

RICHARD KAAAN



DIE JUNGEN RENNEN SCHNELLER

DIE ÄLTEREN KENNEN DIE ABKÜRZUNG

ARBEITSWELT 50+



RICHARD KAAAN

**DIE JUNGEN RENNEN SCHNELLER –
DIE ÄLTEREN KENNEN
DIE ABKÜRZUNG***

ARBEITSWELT 50+

* Danke geschätzte Ursula von der Leyen, dass ich dieses Zitat von Ihnen ausleihen darf. Es drückt so gut wie nichts anderes aus, wie wichtig alle Altersgruppen für ein gedeihliches Zusammenleben sind.

Haftungsausschluss

Dieses Buch wurde unter größtmöglicher Sorgfalt hergestellt. Der Autor übernimmt keine Haftung für Inhalte von zitierten Texten sowie für Druckfehler, sondern nur darauf, deren Quellen ordnungsgemäß wiedergegeben zu haben. Auch haftet er nicht für deren Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit. Auch bedeuten die Zitate keineswegs, dass der Autor möglicherweise irreführenden Quellen und/oder weiterführenden Informationen zustimmt. Haftungsansprüche gegen den Verlag und den Autor für Schäden materieller oder ideeller Art, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und/oder unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors kein vorzügliches Verschulden vorliegt.

Impressum

1. Auflage, Oktober 2023

ISBN: 978-3-7041-0842-5 (Print)

978-3-7041-2185-1 (E-Book)

dbv-Verlag – Fachverlag für Steuer- und Wirtschaftsrecht

8010 Graz, Geidorfgürtel 24, Tel (0316) 38 30 33; Fax (0316) 38 30 43

www.dbv.at, E-Mail: office@dbv.at

Copyright ©2023 by dbv-Verlag Graz

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Angaben in diesem Buch erfolgen ohne Gewähr, eine Haftung des Autors und des Verlages ist ausgeschlossen.

Lektorat: Mag. Thomas Gillhofer

Grafik Umschlag: Obahi Design



Herstellung

dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH,
Graz

Druck

Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH

Scheydgasse 31, 1210 Wien

Hergestellt in Österreich

Gender-Absatz

Wie sich die Zeiten gendern, könnte man sagen, und ja – ich komme auch nicht ganz daran vorbei. Dennoch, alles mit Sternchen, Doppelpunkten und/oder mit Unterstrichen zu versehen, habe ich zwar versucht, bin aber vor allem optisch so darüber gestolpert, dass ich es habe sein lassen. Liebe Frauen und Gender aller Art, lasst mich bitte jene Form von in alle Richtungen wertschätzenden Ausdrücken verwenden, die für mich am Lesbarsten sind. Meine Hochachtung an alle, die keine Männer sind und mir dennoch die Freiheit gewähren, oft maskuline Ausdrücke zu verwenden. Wo immer ich konnte, habe ich sie ohnedies geschlechtsneutral versucht zu verwenden. Und ab und zu setzte ich auch ein gegendertes „:“-Zeichen, dies als Hinweis meines guten Willens aber sonstigen Unvermögens. Denn ich bin ja ein Mann, und dessen Fähigkeiten sind – bekanntermaßen – beschränkt. Seien Sie bedankt.

Inhaltsverzeichnis

KI – künstliche Intelligenz	7
Persönliches Vorwort: Eine gute Wahl	10
Vorwort	13
Meine Botschaften	14
Synopsis	17
Dankesworte	20
Aufbau des Buches	22
Zu den Interviews und Geschichten	24
Kapitel 1 – Der Blick von etwas weiter oben	29
Kapitel 2 – Entwicklung von „Arbeit“	45
Kapitel 3 – Der 8-Stunden-Arbeitstag	52
Kapitel 4 – Das Generationen-Management	56
Kapitel 5 – Pension bzw. Rente	65
Kapitel 6 – Arbeit vs. Leistung	68
Kapitel 7 – Das Senioritätsprinzip	71
Kapitel 8 – Mitarbeitermangel	77
Kapitel 9 – Arbeitsmarkt 50plus – oder: Wer stellt schon gerne seinen Großvater ein?	88
Kapitel 10 – Was muss ein guter Arbeitgeber Arbeitssuchenden heute anbieten?	99
Kapitel 11 – Wer kann was, und warum?	108
Kapitel 12 – Wie wichtig sind Mitarbeiter:innen jenseits der 50 heute für Unternehmen?	118
Kapitel 13 – Selbstausbeutung	132

Kapitel 14 – Zurück in die zweite Reihe	139
Kapitel 15 – 60/65+ Die Welt der „ganz alten“ Arbeitenden – und der Tätigen	150
Kapitel 16 – New Work	167
Kapitel 17 – Home-Office	186
Kapitel 18 – Die Digitalisierung	191
Kapitel 19 – Die 4-Tage-Woche	201
Kapitel 20 – Ergänzende Kernpunkte des New Work für 50+	212
Kapitel 21 – Kein Stein bleibt auf dem Anderen	218
Verzeichnis der Gastautoren	227
Erklärungen und Definitionen	235
Endnoten	242

KI – künstliche Intelligenz

Irgendwie ist dieses Thema plötzlich ein ganz Großes geworden. Vermutlich hat es eben seine Zeit gebraucht, um in der Öffentlichkeit anzukommen, ähnlich vielleicht wie der heutige Mangel an Mitarbeiter:innen, der ja auch abzusehen war.

