

## Demografischer Wandel

### Handlungsfelder und Lösungsstrategien

Vortrag von Johannes Grabbe im Rahmen der 11. Göttinger Strategiegespräche an der PFH Göttingen am 08.06.2012

# Gliederung

1. Einführung
2. Der demografische Wandel
  1. Deutschlandweite Trends
  2. Demografische Entwicklung in Niedersachsen
  3. Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften
3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien
4. Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft

## 1. Einführung

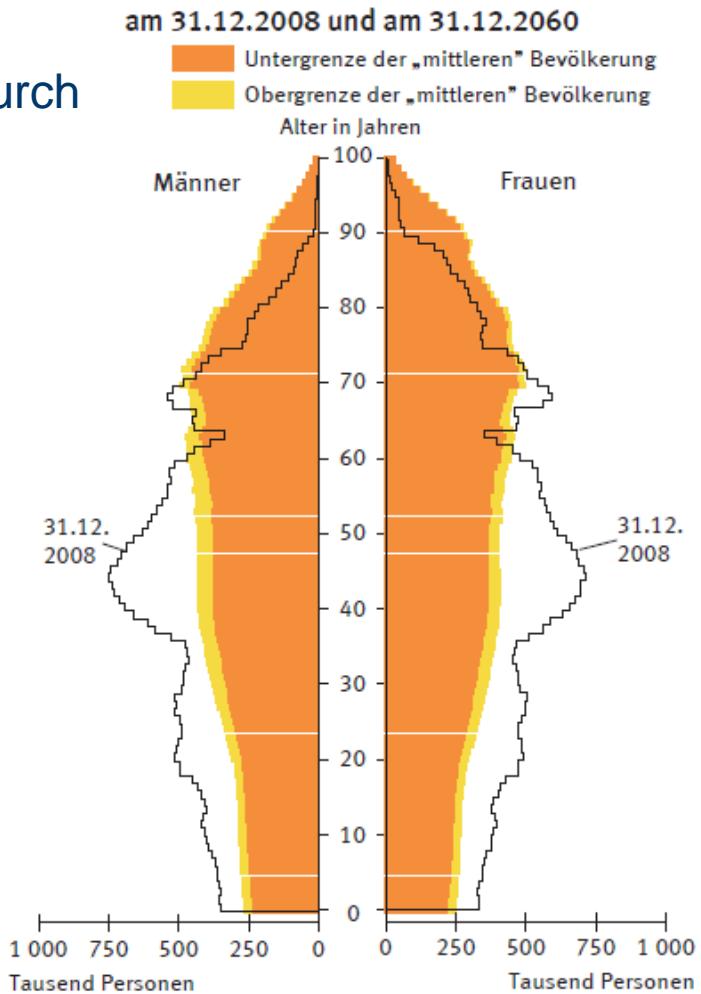
- Demografische Entwicklung ist seit Jahren bekannt. Ergo:  
***Es gibt kein Erkenntnisdefizit! Es gibt ein Umsetzungsdefizit!***
- Betriebe und Belegschaften müssen sich auf die Herausforderungen einstellen.
- In Niedersachsen gibt es viele Hilfestellungen durch: Verbände, Institutionen, Initiativen, Netzwerke, Projekte
- Was bisher fehlte: **Ein transparenter Ansprechpartner für die niedersächsische Wirtschaft**

## 2. Der demografische Wandel

### Veränderungen der Bevölkerungsstruktur durch

- konstant niedrige Geburtenraten
- steigende Lebenserwartung
- Migrationsbewegungen

Quelle: Statistisches Bundesamt



## 2. Der demografische Wandel

### 2.1 Deutschlandweite Trends

- Deutschland wird **älter**  
*Personen im erwerbsfähigen Alter: -15% bis 2030*
- Deutschland wird **leerer**  
*Bevölkerungsrückgang bis 2030: - 5,9%*
- Deutschland wird **bunter**  
*Kumulierte Wanderungsgewinne bis 2060: +9,4 Mio. Menschen*

Quelle: Statistisches Bundesamt

## 2. Der demografische Wandel

### 2.1 Deutschlandweite Trends

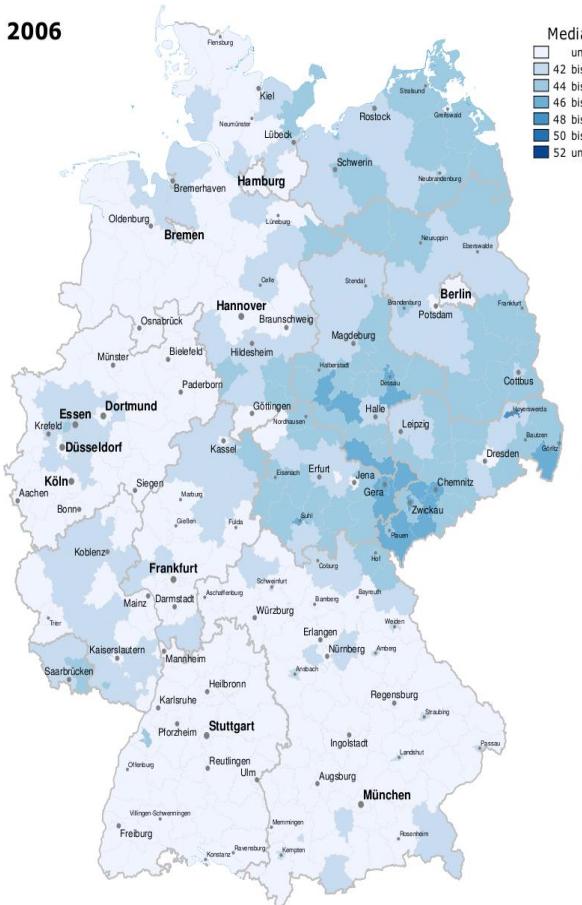
Diese Entwicklung wird sehr unterschiedlich ablaufen:

- Regionale Differenzierung
- Branchenspezifische Differenzierung
- Betriebsspezifische Differenzierung

