

Best Ager:

Ungenutzte Potentiale

der Mitarbeiter

ab 50+

für die Wirtschaft

## **These:**

Die sogenannten „Best Ager“ sind Personengruppen mit einem Alter von 50+. Für Unternehmen stellt diese Personengruppe aus einem bestimmten Blickwinkel eine Belastung dar. So sind „Best Ager“ für Unternehmen teurer, weniger flexibel, öfter krank, körperlich nicht mehr so leistungsfähig wie die Jüngeren, sie hinterfragen Arbeitsabläufe und beginnen diese in Frage zu stellen.

Durch das Hinterfragen von Arbeitsabläufen und das in Frage stellen begeben sich diese Mitarbeiter auf die Suche nach dem Sinn ihres Arbeitslebens. Es verändert sich hier die Wertevorstellung der Mitarbeiter: z.B. das Ziel von 10 % Umsatzwachstum jedes Jahr führt in dieser Altersgruppe zu keiner Sinnstiftung.

Können die Unternehmen bei der Frage „Sinn des Arbeitslebens“ für diese Altersgruppe keine sinnstiftenden Lösungen anbieten, so führt dies bei der ersten Gruppe von Mitarbeitern zu einer inneren Kündigung, „Dienst nach Vorschrift“.

Bei der zweiten Gruppe von Mitarbeitern führt dies dazu, dass sie durch ihr ständiges Hinterfragen von Arbeitsabläufen gekündigt werden.

Bei der dritten Gruppe von Mitarbeitern kann aus dem Suchen nach dem Sinn des Arbeitslebens resultieren, dass sie beginnen Veränderungen selbst in die Hand zu nehmen. Durch das „sich selbst neu ausrichten“ verlassen sie das Unternehmen oftmals freiwillig. Gerade diese dritte Personengruppe ist für Unternehmen interessant. Diese Personengruppe stellt sich nicht nur der Sinnfrage, sondern versucht diese auch im Unternehmenskontext beantwortet zu bekommen.

Die vierte Gruppe von Mitarbeitern arbeitet in Unternehmen, die es verstehen, ihren Mitarbeitern einen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln.

Im **Praxisteil** durfte ich 6 narrative Interviews mit Führungskräften aus der Vorarlberger Unternehmerlandschaft führen. Die Ergebnisse daraus werde ich in der Präsentation immer wieder miteinfließen lassen.



Eine Führungskraft hat im Interview klar geäußert, für die Motivation bin ich nicht zuständig. Was wir jedoch als Unternehmen machen können sind Rahmenbedingungen schaffen in denen Motivation entsteht.

# Motivations- faktoren

Was mich in meiner Arbeit dazu bewegt hat, sich auf die Suche zu machen - welche **Motivationstheorien** gibt es. Dabei bin ich auf die „Existenztheorie“ von Viktor Frankl, der das KZ überlebt hat gestoßen. Sein Schüler Alfried Längle hat sie weiterentwickelt und für Unternehmen anwendbar gemacht. Diese Theorie wird immer als Tisch dargestellt. Vier Säulen und die Tischplatte bildet die Existenz.



Die erste Säule ist das **Können**. Im Können geht es darum, was kann der Mitarbeiter gut, was können wir als Unternehmen gut. Wir müssen unsere Stärken und Schwächen erkennen und an ihnen wachsen.

K

Ö

N

N

E

N

Was bedeutet: „Können wir es uns heute leisten eine ganze Generation wie es bis vor kurzem üblich war in Frühpension zu schicken? Was in meiner Arbeit zum demographischen Wandel führt.

# Demographischer Wandel



Laut Statistik Austria haben wir ohne Zuwanderung aus Drittstaaten zukünftig einen drohenden Arbeitskräftemangel. In den Unternehmen ist aufgrund meiner Interviews, die ich gemacht habe, der Demographische Wandel angekommen. Sie wissen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin heute bis 65 Jahren arbeiten muss. So stellen Unternehmen heute Best Ager auch mit 60 Jahren ein, die die geforderten Qualifikationen mitbringen. Was uns zu der zweiten Säule dem **Mögen** führt.