Auch ich glaube, dass es notwendig ist, jene modernen Werkzeuge des Alltags kennenzulernen und mich langsam heranzutasten, wie ich in Zukunft damit umgehen werde können. Denn aufzuhalten werden viele der digitalen Instrumente nicht sein.

Ich bin daher in einen direkten Dialog – sofern man das so sagen kann – mit ChatGPT¹ getreten, und habe dessen Antworten als zusätzliche Quelle in Rechnung gezogen. Warum nur dieser eine Chatbot² (textbasiertes Dialogsystem)? Nun, mehr als ein Werkzeug wollte ich nicht verwenden, und da ich dieses als Erstes für mich entdeckte, startete ich halt damit.

Das heißt aber nicht, dass ich von der Wahrheit oder der Wirklichkeit dieser Quelle überzeugt wäre, nur sind nicht die meisten Quellen, die wir heranziehen, zu hinterfragen? Den größten Effekt durch die Nutzung von ChatGPT sah ich in ergänzenden Informationen, in Punkten, die ich sonst vielleicht übersehen hätte und tatsächlich oft auch übersehen habe.

Daher nun auch gleich meine Frage an die KI:

Wie schreibt man heute ein Buch über das Arbeiten 50+?



Wenn Sie ein Buch über das Arbeiten 50+ schreiben möchten, gibt es einige wichtige Schritte, die Sie beachten sollten:

- Zielgruppe definieren: Überlegen Sie sich, für wen das Buch gedacht ist. Handelt es sich um Menschen, die gerade die 50 überschritten haben und in ihrer Karriere weiterkommen möchten? Oder geht es eher um Personen, die bereits in Rente sind, aber noch arbeiten möchten?
- Recherche betreiben: Bevor Sie mit dem Schreiben beginnen, sollten Sie sich umfassend über das Thema informieren. Hierfür können Sie Fachliteratur, Studien, Interviews mit Experten und Erfahrungsberichte von Menschen, die 50+ sind, heranziehen.
- Struktur festlegen: Überlegen Sie sich eine klare Struktur für Ihr Buch. Welche Themen möchten Sie behandeln und in welcher Reihenfolge? Hierbei können Sie sich an der Zielgruppe und den Ergebnissen Ihrer Recherche orientieren.
- Schreibprozess starten: Beginnen Sie mit dem Schreiben des Buches. Achten Sie darauf, dass Ihr Schreibstil leicht verständlich ist und dass Sie komplexe Zusammenhänge verständlich erklären.
- Praxisbezug herstellen: Machen Sie das Thema für Ihre Leserinnen und Leser greifbar, indem Sie Beispiele aus der Praxis einbauen. Hierfür können Sie beispielsweise Erfahrungsberichte von Personen 50+ nutzen.
- Zielorientierung: Stellen Sie sicher, dass Ihr Buch konkrete Handlungsempfehlungen enthält, die Ihren Leserinnen und Lesern helfen, im Arbeitsleben 50+ erfolgreich zu sein.
- Feedback einholen: Wenn Sie das Manuskript fertiggestellt haben, sollten Sie es von einer Testlesergruppe durchlesen lassen, um Feedback zu erhalten. Auf Basis dessen können Sie das Buch noch einmal überarbeiten und optimieren.

- Veröffentlichung: Wenn Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind, können Sie das Buch veröffentlichen. Hierfür gibt es verschiedene Optionen, beispielsweise einen Verlag oder eine Self-Publishing-Plattform.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Buch über das Arbeiten 50+ vor allem durch eine klare Struktur, verständliche Sprache, praktische Tipps und Beispiele aus der Praxis überzeugen sollte.

Danke, ich habe verstanden und versucht, alles so gut wie möglich umzusetzen.

Persönliches Vorwort: Eine gute Wahl

Bevor ich mich den „härteren Tatsachen“ dieses Sachbuches nähere, möchte ich – auch, da es nicht genau so viele Geschichten und „Geschichterln“ beinhalten kann, wie meine früheren Bücher – ein paar „softere facts“ beisteuern.

Wo ich dies Buch schreibe? Wieder in Piran, in Piregg oder in Triest? Nein, diesmal in Puerto del Rosario³, auf Fuerteventura⁴. Natürlich hat es auch mit diesem Ort meines Rückzuges in Schreibklausur eine Bewandnis, nur ist die ganz banal. Mein Cousin Eduard hat mich auf das Städtchen aufmerksam gemacht, und da ich zum Schreiben viel Auslauf brauche, immer ein Lokal oder zumindest was zum Essen fußläufig erreichbar, eine nette Bleibe mit gutem Internet, so fiel das Los diesmal auf die Hafenstadt der zweitgrößten Insel der Kanaren.

