

Das Demographie – Netzwerk: - nie war es so wichtig wie jetzt!

Rede von Dr. Jürgen Pfister, Vorstandsvorsitzender des Demographienetzwerks ddn, vor dem IV. Know-How-Kongress von ddn und INQA „Wirtschaft und Demographie – Zukunft wird jetzt gemacht“ am 23.09.2009 in Köln.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zu unserem Kongress „Wirtschaft und Demographie – Zukunft wird jetzt gemacht“ -und gratuliere Ihnen: Sie haben die Zeichen der Zeit erkannt: Obwohl sie uns gegenwärtig alle beschäftigt, wird auch diese Wirtschaftskrise einen deutlich kürzeren Bremsweg haben als die Megatrends, die unsere Gesellschaft in den nächsten Jahrzehnten tiefgreifend verändern werden: - Bevölkerungsrückgang, Alterung, Migration und das Heraufziehen einer globalen Wissensgesellschaft.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Sie sind Pioniere, weil Sie auch in der Krise nicht nachlassen, sich in Ihren Betrieben auf den demographischen Wandel vorzubereiten und darin vielleicht sogar eine Gestaltungschance sehen, die uns

aus dieser Wirtschaftskrise herausführen wird. Und obwohl wir heute zusammen nicht wenige Pioniere sind – ich glaube mehr als 200 müssten hier im Saal versammelt sein -, so müssen wir doch auch ganz nüchtern feststellen, dass wir nach wie vor in der Minderheit sind: Das Gros der Personalmanager, ja das Gros unserer Wirtschaft ist gerade drauf und dran, der Krise mit den Rezepten von Gestern zu begegnen. Lassen Sie uns heute gemeinsam überlegen, wie wir das verhindern können.

Die gute Nachricht ist: Der „Hype“, den das Thema „Demographie“ in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit erfahren hat, scheint auch an Wirtschafts- und Arbeitswelt nicht spurlos vorübergegangen zu sein. Immerhin gibt es in den Unternehmen deutliche Anzeichen dafür, dass Altersbilder sich verändern und dass mehr Beschäftigung im Alter möglich ist. So hat die Beschäftigungsquote der 55-64-Jährigen in Deutschland seit dem Jahr 2002 fast um ein Drittel – von rund 38 % auf 51 % - zugenommen. Im europäischen Vergleich ist Deutschland damit vom Schlußlicht ins Mittelfeld aufgerückt. Auch mit „Entlassungen“, die in der Vergangenheit stets probates Mittel zur Personalkostenanpassung gewesen sind, scheint man in der gegenwärtigen Krise – zumindest

vorübergehend – etwas zurückhaltender umzugehen. Die „Kurzarbeit“ läßt immerhin die Option offen, zukünftig dringend benötigte Fachkräfte im Unternehmen zu halten und die negativen Auswirkungen der Personalkostenanpassung auf die Unternehmenskultur und die Organisationsleistung zu begrenzen.

Von einer aktiven Gestaltung des demographischen Wandels in den Betrieben sind wir jedoch Lichtjahre entfernt. In der betrieblichen Praxis fehlt es uns vielfach an handlungsrelevantem Gestaltungswissen und vor allem - was viel besorgniserregender ist - am „**Sense of Urgency**“. Hier scheint vielmehr oftmals der Glaube vorzuherrschen, dass man sich erst in 30 Jahren mit dem Thema befassen muß, wenn die Folgen voll umfänglich und unübersehbar hervorgetreten sind. Dabei sind die Veränderungsprozesse längst in vollem Gange, und wir sind bereits heute in den Betrieben mit ihren Auswirkungen konfrontiert. Ich fürchte, der „Demographie - Hype“ flacht ab und die Karawane zieht weiter, ohne dass die zentralen Probleme in den Betrieben auch nur ansatzweise gelöst wären. Ich möchte ein wenig Zeit darauf verwenden, Ihnen einige dieser Probleme etwas ausführlicher zu beschreiben:

Erstens: Zeitgleich mit den Alterungs- und Schrumpfungprozessen in Europa entsteht eine globale Wissensgesellschaft, in der die Fähigkeit der Menschen, mit Informationen umzugehen, sie zu bewerten und mit anderen Wissensarbeitern über hierarchische Strukturen hinweg zusammenzuarbeiten, zunehmend zum entscheidenden Standortfaktor wird. Wurden die Menschen in der Industriegesellschaft vornehmlich durch ihre Arbeit organisiert, so müssen sie heute maßgeblich sich selbst und - auf dieser Basis - ihre Arbeit organisieren. In den wissens- und dienstleistungsintensiven Sektoren Europas werden bis 2015 mehr als 13 Mio. zusätzliche Jobs entstehen. Trotz zunehmender Arbeitslosigkeit steigt deshalb bereits schon heute die Nachfrage nach Fachkräften. Dieser steigenden Nachfrage steht ein zurückgehendes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften gegenüber. Nur wenige Betriebe bereiten sich wirklich darauf vor, dass uns - bei Fortschreibung der heutigen Trends - bereits im Jahre 2015 mindestens 7 Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen werden, wie es das „Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung“ kürzlich dargelegt hat.

Zweitens: Der Alterungsprozess in den Betrieben wird sich weiter beschleunigen. Bereits ab dem Jahre 2013

wird die stärkste Alterskohorte der Erwerbstätigen in Deutschland die der Über-50-Jährigen sein. Die Stärken älterer Mitarbeiter werden in der Wissensökonomie zunehmend zum Wettbewerbsfaktor, weil sie über den wirtschaftlichen Erfolg mitentscheiden. Um diese Stärken wirklich nutzen zu können, müssen wir dem Einzelnen zunehmend die Chance bieten, länger im Beruf bleiben zu können. Wir werden deshalb neue Modelle der Arbeitskultur entwickeln müssen, die es Menschen ermöglichen, bis ins Alter von 67 Jahren und darüber hinaus am Wertschöpfungsprozess teilzunehmen.

Drittens: Nach Erkenntnissen des Gallup Instituts arbeiten nur 12% der 35 Millionen abhängig Beschäftigten in Deutschland motiviert in ihrem Unternehmen, mehr als zwei Drittel machen Dienst nach Vorschrift, und jeder Fünfte hat innerlich bereits gekündigt. Die Wertschöpfungsprozesse der Zukunft erfordern jedoch weit mehr als die bloße „Anwesenheit“ der Mitarbeiter. Die Unternehmen sind zwingend auf engagierte und emotional gebundene Mitarbeiter angewiesen. So verwundert es nicht, dass die „Erhaltung und Förderung des Mitarbeiterengagements“ in der jüngsten Trendstudie der DGFP gerade als die wichtigste Herausforderung des Personalmanagements der Zukunft erkannt wurde.

Mitarbeiterengagement ist das neue Maß für „Gesundheit“ von Mensch und Organisation.

Viertens: In der Wissensökonomie können Unternehmen wirtschaftlich nicht dauerhaft erfolgreich sein, wenn ihre Mitarbeiter nicht in einem gesunden Klima arbeiten. Wie eine aktuelle Studie von Grass Roots über Arbeitsbedingungen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel zeigt, reagieren Konsumenten bei Unternehmen, in denen sie Missstände vermuten, mit Kaufzurückhaltung. 43 % der Befragten gaben an, Unternehmen mit mutmaßlich schlechten Arbeitsbedingungen beim Einkauf nach Möglichkeit zu meiden. Unternehmen mit schlechten Arbeitsbedingungen erscheinen in der öffentlichen Wahrnehmung also nicht nur als schlechte Arbeitgeber, sondern auch als leistungsschwache Anbieter.

Fünftens: Die globale Vernetzung der Welt über das world wide web nimmt in einem atemberaubenden Tempo zu. Die Entwicklung in den sozialen Netzwerken der online Welt wie LinkedIn, Facebook oder Xing geht weg vom TOP - Management und hin zur kollektiven Intelligenz von Millionen von Usern, weg von festen Hierarchien und hin zu fließenden und mobilen

