

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Cindy Weishaupt
<b>Firma</b>	Swiss Life AG
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	MAS HRM 55
<b>Abschlussjahr</b>	2023
<b>Titel der Masterarbeit</b>	Altersdiversität im Unternehmen – Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Generation X
<b>BetreuerIn</b>	Anita Graf
<b>Vertraulich (ja/nein)</b>	nein

### Ausgangslage / Problemstellung

«Unsere Einstellungen dem Alter gegenüber sind nicht mehr zeitgemäss. Nach wie vor herrscht ein ungerechtfertigt negatives Altersstereotyp vor. Dies zeigt sich beispielsweise in der geringen Ausschöpfung des Beschäftigungspotenzials Älterer. In der Wirtschaft gelten 50-Jährige bereits als «alt». Das ist absurd. Davon müssen wir uns mit aller Kraft verabschieden» (Stamm, 2015, S. 4).

Notwendig ist deshalb ein Perspektivenwechsel hin zu einem ressourcenorientierten, jedoch realistischen Blick auf das, was ältere Menschen können und wissen. In den letzten Jahrzehnten wurde stark auf die Verbesserung der Bildungs- und Entwicklungschancen der Kinder, Jugendlichen und der jungen Erwachsenen fokussiert. Diese Bemühungen müssen nun auf die älteren Menschen ausgedehnt werden.

### Ziele

Folgenden Fragestellungen werden im Detail aufgearbeitet:

1. Vorteile einer gelebten Altersdiversität in der Organisation mit Fokus auf den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Generation X
2. Welche Risiken bestehen für die Generation X bezüglich der Arbeitsmarktfähigkeit?
3. Welche Massnahmen helfen, um die Arbeitsmarktfähigkeit der Generation X zu erhalten?

### Nutzen

In der Arbeit wird gezielt darauf eingegangen, wie die Arbeitsmarktfähigkeit der Generation X erhalten werden kann. Ebenso wird aufgezeigt, wieso der Wissenstransfer und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Es gilt die Fähigkeiten der einzelnen Generationen besser miteinander zu verknüpfen.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Es wurden Personen verschiedenster Branchen in unterschiedlichsten Berufsrollen in telefonischen Interviews befragt. Da qualitativ geforscht wurde, wurden nur offene Fragen gestellt.

Die Antworten der Interviews wurden induktiv ausgewertet. Mittels der Software MAXQDA wurden alle Interviews durchgearbeitet und kategorisiert. Dabei kristallisierten sich klare Kategorien hervor, welche zu den Kernaussagen führten.

### **Ergebnisse / Interpretation**

Bei einer hohen Altersdiversität in einem Unternehmen kommen altersdiverse Wissensformen zum Tragen. Jüngere verfügen über aktuelleres und neueres Wissen, während Ältere auf ihr Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Diese Faktoren resultieren in einer Vielfalt der Perspektiven und höherer Innovationsfähigkeit.

Die Forschung zeigt, dass die grösste Gefahr für die Mitarbeitenden der Generation X in der immer schnelleren technologischen Veränderung liegt. Dies kann ihre Arbeitsmarktfähigkeit massiv beeinträchtigen. Diese Generation muss achtsam sein, den Anschluss nicht zu verpassen, respektive nicht abgehängt zu werden.

Lebenslanges Lernen stellt heute die Voraussetzung dar, damit Menschen in der zunehmend komplexeren und dynamischeren Arbeitswelt die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen besitzen, um in der Arbeitswelt erfolgreich bestehen zu können. Dazu braucht es einerseits die Bereitschaft und andererseits die Möglichkeit, dass man sich laufend weiterentwickeln kann.

### **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Es braucht gesellschaftliche Veränderungen dem Alter(n) gegenüber im beruflichen Umfeld. Eine 50-jährige Person arbeitet noch einige Jahre bis zur Pensionierung. Dies ist keine kurze Zeit. Stereotypen im Hinblick auf das Alter(n) müssen aufgebrochen werden. Dies muss in der Kultur und DNA einer Unternehmung verankert sein und von der obersten Geschäftsleitung getragen werden.

Es bedarf folgender betrieblicher Massnahmen: on-the-Job (spezielle Projekte, die durch Mitarbeitende der Generation X betreut werden), off-the-Job (spezifische Schulungen für Mitarbeitende der Generation bezüglich Anwendungen von Tools) sowie neue Rekrutierungsstrategien (hierzu gehört, dass Bewerbungen von Arbeitnehmenden beider Lebenshälften gleichermassen berücksichtigt werden).

Als letzter Punkt werden Anpassungen im Bildungssystem vorgeschlagen. Die heutige Ausbildungslandschaft ist stark auf jüngere Personen und deren Bedürfnisse ausgerichtet. Für Mitarbeitende der Generation X ist es herausfordernd für sie passende Ausbildungen zu finden. Wenn dann jemand mit 50 Jahren eine Ausbildung besucht, findet er oder sie sich in einem Umfeld von vielen jüngeren Teilnehmenden wieder. Dies kann davon abhalten eine Ausbildung zu besuchen. An Fachhochschulen können gezielte Digitalisierungsbildungsangebote für Personen der Generation X erarbeitet werden. Diese Ausbildungen sollen auf einen unverkrampften Umgang mit den neusten Technologien hinarbeiten.