

## Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland

Weimer, Stefanie; Mendius, Hans; Kistler, Ernst

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weimer, S., Mendius, H., & Kistler, E. (2001). Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft* (S. 25-31). Stuttgart: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-236591>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland

*Stefanie Weimer, Hans Gerhard Mendius, Ernst Kistler  
ISF München, INIFES Stadtbergen*

## 1. Einleitung

Sinkende Geburtenzahlen bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung sind die Ursache dafür, dass in Deutschland die Bevölkerung in einigen Jahren zahlenmäßig abnehmen und das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigen werden. Dies wurde bisher vor allem in der Perspektive der Auswirkungen auf die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – insbesondere der Altersversorgung – diskutiert. Weit weniger in das öffentliche Bewußtsein gedrungen ist dagegen die Tatsache, dass auch die Erwerbsbevölkerung altert: Während das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt, rücken gleichzeitig weniger Nachwuchskräfte nach. Die demographische Entwicklung wird daher auch den Arbeitsmarkt und die betriebliche Arbeitswelt der Zukunft nachhaltig und tiefgreifend beeinflussen. Um die Aufmerksamkeit von Unternehmen und Politik auf die zu erwartenden Auswirkungen des demographischen Umbruchs auf die Erwerbsarbeit der Zukunft zu lenken, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 1994 einen Förderschwerpunkt eingerichtet, der Lösungskonzepte erarbeiten und Initiativen anstoßen soll. Zum Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft wurde im Herbst 1999 das Projekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ gestartet. Einen Überblick über die in diesem Zusammenhang anstehenden Probleme gibt der nachfolgende Text.

## 2. Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt: ein noch kaum thematisiertes Problem

Nach vorliegenden Prognosen des Berliner SÖSTRA-Instituts wird sich das Durchschnittsalter der Bevölkerung zwischen heute und dem Jahr 2040 um etwa 6,8 Jahre erhöhen. Dies ist ungefähr eineinhalbmal soviel wie im gleichen Zeitraum zwischen 1960 und 2000. Das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials (Erwerbstätige, registrierte Arbeitslose und Stille Reserve) wird sich demgegenüber bis 2040 weit weniger erhöhen, nämlich nur um zwei Jahre, was auf den ersten Blick weniger dramatisch erscheint. Im Vergleich der letzten drei Jahrzehnte allerdings bedeutet dies eine Beschleunigung der Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbspersonen um das Dreifache.

Der demographische Umbruch wird auch zur Alterung der Belegschaften führen. Dies wirft weitreichende Fragen auf:

- Wird es zu einem demographisch bedingten Mangel an Arbeitskräften, insbesondere Fachkräften kommen? Ist der derzeit viel diskutierte Engpaß an IT-Kräften also der erste Vorbote eines noch sehr viel gravierenderen, generellen Arbeitskräftemangels?
- Bedeuten älter werdende Belegschaften eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft?
- Wie soll in Zukunft neues, modernes Wissen in die Unternehmen fließen, wenn nicht durch den Zustrom frisch ausgebildeter junger Nachwuchskräfte? Und umgekehrt: Wie soll die Wirtschaft den Verlust an Kompetenz und Erfahrung auffangen, der mit dem Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge aus dem Erwerbsleben einhergehen wird?

