem Retten aus Höhen oder aus beengten Räumen und Schächten.

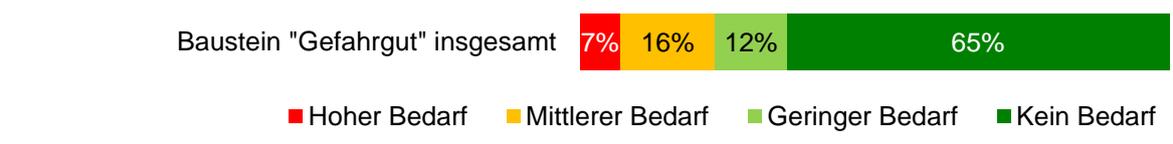
**Abbildung 33: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Sicherheit" – einzelne Themen**



## Bildungsbaustein „Gefahrgut“

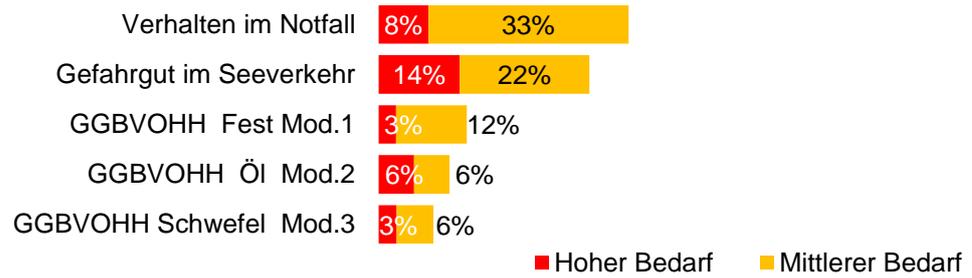
Gar keinen Bedarf an Seminaren rund um den Bildungsbaustein „Gefahrgut“ haben nach eigener Einschätzung 65% der befragten UVHH-Betriebe, knapp ein Viertel sieht hier Schulungsbedarf.

**Abbildung 34: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Gefahrgut"**



Ähnlich den Themen wie Erste-Hilfe im Baustein „Sicherheit“ wird auch hier vor allem Qualifizierung für das Verhalten in Notfällen gewünscht. 36% der Unternehmen äußern außerdem mittleren oder hohen Bedarf an Seminaren zu Gefahrgut im Seeverkehr, während nur wenige Unternehmen Seminare zum Umgang mit bestimmten Stoffen wünschen.

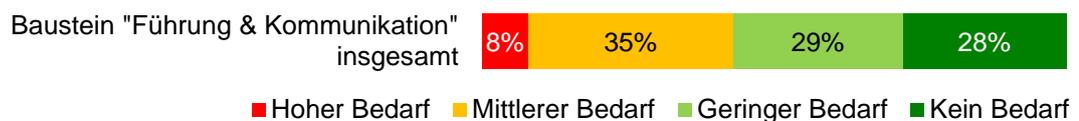
**Abbildung 35: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Gefahrgut" – einzelne Themen**



### Bildungsbaustein „Führung und Kommunikation“

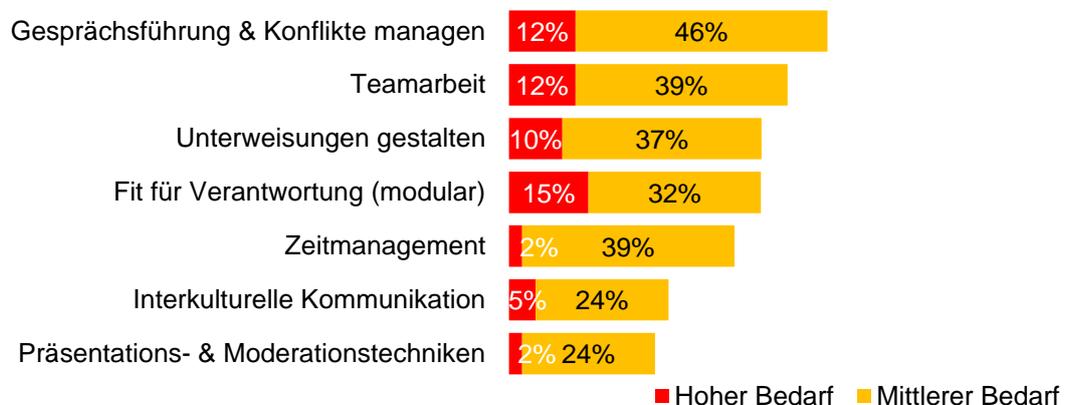
Im Bildungsbaustein „Führung und Kommunikation“ sehen 8% der befragten Unternehmen hohen und 35% mittleren Qualifizierungsbedarf. Hoher Bedarf wird am meisten beim Thema „Fit für Verantwortung“ geäußert (15%), welches vor allem auf die Übernahme von Führungstätigkeiten vorbereiten soll.

