

**Dr. Hans Gerhard Mendius**

## **0 Kurzvorstellung**

### **Dem demographischen Wandel trotzen – Qualifizierung, Personalentwicklung und Mobilisierung von Arbeitskraftreserven als Chance für die Wirtschaft**

- A. Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**
- B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte,  
übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten**
- C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib  
im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen**
- D. Demographisch bedingte Nachwuchs-Verknappung und Alterung  
der Belegschaften – nicht für alle Unternehmen ein Problem**
- E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung  
für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition**

## 0. Kurzvorstellung

### Dr. Hans Gerhard Mendius

Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)\*  
Schwerpunkt „Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik“; Vorstand Deutsche Vereinigung  
für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V.

### Zahlreiche Forschungsvorhaben im Bereich

### Beschäftigungs- und Strukturwirkungen von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten

- zu Potenzialen betrieblicher Personalplanung
- zum Handwerk, seinem Stellenwert für Wirtschaft und Arbeitsmarkt und seinen Entwicklungsperspektiven
- zu den Auswirkungen des Beitritts der neuen Bundesländer auf den Arbeitsmarkt
- zur Rolle betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitnehmerinteressenvertretung für die Beschäftigungsentwicklung
- zur Vereinbarkeit von Arbeitsmarkt- (Vollbeschäftigung) und Umweltzielen („nachhaltige Entwicklung“)
- zur Problematik des Übergangs von der Berufsausbildung ins Beschäftigungssystem
- zu den Folgen des demographischen Strukturbruchs für die Arbeitswelt\*\*
- zu Risiken und Chancen der EU-Osterweiterung für die Arbeitnehmer – am Beispiel der ostbayerisch-tschechischen Grenzregion

---

\* Nähere Informationen s. blaues Faltblatt + [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

\*\* Vgl. [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

## **Das ISF München** (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.)

### **Besteht seit 1965 als eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit**

- **Leitung durch den Vorstand (Institutsrat)**
- **Keine öffentliche Grundfinanzierung**
- **Ausschließliche Finanzierung über selbst eingeworbene Projekte**
- **Ca. 20 WissenschaftlerInnen, insgesamt ca. 40 Beschäftigte**

### **Auftraggeber**

- **Bundes- und Landesministerien**
- **Forschungsförderungseinrichtungen**
- **Stiftungen usw.**

### **Forschungsschwerpunkte u.a.**

- **Voraussetzungen und Folgen von Rationalisierung**
- **Entwicklung von Technik und Organisation im sozialen, politischen und ökonomischen Umfeld**
- **Zukunftsorientierte Unternehmensstrategien**
- **Arbeitsmarkt, Interessenvertretung, Sozialpolitik**
- **Bildungssystem, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Karrieremuster**
- **Verwissenschaftlichung von Arbeitsprozessen und Bedeutung von Erfahrungswissen**

[weitere Informationen unter : www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

A.

## **Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**

**A. Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**

**1. Der bevölkerungspolitische Umbruch: in vollem Gange und unaufhaltsam – die wirklichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt stehen aber noch bevor !**

- Die Geburtenzahlen gingen zunächst stark zurück und stagnieren auf niedrigem Niveau
- Die Menschen werden – bislang zumindest – immer älter
- Bislang treten allerdings geburtenstarke Jahrgänge ins Erwerbsleben ein, **aktuelle Arbeitsmarktengpässe haben andere Ursachen!!**
- Erst ab ca. 2007/2008 werden die ins Erwerbsleben eintretenden Jahrgänge kleiner
- Noch wird die Entwicklung durch Zuwanderung gemildert
- Mittelfristig sind aber Engpässe bei der Versorgung mit Nachwuchs absehbar
- Bei allen Faktoren sind ganz erhebliche regionale Unterschiede zu beobachten und zu beachten



*A. Demographischer Wandel in der Arbeitswelt*

## 2. Der demographische Wandel – absehbare Folgen?

- Die Bevölkerung altert derzeit schnell
- Auch die Erwerbsbevölkerung (15 bis 64 Jahre) wird älter, wenn auch weniger rasch
- Mittel- und längerfristig muss mit einem erheblichen Bevölkerungsrückgang gerechnet werden
- Mögliche „Gegenmaßnahmen“ haben einen langen Vorlauf (beispielsweise wirken sich verstärkte Geburtenraten erst in 15 bis 20 Jahren auf dem Arbeitsmarkt aus)
- Nur **ausgeprägte Auslandszuwanderung** in kaum realistischem Ausmaß würde rasch wirken

**Dennoch:** Wenn es gelingt, die betriebliche Personalpolitik weg von der Jugendzentrierung hin zu umfassender – d.h. auch alternsgerechter – Personalentwicklung zu steuern, muss dieser Trend keine unlösbaren Probleme bereiten

Weitere Informationen zum Thema unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Kostenlose Broschüren dort bestellbar:

Buck, Kistler, Mendius: „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt“ (2002)

Kistler, Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung“ (2002)

A

**A. Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**

**3. Bei Aussagen über vorgeblich feststehende demographische Entwicklungen: kritisches Hinterfragen stets angezeigt!**

- **Was beruht auf Daten?**  
(z.B. über die schon geborenen bzw. im Erwerbsleben befindlichen Personen)
- **Was beruht auf Prognosen?**  
(z.B. über das erwartete Anhalten niedriger Geburtenraten, das unterstellte Weiterwachsen der künftig erreichten Lebensdauer [„Lebenserwartung“] oder der Zuwanderung aus dem Ausland)
- **Geht es nur (oder wenigstens) vorrangig um die demographische Entwicklung oder sollen darüber im „Huckepack“ andere Zielsetzungen verfolgt werden**

**Auf einige markante Beispiele wird im folgenden kurz eingegangen**

B.