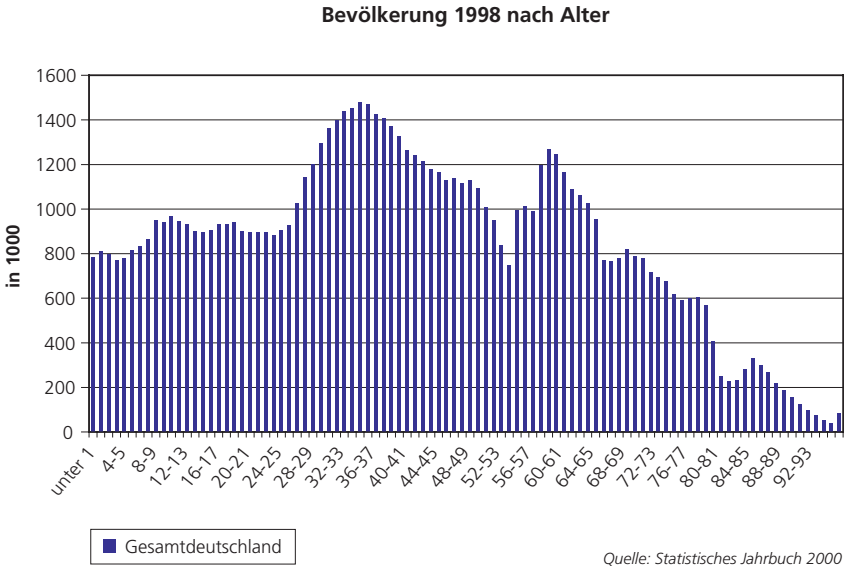


Abb. 1: Altersverteilung der deutschen Bevölkerung

- Wie können sich Unternehmen auf den altersstrukturellen Wandel ihrer Belegschaften rechtzeitig einstellen, und werden die Unternehmen überhaupt willens und in der Lage sein, die deutlich steigenden Anteile Älterer auch zu beschäftigen?

### 3. Kein genereller Arbeitskräftemangel

Die in der Öffentlichkeit vielfach geäußerte Befürchtung, dass es durch die demographische Entwicklung rasch zu einem umfassenden durchgängigen Mangel an Arbeitskräften kommen wird, hat sich als unzutreffend erwiesen: Alle Prognosen sprechen dafür, dass der Trend zum Abbau von Arbeitsplätzen durch Produktivitätssteigerung und Rationalisierung weitergehen wird. Der Beschäftigungsabbau wird in Zukunft auch Wirtschaftssektoren (z. B. im traditionellen Dienstleistungssektor) erreichen, die bisher weitgehend „verschont“ geblieben sind, ohne dass die neu entstehenden und expandierenden Produktions- und Dienstleistungsbereiche (Multi-Media, IT) in der Lage sein werden, diese Arbeitsplatzverluste zahlenmäßig auszugleichen – von der Frage der Eignung der „Freigesetzten“ für die neuen „Jobs“ einmal ganz abgesehen. Die Nachfrage nach Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt dürfte daher eher noch weiter zurückgehen.

Auf der anderen Seite ist das Erwerbspersonenpotenzial längst noch nicht ausgeschöpft. Neben der registrierten gibt es verdeckte Arbeitslosigkeit in erheblichem Umfang. Unfreiwillig Teilzeitbeschäftigte, vor allem Frauen in „Stiller Reserve“ und „Bildungswarteschleifen“ sowie Frühverrentete, bilden ein Reservoir, auf das die Unternehmen zur Arbeitskräfteversorgung zurückgreifen können. So könnte für diese Gruppen die Möglichkeit entstehen, wieder stärker in das Erwerbsleben integriert zu werden. Unter Berücksichtigung der prognostizierten Rationalisierungstendenzen und der vorhandenen Reserven wird man daher auch in Zukunft nicht von einem durchgängigen Mangel an Arbeitskräften ausgehen können.

#### **4. ... aber zunehmendes Risiko von Ungleichgewichten auf spezifischen Teilarbeitsmärkten**

Nicht ausgeschlossen wird jedoch, dass es bei Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen (z. B. Facharbeiter, Ingenieure, Informatiker) zu einer Verknappung kommen könnte. Bei solchen Befürchtungen wird aber gerne übersehen, dass es bereits jetzt in diesen Gruppen nicht genutzte Qualifikationspotenziale in Form „unterwertiger Beschäftigung“ in erheblichem Umfang gibt. Zu berücksichtigen ist, dass sich mögliche Ungleichgewichte je nach Region, Typ der Qualifikation, Branche oder Unternehmen sehr unterschiedlich darstellen. Die Frage ist, inwieweit derartige Engpässe schon auf die demographischen Umbrüche oder primär auf die dort vorzufindenden Arbeitsbedingungen und/oder Versäumnisse der Unternehmen bei der Ausbildung eigenen Nachwuchses zurückzuführen sind und die demographische Entwicklung solche längst bestehenden Versäumnisse jetzt erst offenkundig macht.

Mögliche Engpässe bei der Arbeitskräfteversorgung werden die Unternehmen allerdings sehr unterschiedlich treffen: Ertragsstarke Großunternehmen, die gute Löhne zahlen können, Unternehmen der attraktiven Branchen mit modernem High-Tech Image und weitgehend „flexibilisierten“ Belegschaften werden auch bei sich verknappendem Potenzial an jüngeren Arbeitskräften weiterhin in der Lage sein, ihre Belegschaften „jugendzentriert“ zusammenzusetzen und sich mit Nachwuchskräften, die über moderne Ausbildungsabschlüsse verfügen, zu versorgen. Kleinere und mittlere Unternehmen, Unternehmen in strukturschwachen Regionen oder aus dem Handwerk mit schwacher Arbeitsmarktposition laufen dagegen eher Gefahr, im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte das Nachsehen zu haben. Gerade auf solche Branchen und Betriebe kommen daher besonders weitreichende neue Herausforderungen zu.

