

REDLINE | VERLAG

Friedhelm Schwarz

Das **Multi**generationen- **Unternehmen**

So fördern und fordern Sie
Mitarbeiter jeden Alters



Friedhelm Schwarz

**Das Multigenerationen-
Unternehmen**

REDLINE | VERLAG

Friedhelm Schwarz

**Das
Multigenerationen-
Unternehmen**

**So fördern und fordern Sie
Mitarbeiter jeden Alters**

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
schwarz@redline-verlag.de

Nachdruck 2012

© 2005 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld
Satz: deleatur.com, Wien
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-443-9
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-162-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	7
Jugendwahn und Komfort-Rente – beides hat keine Zukunft - -	9
Die historischen Wurzeln – Kinderarbeit und Altersinvalidität _____	19
Ist der Generationenkampf ein Führungsproblem? - - - - -	28
Schlechte Chefs vergraulen gute Mitarbeiter _____	29
Jede Führungsebene hat ihre Probleme _____	31
Verlust von sozialen Fähigkeiten - - - - -	39
Die Qualität der Führungskräfte bestimmt den Erfolg des Unternehmens - - - - -	42
Die vier Fähigkeiten guter Chefs _____	45
Die drei Prinzipien guter Chefs _____	47
Verhaltensorientierung als Teil der Wirtschaftswissenschaften - - - - -	49
Das moderne Bild der Ökonomie _____	50
Die Grundlagen verhaltensorientierter Führung _____	60
Die Verhaltensmuster der verschiedenen Generationen - - -	79
Das Leben ist wie eine hügelige Landschaft _____	80
Kulturelle Erfahrungen prägen das Denken und Handeln der verschiedenen Generationen - - - - -	92
Die „Old Lions“ – Erfahrung und Erinnerung _____	93

6 Das Multigenerationen-Unternehmen

Die Babyboomer – Die Generation der Vielen schwankt zwischen Leistung und Freizeit _____	98
Die Generation X – Anspruch und Argumente _____	109
Die Nexter – Optimistisch und unkompliziert _____	113
Persönlichkeit im Lebenslauf - - - - -	115
Bahnen Sie dem Talent einen Weg _____	116
Intelligenz und Wissen sind nicht dasselbe _____	127
Lebensmotive und die Sinnfrage des Lebens _____	130
Erziehung und Elternhaus _____	135
Ausbildung und Erfahrung _____	136
Soziale Eigenschaften _____	143
Was spricht für Multigenerationen-Unternehmen? - - - - -	146
Multigenerationen-Unternehmen sind für alle von Vorteil _____	148
Verhaltensorientiertes Management im Multigenerationen-Unternehmen - - - - -	151
Führungskompetenzen _____	151
Führungskraft und Mitarbeiter – Gemeinsam im Interesse des Unternehmens handeln _____	157
Fairness, Gerechtigkeit und Sinn _____	159
Kooperativ handeln _____	162
Generatives Wissensmanagement - - - - -	164
Wissen systematisieren _____	165
Wie intellektuelles Kapital entsteht _____	172
Mit Wissen arbeiten _____	178
Die zehn Prinzipien des intellektuellen Kapitals _____	181
Der japanische Weg zum Wissen wird auch in Europa wichtig _____	184
Wissen zugänglich machen _____	191
Wie ein Multigenerationen-Unternehmen die Zukunft meistert - - - - -	195
Der Einsatz älterer Mitarbeiter – Beispiele und Aussagen -	199
Anmerkungen _____	208
Literaturangaben _____	209

Vorwort

Alle hoch industrialisierten Länder befinden sich schon heute in einer Phase des demografischen Wandels, der noch einige Jahrzehnte anhalten wird. Der Anteil der Älteren in der Gesellschaft wächst, der Anteil jüngerer Menschen wird geringer. Die Menschen werden älter und sie bleiben länger leistungsfähig. Aber das müssen sie auch, denn ohne ältere Arbeitnehmer wird die Wirtschaft bald nicht mehr funktionieren.

Diesem demografischen Wandel mit all seinen Facetten stehen aber immer noch Verhaltensweisen entgegen, die speziell in Deutschland noch aus der Zeit der Vollbeschäftigung stammen. Statt ältere Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten, wurden sie in den vergangenen zwei Jahrzehnten im Rahmen von Rationalisierungsmaßnahmen, aber auch auf eigenen Wunsch, immer früher ausgegliedert und in den Ruhestand geschickt. Gleichzeitig rückte das Ideal der Jugend immer stärker in den Mittelpunkt. Kaufkraft und Können schienen zwei Seiten derselben Medaille zu sein.