## **Die Demographiedebatte:**

**Scheingewissheiten, Zielkonflikte,  
übersehene „Nebenfolgen“,  
unzeitgemäße Begrifflichkeiten**



**B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten**

## **1. Ausgangssituation**

- Dass auf die demographische Herausforderung reagiert werden muss, ist mittlerweile gesellschaftlicher Minimalkonsens – Hauptaufhänger ist das Problem der Altersversorgung
- Nachhaltige wirtschafts-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Konsequenzen sind in jedem Fall zu erwarten, sie vollziehen sich aber teilweise eher „schleichend“
- Erschwerend ist, dass die Einflussfaktoren für demographischen Wandel sehr komplex und über schwer durchdringbare Wechselwirkungen miteinander verbunden sind
- Sobald es um die Verteilung der Lasten, aber auch möglicher Vorteile geht, stehen sämtliche einschlägigen Lobbygruppen zwecks Besitzstandswahrung „auf der Matte“
- Wie alle sozialen Sachverhalte lassen sich auch Veränderungen der Altersstruktur nicht losgelöst von aktuellen politischen Auseinandersetzungen diskutieren
- Versuche, das Thema für die Durchsetzung von (für sich betrachtet möglicherweise durchaus legitimem) Gruppeninteressen zu nutzen, bergen die Gefahr von wenig hilfreichen Polarisierungen und der Blockierung einer dringend notwendigen umfassenden und ergebnisoffenen Diskussion

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **2. Demographischer Wandel und Wanderungsbewegungen / 1**

- Auch in Zukunft wird grenzüberschreitende Zu- und Abwanderung eine wichtige Rolle spielen
- „Naturwüchsige“ Zuwanderung bringt vielleicht jüngere, aber in der Regel zugleich niedrigqualifizierte Arbeitskräfte – für die gibt es aber kaum Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt
- Ein gezieltes „Einkaufen“ von jüngeren Hochqualifizierten aus dem Ausland (s. die Green-Card-Debatte) ist problematisch
- Die europäischen Nachbarstaaten, auch die „Beitrittskandidaten zur EU“, sind ebenfalls – teilweise noch stärker – vom Alterungsprozess betroffen und verfügen über keine großen Wanderungsreserven
- Sie versuchen bereits aktiv, die Abwanderung selbst benötigter (insbesondere jüngerer) Fachkräfte zu verhindern – wir sollten sie dabei im (durchaus auch eigenen) Interesse der europäischen Kohäsion unterstützen
- Nur in Fern-Ost gibt es rein zahlenmäßig zum Ausgleich des Bevölkerungsrückgangs ausreichende Potenziale, eine massive Nutzung wäre aber in vielerlei Hinsicht problematisch

**wichtig:**

- Die „Zuwanderungsoption“ darf nicht missbraucht werden, um eigene Versäumnisse von Unternehmen und des Bildungssystems zu verschleiern und fällige Umorientierungen zu vermeiden oder zu verschieben

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## 2. Demographischer Wandel und Wanderungsbewegungen / 2

- **Binnenwanderungen** lassen sich durchaus als Teil des demographischen Wandels verstehen
- Es gibt allerdings einen **wichtigen Unterschied zwischen Außen- und Binnenwanderungen**:
  - Die Kosten von Binnenwanderungen müssen von ein und demselben gemeinsamen sozialen System getragen werden, bei dem auch eventuelle Vorteile anfallen
  - Bei der Außenwanderung ist eine „Externalisierung“ der Lasten möglich; daher besteht die Gefahr, dass Wanderungen zustande kommen, die zwar aus der Sicht eines Beteiligten attraktiv sind, andere aber benachteiligen und auch in der Gesamtperspektive problematisch sind
  - Zumindest erschwert werden „Externalisierungsstrategien“, wenn es kollektive Lastenausgleichsformen gibt (Aber: verhindert der Länderfinanzausgleich in der Bundesrepublik gesamtwirtschaftlich nicht sinnvolle Binnenwanderungsformen, wie etwa den „Auszug“ der jungen und qualifizierten Arbeitskräfte aus den neuen in die alten Länder wirksam?)
  - Insofern erhöht die Ausweitung der EU die Chance, dass nicht sinnvolle Wanderung zwischen EU-Staaten unterbleibt; das Problem der Verlagerung von Lasten auf „Drittländer“ bleibt bestehen

B

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

### **3. Demographischer Wandel – differierende Wahrnehmungen auf unterschiedlichen Handlungsebenen**

- Demographische Verschiebungen sind auf der „Makroebene“ plausibel beschreibbar und in griffige Muster zu übersetzen („Rentenkrise“, „vergreisende Gesellschaft“)
- Andererseits werden Phänomene dem demographischen Wandel zugeschrieben, die nicht auf ihn zurückzuführen sind
- Das ist nicht erstaunlich denn:
- Für Unternehmen und Beschäftigte sind nicht die eigentlichen Ursachen, sondern die konkreten Wirkungen entscheidend

**Beispiel:** Wenn ein Kfz-Meister in München keinen qualifizierten Auszubildenden findet, und gleichzeitig von demographischen Wandel hört, ist er geneigt, dies demographischen Engpässen zuzuschreiben, auch wenn die Nachwuchszahlen noch steigen und die wirkliche Ursache eine wirtschaftsstrukturelle regionale Sondersituation ist