#### **5. Dramatischer als der zahlenmäßige Rückgang der Erwerbspersonen: die veränderte Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen**

Eine EU-vergleichende Prognose zur Entwicklung der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials erwartet für Deutschland – ähnlich wie für die meisten EU-Staaten – eine durchaus brennende Entwicklung:

- eine massive Zunahme der über 50jährigen Erwerbstätigen ab 2010, die ihren Höhepunkt um 2020 erreicht und danach wieder abflaut;
- einen zunächst leichten weiteren Rückgang der „Nachrückerkohorten“ der 15- bis 19jährigen, der sich aber ab 2035 stark beschleunigt;
- schon ab 2010 einen deutlichen Rückgang der „mittelalten“ Erwerbstätigen, also der Gruppe, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren.

Der demographische Umbruch ist aber keineswegs erst ein Problem von morgen, sondern ein schon jetzt laufender, schleichender Prozess, der von Öffentlichkeit und Unternehmen allerdings noch kaum registriert wird. So sind die Belegschaften bereits heute älter geworden: Zwischen 1993 und 1998 ist trotz massiven Personalabbaus bei Älteren der Anteil der über 55jährigen Erwerbstätigen um 22 % angestiegen. In bestimmten Unternehmenskonstellationen und Branchen sind problematische Altersstrukturen („gestauchte Alterspyramiden“) anzutreffen, z. B. dort, wo infolge extensiver Frühverrentungsprogramme in Verbindung mit anhaltendem Einstellungsstopp und fehlender altersbedingter Fluktuation über Jahre hinweg kaum Neueinstellungen jüngerer Nachwuchskräfte stattgefunden haben, so dass sich eine auf mittlere Altersgruppen konzentrierte Belegschaft herausgebildet hat, die zu einem rasch ansteigenden Durchschnittsalter führen wird, eine für viele Unternehmen in den neuen Bundesländern typische, aber auch im Westen anzutreffende Situation. Schon mittelfristig werden mit den geburtenstarken Jahrgängen der späten 50er und der 60er Jahre große Jahrgangskohorten in die Kategorie der „älteren Arbeitnehmer“ hineinwachsen. Dem steigenden Handlungsdruck angesichts dieses unabweisbar auf uns zukommenden „Altersbergs“ aus den geburtenstarken Jahrgängen der jetzt 25- bis 50jährigen steht eine Beschäftigungs- und Sozialpolitik gegenüber, die weitgehend defensiv und kompensatorisch ausgerichtet ist.

## **6. Dominante betriebliche Bewältigungsstrategie: Externalisierung über vorzeitige Verrentung und Entlassung Älterer auf den Arbeitsmarkt**

Eine Ursache dafür, dass alternde Belegschaften auf betrieblicher Ebene noch nicht zu einem virulenten Problem geworden sind, liegt darin, dass es den Unternehmen bisher gelang, sich alternder Belegschaften durch die Praxis der Frühverrentung sozialverträglich und im gesellschaftlichen Konsens zu entledigen. Personalabbau im Zuge von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen wurde nicht zuletzt über die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer im Rahmen von Vorruhestandsregelungen – mit z. T. eingeplanter Phase von Übergangsarbeitslosigkeit – bewältigt. Legitimiert wurde diese Praxis durch die unterstellte geminderte Leistungsfähigkeit Älterer („Defizitmodell“) und das Argument, auf diesem Wege Arbeitsplätze für Jüngere freimachen zu können – eine arbeitsmarktpolitische Hoffnung, die sich nachweislich nicht erfüllt hat. Hinzu kommt, dass die Inanspruchnahme des Vorruhestands durch die Erwerbstätigen durchaus nicht immer freiwillig, sondern auf mehr oder weniger sanften Druck des Personalmanagements, aber auch der Kollegen erfolgt ist. Dennoch prägt das Modell inzwischen die erwerbsbiographischen Zukunftsplanungen vieler älterer Beschäftigter, auch wenn sich seit 1992 die finanziellen Regelungen immer weiter verschlechtert haben.