Parallel dazu dehnten sich die Studienzeiten immer mehr aus. Oft wurden gleich mehrere Ausbildungen aneinander gereiht, weil eine allein keinen Arbeitsplatz garantierte. Plötzlich zählte man bis 30 noch zum Nachwuchs und war gleichzeitig in einigen Branchen ab 30 schon wieder zu alt.

Dabei dehnt sich die Zeit, in der der Mensch leistungsfähig ist, immer weiter aus. Nur nimmt man diese Veränderungen nicht zur Kenntnis, sondern lässt sich immer noch von Klischees und Vor-

urteilen in seiner Selbst- und Fremdwahrnehmung bestimmen. Natürlich ist es für jeden 20-Jährigen ein großartiges Gefühl, einem 60-Jährigen zu zeigen, was er schon alles drauf hat. Und vielleicht ist es auch für den 60-Jährigen durchaus befriedigend, einem 20-Jährigen zu helfen, noch besser zu werden. – Nur haben beide Generationen kaum noch die Chance, voneinander zu lernen, weil in zu vielen Unternehmen die Gelegenheit fehlt, dass sich Generationen überhaupt noch begegnen.

Deshalb sind viele bewährte Formen des Umgangs der Generationen miteinander verloren gegangen und müssen für die Zukunft erst wieder neu erlernt werden. Diese Fähigkeit, die verschiedenen Generationen miteinander ins Gespräch zu bringen, von Wissen und Erfahrungen zu profitieren und auch Ältere, die dringend gebraucht werden, im Unternehmen zu halten, das alles erfordert Führungsfähigkeiten, die oft genug nicht oder nicht mehr vorhanden sind.

Was gefordert wird, ist verhaltensorientierte Führung. Jeder Vorgesetzte muss seine Mitarbeiter zunächst einmal verstehen, um sie lenken zu können. Er muss wissen, woher die Grundlagen des Verhaltens kommen, wie Lernen funktioniert und wie man mit Veränderungen umgeht, die jeder Mensch im Laufe seines Lebens erlebt. Die Verhaltensökonomie hat der Wirtschaft wichtige Impulse und Erkenntnisse geliefert, die nun aber nicht nur in Werbung und Marketing, sondern auch in allen Fragen der Personalführung ihren Niederschlag finden müssen.

Wie das funktioniert und wie man ein Unternehmen dadurch erfolgreicher macht, dass man die Stärken aller Generationen nutzt und sie integriert, erklärt dieses Buch.

Jugendwahn und Komfort-Rente – beides hat keine Zukunft

Die tatsächlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland, speziell auf dem Arbeitsmarkt, wollen so gar nicht zu den Erwartungen, Wünschen, Werten und Zielen passen, die den geistigen Überbau der Wirtschaft bilden. Dabei sind der Jugendwahn auf der einen Seite und der für viele immer noch höchst komfortable frühzeitige Ruhestand auf der anderen nur die beiden Seiten ein und derselben Medaille.

Inzwischen belegen zahlreiche Studien und demoskopische Berechnungen, dass wir bei der Fortsetzung der bisherigen Verfahrensweise in Zukunft weder genügend beruflichen Nachwuchs noch ausreichend viele Arbeitnehmer im jüngeren Alter haben werden, um die Wirtschaft – selbst bei noch mehr Rationalisierung und Stellenstreichungen – am Laufen zu halten.

Gleichzeitig werden wir aber bei Fortsetzung der bisherigen Verrentungspraxis extrem viele fitte und höchst anspruchsvolle Frühsenioren haben, die sich weder alt fühlen noch alt verhalten und die beabsichtigen und erwarten, den gewohnten Lebensstandard aus den Achtziger- und Neunzigerjahren noch zwanzig oder dreißig Jahre lang munter fortsetzen zu können.

Aber auch wenn wir wissen, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher, fehlt es doch an entsprechenden Handlungsweisen, die dem bestehenden Wissen entsprechen. Eher halbherzige Appelle ändern nichts am Verhalten, solange nicht der „Tipping Point“ erreicht ist, der dann wahrscheinlich zu einer lawinenartigen Veränderung führen wird.