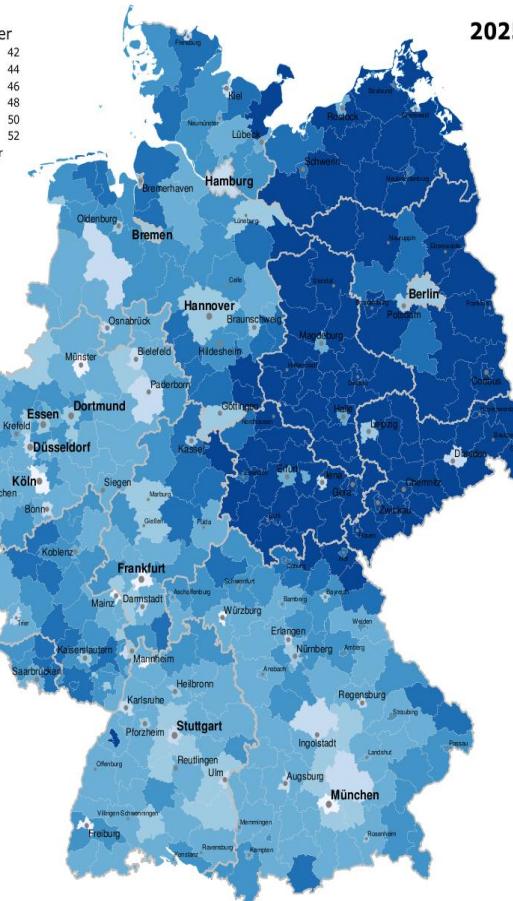
## 2. Der demografische Wandel

Veränderung des Medianalters in Landkreisen und kreisfreien Städten

2006



2025



© Bertelsmann Stiftung

[www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

Kartografie: Lutum+Tappert

## 2. Der demografische Wandel

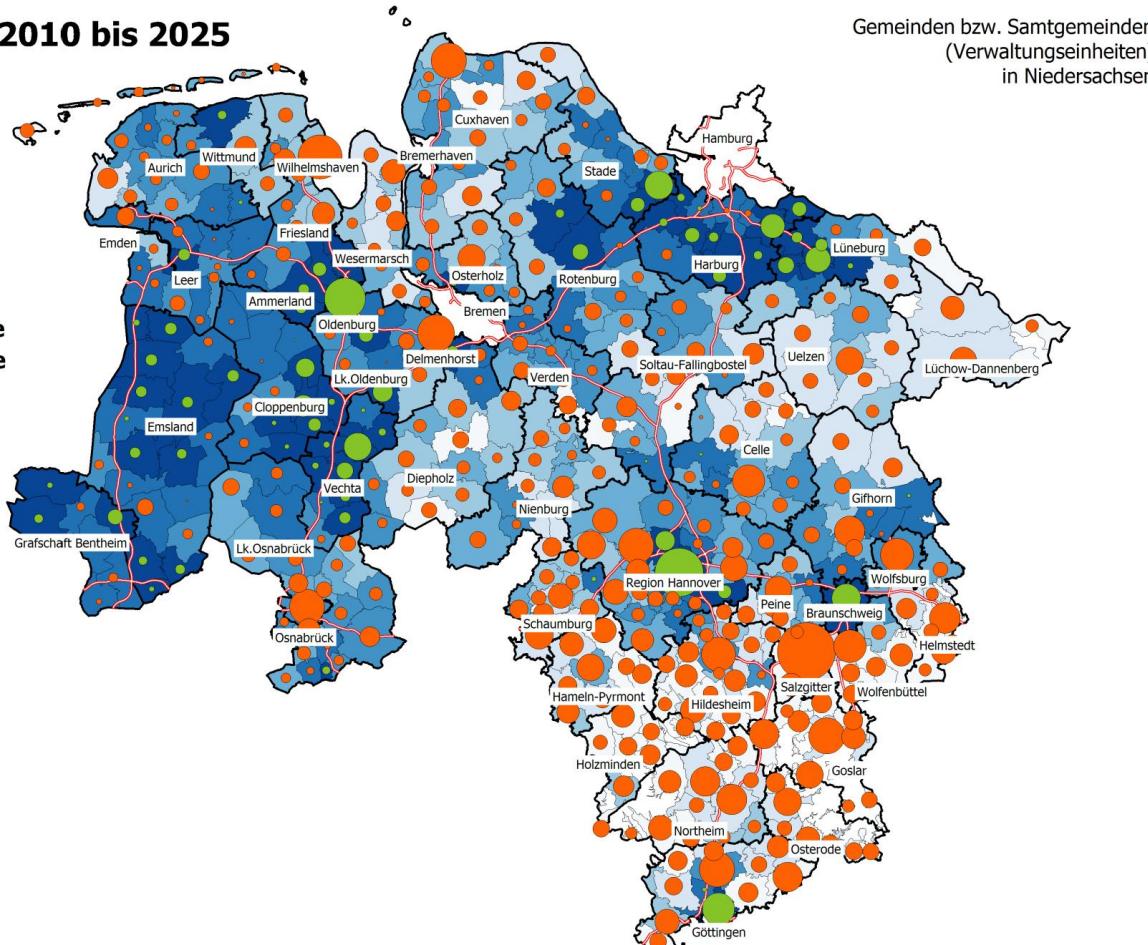
### Bevölkerungsprognose 2010 bis 2025 (Variante II B)

absolut  
(Verwaltungseinheiten)



in %  
(Verwaltungseinheiten)

1,0 und mehr	(61)
-3,3 bis unter	1,0 (61)
-6,3 bis unter	-3,3 (61)
-9,6 bis unter	-6,3 (61)
-13,2 bis unter	-9,6 (61)
-17,7 bis unter	-13,2 (61)
unter	-17,7 (61)



Quelle: NBank-Bevölkerungsprognose des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung 2010 bis 2025

## 2. Der demografische Wandel

### 2.2 Demografischer Wandel in Niedersachsen

Alterungstendenzen in Niedersachsen:

Entwicklung des Anteils der unter 20-Jährigen

- 2009: 1,63 Mio. bzw. 20,5 %
- 2030: 1,24 Mio. bzw. 16,7 %

Entwicklung des Anteils der über 65-Jährigen

- 2009: 1,64 Mio. bzw. 20,6 %
- 2030: 2,16 Mio. bzw. 29,0 %

Quelle: LSKN 2011

## 2. Der demografische Wandel

### 2.2 Demografischer Wandel in Niedersachsen

Regional differenziertes Durchschnittsalter – 2009 und 2031

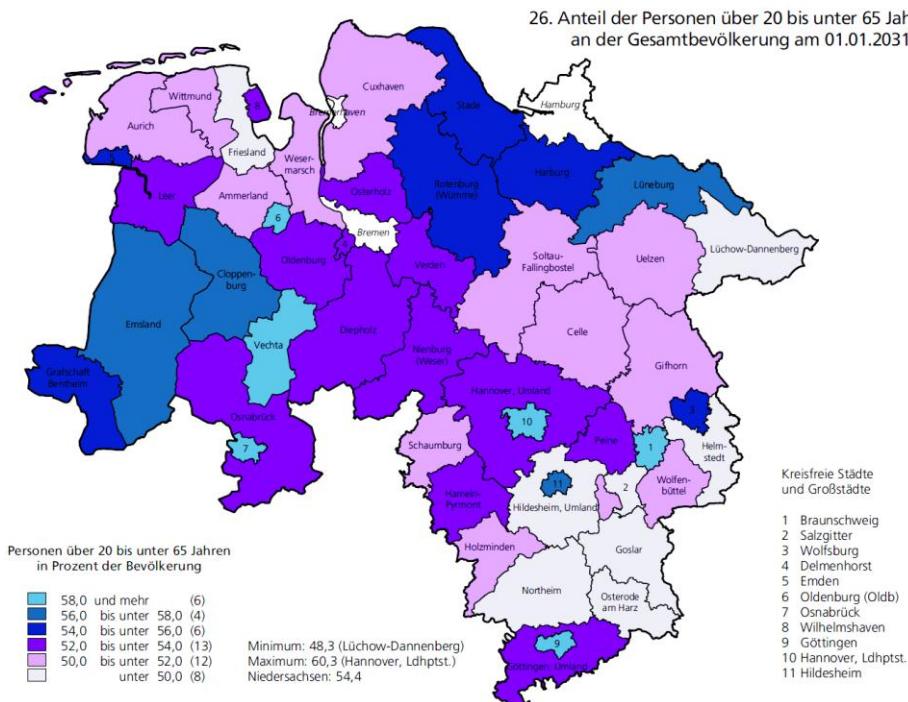
Region	2009	2031
Göttingen, Stadt	41,2 Jahre	43,0 Jahre
Göttingen, Umland	43,3 Jahre	50,4 Jahre
Cloppenburg	38,8 Jahre	43,8 Jahre
Goslar	46,5 Jahre	53,2 Jahre
<b>Niedersachsen</b>	<b>43,0 Jahre</b>	<b>47,7 Jahre</b>

Quelle: LSKN 2011

## 2. Der demografische Wandel

### 2.2 Demografischer Wandel in Niedersachsen

#### Personen im erwerbsfähigen Alter in 2031 – Niedersachsen



Quelle: LSKN 2011

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

#### Demografische Herausforderungen im Gesamtkontext

Demografischer Wandel ist i. d. R. nicht Ursache, sondern „Verstärker“ betrieblicher Problemlagen.

