

Age Diverse Recruiting

Konzeptionelle Überlegungen zu personalpolitischen
Herausforderungen des demografischen Wandels

- Hintergrund des Beitrags
- Demografischer Wandel:
Personalmanagement in der Defensive?
- Positionsbestimmung: „Age Diverse Recruiting“
- Theoretisch-wissenschaftliche Anknüpfungspunkte
- Abgrenzung verwandter Gestaltungsansätze
- Gestaltungsansätze & -parameter
- Abschließende Thesen

„Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ (Plnowa)

Programm: "Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln.

Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt"

BMBF-Bekanntmachung: „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“

Projektpartner

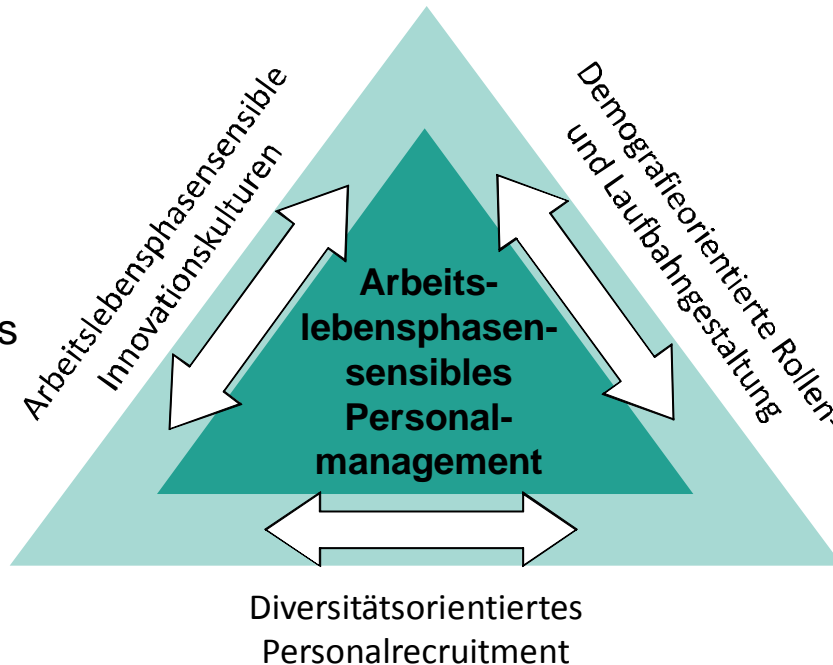
- iap Institut Arbeit und Personal
FOM – Hochschule für Ökonomie und Management
- IAQ – Institut Arbeit Qualifikation
Universität Duisburg-Essen
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Zielsetzung

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen im Kontext des demografischen Wandels durch neue, arbeitslebensphasensensible Personalmanagementkonzepte zu stärken

Fokussierte Gestaltungsfelder

Gestaltung
arbeitslebens-
phasensensibler
Innovationskulturen
in Entwicklungsteams