Ein Volltreffer. Tolles Wetter, immer so zwischen 18 und 25 Grad, manchmal mit überraschenden Regengüssen, die mich beim Walken oder Nur-so-Herumgehen erwischen; meist windig, beizeiten auch heiß. Bei windig fällt mir ein, nein eher auf, dass es auf dieser Sonneninsel⁵ nur wenige Solarkraftwerke gibt, und trotz des fast permanenten Windes, auch nur eine überschaubare Anzahl von Windrädern. Dagegen brummen die vermutlich riesigen, unablässig Strom-produzierenden Dieselgeneratoren derart, dass man es noch 500m gegen den Wind hört, förmlich spürt. Hört sich nicht wirklich nach Dekarbonisierung an. Da fällt mir gleich ein, dass – zumindest hier in der Hauptstadt – jede und jeder den Motor seines Gefährtes immer laufen lässt, egal ob sie fahren oder mit irgendwem übers Handy kommunizieren und dazu – manchmal auch mitten in der Kreuzung! – einfach stehen bleiben. Andere tun selbiges auch öfter, wenn sie jemand Bekannten treffen und sich mit diesem ganz dringend über irgendetwas austauschen

müssen. Mitten auf der Gassn! Ja, die Handys sind allgegenwärtig, fast jede/r starrt drauf oder spricht mit ihm so laut, dass es auch ohne ginge.

Die Stadt scheint nicht sonderlich touristisch angehaucht, nur wenige können Englisch, und noch weniger wollen es auch sprechen. Und dies, obwohl alle paar Tage riesige Ozean-Kreuzer andocken, manchmal sogar zwei an einem Tag; das ist so, wie wenn Hochhäuser in den Hafen geplumpst wären – in der Stadt wird's dann richtig finster. Irgendwie habe ich das Gefühl, diese schwimmenden, monströsen Freizeit-Burgen sind aus der Zeit gefallen – allein die Masse an anlandig strömenden Passagieren sieht das vermutlich ganz anders.

Puerto del Rosario selber? Ein Städtchen von vielleicht 40.000 Einwohnern, meist 2–3-stöckige Gebäude, kaum eines wirklich alt. Eine historische Innenstadt mit engen Gässchen gibt es (leider) nicht, ein paar ältere Gebäude sind aber doch zu finden. Die Stadt wurde erst im 18. Jahrhundert gegründet, die Hauptstadt war zuvor – aus Angst vor den Piraten – im Inneren der Insel gelegen. Sie heißt Betancuria⁶, nach ihrem Gründer, dem Franzosen Juan de Bethancourt⁷. Erst Anfang des 15. Jahrhunderts aus ein paar Häusern entstanden, blieb das unscheinbare Dörfchen dann bis 1834 gleich die „Hauptstadt“. Die Franzosen waren weit vor den Spaniern im Lande gewesen, die Insel selber wurde aber auch schon in der Zeit um Christi Geburt besiedelt – archäologische Funde kunden davon.

Zurück zur Gegenwart, wie gesagt, architektonische Prunkstücke sind eher selten, moderne Architektur dito. Es gibt viele Baulücken zwischen den schmucklosen Häusern, meist sind sie von Unrat übersät, der Rest der Stadt zeigt sich aber überraschend sauber. Selbst am Morgen nach dem Karneval-Umzug, den ich gleich nach meiner Ankunft erleben durfte – und es fühlte sich fast an wie in Rio (oder zumindest, was ich davon aus dem Fernsehen kenne) – waren die Straßen wieder erstaunlich sauber. Die

einzigsten Überbleibsel – und die gab's reichlich – waren übriggebliebene Feiernde, die um kurz nach sechs in der Früh, als ich mich auf die Suche nach einem Bäcker machte, mehr oder weniger schwankend in Gruppen an Hausecken lehnten oder in den Parks noch ein bisschen nachglühten. Einem einsamen, hungrigen Übrigbleiber, der beim feurigen Feiern sowohl Börsel als auch Handy irgendwo angebaut hatte, und der nun vergeblich vor der Bäckerei mit der genervten Jung-Bäckerin um ein Stück Brot stritt, durfte ich eines spendieren – ich bin seiner entzückenden, aber etwas anstrengenden und dankbaren Umklammerung danach nur schwer entkommen.

Also – Puerto del Rosario, eine gute Wahl.

Auch eine gute Wahl war der Ort des „zweiten Durchlaufs“ – also des Nacharbeitens des Manuskriptes. Ich weiß nicht, wie Sie ein Buch schreiben, aber ich lasse zwischen der ersten und der zweiten intensiven Beschäftigung mit dem Text ein paar Monate verstreichen. Das ist für mich dann fast so, wie ein ungelesenes Buch in die Hand zu nehmen. In der Zwischenzeit hatte ich Feedback eingeholt, nicht immer fiel es so aus wie erwartet. Nämlich so positiv – aber genau das hatte ich ja erfragt und auch bekommen. Danke den tollen „Feedbacker:innen“!

Die zweite Runde absolvierte ich auf einem Hügel in der Oststeiermark. Einer wunderbaren Gegend nördlich der Riegersburg⁸, deren Anblick mich täglich gleich in der Früh erfreute. Nicht immer halt, denn manchmal war es noch finster, oder aber Nebel und Regen verhinderten die Sicht. Hier in einem alten, aber renovierten Weinstockl⁹ durfte ich mich zurückziehen, mit sehr netten Nachbarn und wunderbaren Landgasthäusern, die ich relativ einfach erreichen konnte.