**Auch in Zukunft hat nicht jede Form von Fachkräftemangel demographische Gründe**

**Aber:** Ansätze, die bei der Bewältigung von lokalen oder regionalen Strukturdiskrepanzen wirksam sind, eignen sich grundsätzlich auch beim demographischen Wandel

**B**



*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **4. Missverständnisse, Überinterpretationen und Ausblendungen**

- Die oft gegensätzlichen Wirkungen von Maßnahmen z.B. auf einzelbetrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene, auf unterschiedlichen Politikfeldern und bei verschiedenen Zeithorizonten der Betrachtung werden oft ignoriert
- Im „politischen Raum“ wird häufig recht sorglos mit Daten, Prognosen und Befragungsergebnissen umgegangen
- Aus Trends, die unter bestimmten Annahmen und nur mit gewissen Wahrscheinlichkeiten erwartet werden, entwickeln sich unter der Hand vermeintlich gesicherte Erkenntnisse über geradezu unausweichliche Entwicklungen
- Aus Langfristprognosen werden unzulässigerweise z.T. kurzfristige (oft ganz anders motivierte) Handlungsnotwendigkeiten abgeleitet (z.B. die Forderung nach „Green-Cards“ für Auszubildende aus osteuropäischen Nachbarstaaten)
- Die Wirksamkeit solcher Aussagen hängt offenbar weniger vom Grad ihrer Fundiertheit als davon ab, wie spektakulär sie präsentiert werden
- Solche Wahrnehmungsmuster erschweren es zusätzlich, der sehr komplexen, oft weniger Aufsehen erregenden Realität Geltung zu verschaffen

**B**



*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **5. Schrumpfende Bevölkerung = sinkende Arbeitslosigkeit – plausible Gleichung oder Milchmädchenrechnung? / 1**

- Nach Jahrzehnten der Erfolglosigkeit im Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit hoffen viele darauf, dass sie durch Schrumpfen der (Erwerbs-)Bevölkerung quasi automatisch verschwindet oder jedenfalls kategorial geringer wird
- Ein Bevölkerungsrückgang kann mit reduzierter Arbeitslosigkeit einher gehen, ebenso ist aber – wie Beispiele zeigen – auch das Gegenteil möglich
- Ob der eine oder der andere Effekt eintritt, hängt von einer Fülle von Einflussfaktoren ab

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **5. Schrumpfende Bevölkerung = sinkende Arbeitslosigkeit – plausible Gleichung oder Milchmädchenrechnung? / 2**

**Damit die Arbeitslosigkeit tatsächlich sinkt, darf u.a. ...**

- die Erwerbsquote nicht steigen
- es keinen Einfluss der verringerten Erwerbstätigenzahl auf die angebotenen Stellen geben
- keinerlei Friktion bei der Übernahme der Arbeitsplätze der Ausscheidenden durch die Nachrückenden auftreten (kein „Mis-Match“ bei den Qualifikationen)
- sich das jüngere Durchschnittsalter nicht kostensteigernd auswirken
- die Verschiebung nicht zu höheren Sparquoten führen ... usw. usf. (vgl. z.B. Mendius in Kistler Mendius 2002, S. 27 ff.)

**Es gibt keine „hydraulische Beziehung“ zwischen Rückgang der Erwerbsbevölkerung und Sinken der Arbeitslosigkeit**

**Die demographische Entwicklung taugt daher nicht als Alibi für den Verzicht auf Maßnahmen zur Wiederherstellung der Vollbeschäftigung**

**B**

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## 6. Trau keiner über 20?

### Vom Umgang mit Prognosen, Extrapolationen und Szenarien

**Zweifellos:** Die Bevölkerungswissenschaften gehören zu den wenigen Disziplinen, in denen  
Langzeitprognosen legitim sind (Dorbritz 1999, S. 8)

**Aber:** Es besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Prognosen, bei denen die  
Grunddaten zum Prognosezeitpunkt bereits feststehen und solchen, bei denen  
diese Ausgangsdaten wiederum prognostiziert werden

**Beispiel:**

**Versorgung mit Nachwuchskräften ...**

- **für die nächsten beiden Jahrzehnte:**  
Ausgangsbasis über entsprechende Geburtenzahlen bekannt, ebenso Entwicklung  
des Bildungsverhaltens, der Präferenzen für Berufe usw.  
**Plausible Annahmen über Veränderungen möglich**
- **für 2020 bis 2040 oder gar bis 2050:**  
Schon die Ausgangsbasis muss prognostiziert werden,  
die verwendeten Annahmen sind zu hinterfragen,  
**Prognosen auf Basis von Prognosen sind besonders riskant**

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## 7. Rückläufige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung – Konstanten der demographischen Entwicklung? / 1