M

Ö

G

E

N

Im Mögen gibt es zwei unterschiedliche Ansätze; der erste Ansatz ist das lustvoll betonte Mögen, ich habe Spaß bei meiner Arbeit. Der zweite Ansatz ist: Es ist mir ein Bedürfnis etwas zu machen, ich brenne dafür. (Freiwillige Feuerwehr) was uns zu der Entwicklungspsychologie führt.

# Entwicklungs- psychologie

Aus der Entwicklungspsychologie ist bekannt, dass sich im Alter zwischen 45 und 55 ein zweites Zeitfenster auftut. Die Kindererziehung ist vorbei, Best Ager haben in ihrem Leben Vieles erreicht. Sie beginnen sich zu fragen: War das alles? Sie fragen sich nach dem Sinn ihrer Existenz ihrer Arbeit? Habe ich das erreicht, was ich in meiner Jugend erreichen wollte? Dieses Zeitfenster können Unternehmen und Führungskräfte aktiv in Mitarbeitergesprächen mitgestalten.



Was zu der dritten Säule führt dem **Dürfen**. Zeigen wir dem Best Ager Wertschätzung, Anerkennung und Loyalität und kann auch der Best Ager gegenüber dem Unternehmen dies zeigen, spiegelt sich im Dürfen somit die Unternehmenskultur.

D

Ü

R

F

E

N

Was zu Zielsteuerung führt.

# Zielsteuerung

Best Ager sind heute die, die an den Schalthebeln in den Unternehmen sitzen. Sie sind es, wo Best Ager in die Frühpension geschickt haben weil sie zu teuer, zu unflexibel sind. Jedes befragte Unternehmen hat einen anderen Ansatz wie es mit dieser Altersgruppe umgeht.

Bei der Zielsteuerung geht es bei mir um die Unternehmenskultur. Heute gibt es in einem Unternehmen schon 4 Generationen, die miteinander arbeiten. Jede Generation hat ein anderes Bedürfnis, einen anderen Wunsch. Auf das muss heute ein Unternehmen achten, sonst verliert es seine Mitarbeiter. Der Best Ager sitzen sehr häufig an den Schalthebeln, ganz oben und kann somit mitsteuern, wie über Best Ager geredet und wie mit Ihnen umgegangen wird. Das bedeutet, sie sind es, die Best Ager nicht nur als Kostenfaktoren sehen sollten, sondern auch als Wissensfaktoren schätzen und fördern sollten. Als Wissensfaktoren für das

Generationenmanagement, dass Best Ager den Jungen was zeigen können und umgekehrt die Jungen den Best Ager die Angst vor der Digitalisierung nehmen.



Was uns zu der vierten Säule dem Sollen führt. Hier geht es um das Erkennen, dass wir uns in einem ständigen Fluss befinden. Es muss Altes abgegeben werden können damit Neues geboren werden kann. Dies bedeutet eine stetige Weiterentwicklung.