- **Komplexes Wechselverhältnis** von Branchentrends und demografischer Entwicklung bzgl. der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.
- **Generell:** Fortgesetzter Wandel des deutschen Produktions- und Innovationsmodells (Restrukturierung, Rationalisierung, Technisierung)

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

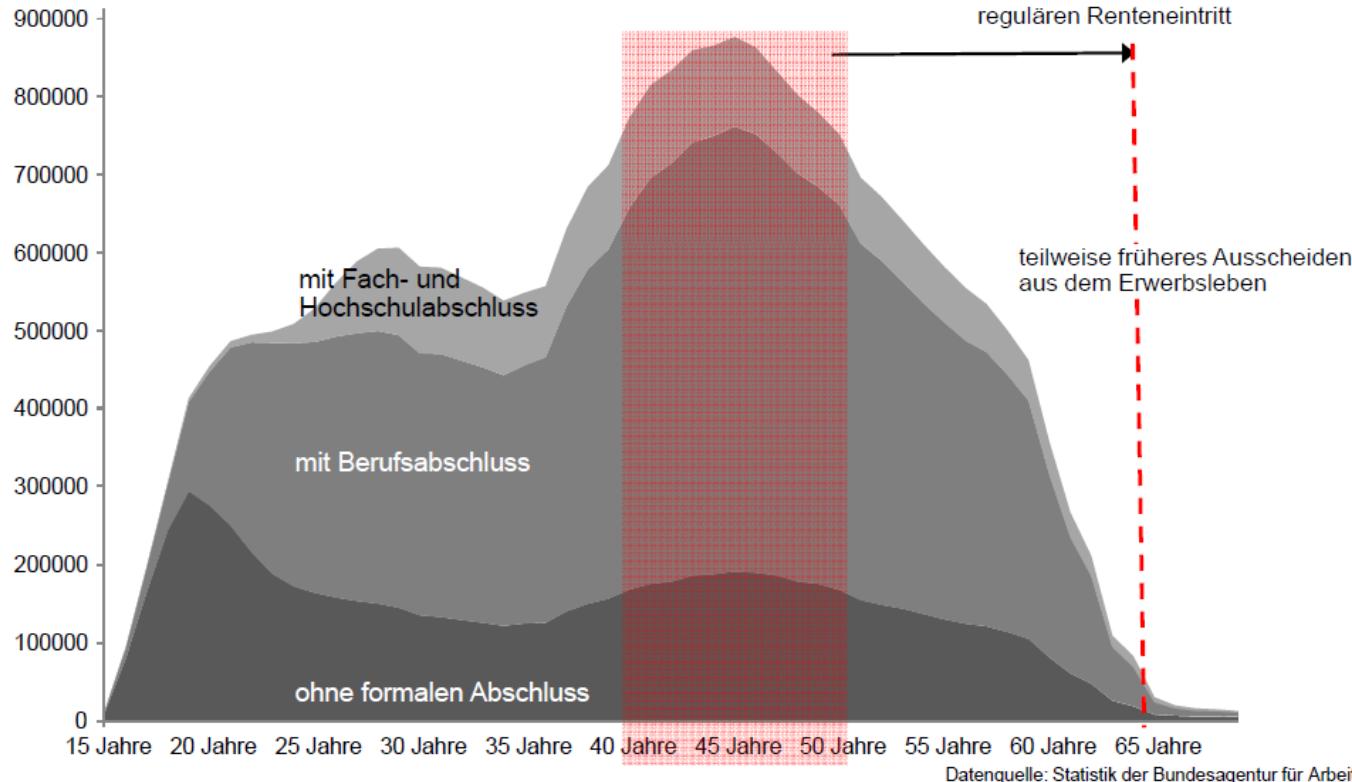
Daraus ergeben sich u. a. folgende betriebliche Probleme:

- Tendenziell steigende Leistungsanforderungen
- zunehmende Qualifikationsanforderungen
- nach wie vor hohe Anteile körperlich belastender Tätigkeiten
- Unstete Erwerbsverläufe

## 2. Der demografische Wandel

**Die Bevölkerung altert und schrumpft.  
Im Jahr 2025 werden 6,5 Millionen Erwerbspersonen fehlen**

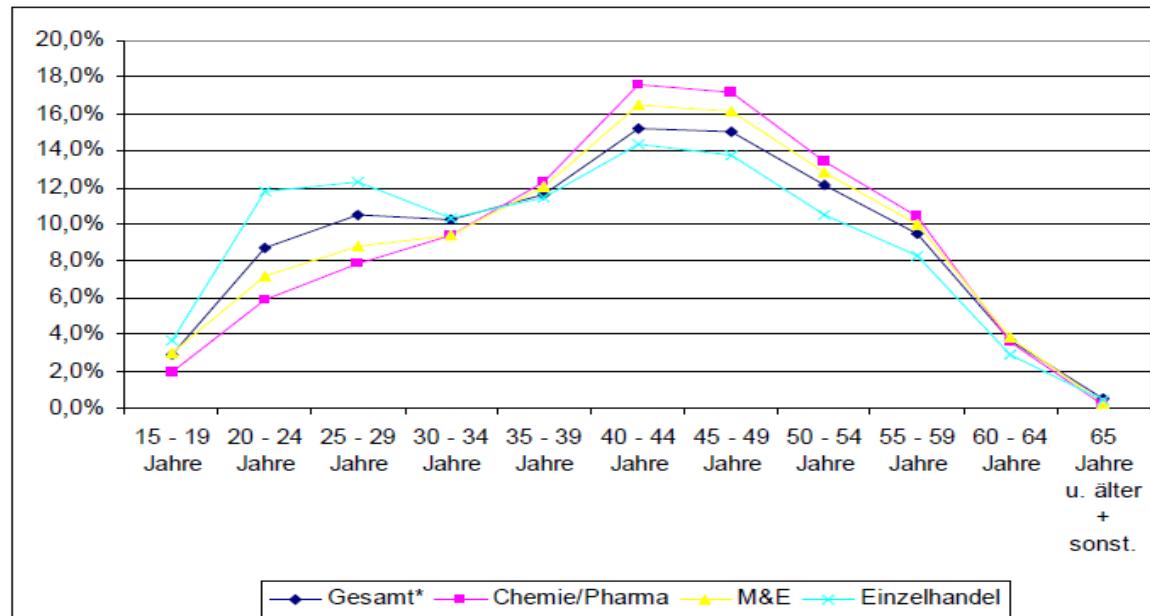
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Alter  
Deutschland 2009



## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

#### Altersstruktur in ausgewählten Branchen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010, Stichtag 30.06.2009; eigene Darstellung. Gesamt\* = alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

#### Betriebliche Herausforderungen

- **Rekrutierung:** Steigende Fachkräftebedarfe bei verringertem Fachkräfteangebot, Nachwuchskräftemangel, Wellenartiges Ausscheiden von Arbeitskräften
- **Belastungssituation:** Zunahme an Tätigkeitseinschränkungen
- **Qualifizierung:** Verlust an Erfahrungswissen, lebenslanges Lernen etc.
- **Erwerbsbiografien:** Übergänge in den Ruhestand, Versperrte Aufstiegsmöglichkeiten
- **Work-life-Balance:** Vereinbarkeit von Beruf und Privaten (Pflege, Kindererziehung)
- **Weitere**

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

Perspektive der Unternehmen:

Erhalt der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

Perspektive der Beschäftigten:

Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Die demografischen Herausforderungen sind Arbeitsaufträge an die Sozialpartner. Es geht um die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen.