- Die Geburtenrate in Deutschland hat sich nach starkem Rückgang seit einigen Jahren auf einem niedrigen Niveau eingependelt (ca. 1,4)
- Nachdem früher bei Prognosen mit mehreren Alternativen gerechnet wurde, wird diese Rate jetzt einfach bis 2050 fortgeschrieben, und das obwohl ...
  - es in der Vergangenheit massive nicht prognostizierte Veränderungen gegeben hat
  - die Entscheidung über die Kinderzahl noch immer eine autonome Entscheidung der Beteiligten ist
  - wir nicht wissen können, wie die Menschen in dieser Frage künftig optieren
  - damit sogar alternativlose Aussagen über die Geburtenhäufigkeit bei heute zum großen Teil ihrerseits noch nicht Geborenen getroffen werden
  - die Politik vorgibt, alles in ihrer Kraft stehende zu tun, um unsere Gesellschaft „kinderfreundlicher“ zu machen und eine „pronatalistische“ Politik durchaus erfolgreich sein kann
  - den größten Nutzen von einer Steigerung der Geburtenrate die heute Jüngeren und Mittelalten hätten und
  - dies der beste Ansatz zur Vermeidung des viel diskutierten und teilweise unverantwortlich „angeheizten“ sogenannten Generationenkonflikts wäre
  - z.B. eine Steigerung der „Fertilität“ von heute 1,4 auf 2,1 im Jahre 2050 zu einer um 14 Mio. höheren Bevölkerung führen würde (iw-Trends, 1/2003, S. 9)
  - die heutige Fertilitätsrate auch in Industrieländern stark streut (z.B. zwischen 1,18 in Tschechien, 1,25 in Italien, 1,36 in Deutschland, 1,86 in Frankreich und 2,07 in den USA)

**Gefahr:** Etablieren einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung

B



*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## 7. Rückläufige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung – Konstanten der demographischen Entwicklung? / 2

- Das **durchschnittlich erreichte Lebensalter** ist mindestens seit Ende des 19. Jahrhunderts **stetig angestiegen**: bei Männern von 1890 bis 1995 von 35 auf 75, bei Frauen von 38 auf rd. 79 Jahre (Birg 1999, S.17)
- Es wird in allen **Prognosen umstandslos von einer Fortsetzung des Trends** ausgegangen
- obwohl dafür eine Fülle unterschiedlicher Faktoren maßgeblich waren, die im einzelnen auf ihre Weitergültigkeit, Veränderungen und Wechselwirkungen mit anderen Größen zu analysieren wären

**Zu prüfen wäre z.B., ob ...**

- durch die steigende Erwerbsbeteiligung das bislang erreichte höhere Lebensalter von Frauen sich dem der Männer annähert
- die niedrigere Sterblichkeit von Verheirateten angesichts der steigenden Zahl von Geschiedenen und Dauer-Singles weniger auf eine höhere Lebenserwartung durchschlägt
- die hohe Arbeitslosigkeit nicht nur (wie bekannt) negative Folgen für die Gesundheit, sondern damit auch auf das erreichte Lebensalter hat
- der vielfach konstatierte immer schlechtere Gesundheitszustand der nachwachsenden Generation sich ebenfalls in diese Richtung auswirkt

B



*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **7. Rückläufige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung – Konstanten der demographischen Entwicklung? / 3**

**Nicht auszuschließen ist ...**

- dass es aufgrund der andauernden Exposition von Schadstoffen und Umwelteinflüssen zu einer Stagnation oder Verringerung der Lebensdauer kommt
- dass sich das Auftreten von bisher nicht bekannten Krankheiten und Epidemien in der gleichen Richtung auswirkt (z.B. hat AIDS in Mittel- und Südafrika bereits zu stark sinkender Lebenserwartung geführt, die Langfristfolgen von BSE oder SARS sind noch nicht absehbar, ob und was noch auf uns zukommt, weiß niemand)

**Gestiegene Lebensdauer ist nicht zuletzt das Ergebnis verbesserter medizinischer Prävention und Versorgung**

**These:** Die Erhöhung der Lebensdauer wird um so aufwendiger und teurer, je höher das bereits erreichte Niveau liegt

**Fragen:** Auch wenn der lebensverlängernde medizinische Fortschritt anhält, bleibt er für alle finanzierbar?

Wird die die „Lebenserwartung“ mehr noch als heute von sozialen (und regionalen) Kriterien abhängig?

**B**

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **7. Rückläufige Geburtenrate und steigende Lebenserwartung – Konstanten der demographischen Entwicklung? / 4**

**Was macht die Annahme **sinkender** Geburtenraten und steigender Lebenserwartung so populär – mögliche Erklärungen**

- Die unterstellte Fortgeltung niedriger Fertilitätsraten verringert die Brisanz aktueller Erfordernisse und damit z.B. den Druck zur kostenaufwendigen Bereitstellung von Krippen- und Kindergartenplätzen und der entsprechenden Ausstattung der Grundschulen
- Die „gute Nachricht“ zu erwartender weiter steigender „Lebenserwartung“ erleichtert es „bittere“ Pillen wie höhere Sozialabgaben, niedrigere Renten oder längere Lebensarbeitszeit zu „verkaufen“

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## **8. Alternde Gesellschaft trotz jung bleibender Menschen – für eine neue Begrifflichkeit / 1**

**Eigentlich erstaunlich:**

- **Trotz seit Mitte des 19. Jahrhunderts starkem Anstieg der Lebensdauer**  
(1890 bis 1995 von 35 auf 75, bei Frauen von 38 auf rd. 79 Jahre – Birg 1999, S.17)  
**bleibt es bei einer stabilen Definition von „alt“ und „jung“**
- **In der Arbeitswelt wird man sogar immer früher als „zu alt“ abgestempelt**  
(oft schon mit 40 oder 45 Jahren)
- **Das Attribut „Ältere/r ArbeitnehmerIn“ ist ein schweres Stigma für die Betroffenen**
- **Der Anteil derjenigen, die mit 50, 60 oder auch 70 nicht nur geistig, sondern auch körperlich hoch leistungsfähig sind, nimmt zu**
- **Bei konsequenter Beseitigung schädlicher Arbeitsbedingungen könnte er noch weit höher sein**