S

O

L

L

E

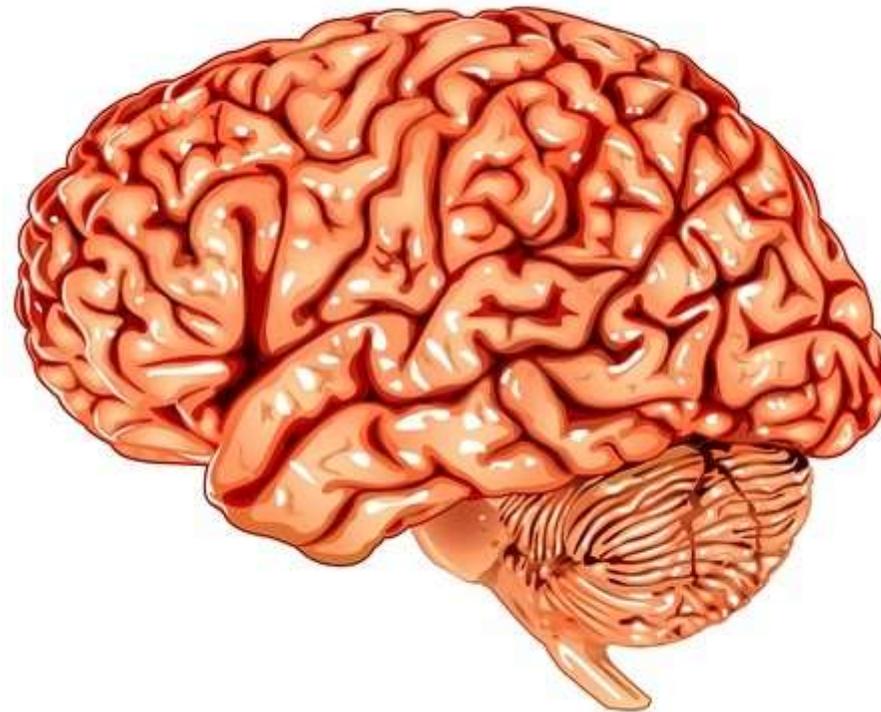
N

Und führt uns zu den Wissensfaktoren.

# Wissensfaktoren

Durch die Interviews habe ich erfahren, dass die Best Ager in deren Unternehmen mit ihren Erfahrungen, ihrem Wissen als sehr wertvoll gesehen werden. Sie haben eine Menge an Erfahrung gesammelt. Einer meiner Interviewpartner erwähnte, dass dem Best Ager Sicherheit ein wichtiges Bedürfnis ist. Fühlen sie sich sicher, dass sie nicht gekündigt werden, so sind sie auch bereit ihr Wissen weiterzugeben. Ist diese Sicherheit nicht gegeben, so geben sie ihr Wissen auch nicht weiter. Die Erhaltung des Extrinsischen Wissens ist in den Unternehmen durch Computerprogramme gesichert. Wie Unternehmen das Impliziten Wissens nutzbar machen sollen, hier stehen sie noch am Anfang. In meiner Arbeit habe ich das Storytelling sowie die Community of Practice vorgestellt, um dieses Wissen zu bergen. Storytelling ist seit Menschengedenken die älteste Methode Erfahrungen weiterzugeben. Schon am Lagerfeuer haben unsere Vorfahren Geschichten

über Jagderfolge erzählt. Heute stellen diese Lagerfeuer die Community of Practice dar um Geschichten, um Erfolge weiter zu erzählen. Mit Geschichten steuere ich eine Unternehmenskultur.