Arrangements. Die Märkte der Zukunft sind Beziehungsmärkte, die immensen sozialen Mehrwert durch Vernetzung von Menschen generieren. Soziale Netzwerke werden die Entscheidungen von Menschen in einer hochkomplexen Welt immer mehr beeinflussen. Im web 2.0 können Unternehmen nicht mehr lügen. Verletztes Vertrauen in gefälschte Authentizität schlägt millionenfach zurück. Wenn Unternehmen ihre Kunden, Mitarbeiter und potentiellen Bewerber in Zukunft noch verstehen wollen, dann müssen sie lernen, die sich rasant entwickelnden Beeinflussungsstrukturen im Netz zu verstehen und Handlungskompetenzen im Umgang damit zu entwickeln. Sie müssen zwangsläufig zu einem Umgang mit ihren unterschiedlichen Stakeholdern kommen, der in den sozialen Netzwerken der online Welt bestehen kann. Die herausragenden Merkmale eines solchen Umgangs sind:

- Authentizität,
- Transparenz,
- Feedback und Interaktion,
- Involvement und Beteiligung,
- Wertorientierung und Wertschätzung.

Wer dagegen seine Beziehungsmuster nicht an diesen Merkmalen ausrichtet und stattdessen unverändert die Beziehungsmuster der Industriegesellschaft praktiziert, dem wird es nicht gelingen, nachhaltig Vertrauen aufzubauen. – Und wer kein Vertrauen aufbauen kann, dem werden in Zukunft nicht nur hochqualifizierte Fachkräfte fehlen, sondern auch die Kunden weglaufen. Solche Unternehmen werden als industriegesellschaftliche Dinosaurier schlicht von den Beziehungsmärkten der Zukunft verschwinden.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Die Trägheit von demografischen Prozessen in der Wissensgesellschaft hat zwar den Vorteil, dass sie lange vorhersehbar sind. Der Nachteil ist jedoch, dass sie zugleich nur langfristig steuerbar sind. Deshalb können wir die erforderlichen Veränderungsprozesse nicht auf die lange Bank schieben, sondern müssen **unverzüglich** damit beginnen. Genau hier, in dieser **Dringlichkeit** liegt eine unserer großen Herausforderungen: Wenn wir in 3 - 5 Jahren über adäquate Bewältigungsmuster verfügen wollen, dann müssen wir **jetzt** damit beginnen, an den erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu arbeiten. Ob wir den demografischen Wandel schlicht

"erleiden" müssen oder ob wir ihn gestalten und die damit verbundenen Chancen nutzen können, hängt wesentlich davon ab, ob wir lernen, langfristig zu denken und nachhaltig zu handeln. Gerade jetzt sind deshalb im betrieblichen Personalmanagement strategische Ausrichtung, Durchhaltevermögen und Konsequenz gefragt.

Im **betrieblichen Personalmanagement** müsste sich dazu allerdings ein regelrechter **Paradigmenwechsel** vollziehen. Auch im Jahr 1 nach der Krise sind wir zwar ärmer, aber leider nicht klüger geworden: Die Maßnahmen, die von einem Großteil der Betriebe in der jüngsten Wirtschaftskrise ergriffen werden, zeigen deutlich, wie sehr das betriebliche Personalmanagement noch im kurzfristig - reflexhaften Handeln von **gestern verhaftet** ist:

- Betriebsbedingte Kündigungen gelten in 53% der Unternehmen in Deutschland immer noch als Mittel der Wahl und pauschale Personalkosteneinsparungen werden selbst in solchen Unternehmen vorgenommen, die gar nicht von der Krise betroffen sind.

- Die berufliche Ausbildung wird zurückgefahren und qualifizierte Auszubildende werden nach Abschluß nicht übernommen.
- Die Budgets für die betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie das Gesundheitsmanagement werden gekürzt oder ganz platt gemacht.
- Die Frühverrentung feiert fröhliche Urstände und die Verlängerung des Altersteilzeitgesetzes liegt als Forderung längst wieder auf dem Gabentisch der Politik.