*B. Die Demographiedebatte: Scheingewissheiten, Zielkonflikte, übersehene „Nebenfolgen“, unzeitgemäße Begrifflichkeiten*

## 8. Alternde Gesellschaft trotz jung bleibender Menschen – für eine neue Begrifflichkeit / 2

Z<sub>13</sub>

### Ein denkbarer Ansatz:

- Zurechnung zu Altersgruppen nicht nach dem absoluten Lebensalter
- sondern auf Basis der Position beim zu erwartenden Lebensalter

**Beispiel:**

1. Lebensviertel: sehr jung
2. Lebensviertel: jung
3. Lebensviertel: mittel
4. Lebensviertel: alt

### Folgen:

- Man wäre bei einer „Lebenserwartung“ von 40 Jahren mit 30, bei einer von 80 Jahren aber erst mit 60 „alt“
- Nicht bei jedem Anstieg der durchschnittlich erreichten Lebensjahre würde man dann von einer „Alterung“ der Bevölkerung sprechen, sondern nur, wenn der Anteil der im Sinne dieser dynamischen Definition Alten steigt
- Naheliegend wäre dann auch eine Neudefinition der „Erwerbspersonen“ (derzeit seit langem unverändert 15 bis 64 Jahre)

B

C.

**Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib  
im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen**



*C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen*

## **1. Ohne eine grundlegend veränderte betriebliche Beschäftigungspolitik geht es nicht ! / 1**

- Die Jugendzentrierung der Personal- und vor allem der Rekrutierungspolitik muss überwunden werden
- Allerdings hat die öffentliche Arbeitsmarktpolitik diese Praxis über Jahrzehnte durch Förderung vorzeitiger Ausgliederung Älterer ermöglicht, zumindest aber erleichtert
- Durch **Vorzeitverrentungen** konnten Unternehmen Kosten des Personalabbaus externalisieren
- Gleichzeitig wurden damit in großem Umfang umfassendes Erfahrungswissen stillgelegt
- Die Misere unserer Sozialversicherungssysteme hat hier eine wesentliche Ursache
- Es gab eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz für das Vorgehen, weil man ...
  - von geminderter Leistungsfähigkeit Älterer ausging (**Defizit-Modell**)
  - glaubte, auf diese Weise Arbeitsplätze für Jüngere freizumachen

*C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen*

## **1. Ohne eine grundlegend veränderte betriebliche Beschäftigungspolitik geht es nicht ! / 2**

### **Die Rückwirkungen von Vorzeitverrentungen auf die Arbeitswelt waren fatal:**

- Kein Druck, Arbeitsplätze und betriebliche Karrieren so zu gestalten, dass sie bis zur Altersgrenze ausgefüllt werden konnten
- Kein Anreiz, Ältere in Personalentwicklung und Weiterbildung einzubeziehen

### **Umgekehrt:**

- Steigende Bereitschaft bei Jüngeren und Mittelalten, verschleißfördernde Leistungsintensivierung wegen Aussicht auf frühe Verrentung zu akzeptieren

### **Mittlerweile unstrittig: So geht es nicht weiter, aber ...**

- vorzeitige Verrentungsmöglichkeit hat sich weithin zu einem sozialen Erwartungsmuster verfestigt, zumal in vielen Fällen nach wie vor ein entsprechender Verschleiß der Arbeitskraft festzustellen ist
- viele Erwerbstätigen glauben, ein Anrecht darauf zu haben (nachdem sie die Frühverrentung der Älteren mitfinanziert haben)

*C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen*

## **2. Gleitender Übergang Älterer aus dem Erwerbssystem – auch eine Chance für Jüngere?**

### **Was ist zu tun?**

- **Ersatzloses Streichen aller Vorzeitverrentungsoptionen würde zu erheblichen Frustrationen und Friktionen in den Betrieben führen**
- **Es gibt nach wie vor viele ArbeitnehmerInnen, die körperlich und mental nicht mehr in der Lage sind, bis zur normalen Rentengrenze zu arbeiten**
- **Möglichkeiten eines gleitenden Übergangs aus dem Erwerbssystem könnten dem Rechnung tragen und sind weniger kostenintensiv als die nicht mehr finanzierbare bisherige Praxis. Damit ließen sich:**
  - **vorzeitige Eintrittsmöglichkeiten für jüngere Arbeitskräfte schaffen**  
(bei 4,5 Mio. registrierten Arbeitslosen und besonderen Problemen an der „2. Schwelle“ beim Übergang von der Ausbildung in den Beruf besonders wichtig)
  - **ausgewogener Altersstrukturen in den Betrieben und Intensivierung der produktivitätsförderlichen generationenüber-greifenden Kooperation erreichen**

*C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen*

### **3. Altersteilzeit – verschenkte Potenziale zur Bewältigung des demographischen Wandels? / 1**

**Das Altersteilzeitgesetz – eigentlich ein überaus vernünftiger Ansatz, aber:**

Die Praxis verkehrte dessen ursprüngliche sinnvolle Intention weitgehend. Im Konsens von Arbeitgebern, Arbeitnehmer-Vertretern und offenbar auch mit Billigung des Gesetzgebers gab es ...