**Abbildung 36: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Führung & Kommunikation"**



Bei der gemeinsamen Betrachtung des mittleren und hohen Bedarfs an Qualifizierungen fallen das Management von Konflikten und die Gesprächsführung am meisten ins Gewicht.

**Abbildung 37: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Führung & Kommunikation" – einzelne Themen**



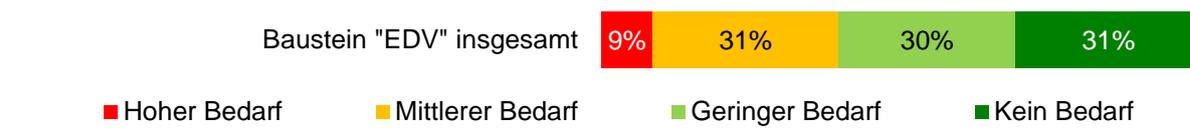
Insbesondere bei den klassischen Führungsthemen steigt der Bedarf auf 50% und mehr an. Auch beim Thema „Fit für Verantwortung“ werden nahezu 50% erreicht. Die anderen

Themen im Block „Führung“ fallen demgegenüber etwas ab. Allerdings finden sich auch hier einzelne Betriebe, für die diese Themen einen hohen Bedarf haben.

### Bildungsbaustein „EDV“

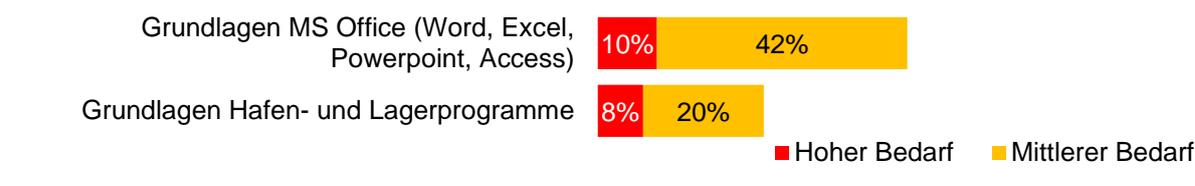
Mittleren und hohen Qualifizierungsbedarf auf dem Gebiet der EDV sehen 40% der UVHH-Unternehmen.

**Abbildung 38: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "EDV"**



Den größten Bedarf gibt es an Schulungen zu MS-Office Programmen, gefolgt von Schulungen zu speziellen Lager- und Hafentprogrammen.

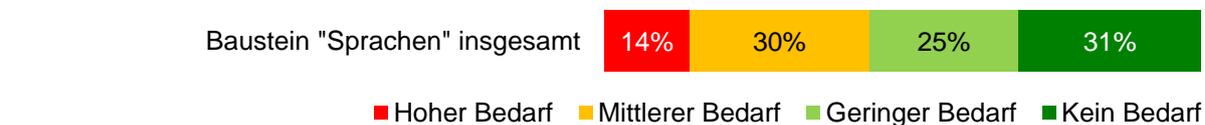
**Abbildung 39: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "EDV" – einzelne Themen**



### Bildungsbaustein „Sprachen“

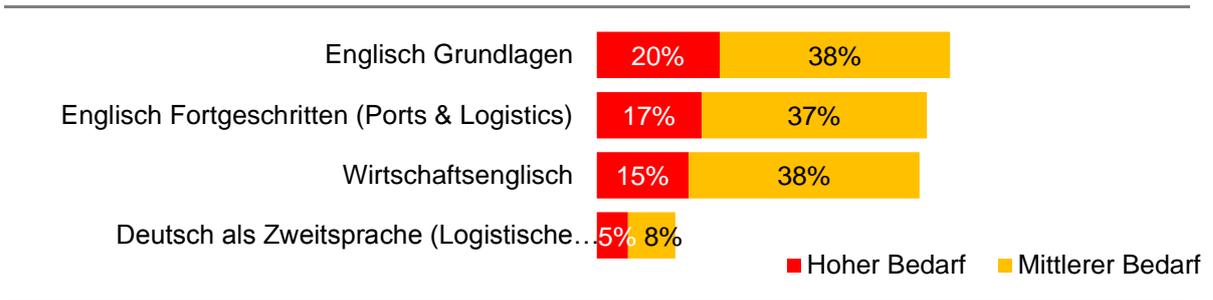
Zusammengefasst erkennen 44% der befragten Unternehmen bei ihren Beschäftigten mittleren oder hohen Qualifizierungsbedarf beim Erlernen von Sprachen wie Englisch, aber auch Deutsch als Zweitsprache.