Am Arbeitsmarkt ist es nicht anders als an der Börse. Und in den Köpfen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sieht es nicht anders aus als in den Köpfen von Aktienbesitzern. Die Angst vor Verlusten und möglichen Nachteilen ist größer als jede Vernunft. Nur wer sich rechtzeitig von alten Verhaltensweisen trennt – so wie sich einige Vorausschauende an der Börse immer rechtzeitig von Verlust bringenden Aktien getrennt haben –, wird genügend Kapital, und in diesem Fall ist Humankapital gemeint, zur Verfügung haben, um künftig auf der Siegerseite zu stehen. Dass es schwer ist, ist klar.

Wir haben es mit einer langfristigen, schon seit Jahrzehnten andauernden Entwicklung zu tun, deren Ursachen hier jedoch nicht detailliert beschrieben werden sollen. Ein kurzer Blick muss genügen, um die vorherrschenden Vorurteile und Fehleinschätzungen aufzubrechen.

Fakten und Prognosen zur demografischen Entwicklung

1962

- ❑ Der durchschnittliche Rentner stirbt, nachdem er 10 Jahre lang Rente bezogen hat.

1970

- ❑ Die durchschnittliche Jahresarbeitszeit liegt in Deutschland bei 1.879 Stunden.
- ❑ Mehr als 75 % der Männer zwischen 60 und 64 Jahren sind erwerbstätig.
- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 40, die 60 Jahre oder älter sind.

1991

- ❑ Mädchen, die 1991 in Deutschland geboren werden, haben eine statistische Lebenserwartung von 78,7 Jahren, Jungen eine von 72,2 Jahren.

1992

- ❑ Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen beträgt 39 Jahre.

1995

- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 36, die 60 Jahre oder älter sind.

1996

- ❑ Die Hälfte der über 40-Jährigen will spätestens mit 60 Jahren in den Ruhestand gehen.
- ❑ Das durchschnittliche Austrittsalter aus der Erwerbstätigkeit beträgt 58,1 Jahre.

1997

- ❑ 50 % der 60-Jährigen beziehen Rente.

2000

- ❑ Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 36 Jahren.

2001

- ❑ Die Bevölkerungszahl in Deutschland beträgt 82 Millionen.
- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 44, die 60 Jahre oder älter sind.
- ❑ 41,5 % der 55- bis 64-Jährigen sind erwerbstätig.
- ❑ Mädchen, die in 2001 in Deutschland zur Welt kommen, haben eine statistische Lebenserwartung von 81,3 Jahren, Jungen eine von 75,6 Jahren.

2002

- ❑ Der durchschnittliche Rentner stirbt, nachdem er 16,6 Jahre lang Rente bezogen hat.
- ❑ Der Rentenbezug endet durchschnittlich mit 76,2 Jahren, das tatsächliche Renteneintrittsalter liegt bei durchschnittlich 60,5 Jahren.

2003

- ❑ Die durchschnittliche jährliche Arbeitszeit beträgt in Deutschland 1.362 Stunden. In Spanien arbeitet man 400 Stunden mehr.
- ❑ Die Zahl der Überstunden beträgt 1,6 Millionen.
- ❑ Das durchschnittliche Renteneinstiegsalter liegt bei 61,1 Jahren (Frauen 61,4, Männer 60,8)
- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbsfähigen Alter kommen 44 Rentner.
- ❑ 3,2 Millionen Menschen oder 4 % der Bevölkerung sind über 80 Jahre alt.
- ❑ In der Hälfte aller Betriebe arbeiten keine Mitarbeiter über 50 mehr.

Deutscher Irrweg

Arbeitslosenquote der 55- bis 64-Jährigen



Quelle: Der Spiegel, Heft 17/2004
(Datenmaterial: OECD, Stand 2003)

14 Das Multigenerationen-Unternehmen

- ❑ 30 % der 60-Jährigen beziehen Rente.
- ❑ In Ostdeutschland waren über 44 % dieser Neurentner vorher arbeitslos, im Westen 14 %.
- ❑ Fast die Hälfte aller Neurentner müssen Abschläge in den Ruhestandsbezügen in Kauf nehmen.
- ❑ Im August 2004 befinden sich rund 70.000 Menschen in der geförderten Altersteilzeit, rund 365.000 Menschen ab 58 Jahre beziehen Arbeitslosengeld bis zum Renteneintritt, ohne sich für neue Jobs bereithalten zu müssen.
- ❑ Die Politik diskutiert, ob man zukünftig erst mit 67 statt bisher mit 65 Jahren in den Ruhestand gehen sollte.