- statt Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer in Teilzeit bei gleichzeitiger Neueinstellung bzw. Übernahme von Auszubildenden
- weit überwiegend volles Weiterarbeiten bei Altersteilzeitbezügen für die Hälfte der Laufzeit, anschließendes völliges Ausscheiden und Ersatzeinstellungen auch erst zu diesem Zeitpunkt (sog. Blockmodell, in über 80 % der Fälle praktiziert)
- das Ergebnis spricht nicht gegen das Instrument, sondern gegen die sinnwidrige Praxis
- phantasievolle Weiterentwicklung wäre angezeigt



*C. Statt vorzeitiger Ausgliederung längerer Verbleib im Erwerbssystem bei gleitenden Übergängen*

Z<sub>17</sub>

### **3. Altersteilzeit – verschenkte Potenziale zur Bewältigung des demographischen Wandels? / 2**

#### **Ansatzpunkte für eine arbeitsmarktgerechte Altersteilzeit :**

- **Blockmodell entfallen lassen oder mindestens deutlich weniger attraktiv gestalten**
- **Stufenlose Teilzeitoptionen ermöglichen (z.B. von 25-75 %)**
- **Bei der Förderhöhe arbeitsmarktpolitische Kriterien einbeziehen, ggf. auch an Merkmale der Teilnehmer binden (z.B. Versicherungsjahre, Situation auf dem jeweiligen berufsfachlichen Arbeitsmarkt)**
- **Wiederbesetzungsregeln präzisieren, dabei Ersatzeinstellung von „Zielgruppen“ besonders fördern**
- **Vereinbarungen zu generationenübergreifendem Erfahrungsaustausch, zu altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung usw. treffen**

#### **Zielsetzung:**

- **von der Maßnahme zur Erleichterung des gleitenden, aber dennoch meist vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbssystem**
- **hin zum Instrument, das tatsächlich dazu beiträgt, das reguläre Rentenalter für möglichst viele erreichbar zu machen – darauf kommt es an**

C



D.

**Demographisch bedingte Nachwuchs-Verknappung  
und Alterung der Belegschaften – nicht für alle Unternehmen  
ein Problem**

*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

## **1. Betroffenheit vom Nachwuchsmangel hängt ab von der Position in der Nachfragerschlange auf dem Arbeitsmarkt**

- **Marktmächtige und ertragsstarke Unternehmen** (z.B. im Bereich Automobilindustrie, Chemie, Maschinenbau, große Versicherungen oder Banken, IT-Unternehmen oder Medienkonzerne, aber auch kleinere Betriebe z.B. aus der Software-Branche) **werden die Verknappung kaum spüren**
- **Für den Bedarf dieser Unternehmen an Auszubildenden reicht auch der kleinste anstehende Altersjahrgang noch bequem aus** (Rückgang von 1,3 Mio. auf 700-800.00 zu erwarten)
- **Diese Unternehmen können sich weiter die „Rosinen“ aus dem Gesamtangebot herauspicken – um so eher, je leichter es ihnen die Wettbewerber um Personal z.B. aus dem Handwerk machen**
- **Das Problem reduziert sich auf die finanzielle Dimension: Wenn etwas knapper wird, wird es bekanntlich teurer. Wer genügend zahlen kann, muss keinen Mangel leiden**
- **Die Gefahr, dass die hier die jugendzentrierte Personalpolitik mit all ihren problematischen Folgen fortgesetzt wird, ist durchaus real**

*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

## **2. Demographische Engpässe bewältigen: Widersprüche zwischen betrieblicher Politik und gesamtgesellschaftlichen Erfordernissen? / 1**

**Eine verhängnisvolle Konstellation:**

**Firmen mit den besten Voraussetzungen zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen, also mit ...**

- **Erfahrungen bei der Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze**
- **Kenntnissen der Entwicklung und Umsetzung entsprechender Qualifizierungsangebote usw.**
- **entsprechender organisatorischer und personeller Infrastruktur und den notwendigen ökonomischen Ressourcen**

**... können sich diesen zugleich am leichtesten entziehen**

*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

## **2. Demographische Engpässe bewältigen: Widersprüche zwischen betrieblicher Politik und gesamtgesellschaftlichen Erfordernissen? / 2**

**Aber:**

- Wenn es nicht gelingt, alle Unternehmen in eine Strategie zur gemeinsamen Bewältigung der Herausforderungen einer alternden Erwerbsbevölkerung einzubinden, können sie am ehesten dem verbreiteten „Jugendlichkeitskult“ weiterhin frönen und die Alterungsprobleme weiter wälzen und für andere damit verschärfen
- Je erfolgreicher diese Unternehmen an der Spitze der Schlange der Arbeitskraftnachfrager die knapper werdenden Jungen rekrutieren und die Älteren ausgrenzen, desto mehr trifft die Knappheit die Betriebe am Ende der Schlange
- Die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik kann Voraussetzungen dafür schaffen, dass es zur Abkehr von einer jugendzentrierten und zugleich „älterenfeindlichen“ Personalpolitik kommt
- Das Vorantreiben einer zukunftsfähigen Personalpolitik ist auch eine wichtige Aufgabe für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen

**D**

*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

### **3. Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition in der demographischen Klemme? / 1**

**Viele kleine und mittlere Unternehmen (u.a. große Teile des Handwerks) bilden die Schlusslichter in der „Nachfrager-Schlange“ auf dem Arbeitsmarkt**

- **Die Rekrutierung von „fertigen“ qualifizierten Fachkräften in Konkurrenz zu Unternehmen die (vermeintlich oder tatsächlich) attraktiveren Konditionen (Bezahlung, Aufstiegschancen, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssicherheit) bieten, ist sehr erschwert**
- **Die eigene Ausbildung ist daher meist das Hauptinstrument der Fachkräfterekrutierung**
- **Die Ausbildungsquoten sind hier oft sehr hoch und schwanken stark mit der Arbeitsmarktsituation**
- **Das Ausbildungsvolumen fungiert zugleich auch als ein personalpolitisches Anpassungsinstrument**