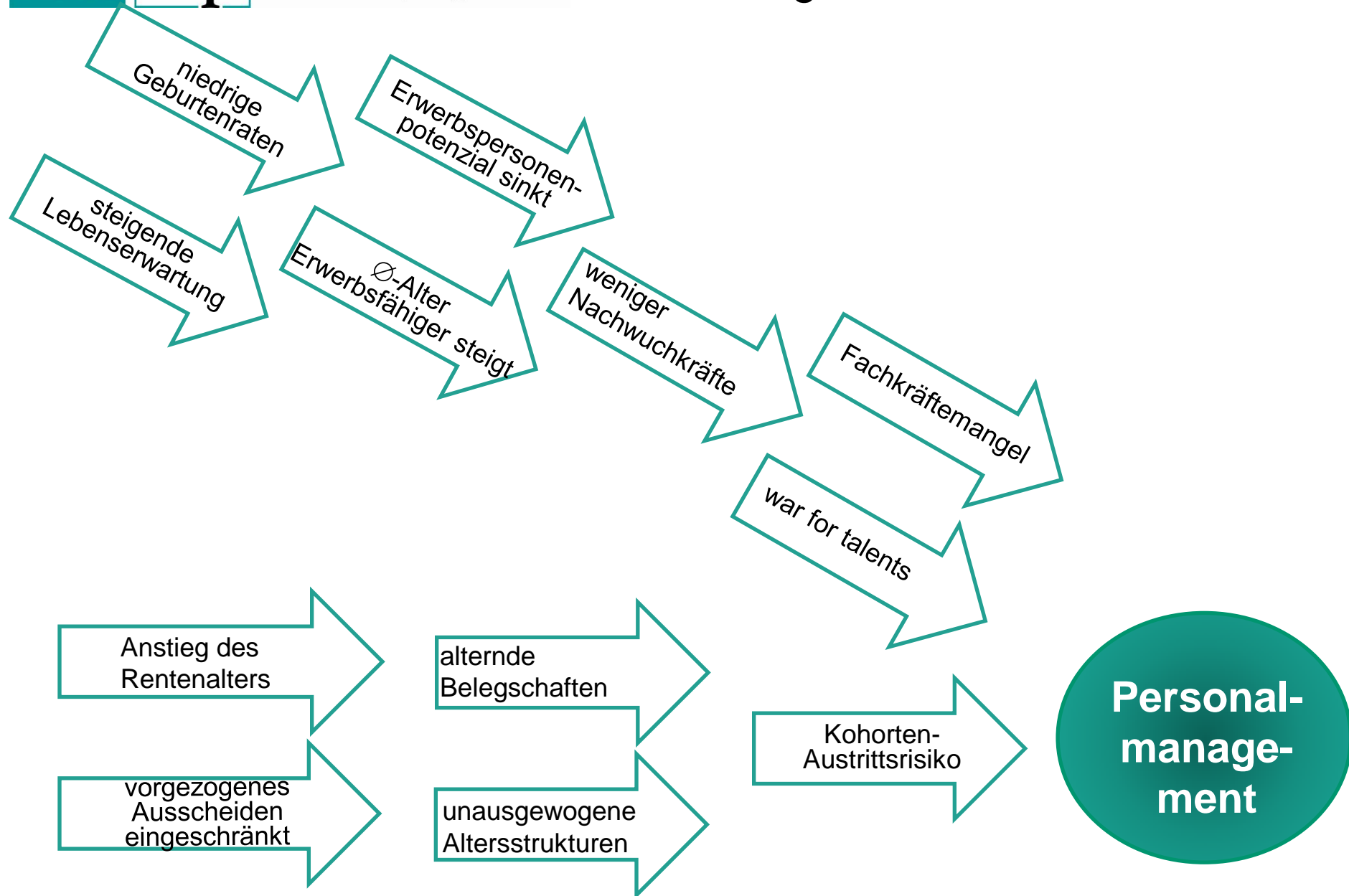


Gestaltung von Rollen-,
Entwicklungs- und
Karrierekonzepten
entlang unterschiedlicher
Arbeitslebensphasen

Konzeption demografieorientierter
Recruitingverfahren (insbes. für KMU)

Teilprojekt der FOM: „Diversitätsförderliches Personalrecruitment
in kleinen und mittelständischen Innovationsstrukturen“

Demografischer Wandel: Personalmanagement in der Defensive?



„Macht ist die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen“
(Crozier/Friedberg 1979)

Chancen für das Personalmanagement

Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels gewinnt das Personalmanagement an strategischer Bedeutung, da es den Zugang zur „unsicheren“ Ressource Personal kontrolliert. (Personaler avancieren zum „Strategischen Businesspartner“)

- Neue Gestaltungsfelder der Personalarbeit entstehen (z.B. „Age Diverse Recruiting“)

**Personal-
manage-
ment**

- **Definition**

Unter Berücksichtigung der Prämisse des demografischen Wandels und der damit verbundenen personalpolitischen Herausforderungen umfasst das Age Diverse Recruiting den gesamten Prozess von der langfristigen externen und internen Personalgewinnung bis hin zu Personaleingliederung