**Abbildung 40: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Sprachen"**



Für die meisten Unternehmen im Hamburger Hafen scheint v.a. Englisch eine Rolle zu spielen, hauptsächlich auf einem Grundlagenniveau (ein Fünftel hat hier hohen Bedarf), aber auch im Rahmen spezieller Fachkurse, in denen Vokabular zu Hafentlogistik oder Wirtschaft erlernt wird.

**Abbildung 41: Aktueller Qualifizierungsbedarf im Bildungsbaustein "Sprachen" – einzelne Themen**

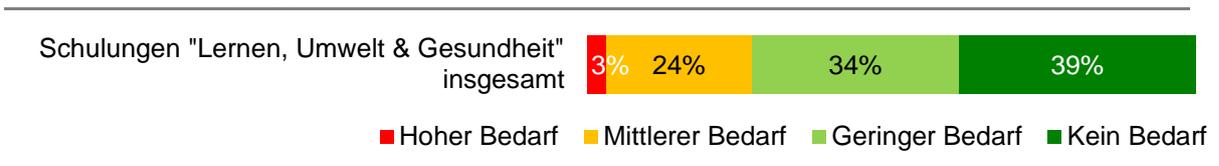


Bei diesen Fachsprachenkursen sehen je 53 und 54% mittleren bis hohen Bedarf. Bedarf an Deutschkursen haben weniger als ein Fünftel der Betriebe.

### Bildungsbaustein „Lernen, Umwelt und Gesundheit“

Fast zwei Drittel der Betriebe sehen keinen oder nur geringen Bedarf an Schulungen zu den Themen Lernen, Umwelt und Gesundheit.

**Abbildung 42: Aktueller Qualifizierungsbedarf bei „Lernen, Umwelt und Gesundheit“**



Bei den Themen „Gesund in der Schichtarbeit“ und „Suchtprävention“ sieht jeweils ein Zehntel hohen Bedarf.

**Abbildung 43: Aktueller Qualifizierungsbedarf bei „Lernen, Umwelt und Gesundheit“ – einzelne Themen**

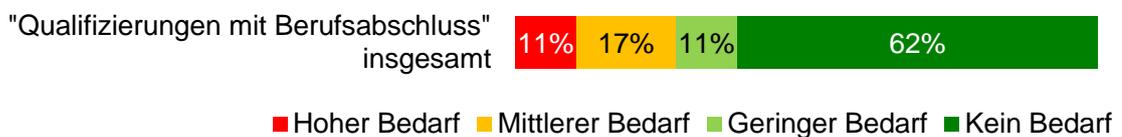


Insgesamt betrachtet werden Bedarfe am häufigsten beim betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Gesunderhaltung der Mitarbeiter/innen gesehen: „Gesund durch die Schichtarbeit“, „Gesundheitsprävention“ und „Grundlagen der Betrieblichen Gesundheitsförderung“.

## Qualifizierungen mit Berufsabschluss

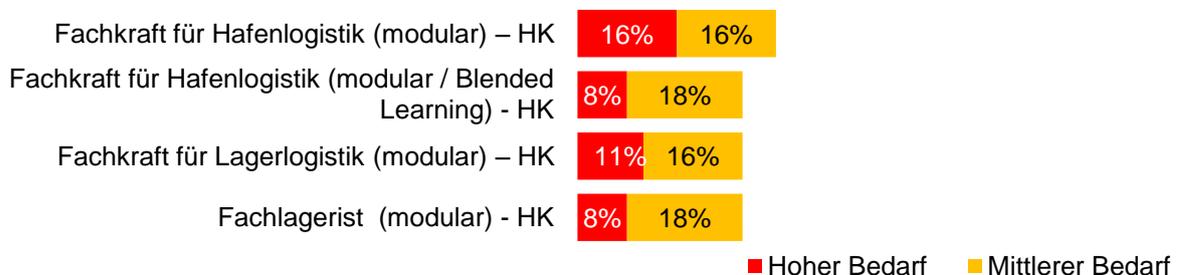
Wie beim oben genannten Thema „Lernen, Umwelt und Gesundheit“ haben insgesamt fast zwei Drittel der Unternehmen keinen oder geringen Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen mit Berufsabschluss.