Vielen Dank für die Gastfreundschaft!

Vorwort

Wir leben heute in einer schnelllebigen Zeit, was gestern galt, kann morgen schon wieder passé sein. Die schöne digitale Welt bringt jeden Tag etwas Neues, sowohl Programme zur persönlichen Unterhaltung, als auch Werkzeuge in oder für Unternehmen.

Die Jugend scheint im Hauptfokus der Personalabteilungen zu stehen, die Älteren sind ja ohnedies da. Aber nicht mehr lange, denn auch diese Menschen gehen in nicht allzu ferner Zukunft in Rente bzw. in Pension. Menschen mit unheimlich viel Erfahrung, mit Kenntnissen und Fähigkeiten, die sie sich über viele Jahre angeeignet haben; Menschen, die in schwierigen Zeiten Kontinuität und Stabilität in die Firmen gebracht haben, und Menschen, die Vermittler zwischen Alt und Jung sein können. Vielleicht sogar die Einzigen, die dazu in der Lage sind, denn die Babyboomer sind schon fast weg und damit auch deren Erfahrung, deren Geschichte und Geschichten.

Das Buch *„Die Jungen rennen schneller – die Älteren kennen die Abkürzung“* soll den Wert und die Bedeutung der Nicht-mehr-ganz-Jungen herausstellen und dazu beitragen, deren Wissen und deren Möglichkeiten anzuerkennen und auch zu schätzen. Es lädt uns ein, unsere Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern zu überdenken und deren Stärken und Potenziale zu erkennen.

Um die Zusammenhänge zu verstehen, werde ich in dem Buch einen Bogen spannen von der geschichtlichen Entwicklung der Arbeit und der Freizeit – was beides früher eine ganz andere Bedeutung hatte als heute – hin zur Arbeit von heute und auch hin zu einem Ausblick ins Morgen. Sozusagen von Old Age zu New Work.

Möge die Lektüre Sie inspirieren, die Menschen jenseits der 50 als das zu sehen, was sie sind: Die Bindeglieder zwischen den Generationen, die vermutlich wichtigste Gruppe an Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen überhaupt.

Meine Botschaften

An die Menschen zwischen 50 und 65 – die arbeiten und arbeiten wollen

Ihr seid die wissende Generation. Nicht, dass Ihr alle alles wisst – weit gefehlt. Aber Ihr habt das Erfahrungswissen, das keine andere Generation in diesem Maße haben kann. Ihr habt Kontakt mit den Babyboomern, Ihr kennt ihre Geschichten, und Ihr könnt sie fragen, wenn es Bedarf gibt. Ihr seid nahe genug an den Jungen und deren neuer Techniken. Und Ihr seid oft in der Rolle der Eltern der Gen Z, habt also mit deren Bedürfnissen deutlich mehr zu tun als alle anderen. In jedem Sinn. Ihr habt die frühen Zeiten der Digitalisierung miterlebt und den Übergang vom analogen hin zum digitalen Zeitalter mitgestaltet. Ihr seid aber auch besser als jede andere Generation in der Lage, mit der Digitalisierung kritisch umzugehen – wer sonst außer Euch sollte das tun?

Ihr müsst Euch aber mit dem Wechsel, mit dem Change – oder wie immer man es nennen will – auseinandersetzen, denn er passiert, ob Ihr wollt oder nicht. In einem noch nie dagewesenen Tempo. Anpassen an New Work, an Work-Life-Balance, an Home-Office usw. heißt die Devise, das heißt aber auch, sich informieren was auf einen zukommt. Ihr müsst Euch auf die Pension vorbereiten, sie kommt viel schneller als gedacht. Aber sie bedeutet nicht das Paradies. Seht Euch rechtzeitig nach einer sinnhaften Beschäftigung um, Ihr werdet sie brauchen.

Ihr seid die Generation Best Ager. Werdet eurem Titel gerecht! Ihr habt es selbst in der Hand.

An die öffentliche Hand

Betrachtet die Menschen mit 50+ nicht nur als zukünftige Pensionisten. Deren Kosten und Lasten (zusammen mit den Babyboommern) für die Allgemeinheit eine albtraumhafte Höhe erreichen werden. Bietet Perspektive in Form von sinnvoller Beschäftigung im (Un-)Ruhestand, die zeitgerecht kommuniziert werden muss. Schafft die unsägliche Belastung durch Steuern und Abgaben für Pensionisten ab, denn sie sind ein massives Hindernis länger zu arbeiten, und diese Menschen sind enorm wichtig für die Volkswirtschaft – und nicht nur als Konsumenten.

Bietet massiv unterstützte und beworbene Gesundheitsprogramme, denn gesunde Ältere sind viel kostengünstiger als kränkelnde. Kümmert euch um alleinerziehende Frauen, denn sie sind die Ärmsten unserer Gesellschaft, und wenn sie alt sind, meist finanziell massiv benachteiligt. Forciert lebenslanges Lernen und hilft bei der zeitgerechten Planung des Ruhestandes.