2004

- ❑ Über 52 % der Berufstätigen sind unter 40 Jahre alt.
- ❑ 35 % der über 40-Jährigen will mit 60 Jahren in den Ruhestand gehen.
- ❑ 50 % der Betriebe haben keine Mitarbeiter über 55.
- ❑ In Deutschland sind 39,4 % der 55- bis 64-Jährigen noch berufstätig;
in europäischen Durchschnitt 40,1 %;
in Schweden 68,6 %;
in Dänemark 60,7 %;
in Großbritannien 55,6 %;
in der Slowakei 25 %;
in Polen 25 %;
in Slowenien 22,7 %.
- ❑ Bei den über 60-Jährigen sind nur noch 20 % erwerbstätig.
- ❑ Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen liegt bei 41 Jahren.
- ❑ Nur jede 20. Firma bietet Maßnahmen an, um ältere Beschäftigte durch altersgerechte Weiterbildung oder den Aufbau gemischter Teams im Betrieb zu halten.

- ❑ Das durchschnittliche Ausstiegsalter aus dem Erwerbsleben liegt bei 59,6 Jahren.
- ❑ Ein 60-jähriger Mann kann noch mit 19,7 Lebensjahren rechnen, eine 60-jährige Frau noch mit 23,8 Jahren, geht aus der aktuellen Sterbetafel des Statistischen Bundesamtes hervor.

2010

- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 46, die 60 Jahre oder älter sind.
- ❑ 58 % der Berufstätigen sind älter als 50 Jahre.
- ❑ Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 46 Jahren.

2020

- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 55, die 60 Jahre oder älter sind.
- ❑ Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 54 Jahren.

2030

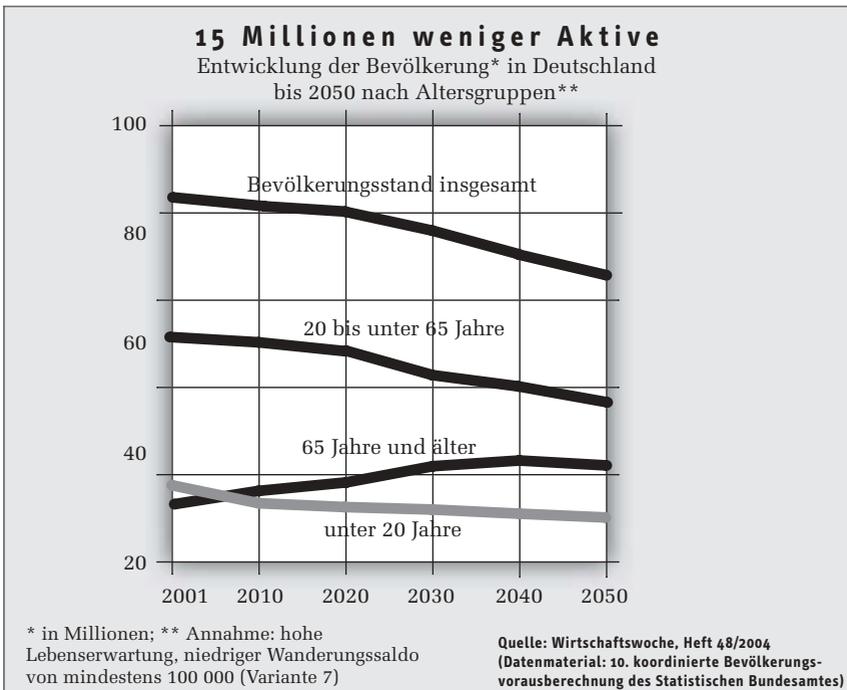
- ❑ Auf 100 Menschen im erwerbstätigen Alter kommen 71, die 60 Jahre oder älter sind.
- ❑ Von 2004 bis 2030 wird die Zahl der 20- bis 60-Jährigen um rund sieben Millionen abnehmen und danach jedes Jahr um eine weitere halbe Million zurückgehen.
- ❑ Es leben in Deutschland doppelt so viele ältere Menschen als im Jahr 2004.

2035

- Ein Erwerbstätiger muss im Schnitt 15 % mehr leisten als im Jahr 2010, damit die Bevölkerung den gleichen Wohlstand wie im Jahr 2003 genießen kann.