Die reflexhafte Rückkehr zu den Verhaltensmustern von Gestern verhindert die Entwicklung von Antworten auf die Fragen von Heute und Morgen. Mit der Fokussierung auf kurzfristige Personalkostenanpassungsmaßnahmen holen sich die Unternehmen mittelfristig neue Probleme ins Haus. – Zwar werden die Personalbudgets dadurch vorübergehend entlastet. Mittel- und langfristig werden jedoch das Engagement der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt nachhaltig beschädigt. Leider wird der dadurch verursachte Schaden von den Controllern selten erfasst und deshalb zumeist ignoriert und verdrängt.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

im betrieblichen Personalmanagement stehen wir an einem Scheideweg: Es ist offen, ob sich der demographische Wandel in unseren Betrieben am Ende unkontrolliert Bahn bricht oder ob es uns gelingt, diesen Wandel wirksam und nachhaltig zu gestalten. Um den richtigen Weg einzuschlagen, müssen wir das heute im betrieblichen Personalmanagement vorherrschende Paradigma ablösen, das ausschließlich auf die kurzfristige Effizienzsteigerung und Personalkostensenkung abstellt. In diesem Paradigma wird die facettenreiche Welt der Human Ressourcen - auf die Größe einer Erbse reduziert, nur damit sie auch vom letzten Erbsenzähler noch verstanden wird; - und dies geschieht oftmals dann noch ohne Not, gewissermaßen in vorauseilendem Gehorsam. - In dieser Perspektive verschwindet alles, was nicht unmittelbar zählbar und rechenbar ist.

Die Gestaltung des demographischen Wandels in unseren Betrieben ist aber keine Rechenaufgabe. In einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft hängen die Wertschöpfungsprozesse ganz wesentlich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens,

von ihrer Qualifikation, ihrem Know How und ihrem Engagement sowie von der Art und Weise ihres Zusammenwirkens ab. Die Human Ressourcen eines Unternehmens dürfen deshalb eben gerade nicht als bloße Personalkostenfaktoren gesehen werden, die gleichrangig oder sogar nachrangig zu anderen Kostenfaktoren beliebig verschoben, abgestossen oder dann wieder neu beschafft werden können. Sie haben vielmehr eine besondere, eigene Dignität, der wir Beachtung schenken und Respekt zollen müssen. Das alte Paradigma ist nicht hinreichend komplex genug, um zufriedenstellende Antworten auf die drängenden Zukunftsfragen des demographischen Wandels in der Wissensgesellschaft geben zu können.

Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen wir deshalb über eine grundsätzliche Erneuerung des betrieblichen Personalmanagements nachdenken. Wir brauchen einen Paradigmawechsel! Wir brauchen ein neues Paradigma, das sich an den Wertschöpfungsprozessen der Wissensökonomie und an den Beeinflussungsstrukturen der sozialen Netze orientiert. Im Rahmen eines Multi – Stakeholder - Ansatzes der Unternehmensführung muss das Personalmanagement die Interessen der Mitarbeiter im Sinne der betrieblichen Wertschöpfung vertreten und

als Anwalt der Human Ressourcen im Betrieb fungieren. Dabei sind Begriffe konstitutiv, die in der gängigen Betriebswirtschaftslehre üblicherweise nicht vorkommen:
- Sinn, Wertschätzung, Involvierung und Transparenz.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wie läßt sich dieses neue, wissenschaftliche Paradigma des Personalmanagements konkreter beschreiben? – Nun, seine wichtigsten Elemente sind:

- **Erstens:** Die **Erkenntnis**, dass Mitarbeiter die wichtigsten Botschafter von Marken sind und dass deshalb Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung zwei Seiten einer Medaille sind, die am Ende über den Unternehmenserfolg entscheidet.
- **Zweitens:** Das **Bestreben**, alle Mitarbeiter aktiv in Entscheidungsprozesse zu involvieren, ihre Selbstorganisationskräfte zu stärken und die Generierung von innovativen Ideen zu fördern,
- **Drittens:** die **Bereitschaft**, die vielfältigen Stärken der Mitarbeiter aktiv im Wertschöpfungsprozess

einzusetzen und Vielfalt als Vorsprung im Wettbewerb zu begreifen.

- **Viertens:** die **Überzeugung**, dass eine dienende Führung und flache Hierarchien zentrale Erfolgsfaktoren in einer wertschätzenden Unternehmenskultur sind.
- Und schließlich **Fünftens:** die **Einsicht**, dass das Engagement aller Mitarbeiter nachhaltig nur in einer Kultur der Wertschätzung mobilisiert werden kann.