Macht der Jugend klar, dass nur Teilzeitarbeit und Work-Life-Balance nicht in der Lage sind, unseren, vor allem aber auch *deren* Wohlfahrtsstaat zu finanzieren. Persönliche Lebensqualität aller ist eine verständliche Forderung, aber sie darf nicht auf Kosten aller gehen.

An die Firmen und Organisationen

Betrachtet die Mitarbeitenden jenseits der 50 als *die* wertvollste Generation in Eurem Hause, denn sie haben das Wissen, die Erfahrung, die Motivation, die Loyalität und die Netzwerke. Die Liste ist schier endlos fortzusetzen. Achtet darauf, dass sie nicht ins Spannungsfeld der übermäßigen Forderungen der Jugend kommen, die es immer gab und geben wird, denen aber noch nie so leicht(fertig) nachgegeben wurde wie heute. Neiddiskussionen: „Warum bekommen die das, was uns nicht gegeben wird?“ sind ein Krebsgeschwür und geraten leicht außer Kontrolle.

Bietet den Menschen ein spannendes, lohnendes und flexibles Umfeld, was gute Arbeitgeber ohnedies immer schon getan haben. Kommuniziert auf Teufel komm raus die Veränderungen, nein eher die Umwälzungen durch New Work, denen auch Ihr Euch ohnehin nicht widersetzen könnt. Ermöglicht allen Mitarbeitern – auch den Älteren – Aus- und Weiterbildung bis zum letzten Tag, ebenso Hilfe für den Übergang in den Ruhestand. Schafft eine angemessene und respektvolle Art der Verabschiedung derer, die in Pension gehen, denn die Verbleibenden sehen, wie es auch ihnen gehen wird. Und jeder wertschätzende und dankbare Abschied ist vielleicht der Anfang von etwas Neuem.

**Schätzt und kommuniziert Eure Wertschätzung
der Älteren nach innen und außen –
sie werden es Euch danken!**

Synopsis

Warum sind Mitarbeiter jenseits der 50 so wichtig für Unternehmen?

Das war die Frage, die ich mir eingangs gestellt hatte. Warum gerade diese Gruppe? Warum sind nicht die Jungen, die Generation Z oder die Millenials wichtig, besonders wichtig oder sogar wichtiger?

Vermutlich einmal, da ich mich der Generation X näher fühle, einfach von meinem Alter her. Aber das wäre nicht ausschlaggebend gewesen, denn ich habe mich auch sehr intensiv mit der Jugend beschäftigt, was für sie Arbeit und Freizeit bedeutet, wie sie die Arbeit, ihre Arbeit in Zukunft sehen. Das war sehr spannend, gleichzeitig auch etwas beängstigend. Denn wenn wir alle in Zukunft wirklich so viel weniger tun, so viel weniger zum Einkommen der Allgemeinheit beitragen – wer soll dann den Wohlfahrtsstaat bezahlen? Wer das Gesundheitswesen, wer die Bildung? Selbst wenn die Produktivität stark steigen würde, die künstliche Intelligenz so enorm zum Gewinn in den Betrieben beitragen wird, wie vielerorts erklärt, würde niemals genug Einkommen generiert, um dafür auszureichen. Aber das ist eine ganz andere Diskussion, vielleicht in einem nächsten Buch.

Die für mich auch wichtige Frage nach den Fähigkeiten der Älteren war recht leicht zu beantworten. Sie haben beispielsweise viel Erfahrung und Fachwissen, sie haben schon viele Krisen erlebt und sie haben ein großes Netzwerk an Beziehungen, all das, was Junge einfach dank kürzeren Daseins auf dieser Welt nicht haben können. Was mich gleich dazu drängt darauf hinzuweisen, dass es in diesem Buch *nicht* um einen Wettbewerb zwischen Alt und Jung geht – die Einen haben das, die Anderen jenes. Sondern um ein Herausarbeiten worin nun das Können und die Möglichkeiten

der Älteren bestehen. Wann immer ich auf bestimmte Fähigkeiten hinweise, schließt das keineswegs aus, dass Jüngere dieselben auch hätten, sondern nur, dass eben Menschen jenseits der 50 sie (auch) besitzen.

Ich habe ein tolles Interview mit dem Zukunftsforscher Matthias Horx (MH) als Basis für weitere Fragestellungen im Buch verwendet, als umfangreichen Problemanriss. Und ich durfte meine Interviewserie mit Beschäftigten der Altersgruppe jenseits der 50, mit vielen Personalchefs und Personalchefinnen, mit Eigentümern und Interessenvertretern und auch mit arbeitenden Betroffenen einarbeiten. Die gesamten Interviews wären viel zu umfangreich gewesen, um in diesem Buch Platz zu finden, daher beschloss ich ein eigenes daraus zu machen. Es heißt:

„Arbeitswelt 50+: Geballte Expertise – Die Interviews“

und ist ebenfalls in diesem Verlag erschienen. Da dort die Antworten meiner Gäste leicht miteinander verglichen werden können, lädt es Sie ein, einzutauchen in die oft recht unterschiedlichen Sichtweisen.

Warum die Mitarbeiter 50+ aber so wichtig sind?