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

- These: Es gibt **kein Erkenntnisdefizit** sondern ein **Umsetzungsdefizit**, aufgrund:
  - Ökonomischen Spannungsverhältnisses
  - Normativen Spannungsverhältnisses (Pfadabhängigkeit)
  - Demografischer Wandel kein Teil betrieblicher Realität
- Daraus ergeben sich Fragen:
  - Gibt es überhaupt demografiebezogene Probleme in den Unternehmen? Wenn ja, welche?
  - Wie wird das Thema in den Betrieben wahrgenommen?
  - Wie sieht die aktuelle betriebliche Reaktion aus?

## 2. Der demografische Wandel

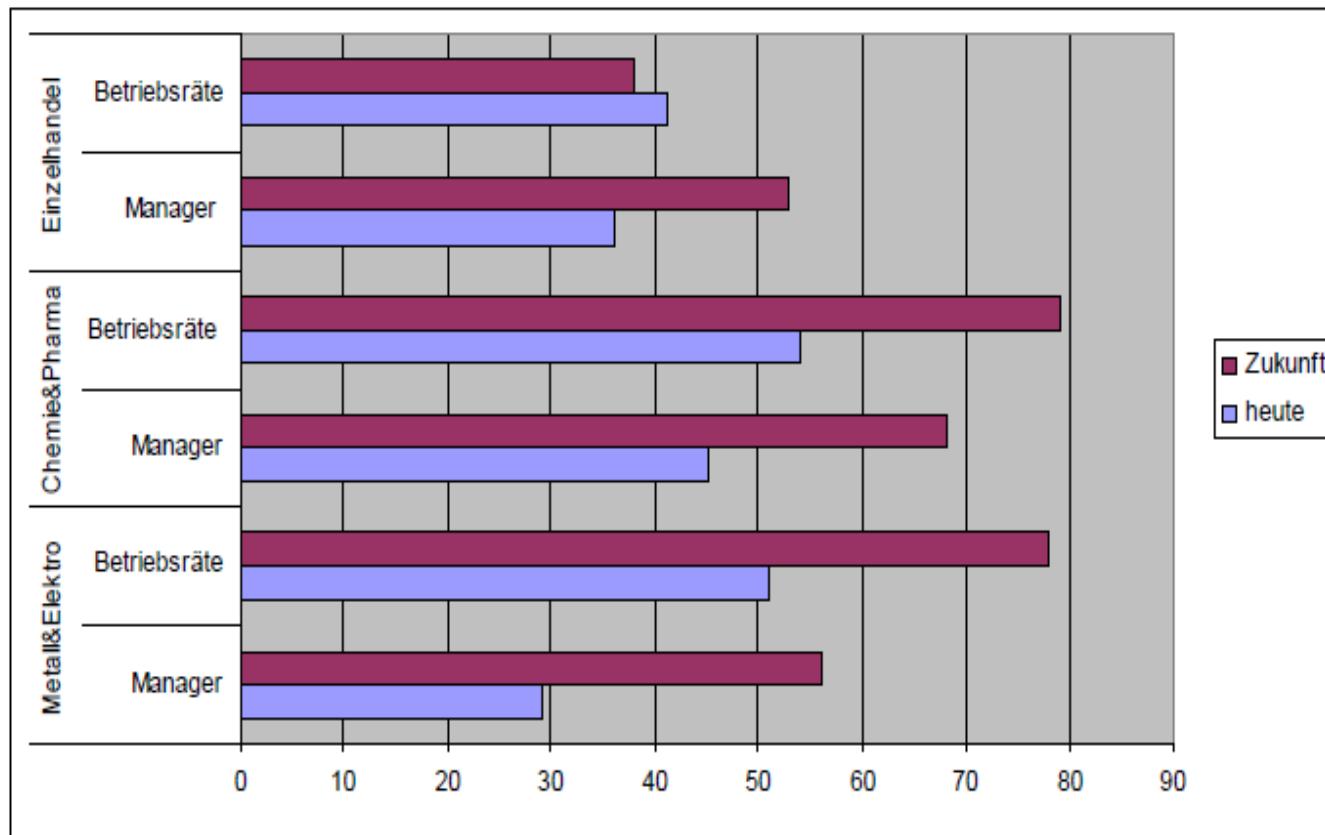
### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

**Bedeutung für Betriebe** - seit Jahren bekannt:

- **66 Prozent** der Unternehmen sehen im demografischen Wandel eine zentrale Herausforderung – Topwert knapp hinter Globalisierung (Adecco Institut 2009)
- **55 Prozent** der Unternehmen geben an, dass ›Alterung und Rückgang der Bevölkerung‹ für das Unternehmen ›wichtig‹ oder ›sehr wichtig‹ ist. (Commerzbank 2009)

## 2. Der demografische Wandel

Abb. 2: Betroffenheit vom demografischen Wandel heute und in Zukunft nach Branche und Akteursgruppe; Angaben „trifft eher zu“ und „trifft völlig zu“ in %



Quelle: Tullius et al. 2012: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012

## 2. Der demografische Wandel

Tab. 1: Mit welchen Problemen sehen Betriebsparteien ihr Unternehmen bereits heute im demographischen Wandel konfrontiert?

	Geschäfts- bzw. Personalleitungen	Betriebsrat
<b>Metall- und Elektroindustrie</b>		
1	Nachwuchsmangel (58 %)	Verlust an Erfahrungswissen (70 %)
2	Verlust an Erfahrungswissen (58 %)	Leistungs- und Tätigkeits einschränkungen (49 %)
3	Fachkräftemangel (56 %)	Nachwuchsmangel (34 %)
<b>Chemie- und Pharma industrie</b>		
1	Verlust an Erfahrungswissen (58 %)	Verlust an Erfahrungswissen (76 %)
2	Fachkräftemangel (42 %)	Hoher Krankenstand / hohe Fehlzeiten (63 %)
3	Nachwuchsmangel (42 %)	Leistungs- und Tätigkeits einschränkungen (38 %)
<b>Einzelhandel</b>		
1	Verlust an Erfahrungswissen (50 %)	Verlust an Erfahrungswissen (71 %)
2	Nachwuchsmangel (48 %)	Fachkräftemangel (61 %)
3	Fachkräftemangel (47 %)	Nachwuchsmangel (44 %)

Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

## 2. Der demografische Wandel

### 2.3 Herausforderungen für Betriebe und Belegschaften

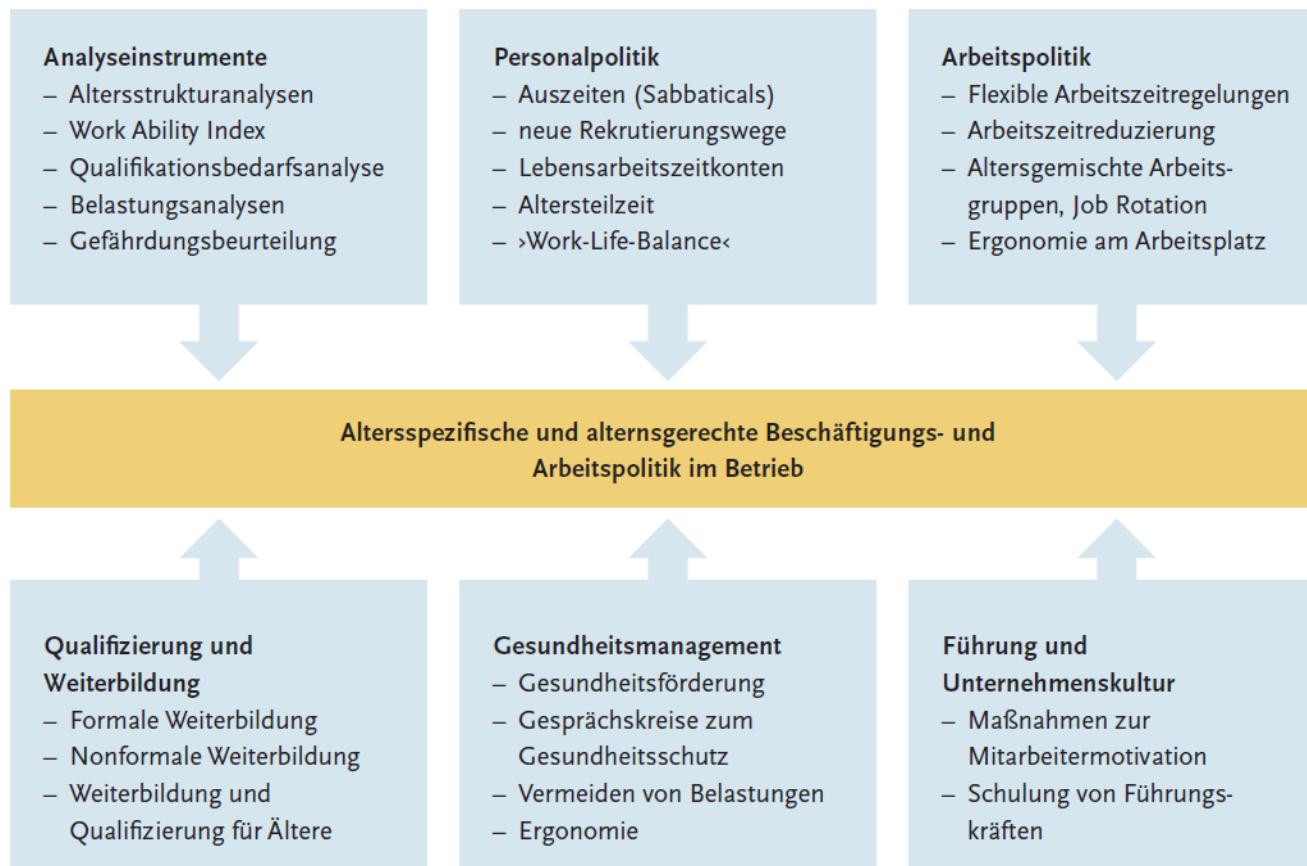
#### Zwischenfazit (1)

- Der Demografische Wandel ist in den Branchen ein Thema, aber in verschiedenen Feldern und mit unterschiedlicher Dringlichkeit. Differenzierung ist wichtig.
- Die Betriebsparteien haben eine unterschiedliche Perspektive auf das Thema. GL/PL betonen Wissensthemen, BR sehen zusätzlich die Belastungsproblematiken.

*Was können Betriebe machen? Was machen sie?*

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

Abb. 3: Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen einer altersspezifischen und alternsgerechten Beschäftigungs- und Arbeitspolitik im Betrieb



Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

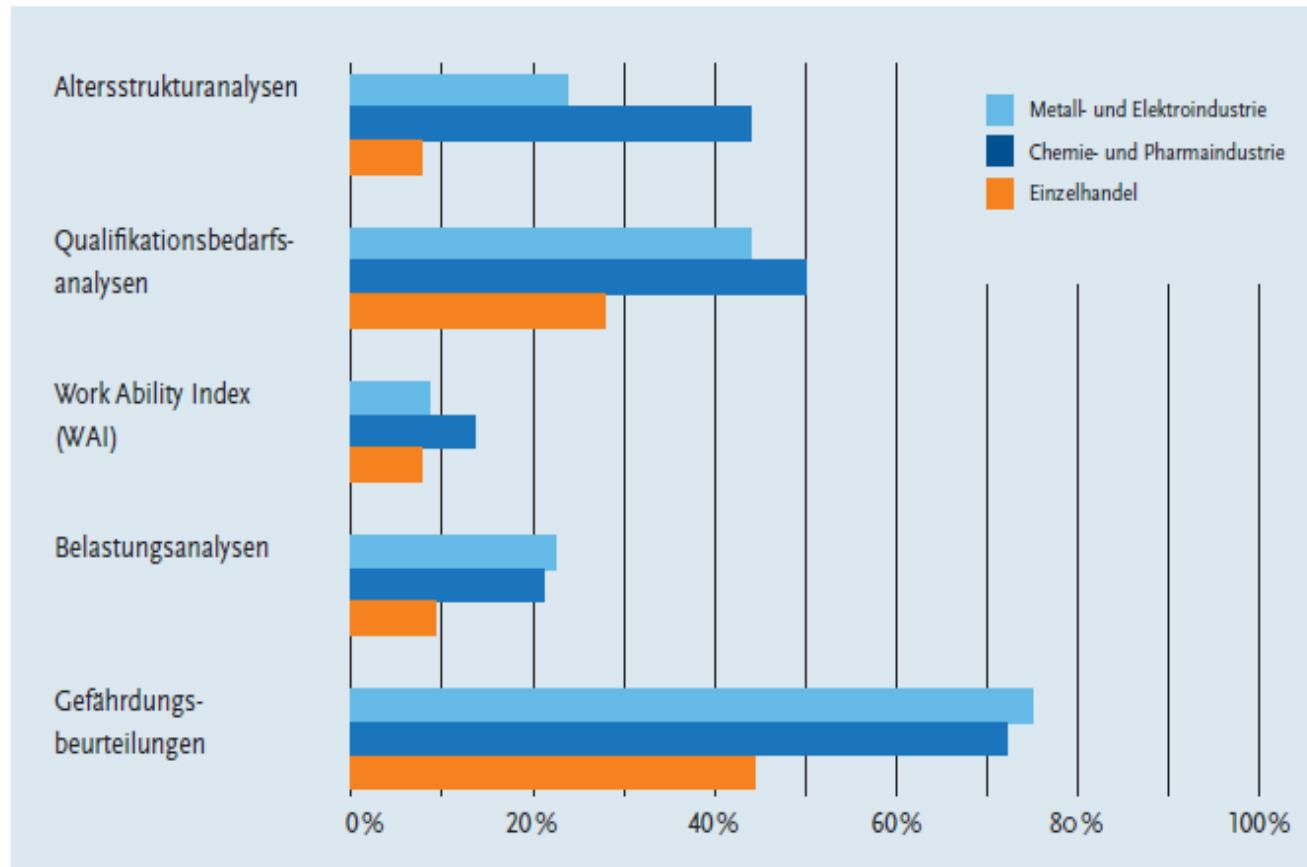
### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