Im neuen wissenschaftlichen Paradigma ist die Vermeidung von Ineffizienz zwar nach wie vor eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung mehr dafür, um die Leistungsfähigkeit unserer Organisationen im demographischen Wandel nachhaltig zu erhalten. Auf der Agenda des betrieblichen Personalmanagements stehen dabei Aufgaben, deren erfolgreiche Wahrnehmung in Zukunft über die wirtschaftliche Existenz von Unternehmen mitentscheiden wird. Einige davon möchte ich Ihnen kurz nennen:

Erstens: Sicherstellung eines ausreichenden Potentials an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften. Damit in unmittelbarem Zusammenhang: Abbau von

beschäftigungshemmenden Barrieren für Menschen, die heute noch teilweise am Rande des Arbeitsmarkts stehen, d.h. Frauen, Migranten und ältere Menschen jenseits des fünfzigsten Lebensjahres; - Menschen, auf die wir bei der Besetzung von Fach- und Führungsfunktionen zukünftig stark angewiesen sein werden.

Zweitens: Systematische Ausschöpfung und Weiterentwicklung des Potentials an Fach- und Führungskräften, z.B. durch die betriebliche Aus- und Fortbildung sowie eine langfristige Personalplanung.

Drittens: Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Aufbau von Strukturen zur Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit - und mithin zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit - aller Mitarbeiter.

Viertens: Wirksame Förderung der Zusammenarbeit in altersgemischten und multiethnischen Teams.

Fünftens: Erhaltung von Erfahrungswissen und Know How im Unternehmen, wenn ältere Mitarbeiter zukünftig verstärkt in den Ruhestand eintreten.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

der längst überfällige Paradigmawechsel im betrieblichen Personalmanagement bietet den Unternehmen nicht nur den Zugang zu einer aktiven Gestaltung des demographischen Wandels. Vielmehr eröffnet er ihnen die Chance, sich im Wettbewerb über eine „Humankapitaloffensive“ zu differenzieren und dadurch zugleich zur nachhaltigen Überwindung der gegenwärtigen Wirtschaftskrise beizutragen.

Das neue wissenschaftliche Paradigma spiegelt sich im Kern bereits im Motto „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ sowie in den „10 goldenen Regeln“ unseres Demographie - Netzwerks ddn wider. Unsere Zusammenarbeit im ddn ist damit auf eine tragfähige, identitätsstiftende Grundlage gestellt.

Bei der Entwicklung von Antworten auf die gewaltigen Herausforderungen des demographischen Wandels sind einzelne Unternehmen allein - und seien sie noch so groß - grenzenlos überfordert. Gelingen kann dies nur im Zusammenschluss und in aktiver Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Zudem braucht es Kooperationen

mit starken Partnern aus Sozialversicherungsträgern, Verbänden, Gewerkschaften und Politik.

– Und beim Stichwort „**Partner aus der Politik**“ werden Sie sich sicher fragen, meine sehr geehrten Damen und Herren, was eigentlich deren Rolle angesichts der gewaltigen Aufgaben ist, die der demographische Tsunami in den nächsten Jahren für Wirtschaft und Gesellschaft aufwerfen wird. Wie ist die Politik eigentlich im Hinblick auf die demographischen Herausforderungen vorbereitet und aufgestellt? Heute möchte ich dazu nur soviel sagen: Ein Paradigmenwechsel ist nicht nur im betrieblichen Personalmanagement angezeigt, vielmehr brauchen wir diesen Paradigmenwechsel dringend auch in der Politik. Wir wissen, dass jedes Ressort im Berliner Kabinett die Herausforderungen des demographischen Wandels ernst nimmt und seine Hausaufgaben eifrig abarbeitet – fast möchte ich sagen: übereifrig. Jetzt aber tut mehr Koordinierung not. Wir würden uns wünschen, dass die nächste Regierung, wer immer sie stellt, die Chance ergreift, auch ihre Kräfte zu bündeln und noch planvoller vorzugehen. Hier wäre – so meine ich – die Einrichtung einer interministeriellen Arbeitsgruppe „Demographie“ die angemessene Antwort, die vernetzt zusammenarbeitet und im Bundeskanzleramt koordiniert

wird. Das Demographie – Netzwerk hat im Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen kompetenten und verlässlichen Partner. Die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft aber braucht einen solchen Partner in Gestalt einer Bundesregierung, die zu den Herausforderungen des demographischen Wandels abgestimmt und handlungsfähig ist.