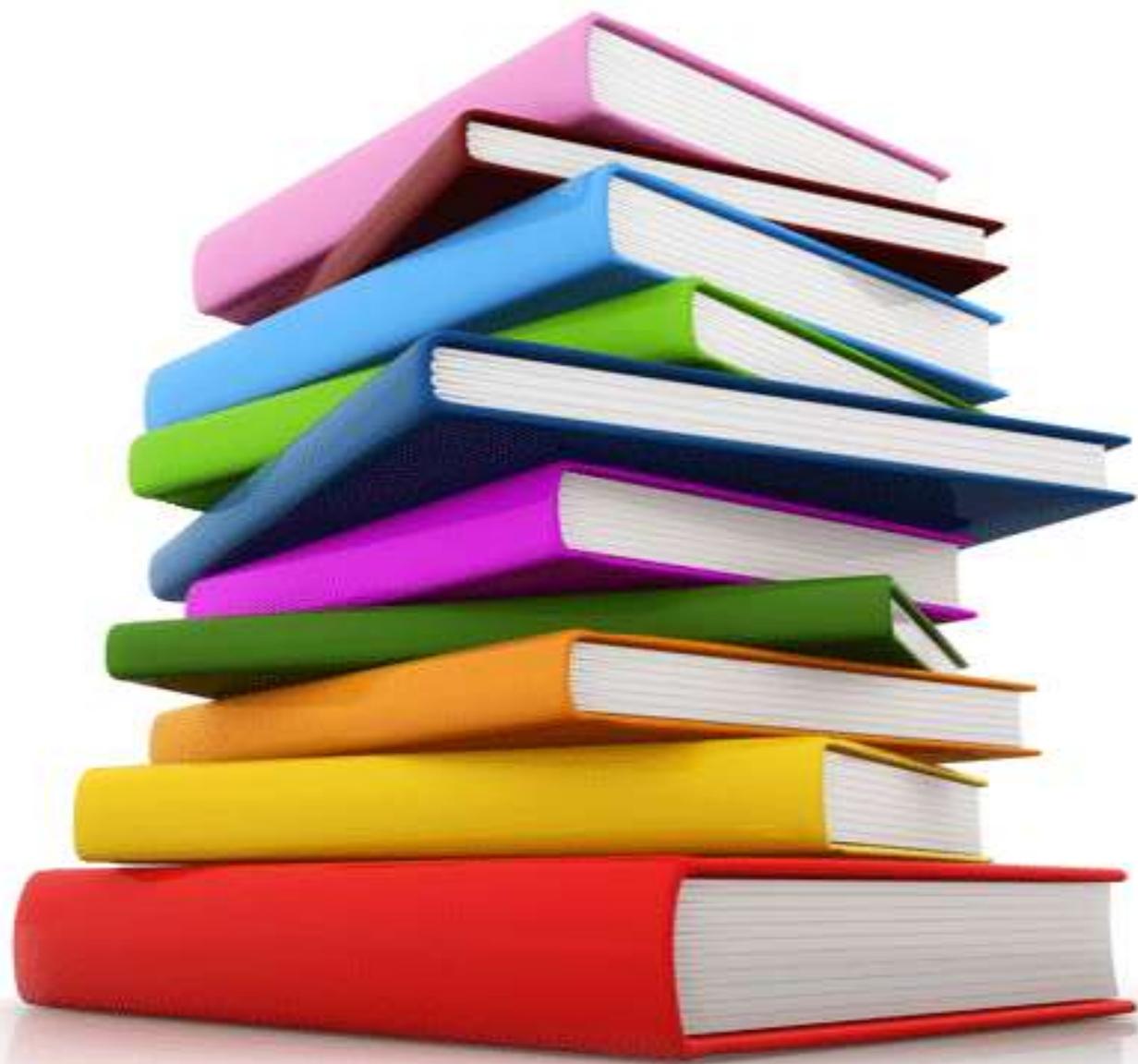
Das Dach bildet die Existenz. Fehlt eine dieser vier Säulen so beginnt das Gebäude der Existenz zu schwanken. In der Entwicklungspsychologie bedeutet dies: kann der Best Ager eine dieser vier Säulen nicht vollenden, so

befindet er sich in seiner zweiten Pubertät. Werden alle vier Säulen immer wieder durchlaufen, so erkennt der Mensch seinen Daseins-Grund, seine Existenz.

Das Lernig aus dieser Arbeit ist.

# Learning

Best Ager sind keine Maschinen. Sie werden nicht effizienter, leistungsfähiger. Was jedoch aus der Hirnforschung bekannt ist, unser Gehirn ist bis ins hohe Alter ausbaufähig, wenn dies entsprechend gefordert und gefördert wird. Unternehmen müssen heute das Lebenslange Lernen der Mitarbeiter fördern, um ihre Arbeitskraft bis ins hohe Alter nutzbar zu erhalten und dies wird in den Unternehmen heute noch viel zu wenig gefördert.



Jedes Kapitel in meiner Arbeit habe ich mit einem Spruch eingeleitet und dies möchte ich nun mit einem Spruch von Konfuzius beenden.

Sei dir um die Dinge bewusst,  
die du bereits weißt.

Sei dir um die Dinge bewusst,  
die du noch nicht weißt.

Das erste ist wahre Weisheit! Konfuzius