*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

### **3. Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition in der demographischen Klemme? / 2**

#### **Folge:**

- Bei rückläufigen Nachwuchsjahrgängen: Ausbildung im bisherigen Umfang kaum noch möglich
- Die Probleme, sich im Wettbewerb um die „guten und motivierten Arbeitskräfte“ zu behaupten, werden eher anwachsen

#### **Unbedingt zu beachten:**

**Nicht nur der Zustrom an Auszubildenden wird zurückgehen, sondern auch der Abfluss an Ausgelernten**

- Schon jetzt wird in vielen Regionen insbesondere im Handwerk eine **Abnahme der freiwilligen Fluktuation** in andere Wirtschaftszweige konstatiert, weil dort der Bedarf – insbesondere an „Angelernten“ – zurückgeht
- In der Folge ist mit **rascher Alterung der Belegschaften** zu rechnen
- Arbeiten im Handwerk und anderen KMU-Bereichen müssen mit Altersgruppen durchgeführt werden, die bislang häufig kaum noch vorhanden waren (von vielen noch nicht realisiert)

*D. Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs und Alterung – nicht für alle Unternehmen ein Problem*

## 4. Fazit

1. Der demographische Strukturbruch muss zwar keineswegs – wie oft erwartet – zu massiven zahlenmäßigen Arbeitskräfteengpässen bei KMU und Handwerk führen
2. Ins Haus steht aber die gewaltige Aufgabe, vorhandene Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie auch von Älteren noch voll ausgefüllt werden können

Das erfordert u.a:

- Förderung lebenslangen Lernens
- Altersgerechte Weiterbildung
- Generelle Akzentverschiebung von der Erstausbildung auf die Fort- und Weiterbildung
- Entwicklung von Konzepten generationenübergreifenden gemeinsamen Lernens

Auch dabei nicht zuletzt gefragt ...

die **Arbeitnehmer und ihre Vertretungen**

(verfügen auf diesen Feldern über erhebliche Erfahrungen und umfassende Kompetenz)

D

E.

## **Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition**

- **Entwicklung der Potenziale der Belegschaften**
- **Stärkung der Arbeitsmarktposition der Betriebe**
- **Erschließung von Arbeitsmarktreserven**

*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

## **1. Der Trend zu weiter steigenden Qualifikationsanforderungen setzt sich fort (auf dem Weg zur „Wissensgesellschaft“)**

### **Absehbare Entwicklungen**

- Die Zahl der Absolventen des dualen Systems stagniert und wird später voraussichtlich rückläufig sein
- Daher müssen mehr Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden
- Dabei sind zunehmend auch ältere Arbeitskräfte einzubeziehen
- Die bisherigen Anbieter von beruflicher Erstausbildung **und** von Fort- und Weiterbildung werden davon nachhaltig betroffen

*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

## **2. Die neue Situation für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition und meist mit hoher Ausbildungsquote**

### **Wegen ...**

- der verringerten Abwanderungsmöglichkeiten
- und des damit vorgezeichneten längeren Verbleibs im Ausbildungsunternehmen
- sowie der Erschwerung der vorzeitigen Verrentung
- einer möglichen weiteren Erhöhung der Altersgrenzen
- und der voraussichtlich überproportionalen Betroffenheit vom Rückgang der nachrückenden Jahrgänge

### **... stellt sich die Aufgabe,**

- ältere Belegschaftsmitglieder in den Betrieben zu halten
- ggf. auch zusätzliche ältere Arbeitskräfte zu integrieren
- Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie von Älteren dauerhaft ausgefüllt werden können
- mittelfristig auch bestehende Arbeitsmarktreserven zu nutzen



*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

### **3. Chancen zur Stärkung der Arbeitsmarktposition und Sicherung der Fachkräfteversorgung / 1**

- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen**
- **Abbau der noch immer in vielen Bereichen hohen körperlichen und psychischen Belastungen**
- **Innovative Arbeitsgestaltung** (Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen, Autonomiespielräume schaffen, Führungsverhalten optimieren)
- **Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven realisieren**  
(Beispiele aus dem Handwerk: qualifikatorische Zwischenstufen wie Kfz-Servicetechniker schaffen, „Großen Befähigungsnachweis“ aufwerten; Wie wird sich die beabsichtigte Novellierung der Handwerksordnung auswirken??)
- **Angebot berufsbegleitender Qualifizierung**
- **Entwicklung von Konzepten für altersgerechte Weiterbildung**
- **Schaffung der Voraussetzungen für generationenübergreifenden Erfahrungstransfer und Qualifizierung**

*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

### **3. Chancen zur Stärkung der Arbeitsmarktposition und Sicherung der Fachkräfteversorgung / 2**

- **Sozialleistungen verbessern, leistungsgerechte, „motivationsorientierte“ Bezahlungskonzepte entwickeln**
- **Ausbildung stärker am mittelfristigen Bedarf ausrichten**
- **Möglichst qualifizierte und motivierte Auszubildende gewinnen**
- **Qualität der Ausbildung verbessern**  
(nicht zuletzt Ausbilder ausreichend freistellen und weiterqualifizieren)
- **Wegen künftig rückläufiger Nachwuchsjahrgänge jetzt Lösungen zur Integration der in den letzten Jahren nicht übernommenen Absolventen suchen**
- **Ansätze zur Mobilisierung von Arbeitsmarktreserven entwickeln: wer hier jetzt schon aktiv wird, ist im Vorteil, wenn sich Engpässe künftig verschärfen!** (z.B. Ausschöpfung der Erwerbspotenziale bei Frauen, Weiter- oder Wiederbeschäftigung Älterer usw.,)
- **Wenn das nicht ausreicht:**  
**Konzepte zur wirksamen Integration von Zuwanderern erarbeiten**