Der demographische Wandel ist ein hochkomplexes und dynamisches Problemfeld, das nur in Form organisationaler Lernprozesse aller Beteiligten erfolgreich angegangen werden kann. Solche Lernprozesse lassen sich am besten in sozialen Netzwerken organisieren. Soziale Netzwerke sind die überlegene Organisationsform in einer global vernetzten Welt, weil sie die kollektive Intelligenz generieren, die zur Lösung komplexer Probleme erforderlich ist – eine kollektive Intelligenz, bei der das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Die Lösungen werden dabei nicht von einzelnen Experten im stillen Kämmerlein erdacht, sondern sind das Ergebnis eines offenen Selbstorganisationsprozesses.

Das Demographie – Netzwerk „ddn“ ist das soziale Netzwerk, das Lösungen zur Gestaltung des

demographischen Wandels aus der betrieblichen Perspektive der Praxis heraus entwickelt, um Beschäftigte beschäftigungsfähig und Organisationen demographiefest zu machen. Wir sind ein Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen, das nicht nur praxisrelevantes Wissen zur Gestaltung des demographischen Wandels in den Betrieben generieren will, sondern sich vordringlich auch dem Transfer dieses Wissens in die betriebliche Praxis verschrieben hat. So möchten wir wesentlich dazu beitragen, dass die zahlreichen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und Instrumente zur Gestaltung des demographischen Wandels, dahin gelangen, wo sie wirksam zur praktischen Humanisierung des Arbeitslebens beitragen können: - nämlich in unsere Betriebe. Das Demographienetzwerk stellt für INQA – die Initiative "Neue Qualität der Arbeit" - das Tor zur Praxis dar. Mit heute fast zweihundert betrieblichen Ansprechpartnern und ca. einer Millionen erreichbaren Erwerbstätigen ist dieser Zugang zumindest für das demographische Handlungsfeld einmalig.

Meine Damen und Herren,

Dass dies keine abstrakten, theoretischen Überlegungen sind, zeigt die Dynamik, mit der sich derzeit in

Deutschland regionale Demographie - Netzwerke bilden. Eine Reihe von ihnen ist heute hier vertreten, und ich begrüße die Vertreter der regionalen Demographie - Netzwerke u.a. aus Bremen, Dortmund, Freiburg, Köln sowie aus den Regionen Rhein-Hunsrück und Thüringen ganz besonders herzlich. Hier haben sich vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen mit kommunalen Einrichtungen und Institutionen zusammengeschlossen, um ganz individuell Nutzen zu generieren und gemeinsam an Lösungen für die demographische Herausforderung zu arbeiten.

Ein zentrales strategisches Ziel von ddn ist es, die Entwicklung der regionalen Demographie - Netzwerke systematisch zu unterstützen und gezielt zu fördern. Wir haben dazu bereits im Mai 2008 sehr konstruktive Gespräche mit Herrn Minister Olaf Scholz geführt und Fördermittel für ein dreieinhalbjähriges Projekt beantragt. - Und wir freuen uns alle sehr darüber, sehr geehrter Herr Staatssekretär Scheele, dass wir für dieses wichtige Projekt nunmehr endlich den Zuwendungsbescheid Ihres Hauses, schwarz auf weiß, in Händen halten. Auf dieser Basis werden wir nun professionell daran gehen, den weiteren Aufbau regionaler Demographie - Netzwerke durch Anschubmittel und direkte Organisationsberatung

voranzutreiben und den Informationsaustausch zu organisieren. Aus den Projektmitteln werden wir ein integriertes Demographie - Wikipädia aufbauen, um die in unseren Netzwerken generierten Erkenntnisse und Erfahrungen zu speichern und allen interessierten Betrieben und Unternehmen verfügbar zu machen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
liebe ddn - Mitstreiterinnen und Mitstreiter,

Sie sehen, wir haben uns viel vorgenommen und benötigen dazu die aktive Unterstützung aller unserer Mitglieder und darüber hinaus solcher Unternehmen, die heute noch nicht Mitglied im ddn sind. Zukunft wird jetzt gemacht! Deshalb: Engagieren Sie sich im Demographie - Netzwerk, um heute gemeinsam die Gestaltungslösungen zu entwickeln, die wir alle morgen dringend benötigen werden.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!