Weil sie fleißig sind, treu und erfahren. Weil sie sich digital genug auskennen, um auch mit Neuem zurecht zu kommen. Weil sie flexibel genug sind, sich der neuen Welt der Arbeit anzupassen, noch dazu, da diese auch oft zu deren Vorteil wirkt. Weil sie Mentoren sein können, und Führungspersonal. Weil sie zusammen mit den Jungen hervorragende Arbeitsgruppen bilden können, deren Wirkung weit über homogene Teams hinausgeht. Weil sie komplexe Zusammenhänge erkennen können, und empathisch sind. Weil Sie Entwicklungen mit nötiger Distanz werten und beurteilen können. Weil, weil, weil. Sie könnten die Liste sicher beliebig erweitern.

Wichtig ist aber, dass man als Arbeitgeber auf die Bedürfnisse der Älteren eingeht. Darauf achtet, dass es keine Altersdiskriminierung gibt, dass sie ausreichend Schulungen bekommen, bis zum letzten Arbeitstag. Dass allenfalls deren körperliche Einschränkungen berücksichtigt werden, und dass ihnen ausreichend Gesundheitsvorsorge zu gewähren ist. Auch vonseiten der Arbeitgeber, es wäre zu ihrem Vorteil. Und dass sie einen würdigen, wertschätzenden Abschied in die Pension bekommen, sodass sie auch ggf. gerne wieder zurückkehren. Und zurückkommen wollen, viel mehr als man vermutet. Nicht gleich, aber nach ein paar Monaten, dann wenn manchen von ihnen die Decke auf den Kopf zu fallen beginnt ...

Eine ihrer wichtigsten Eigenschaften ist jedoch, dass sie die Abkürzung kennen. Sie müssen nicht schnell laufen, oft können sie es auch nicht mehr, aber das ist selten notwendig. Die kürzeren Wege Menschen zu erreichen, die Abkürzungen in den Arbeitsprozessen und vor allem bei ihrem Netzwerk sind Assets, über die die Jugend nicht verfügen kann.

Das Ergebnis dessen, was sich beim Schreiben dieses Buches für mich immer wieder bestätigt hat:

Sie sind, zumindest für die nächste Zeit, die Bindeglieder zwischen den Generationen und somit die wichtigste Gruppe an Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen überhaupt.

Herzlichst

Richard Kaan

Dankesworte

Kaum jemand dürfte überrascht sein, auch diese Zeilen habe ich ChatGPT formulieren lassen. Denn wer weiß, vielleicht schreibt die KI in Zukunft ohnedies selbständig meine Bücher? Ein paar Sätze habe ich selber hinzugefügt, oder besser gesagt gewagt zu ergänzen.



Liebe Freunde und Mitwirkende,

hiermit möchte ich die Gelegenheit nutzen, meine aufrichtige Dankbarkeit und Wertschätzung all jenen auszudrücken, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben. Es ist das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen und Zusammenarbeit aller, die mitgewirkt haben.

Zunächst möchte ich meiner Familie danken, die – wieder einmal – viele Wochen ohne mich auskommen musste; meiner lieben Frau Herta oblag allein das Kümern um Hausstand sowie (zweitweise) der Enkel, und gemeinsam mit unseren Kindern Stephanie und Niki gab sie mir Input auf vielen Ebenen; danke Euch dafür.

Ein großes Dankeschön geht auch an unsere Freunde, die mich während des gesamten Prozesses unterstützt und ermutigt, sowie durch ihr Feedback geleitet haben. Nicht vergessen möchte ich hier aber auch jenen Mann, der mich inspirierte das Buch an der Sonne zu schreiben, nämlich in Fuerteventura. Sein Name ist dem Meinen nicht unähnlich, er heißt Eduard Kaan.

Ein besonderer Dank geht an alle Autor:innen und Interviewpartner:innen, die ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Leidenschaft in die einzelnen Beiträge eingebracht haben. Jede und jeder von ihnen hat ein einzigartiges

Stück zur Vielfalt und Tiefe dieses Buches beigetragen, ihre Gedanken und Perspektiven haben es bereichert und erweitert.

Die Arbeit hinter den Kulissen ist oft genauso wichtig wie das, was auf den Seiten des Buches zu finden ist. Deshalb möchte ich meinen Lektoren und Korrektoren Thomas Gillhofer und Martin Moll danken, die mit Sorgfalt und Präzision an der Perfektionierung des Textes gearbeitet haben und ebenso Dani Erber, die sich so toll um die Transkription der Interviews kümmerte.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei Ingo Stefan und Michael Samec, die mit Ideen und (meist) sanften Hinweisen dazu beitrugen, dass das Buch das wurde, was es ist: Ein hoffentlich unterhaltsames Sachbuch.

Die Gestaltung eines Buches ist entscheidend für seine Anziehungskraft und Lesbarkeit, daher gebührt den Designern und Grafikern Teye Akunor und Johannes Reinprecht ein besonderer Dank für ihre kreativen Fähigkeiten und ihr ästhetisches Gespür. Mein Dank gilt auch dem dbv-Verlag, insbesondere Beatrice Erker, die alle notwendigen Schritte unternommen hat, dieses Buch auf den Markt zu bringen.