*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

#### **4. Sicherung der Fachkräfteversorgung der Zukunft: Nur durch Gewichtsverschiebung von der Erstausbildung zur Fort- und Weiterbildung erreichbar? – Einige Thesen**

- Die nachrückenden Jahrgänge werden wegen der niedrigen Geburtenraten ab ca. 2010 deutlich kleiner
- Der Anteil derjenigen, die eine Ausbildung im dualen System aufnehmen, wird bei Anhalten des Trends zu weiterführenden Schulen und Studium sinken und nicht mehr durch Rückgang des Anteils von Personen ohne Bildungsabschluss kompensiert werden
- Massives Abwerben von Ausbildungseinsteigern aus anderen Regionen (NBL) ist auf Dauer keine Lösung sondern verschärft insgesamt eher die Probleme
- Die Zahl der Ausbildungseinsteiger im Handwerk oder z.B. bei den Gesundheitsberufen, in Kanzleien usw. dürfte darüber hinaus sogar überproportional zurückgehen, wenn es nicht gelingt, die Arbeitsmarktposition der Betriebe des Handwerks zu verbessern
- Zugleich wächst der Anteil der über 50-Jährigen rasant an, die Belegschaften werden daher stark altern; noch mehr wenn das Renteneintrittsalter tatsächlich steigt

*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

## 5. Erwartbare Folgen des Rückgangs der Erstausbildung

- Wegen der rückläufigen Schülerzahlen wird sich die **Auslastung der beruflichen Schulen** verringern (Was wird mit den Lehrern und den Einrichtungen?)
- Auch die in den letzten Jahren stark ausgebauten **überbetrieblichen Unterweisung** im Rahmen der Erstausbildung wird betroffen sein, die dort tätigen Einrichtungen (oft von Kammern oder Innungen getragen) müssen mit niedrigerer Auslastung rechnen
- Bei der von einem breiten Spektrum von Trägern durchgeführten **außerbetrieblichen Ausbildung** dürften diese Entwicklungen ebenfalls zu merklich verringerter Auslastung führen
- Der bereits durch die Arbeitsmarktreformen eingeleitete Kampf „**jeder gegen jeden**“ um Marktanteile in der Fort- und Weiterbildung wird sich dadurch verschärfen und wirft gravierende Fragen auf, u.a.:
  - Kann der reine Marktmechanismus bei einem schwer beurteilbaren Gut wie „Fortbildung“ eine adäquate Auswahl sicherstellen?
  - Besteht die Gefahr, dass eigentlich für die Weiterbildungsaufgabe dringend benötigtes Humankapital still- und vorhandene Sachkapazitäten brachgelegt werden?
  - Lassen sich Kooperationen verschiedener Einrichtungen (z.B. zwischen handwerklichen Bildungszentren und Berufsschulen) verwirklichen?
  - Welche Voraussetzungen wären dafür zu schaffen?  
(z.B. Ermittlung der Bedarfsverschiebungen, Bewertung der vorhandenen Qualifizierungskapazitäten, räumliche Verteilung, inhaltliche Schwerpunkte, innovative Finanzierungsmodelle)

E



*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

## **6. Bekämpfung der Arbeitslosigkeit weiter Thema Nr. 1 trotz demographisch bedingter Umbrüche – Schlussbetrachtung / 1**

**Vorrangig ist und bleibt es ...**

- **zusätzliche zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen**
- **zugleich die vorhandenen Arbeitsplätze altersadäquat zu gestalten**
- **systematisch zu versuchen, die sog. Problemgruppen zu erreichen**
- **vor allem aber Marginalisierungsprozesse (zu denen kurzsichtige betriebliche Personalpolitik beiträgt), die zu ihrem Entstehen führen, zu vermeiden**
- **daran auch die Belegschaften und ihre Vertretungen zu beteiligen**

**E**



*E. Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung für Unternehmen mit schwacher Arbeitsmarktposition*

## **6. Bekämpfung der Arbeitslosigkeit weiter Thema Nr. 1 trotz demographisch bedingter Umbrüche – Schlussbetrachtung / 2**

### **Wichtig dabei:**

- Die wirksamste Politik zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der sog. „Problemgruppen“ bleibt die Wiederherstellung von Vollbeschäftigung
- Jeder zusätzliche Arbeitsplatz hilft immer auch den „Alten“. Wird er von Jüngeren eingenommen, wird an anderer Stelle ein Arbeitsplatz für einen „Älteren“ frei
- Neu zu schaffende Arbeitsplätze können aber auch speziell an die Qualifikationen und besonderen Fähigkeiten Älterer anknüpfen
- Die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze ist möglich – Chancen gibt es gerade bei umweltorientierten Tätigkeitsfeldern – ein weites Feld, hier nicht auszuführen, sondern nur zu benennen\*
- So lässt sich zur notwendigen nachhaltigen Entwicklung beitragen und die Möglichkeit schaffen, nicht nur einen Arbeitsplatz zu haben sondern dort auch „in Ehren“ alt zu werden
- **Je erfolgreicher wir dabei insgesamt sind, desto leichter werden wir auch den demographischen Wandel bewältigen können**

\* Vgl. z.B. Mendius, H.G., Weimer, S.: Beschäftigungschance Umwelt, Düsseldorf 1999