**Abbildung 44: Aktueller Bedarf an Qualifizierungen mit Berufsabschluss**



Je 26 bis 32% der befragten UVHH-Mitgliedsunternehmen sehen hohen oder mittleren Bedarf bei Qualifizierungen zur Fachkraft für Hafenlogistik, zur Fachkraft für Lagerlogistik sowie zum/zur Fachlagerist/in.

**Abbildung 45: Aktueller Bedarf an Qualifizierungen mit Berufsabschluss – einzelne Themen**



### In Kürze:

Konkrete Qualifizierungsbedarfe sehen die Betriebe in unterschiedlichen Bereichen. Die meisten Unternehmen sehen hohe oder mittlere Bedarfe im Bildungsbaustein Sprachen, Führung und Kommunikation, Grundlagen Hafen- und Lagerprogramme sowie Sicherheit.

## 4 Fazit

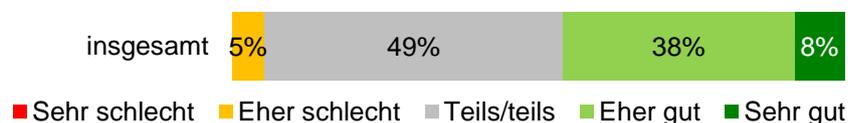
Insgesamt ist der demografische Wandel in den Unternehmen der Hafenwirtschaft Hamburgs im vollen Gange. Alternde Belegschaften, Nachwuchsgewinnung, Förderung der Potenziale der vorhandenen Belegschaft, das sind die Themen, welche die Unternehmen bewegen. In den Handlungsbedarfen der einzelnen Gestaltungsfelder betrieblichen Personalmanagements spiegelt sich dies wider: Personalgewinnung und -entwicklung, Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung, inkl. der Verbesserung der Work-Life-Balance.

Dies äußert sich auch in den konkreten Qualifizierungsbedarfen. Kaum ein Unternehmen fängt hier bei „Null“ an, Weiterbildung ist ein Thema in den Betrieben. Angesichts der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Unternehmen, ist es nicht verwunderlich, dass manche Themen weniger oder gar nicht interessieren. So gesehen sind die Handlungs- und Qualifizierungsbedarfe durchaus beachtlich.

Leider ist der Datensatz zu gering, um signifikante Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen auszuwerten. Dort, wo Tendenzen sich andeuten, haben wir sie benannt.

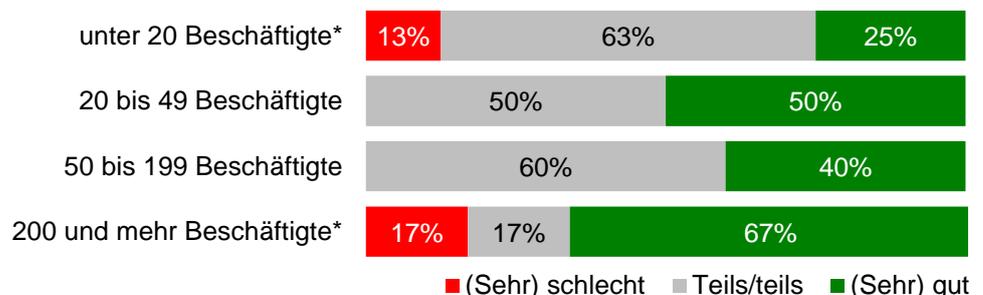
Die befragten Betriebe sehen sich nach eigener Einschätzung aber zumindest teilweise auf den demografischen Wandel insgesamt vorbereitet.

**Abbildung 46: Einschätzung: Vorbereitet auf den demografischen Wandel**



Eher schlecht vorbereitet sehen sich nur wenige Unternehmen. Dies sind wenige Unternehmen aus den Größenklassen mit unter 20 Beschäftigten und mit 200 und mehr Beschäftigten.

**Abbildung 47: Einschätzung: Vorbereitet auf den demografischen Wandel nach Unternehmensgröße**



**Catherine Tiedemann, Mariela Samstag, Uwe Jürgehake**

**Soziale Innovation GmbH**



Hörder Rathausstr. 28, 44263 Dortmund

Tel.: 0231 / 88 08 64 - 0

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)