Und last but not least möchte ich mich bei den Leser:innen bedanken, denn ohne Euch wäre dieses Buch nur eine Ansammlung von Worten auf Papier. Eure Neugier und Interesse daran, was ich zu sagen habe, sind die treibende Kraft hinter meiner Arbeit.

Dank Euch allen!

Herzlich

Richard Kaan

Aufbau des Buches

„Die Jungen rennen schneller – die Älteren kennen die Abkürzung: Arbeitswelt 50+“. Ich habe versucht das Thema, *mein* Thema „Was bedeutet heute Arbeiten für ältere Menschen?“ gleich in den Titel zu verpacken. Fast könnte man sagen, wozu dann noch ein Buch? Nun, der wunderbare Ausspruch, der Ursula von der Leyen zugeordnet wird, vielleicht aber doch auch schon früher verwendet wurde, komprimiert eigentlich schon die Aussage, der ich mich so gerne anschließe. Aber: Wie kommt es dazu, dass wir arbeiten, oder überhaupt arbeiten müssen? Wie war das mit dem Arbeiten in der Vergangenheit? Und wie wird es vielleicht in der Zukunft sein? Also eine gestern-heute-morgen-Fragestellung, die ich versucht habe, chronologisch abzuarbeiten.

Beginnend also mit einem Rückblick, bis hin zu dem, was mir gescheite Leute über die Zukunft des Arbeitens allgemein sagen. Die geschichtliche Betrachtung kann ich natürlich nur den Überlieferungen und wissenschaftlichen Arbeiten entnehmen, wie es allerdings vor rund 40 Jahren war, weiß ich aus eigenem Erleben. Wohl auch schon über die etwas frühere Zeit, indirekt mitbekommen durch unsere Eltern und deren Freunde. In den Jahren meines aktiven Erwerbslebens, zu dem ich auch die heutigen Jahre noch zähle, hat sich der Begriff Arbeit und seine Bedeutung doch recht stark verändert. Vielleicht am ehesten mit der heute überall proklamierten Work-Life-Balance erklärt.

In Diskussionen bekomme ich vermehrt den Eindruck, dass heute „work“ etwas Schlechtes ist und „life“ etwas Gutes. Damit kann ich wenig anfangen. Betrachten wir es einmal von dieser Seite: Ich, offiziell im (Un-)Ruhestand könnte, sofern ich es mir ökonomisch leisten kann und will, den ganze Tag „Freizeit“ haben. Nur – das ist eine schreckliche Vorstellung. Denn was ist Freizeit eigentlich? Geht es nach Wikipedia¹⁰, so ist Freizeit die „Zeit, in der

man nicht zu arbeiten braucht...“, man beachte: braucht! Negativ besetzt. Im Lexikon der Psychologie¹¹ findet man schon eine etwas positivere Variante, nämlich: „Freizeit, hat inzwischen eine große Variationsbreite, was sich in einer unübersehbaren Anzahl von Freizeitdefinitionen, aber auch in der großen Beliebtheit des Freizeitphänomens widerspiegelt. Die „negativen Freizeitdefinitionen“, die Freizeit als das verstehen, was nach der Arbeit und nach Abzug von Schlaf, Essen, Wegezeiten etc. übrig bleibt und Freizeit damit als sekundär ansehen, sind im Zuge der Entwicklungsdynamik der Freizeit in den fortgeschrittenen Gesellschaften von den sog. „positiven Freizeitdefinitionen“ abgelöst worden.“

Aber, was mache ich mit der vielen freien Zeit? Meinen Hobbies nachgehen – gut, Sport betreiben – auch gut. Mit der Familie verbringen – super. Und dann? Im Endeffekt würde ich wieder einen Teil der mir zur Verfügung stehenden Zeit arbeiten oder zumindest tätig sein. (Was der Unterschied ist – nun, das löse ich in meinem Buch *„Ich arbeite nicht mehr, jetzt bin ich tätig“¹²* auf, dort gerne nachzulesen.) Also kann man ruhig sagen, auch Betätigung ist für mich eine Art von Freizeit.

Um einen so umfassend wie möglichen Überblick über das Thema zu bekommen, habe ich verschiedenste Quellen verwendet. ChatGPT hatte ich schon erwähnt, wird eine davon sein. Einen sehr guten Eindruck bekam ich weiters durch eine Reihe von Interviews, die ich führen durfte, und daneben auch eine Menge an Geschichten von Menschen, die sich mit dem Feld der Alters-Arbeit auseinandersetzen. Und, um einen etwas distanzierteren Blick auf das Ganze zu bekommen, durfte ich ein Interview mit einem der führenden Zukunftsforscher, nämlich mit Matthias Horx machen, der vieles aus einer gewissen „Meta-Ebene“ sieht.

Zu den Interviews und Geschichten

Rund 25 Wissende gaben mir ein Interview, sie seien hiermit herzlich bedankt. Jede und jeder bekam die immer gleichen Fragen, und gaben mir – mal länger, mal kürzer – ihren oder seinen Standpunkt dazu bekannt. Da der Standort aber meist den Standpunkt bestimmt¹³, waren die Auskünfte und auch oft die Erklärungen dazu, recht unterschiedlich.