#### *Das „Was“ betrieblicher Lösungsansätze:*

- Verbreitung von Analyseinstrumenten
- Verbreitung von Maßnahmen
  - **Altersgerecht:** Maßnahmen der Arbeits- und Personalpolitik, die gezielt die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer verbessern können.
  - **Alternsgerecht:** Maßnahmen der Arbeits- und Personalpolitik, die die Arbeits- und Beschäftigungs-fähigkeit aller Beschäftigten verbessern können.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

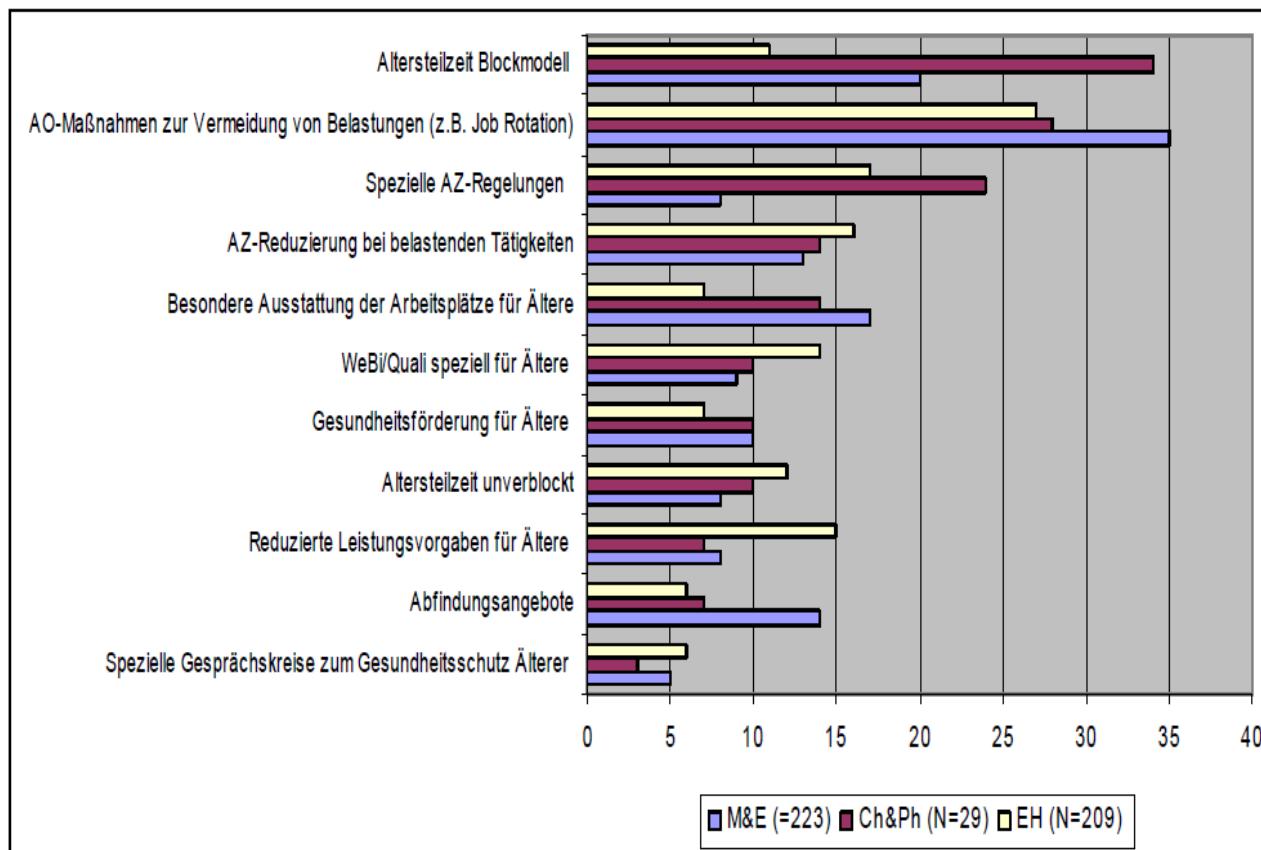
Abb. 4: Verbreitung von Analyseinstrumenten in den drei Untersuchungsbranchen in Prozent



Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

Abb. 3: Verbreitung *altersgerechter* Maßnahmen (50+) nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010 (Managerangaben)<sup>12</sup>



Quelle: Tullius et al. 2012: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012. c

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

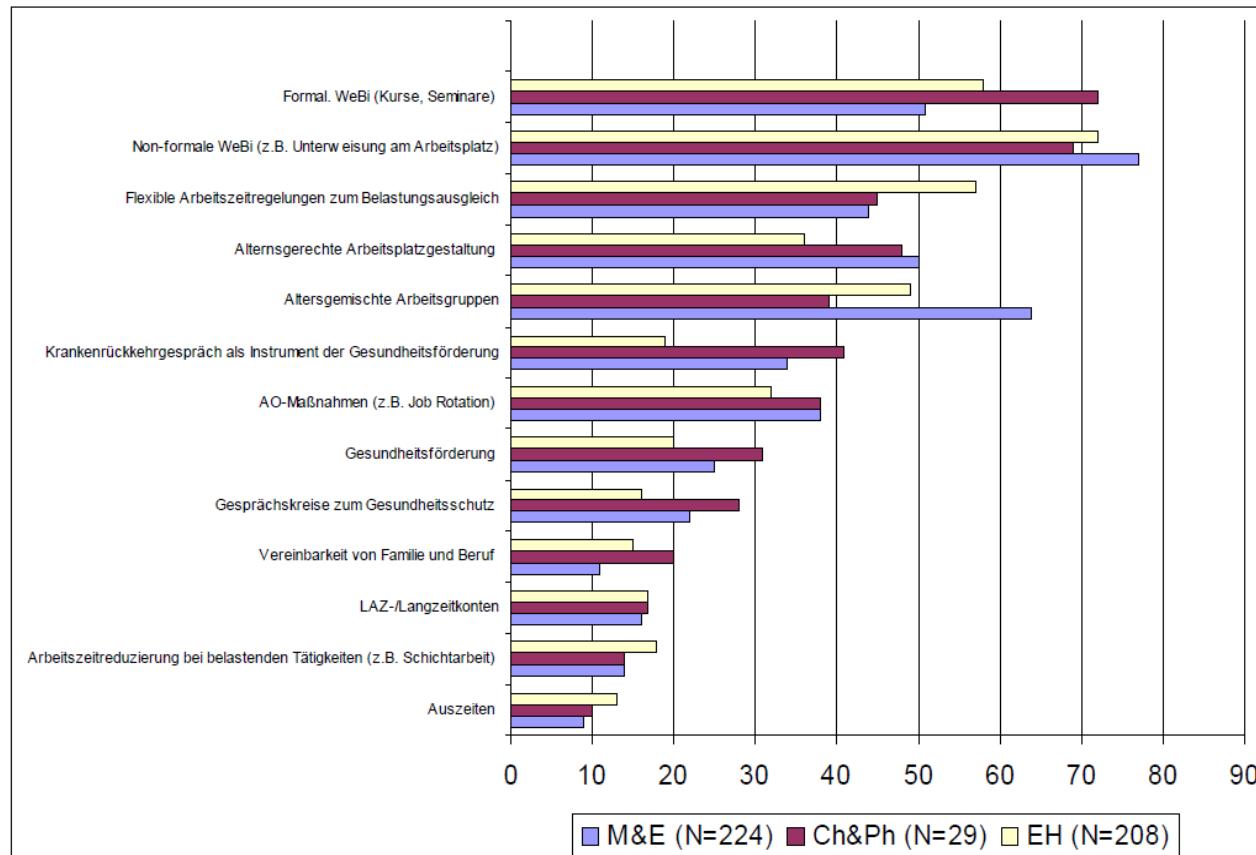
***Das „Was“ betrieblicher Lösungsansätze:***