Die Rückwirkungen der verbreiteten betrieblichen Externalisierungspraxis waren fatal: Der Druck, Arbeitsplätze und betriebliche „Karrieren“ so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze ausgefüllt werden können, und der Anreiz, auch Ältere in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, entfielen; umgekehrt wuchs die Bereitschaft der Arbeitnehmer, Leistungsintensivierung und steigende Beanspruchung in mittleren Jahren zu akzeptieren nach dem Motto „Hau rein bis 55 und genieße dann einen frühen Ruhestand“. Die dominierende Nutzung des Altersteilzeitgesetzes als Blockmodell (dabei wird – statt des gleitenden Übergangs in den Ruhestand durch Teilzeitbeschäftigung in den letzten Berufsjahren – in der ersten Hälfte der auf maximal fünf Jahre befristeten „Altersteilzeit“ voll gearbeitet, um dann entsprechend früher und komplett aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu können) stellt eine Fortsetzung dieser Frühverrentungspolitik mit anderen Mitteln dar: Wichtige Chancen des Altersteilzeitmodells – sofortige Halbierung der Arbeitszeit, Schaffung von Beschäftigung für jüngere arbeitslose Arbeitskräfte, Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit und des Erfahrungstransfers im Betrieb von Älteren zu Jüngeren – werden so verschenkt.

## **7. Die bisherigen Lösungsmuster sind nicht zukunftsfähig**

Trotz „Entlastung“ des Arbeitsmarkts durch Frühverrentung haben sich die Arbeitslosenquoten der über 55jährigen deutlich erhöht, die versteckte Arbeitslosigkeit Älterer ist noch viel höher. Dennoch stellen hohe Altersarbeitslosigkeit und faktische Chancenlosigkeit Älterer auf dem Arbeitsmarkt ein in der Öffentlichkeit weitgehend verdrängtes Problem dar, dem Politik und auch Arbeitsverwaltung erst allmählich verstärkt Aufmerksamkeit widmen (s. die Kampagne „50plus – die können es“ der Bundesanstalt für Arbeit).

Im April 1999 waren in Deutschland nur noch 19,5 % der 60- bis 65jährigen erwerbstätig. Die Frühverrentungspraxis hat bei den Systemen der sozialen Sicherung bereits jetzt große Finanzierungsprobleme ausgelöst und ist angesichts des demographischen Wandels so nicht mehr finanzierbar. Nach der jüngsten Rentenreform werden derartige Lösungen in Zukunft nur noch zu massiv verschlechterten Konditionen (für die älteren Arbeitnehmer) realisierbar sein. Die verbreitete Ausgrenzung Älterer aus dem Erwerbsleben verursacht aber nicht nur massive ökonomische Probleme, sie stellt auch volkswirtschaftlich eine Verschwendung von Humankapitalressourcen dar: Unternehmen mit exzessiver Frühverrentungspraxis geraten häufig in erhebliche Schwierigkeiten, weil mit der Ausgliederung Älterer strategisch wichtiges Erfahrungswissen meist unwiederbringlich verlorengegangen ist.

Simple Lösungen greifen hier zu kurz. Das gilt sowohl für die Forderung nach einer generellen „Rente mit 60“ als auch für die gerade in jüngster Zeit wieder laut werdenden Rufe nach einer Anhebung des Rentenalters und Parolen wie „Wir müssen alle wieder länger arbeiten“ (vgl. Alt-Bundeskanzler Schmidt in der ZEIT vom 4.1.2001). Entweder sehen derartige Vorschläge völlig von den finanziellen Konsequenzen für die Rentenversicherung ab oder sie zielen einseitig auf die Lösung der Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung und gehen an der Realität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weiter Teile der älteren Arbeitnehmer vorbei. Einer

großen Anzahl Älterer ist es heute aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen gar nicht möglich, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze erwerbstätig zu sein.