Die Interview-Partner:innen kamen sowohl aus dem Bereich der Beschäftigten selber, oder es waren HR-Chef:innen oder CEOs (leider keine weiblichen, so sorry) hochrangige Vertreter:innen von Interessengruppen wie: Gewerkschaft, Arbeitsamt und Wirtschaftskammer darunter, aber auch Experten bzw. Wissenschaftler, deren Fachkunde mir überaus hilfreich war. Ausschnitte dieser Interviews kommen nun in den diversen folgenden Kapiteln vor, alle Statements konnte ich aus Platzgründen leider nicht einarbeiten. Sie sind und werden jedoch teilweise auf Audiofiles veröffentlicht.

Die gesammelten Interviews werden allerdings in einem eigenen Band 2 „*Arbeitswelt 50+: Geballte Expertise – Die Interviews*“ zusammengefasst, der zeitgleich erscheint. Festhalten möchte ich aber, dass ich nicht alle Interviews in voller Länge verwenden konnte, manche waren einfach zu umfangreich. Ich habe daher gewisse Kürzungen vorgenommen, immer aber mit größtem Bedacht, den Sinn einer Aussage beizubehalten. Da auch der Duktus einer Rede immer etwas anders ist als eine verschriftlichte Aussage, habe ich manchmal ein bisschen eingegriffen, man möge mir all das verzeihen.

Wie ich zu meinen Interviewpartnern gekommen bin? Nun hauptsächlich sind es Menschen von denen ich annahm, dass sie etwas

zu diesem Feld sagen können. Menschen aus meinem Umfeld, man könnte sagen, aus meinem Netzwerk. Oft aber auch Menschen, die mir von den jeweiligen Gesprächspartnern ans Herz gelegt wurden, weil sie etwas zum Thema beitragen könnten.

Wie ich zu meinem Fragenkatalog gekommen bin? Einmal durch Nachdenken, durch Recherche und durch meine eigene Erfahrung. Auch aus allen Vorarbeiten mit meinen früheren Büchern¹⁴ rund um anverwandte Themen. Und dann durch Probieren. Die ersten Interviews waren nicht so toll, manche davon durfte ich allerdings wiederholen – Danke dafür.

Meine Themengebiete: Der Mitarbeiterstand und dessen mögliche Veränderung – Stichwort: Mitarbeitermangel –; die Bedeutung des Personals jenseits der 50, aber auch jenseits des Pensionsalters; und die Zukunft der Arbeit – Stichwort: New Work – aus der jeweiligen Sicht. Da sich keine Fragen auf die theoretische oder historische Ebene von Arbeit oder Tätigsein bezogen, werden die Statements meiner Gäste in diesem Teil auch fehlen.

Was meine Annahmen waren und ob ich überrascht wurde von den Antworten? Meine Annahmen werde ich in Zusammenfassungen darlegen, und überrascht? Ja, immer wieder.

Im zweiten Buch finden sich also die (fast) vollständigen Interviews, und die Aussagen der jeweiligen Gesprächspartner können leicht gegenüber gestellt werden, was zeitweise zu durchaus erstaunlichen Resultaten führt. Einig sind sich jedoch alle, dass wir gerade einen Mitarbeitermangel erleben, dass sich Arbeitssuchende heute eher ihren Arbeitgeber aussuchen können als früher, aber auch dass ältere Menschen ganz viele Fähigkeiten haben, die zum Teil noch viel zu wenig positiv bewertet werden. Uneinig sind sich meist aber die Unternehmerseite und die Kammervertreter – was nicht weiter verwundert.

Und auch Geschichten bekam ich von verschiedenen Seiten, meist von tollen Menschen, die sich ganz speziell mit dem Thema des Arbeitens jenseits der 50 beschäftigen. Menschen, die es selber leben, es Anderen näher bringen, oder diesen Mut machen, es nicht als Last, sondern als lohnende Herausforderung zu sehen.

Vielen Dank an alle, die zu diesem Buch beigetragen haben – ohne sie hätte ich es nicht in der Form schreiben können.

Jeweils ein Mal führe ich in den folgenden Kapiteln die vollen Namen und deren Tätigkeit an, ansonsten immer nur mit ihren nachfolgenden Initialen. Man möge mir die „Abkürzung“ nachsehen – danke.

Interviews mit folgenden Personen – alphabetisch angeordnet und jeweils mit ihrem Kürzel angeführt

(Ich habe bei den Interviews alle Titel weggelassen, damit nicht der Eindruck von höherer oder geringerer Bedeutung hervorgerufen wird. Ebenso sind alle Interviews in der „Sie“-Form gehalten worden, egal ob mir die interviewten Personen näher bekannt sind, als andere.)

Bartenstein, Martin; Bartenstein Holding	MB
Brantner, Sandra; Mayr-Melnhof Holz Holding AG	SB
Brunnader, Franz-Josef; Werkstätter	FJB
Gleißner, Rolf; WKO	RG
Hajduk, Klaus; Gaulhofer Industrie-Holding GmbH	KH
Harzl, Gerald; Magna International Europe	GH
Hödlmayr, Johannes; Hödlmayr International AG	JH
Hofmann, Ingo; Merkur Versicherung AG	IH
Horx, Matthias; Trend- und Zukunftsforscher	MH