**Was machen die Betriebe speziell für Ältere?**

- Abgesehen von Ausreißern in einzelnen Branchen – Wenig bis nichts (bspw. Qualifizierung für Ältere)
  - Ausnahme: **Altersteilzeit** im Blockmodell
    - Chemie- und Pharmaindustrie: 35%
    - Metall- und Elektroindustrie: 20%
    - Einzelhandel: 10%
- (Beachten Sie die Änderungen der gesetzlichen Regelungen)

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

Abb. 4: Verbreitung *alternsgerechter* Maßnahmen nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010 (Managerangaben)



Quelle: Tullius et al. 2012: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 2/2012.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

#### *Das „Was“ betrieblicher Lösungsansätze:*

Hohes Aktivitätslevel bei Maßnahmen, die einer **alternsgerechten** Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen förderlich sein können. Oftmals handelt es sich um „klassische“ Felder von Arbeits- und Personalpolitik.

- Selten Demografiefokus
- Wenig Gesundheitsförderung

**Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nach wie vor keine Zielgruppe der Arbeits- und Beschäftigungspolitik der Betriebe.**

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

***Das „Wie“ betrieblicher Lösungsansätze:***

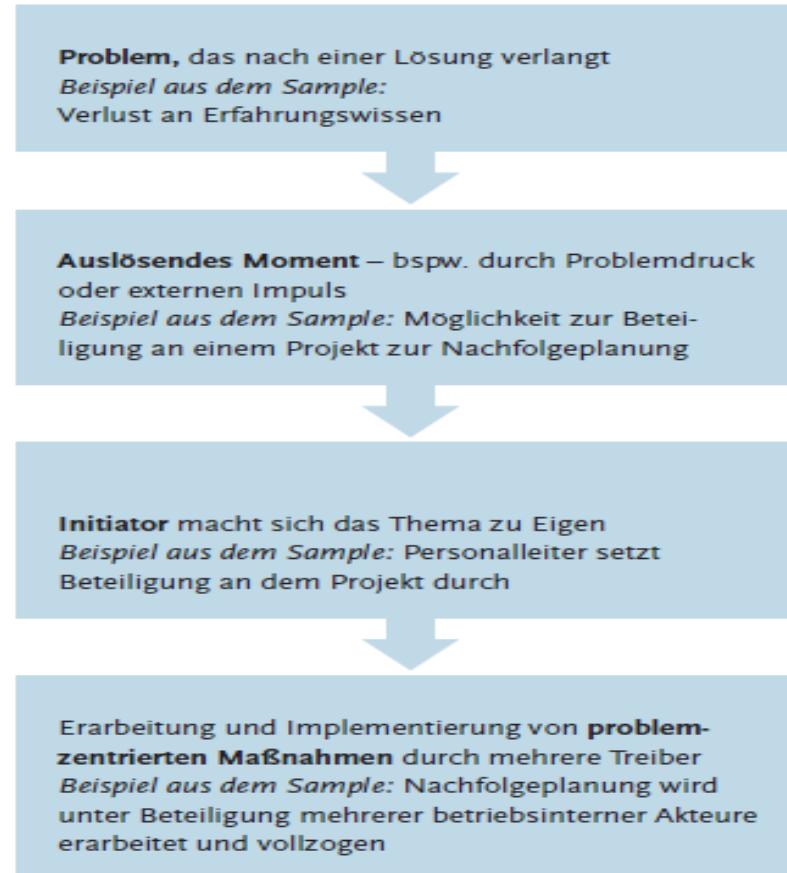
***Die betriebsspezifische Situation ist wichtig!***

**2 prozessuale Varianten:**

- Reaktive, problemzentrierte Lösungsstrategien:  
Insbesondere KMU aufgrund fehlender Ressourcen
- Integrierte, umfassende Lösungsstrategien:  
Insbesondere Großbetriebe, Fokus auf Aufbau von entsprechenden Strukturen

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

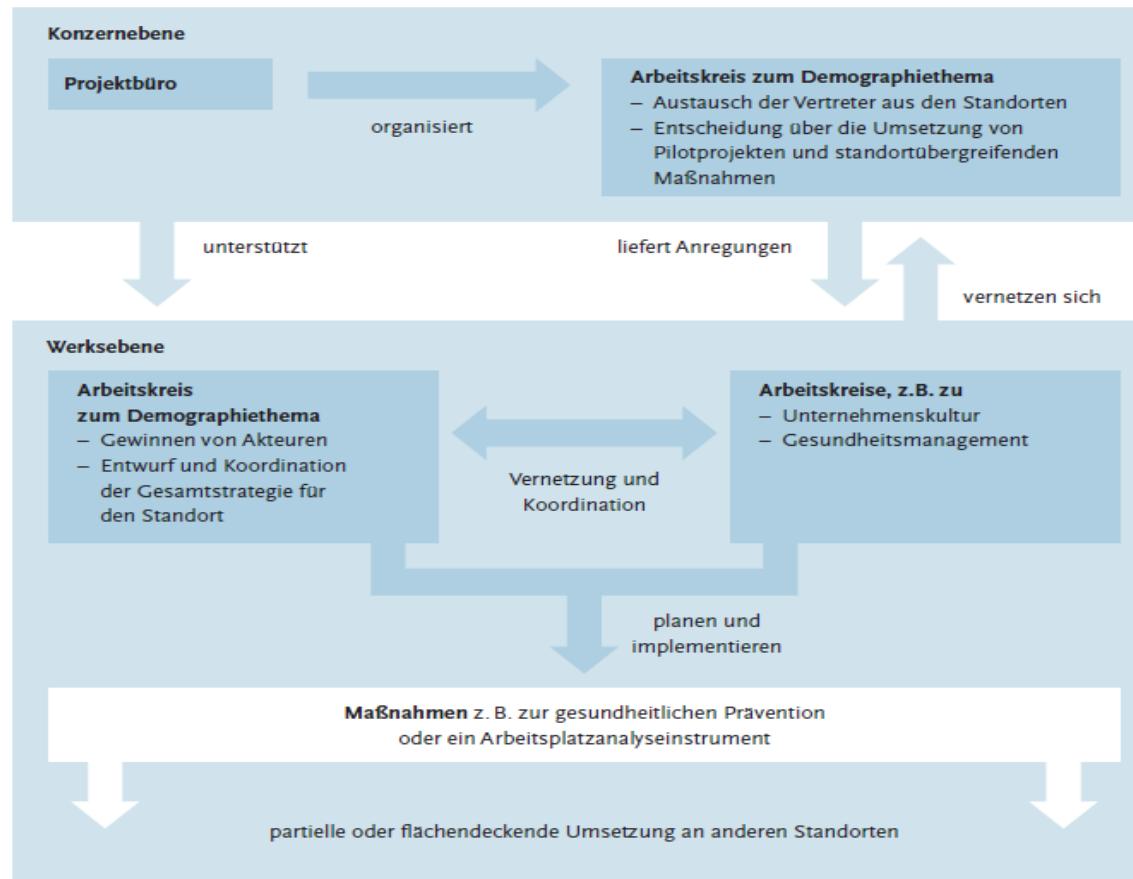
Abb. 6: Beispiel für einen problemzentrierten Lösungsweg



Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

Abb. 5: Strukturen mit umfassender Lösungsstrategie in einem Unternehmen



Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### **3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien**

#### **Betriebliche Blockaden:**

- Was sind die zentralen Blockaden auf betrieblicher Ebene?
- Was sind förderliche Faktoren?