2050

- Die Bevölkerungszahl in Deutschland ist auf 70 Millionen gesunken, 22 Millionen davon sind älter als 65.
- 9 Millionen oder 12 % sind älter als 80 Jahre.
- Von 2004 bis 2050 geht die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte von fast 41 Millionen auf knapp 34 Millionen zurück. Es herrscht Facharbeitermangel.



Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von infratest dimap im Auftrag der ZEIT (2004):

- ❑ Unter den Befragten, die 50 Jahre und älter sind, sind 69 % der Ansicht, dass die Lebenserfahrung Älterer in unserer Gesellschaft nicht ausreichend geschätzt wird. 26 % bezeichnen die Wertschätzung als ausreichend.
- ❑ 49 % aller Befragten glauben, dass Berufs- und Lebenserfahrung von Älteren im Berufsleben nicht genügend honoriert werden.
- ❑ 27 % halten die gegenwärtige Wertschätzung für angemessen.
- ❑ 15 % meinen, man messe der Berufs- und Lebenserfahrung von Älteren zu große Bedeutung bei.
- ❑ Bei den 14- bis 29-Jährigen sind 36 % der Meinung, dass die Leistungen älterer und erfahrener Arbeitnehmer im Berufsleben zu niedrig bewertet werden. Bei den 30- bis 40-Jährigen sind es fast 46 %.
- ❑ Als zu hoch bewertet empfinden die Leistungen älterer Arbeitnehmer 15 % der 14- bis 29-Jährigen und 10 % der 30- bis 40-Jährigen.
- ❑ Mit „angemessen“ antworteten 44 % der 14- bis 29-Jährigen und 37 % der 30- bis 40-Jährigen.
- ❑ 27 % aller Befragten meinen, dass die Personalchefs mehr ältere Bewerber einstellen sollten.

- ❑ 21 % sind der Ansicht, dass es Priorität habe, die Jugendarbeitslosigkeit zu verringern.
- ❑ 49 % meinen, dass die Alten den Nachwuchskräften eine Menge mitzugeben haben.
- ❑ 2,6 % sind der Ansicht, dass Arbeitsweisen und Techniken sich so schnell wandeln, dass Erfahrung nicht viel nützt.
- ❑ 35 % der Arbeiter, 17 % der Angestellten und Beamten sowie 13 % der Freiberufler und Selbstständigen haben Angst davor, von einem Jüngeren aus dem Job gedrängt zu werden.
- ❑ Nur 6 % aller Befragten würde es etwas ausmachen, unter einem wesentlich jüngeren Chef zu arbeiten.
- ❑ 72 % der über 50-Jährigen glauben, dass sie jünger aussehen, als sie sind.
- ❑ 35 % der 14- bis 39-Jährigen unter den Befragten gehen davon aus, dass sie mit 65 Jahren in den Ruhestand gehen werden. 19 % meinen, sie würden mit 70 in Rente gehen, 17 % gehen von 60 Jahren aus und 7 % von unter 60. 6 % schätzen ihr Renteneintrittsalter auf 67 Jahre, 4 % auf über 70, 3 % auf 68, 2 % auf 63 und 1 % auf 62.

Die historischen Wurzeln – Kinderarbeit und Altersinvalidität

Sowohl die Idealisierung der Jugend als auch die zu beobachtende Diskriminierung des Alters haben kulturelle, ökonomische und politische Ursachen, deren Wurzeln zum Teil bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurückreichen.

Schon damals wurde die Jugend in ihrer „Sturm- und Drangzeit“ von den deutschen Dichtern über Gebühr verherrlicht. Für das gehobene Bürgertum hatte die Jugend durchaus schöne Seiten. Das traf aber für die arbeitende Bevölkerung keinesfalls zu. Die neu entstehende Fabrikarbeit war alles andere als begehrt. Man brauchte billige Arbeitskräfte, flink und körperlich leistungsfähig, die man schnell anlernen konnte, um die Maschinen zu bedienen. Kinder- und Jugendarbeit waren deshalb an der Tagesordnung. In wenigen Jahren, maximal in zwei oder drei Jahrzehnten, wurde der Mensch verschlissen und zum Invaliden auf Grund von Arbeitsunfällen oder mangelnden Gesundheitsschutzes bei gefährlichen Tätigkeiten.