## **8. Realer Hintergrund der Ausgrenzung Älterer: Dequalifizierung und Verschleiß**

Durch den Rationalisierungs- und Intensivierungsschub der letzten Jahre ist es bei den Arbeitsbedingungen insgesamt gesehen nicht zu einem Belastungsabbau, sondern eher zu einer Belastungsverschiebung von den körperlichen zu den psychischen Belastungen gekommen. Das Problem der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ – also die Beschäftigung an Arbeitsplätzen, auf denen „man nicht alt werden kann“ – ist ein in fast allen Branchen und Unternehmen anzutreffendes Phänomen. Innerbetriebliche Umsetzungen auf sog. Schonarbeitsplätze werden zunehmend schwieriger, da viele dieser Arbeitsplätze Opfer der Rationalisierung wurden. Das Problem verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz, der häufig durch den langjährigen Verbleib auf der gleichen Tätigkeit gekennzeichnet ist: mit geringem Anforderungswechsel, geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikationen, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Folge. Aus solchen Berufsverläufen resultiert oft die mangelnde Einsatzfähigkeit Älterer im Falle von betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen mit der unausweichlichen Folge der Ausgliederung. Das heißt: Zum älteren Arbeitnehmer wird man „gemacht“, und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie. Das heißt aber auch: Das Altern hat nicht für alle Arbeitnehmer die gleichen Folgen, vielmehr sinken die Chancen, im Alter noch erwerbstätig zu sein, mit niedrigerem formalem Bildungsniveau und steigender Expositionsdauer unter belastenden Arbeitsbedingungen. Es sind vor allem die Niedrigqualifizierten und Gesundheitsgeschädigten, die von Externalisierung und Arbeitslosigkeit betroffen sind.

## **9. Rundum: noch immer wenig entwickeltes Problembewußtsein**

Angesichts der Verbreitung verschleißender Arbeitsbedingungen geht es also vor allem darum, für einen großen Teil der älteren Arbeitnehmer überhaupt die Erreichbarkeit der Regelaltersgrenze wiederherzustellen. Die Weichen müssen in der Arbeitswelt, in den Unternehmen, gestellt werden. Daher ist neben der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik primär die betriebliche Personalpolitik gefordert. Das betriebliche Rekrutierungsverhalten ist nach wie vor stark jugendzentriert, der betriebliche Personaleinsatz folgt – bewußt oder unbewußt – Vorurteilen über geminderte Leistungspotenziale Älterer, die inzwischen von der Forschung weitgehend widerlegt wurden. Die Enquete-Kommission Demographischer Wandel stellt 1998 fest: „Mögliche (vorausschauende) Gestaltungsoptionen im Rahmen der Personalentwicklung, der Arbeitsorganisation etc. zur Bewältigung der zu erwartenden demographischen Herausforderungen wurden bisher weitgehend ignoriert.“ Daran hat sich, trotz einzelner vorbildlicher Beispiele, nichts geändert.

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Vorbereitung auf den alterstrukturellen Wandel der Belegschaften zählen:

- Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Wenn neues Wissen zunehmend weniger über den „Einkauf“ jüngerer Nachwuchskräfte mit modernen Qualifikationen integriert werden kann, gewinnen die Pflege und Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis an Bedeutung. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst läßt die Bereitschaft zur Weiterbildung drastisch nach.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch laufbahnbegleitenden Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.
- Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.

Mit den genannten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind zugleich die Voraussetzungen geschaffen, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch mit alternden Belegschaften zu sichern: Auch Innovationsfähigkeit ist nicht altersabhängig, sondern wird durch das Arbeitsumfeld im Laufe eines Erwerbslebens „geprägt“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovations-tempo agieren, auch mit älteren Belegschaften überaus erfolgreich sind, einige der traditionellen Industriezweige in Deutschland (wie z. B. der Maschinenbau) verdanken ihren internationalen Erfolg nicht zuletzt auch ihrem erfahrungsbasierten „Innovationsmilieu“, das auf Kooperation und Austausch zwischen den älteren, erfahreneren und den jüngeren, mit frischem Fachwissen ausgestatteten Entwicklern setzt. Der in der Computer- und Softwarebranche propagierte jugendzentrierte Innovationstyp stellt keineswegs den einzigen gangbaren Weg dar.

Es wird erwartet, dass die Erwerbsarbeit zukünftig durch weiter steigende Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet ist: hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, der Stabilität der Berufsverläufe usw. Ein zunehmend älter werdendes Erwerbspersonenpotenzial droht auf eine Arbeitswelt zu treffen, deren Verhaltenserwartungen immer stärker auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten werden. Daher ist mit einer Verschärfung der Beschäftigungsprobleme Älterer zu rechnen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird und eine altersgerechte Personal- und Arbeitsmarktpolitik Platz greift.