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
Betriebliche Rahmen-Bedingungen	Gute Ausstattung mit <b>Ressourcen</b> (personell, finanziell)	Schwache Ausstattung mit Ressourcen (personell, finanziell)
	Betriebliche <b>Stabilität</b> (Planungssicherheit ermöglicht langfristige Perspektive)	Betriebliche Unsicherheiten (z.B. Krisen, struktureller Wandel, Fluktuation in Schlüsselpositionen)
		Kurzfrist-Orientierung (kurzer Planungshorizont) sowie Effizienz-Orientierung (Amortisierung von Investitionen)

Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
Akteursebene	Vorhandene <b>Sensibilität</b> im Unternehmen, insbesondere bei den Entscheidungsträgern (Verantwortungsbewusstsein bei der GL)	Fehlendes Problembewusstsein im Unternehmen, Möglicherweise Fokus auf frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben
	Unternehmenskultur: Kooperatives Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren und <b>vertrauensvolle Basis</b> mit der Belegschaft	Konfliktreiches Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren, Misstrauen seitens der Beschäftigten gegenüber Impulsen
	<b>Engagement</b> von Einzelpersonen (Treiber) und vorhandenes <b>Know-how</b>	Überforderung durch Komplexität der Thematik
	Besetzung des Themas durch einzelne Bereiche (z.B. Personalbereiche); <b>Durchsetzungsfähige Treiber</b> (Entscheidungskompetenzen, Legitimation evtl. durch das „Label“ Demografie)	Fehlende Durchsetzungsfähigkeit seitens der Treiber
	Bestehende <b>Strukturen</b> (z. B. Gesundheitszirkel) zur Bearbeitung der Thematik	

Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
institutioneller/ externer Einfluss	Externer <b>Impuls</b> (Agenda-Setting durch Modellvorhaben oder Tarifpolitik)	Fokus auf den Möglichkeiten zu einem frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben (ATZ)
	Know-how-Transfer in die Betriebe durch externe <b>Expertise</b>	zu viel und dabei zu wenig hilfreiche Informationen
	<b>Versachlichung</b> des Themas durch externen Input (Neutralität externer Akteure)	

Quelle: INQA (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern – Chancen für Betriebe und Tarifpolitik.

### 3. Betriebliche Handlungsfelder und Lösungsstrategien

#### Zwischenfazit (2)

- Die Betriebe müssen sich – je nach spezifischer Situation und Branchenzugehörigkeit – auf den Demografischen Wandel einstellen.
- Ansatzpunkte sind hinsichtlich einer altersgerechten Perspektive vorhanden
- Dies ist aber ausbaufähig. Dies gilt insbesondere in einer Altersdifferenzierung.
- Als Querschnittsthema trifft Alter(n)sgerechtigkeit auf vielfältige Widerstände und Blockaden.
- **Wie kann das Demografiethema besser in den Betrieben verankert werden?**



**Demografie  
Agentur**

für die niedersächsische Wirtschaft



## Überblick und Handlungsfelder

# Überblick

## Fakten:

- Projektbeginn: 01. April 2012
- Förderung durch: Europäischer Sozialfonds (ESF) und Land Niedersachsen
- Sitz: Hannover
- Überregionaler Wirkungskreis

# Überblick

## Ihre AnsprechpartnerInnen:



Edmund Schulz



Friederike Husheer



Dennis Dochtermann



Doris Zedler

# Überblick

## Ein Gemeinschaftsprojekt von:

- NiedersachsenMetall
- DGB Niedersachsen-Bremen-Sachsen-Anhalt
- AOK Niedersachsen
- Handwerkskammer Osnabrück-Emsland
- BNW Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH
- Bildungsvereinigung ARBEIT UND LEBEN Niedersachsen e.V.

# Überblick

## Aufsichtsrat der Demografieagentur

- Aufsichtsratsvorsitzender: Dr. Volker Schmidt (NiedersachsenMetall)
- Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender: Hartmut Tölle (DGB)
- Dr. Jürgen Peter (AOK Niedersachsen)
- Dr. Heinz-Gert Schlenkermann (Handwerkskammer Osnabrück-Emsland)
- Dr. Christoph Wilk (Niedersächsische Staatskanzlei)
- Dr. Volker Müller (UVN)

## Überblick

### Eine sozialpartnerschaftliche Ideenbrücke für Niedersachsen

- Reaktion auf demografisch bedingte Herausforderungen auf den Wirtschaftsstandort und die Arbeitswelt in Niedersachsen
- Effektive Nutzung spezifischer Ressourcen und Know-how der beteiligten Partner
- Ziel: Aufbau und Etablierung der Demografieagentur als Netzwerk der Netzwerke

## Handlungsfelder

### Grundsätzliche Herausforderungen

Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Niedersachsens:

- Unterstützung von Unternehmen durch konkrete Handlungshilfen und Informationen für eine weitsichtige demografiefeste Unternehmenspolitik.

Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Arbeitnehmerschaft:

- Förderung und Erhalt der Gesundheit, der Kompetenz und der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch konkrete Maßnahmen

## Handlungsfelder

### Kernaufgaben der Demografieagentur

1. Lernprozesse vorantreiben
2. Transparenz schaffen
3. Vernetzung fördern

## Handlungsfelder

### 1. Lernprozesse vorantreiben

- Aktiver Wissenstransfer von demografischen Themen
- Bekanntmachung von Best Practice Beispielen
- Know-how-Transfer über Veranstaltungen und Vorträge

## Handlungsfelder

### 2. Transparenz schaffen

- Bündelung von Informationen, Strategien, Maßnahmen und Modellprojekten
- Sensibilisierung im Hinblick auf die betriebliche Praxis
- Kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Ansprechpartner für Unternehmen und Wirtschaft

## Handlungsfelder

### 3. Vernetzung fördern

- Etablierung eines niedersachsenweiten Netzwerkes
- Zentrale Anlaufstelle für Lösungsstrategien und Handlungsempfehlungen
- Kooperation mit bestehenden und zu bildenden Netzwerken

**Vielen Dank!**



**Demografieagentur für die niedersächsische Wirtschaft**

Adolfstr. 7

30169 Hannover

Telefon: 0511/16990-900

E-Mail: [info@demografieagentur-nds.de](mailto:info@demografieagentur-nds.de)

Internet: [www.demografieagentur-nds.de](http://www.demografieagentur-nds.de)