Selbst wer Glück hatte und während des kurzen Arbeitslebens keine Gliedmaßen verlor, keine Staublunge bekam, sich nicht verätzte oder vergiftete, war trotzdem verbraucht. Wirbelsäule und Gelenke litten unter dem Tragen und Heben schwerer Lasten. Älter als 40 oder vielleicht 50 Jahre wurde die breite Masse des Volkes kaum. Und wer dieses Alter erreichte, war verbraucht und zu nichts anderem mehr zu gebrauchen.

Hier liegen die Wurzeln der Altersdiskriminierung, aber auch des Jugendwahns.

Der Wunsch, ein Held zu sein

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts begann erneut eine Idealisierung der Jugend, speziell der jungen Männer. Sie wurden zu potenziellen Helden hochstilisiert, weil man sie als Kanonenfutter brauchte. Niemand ist besser als Soldat geeignet als junge Männer zwischen 15 und 25 Jahren. Ihre Sinne sind auf dem Höhepunkt der Leistungsfähigkeit, ihre Reflexe sind schnell und ihre körperliche Belastungsfähigkeit hoch. Außerdem sind sie extrem begeisterungsfähig. Wer Kriege führen will, braucht die Jugend. Und um sie sich gefügig zu machen, braucht man sie bloß bei ihrem Ehrgeiz zu packen: „Hart wie Krupp-Stahl, zäh wie Leder und flink wie Windhunde.“

Viele dieser Ideale setzten sich natürlich auch in den Köpfen derjenigen fest, die bis 1945 noch zu jung waren, um in den Krieg zu ziehen, deren Aufgabe aber dann darin bestand, Deutschland wieder aufzubauen. Die Jugend spielte sowohl im real existierenden Sozialismus als auch in der Marktwirtschaft bald wieder eine herausragende Rolle.

In der DDR war es die Jugend, die am leichtesten auf die neuen Staatsziele einzuschwören war, und in der Bundesrepublik entdeckte man die Jugend und die jungen Erwachsenen als konsumfreudige und leicht zu manipulierende Masse. Was man allerdings im Osten wie im Westen vermied, war, die Jugend tatsächlich ernst zu nehmen und an den wichtigen Entscheidungsprozessen innerhalb der Gesellschaft zu beteiligen. Wer in der Zeit ab 1949 das Sagen hatte, waren die Senioren. Sowohl die Bundesrepublik als auch die DDR waren geistig Rentnerstaaten, was für die zukünftige Entwicklung ganz erhebliche Folgen hatte.

Vom Wirtschaftswunder zur Rezession

Während man spätestens seit Ende der Fünfzigerjahre junge und jüngere Menschen immer mehr als Konsumenten hofierte, wurden einige andere Fakten, deren Ursachen im deutschen Wirtschaftswunder lagen, bestimmend für die gesellschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik.

Arbeitskräfte wurden knapp und die Löhne stiegen sprunghaft in die Höhe. Die Zahl der Führungspositionen nahm zu und man besetzte die Stellen immer schneller mit immer jüngeren Mitarbeitern. Gute Mitarbeiter konnten die Unternehmen nur halten, wenn sie ihnen interessante Aufgaben, Karriere, Perspektiven und hohe Gehälter boten, sonst warb die Konkurrenz sie gnadenlos ab.

Inzwischen war es auch so, dass die Rentenentwicklung an die Entwicklung der Löhne angepasst worden war. Es lohnte sich, in Pension zu gehen. Die Arbeitsbedingungen und die Gesundheitsvorsorge für Arbeitnehmer verbesserten sich drastisch, die medizinische Entwicklung ging in großen Sprüngen voran.

Die Menschen blieben gesünder und wurden älter. Als dann aber die Wirtschaft zu erlahmen begann, waren die Weichen in Gesetzen und Tarifverträgen bereits für lange Zeit gestellt. Abgesenktes Rentenalter, Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit sollten dafür sorgen, dass die knapper werdenden Arbeitsplätze für die nachrückenden Generationen offen standen. Anfangs funktionierte das auch, doch nicht auf Dauer.

Um Arbeitsplätze für die jungen Berufseinsteiger und Aufsteiger zu schaffen, schickten die Firmen mit Billigung des Staates immer mehr leistungsfähige und leistungsbereite Arbeitnehmer in den Vorruhestand. Um sie zu einem Verzicht auf ihren Arbeitsplatz zu animieren, wurden sie mit immer höheren Abfindungen und Prämien aus dem Unternehmen herausgelockt. Rente brachte mehr als Arbeit.

Warum sollte auch jemand seine Zeit in der Firma mit vielleicht