

Kurzfassung der Masterarbeit

Name	Christian Schaffner
Firma	Landis+Gyr AG
Studiengang (MAS HRM Nr.)	48
Abschlussjahr	2016
Titel der Masterarbeit	Employability - Handlungsfelder, Massnahmen und Verantwortlichkeiten bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmender
Betreuerin	Prof. Dr. Anita Graf
Vertraulich (ja/nein)	nein

Ausgangslage/Problemstellung

Im Kontext von abnehmender Arbeitsplatzsicherheit, prognostiziertem Arbeitskräftedefizit, permanentem Innovationsdruck, alternder Belegschaft und verlängerten Erwerbsphasen werden Aktivitäten und Massnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsproduktivität der Angestellten für Unternehmen zu einem wichtigen Thema.

Ziele

Im Zentrum dieser Arbeit steht das Konzept der Employability. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Gruppe der über 50-jährigen Beschäftigten, da ihr aus demografiebedingten Gründen in den Unternehmen und in der Gesellschaft eine immer wichtigere Rolle zukommt. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie Unternehmen die Employability älterer Angestellter gezielt erhalten und fördern können. Ebenso sollen verschiedene Nutzenfaktoren identifiziert und die Verantwortlichkeiten geklärt werden.

Nutzen

Durch die gezielte Untersuchung dieser Fragen und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse bietet diese Arbeit eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand und enthält Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Sie kann Unternehmen als Diskussionsgrundlage dienen, wie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer alternden Belegschaft mit geeigneten Massnahmen und Instrumenten erhalten und gefördert werden könnte.

Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Bei der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich um eine empirische Forschungsarbeit. Der theoretische Teil basiert auf einer vertieften Literaturrecherche. Als Quellen wurden Fachbücher, Fachartikel aus Zeitschriften, Forschungsberichte verschiedener qualitativer und quantitativer Untersuchungen sowie Webseiten-Inhalte herangezogen.

Ergänzt wurde die Literaturrecherche mit acht halbstrukturierten Leitfadeninterviews, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Befragt wurden Expertinnen und Experten, die sich im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit dem Thema «Employability» beschäftigen und an entsprechenden Prozessen beteiligt sind. Die aus der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse wurden durch

die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung ergänzt, um abschliessend Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Ergebnisse / Interpretation

Im Rahmen der Ergebnisse zeigen sich verschiedene Nutzenfaktoren, welche die Wettbewerbsfähigkeit der älteren Angestellten, aber insbesondere auch der Unternehmen positiv beeinflussen. Des Weiteren konnten zentrale organisationale Handlungsfelder identifiziert werden, in denen geeignete Massnahmen, Instrumente und Prozesse zu definieren sind. Bei der Umsetzung gilt, dass Unternehmen auf der Basis einer fundierten Analyse die richtigen Schwerpunkte setzen und sich für diejenigen Massnahmen entscheiden, die im eigenen Umfeld relevant und umsetzbar sind. Die Verantwortlichkeiten sind dabei auf verschiedene Akteure verteilt. Während die Hauptverantwortung bei den Mitarbeitenden liegt, sind auch die Unternehmensleitungen, Führungskräfte und HR-Abteilungen in der Pflicht.

Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen

Die Expertinnen und Experten sind sich uneinig, ob im Zusammenhang mit Employability ein spezifischer Fokus auf ältere Personen sinnvoll ist, denn die Grundausrichtung des Konzepts ist altersunabhängig. Gerade ältere Generationen bekunden jedoch aus verschiedenen Gründen oft Mühe, sich auf den rasanten Wandel der Arbeitswelt und die veränderten Voraussetzungen in den Unternehmen einzustellen. Gleichzeitig stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, mit alternden Belegschaften die Produktivität und Innovationskraft weiter zu erhöhen. Deshalb kann es je nach konkreter Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens durchaus angebracht sein, bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit die spezifischen Bedürfnisse Älterer zu berücksichtigen. Als Ausgangspunkt für die Bestimmung des weiteren Vorgehens ist empfehlenswert, eine detaillierte Altersstrukturanalyse durchzuführen. Sie dient als Basis, um in einem nächsten Schritt relevante Handlungsfelder der Employability-Förderung zu bestimmen. Die Bereiche *Unternehmenskultur und Führung, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement* und *Arbeitsorganisation* stellen dabei eine gute Grundlage für die Festlegung konkreter Massnahmen und Instrumente dar. Theorie und Empirie sind sich dabei einig, dass eine wertschätzende und alterssensible Unternehmenskultur das Fundament einer auf ältere Beschäftigte ausgerichteten Employability-Förderung darstellt.