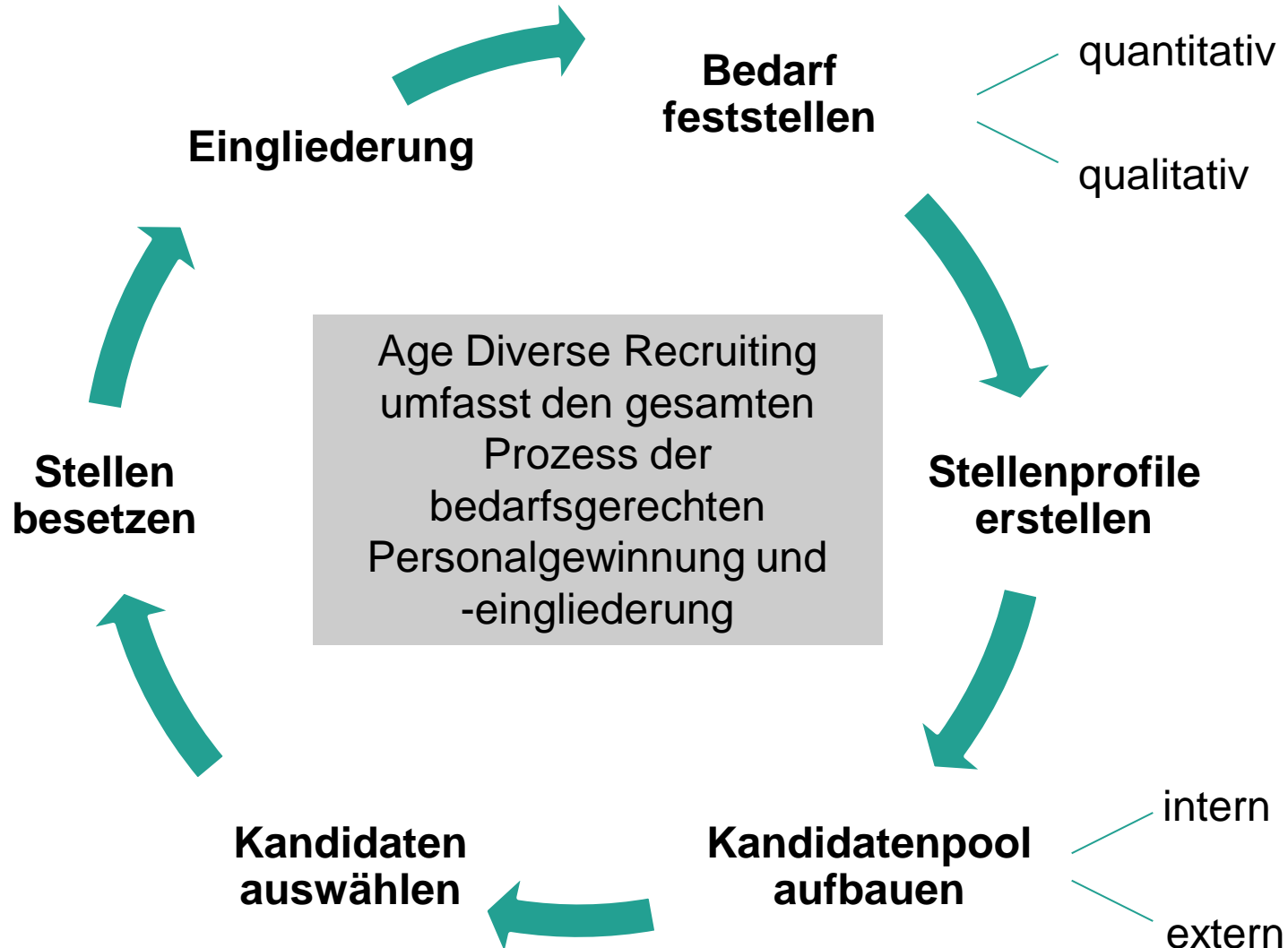
- **Perspektive**

Rekrutierung von Kompetenzträgern („Primat der Talente“)

- **Zielsetzung**

Erhalt, Erneuerung und Anpassung organisationaler Wissensbestände & Fähigkeitspotenziale, um langfristig Innovationen voranzutreiben und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten

Positionsbestimmung: Age Diverse Recruiting



Theorie/Ansatz	Forschungsgegenstand	Input Age Diverse Recruiting	Vertreter (Beispiele)
Diversity Forschung	Phänomene und Effekte sozialer Diversität	innovationsförderliche Nutzung von Diversität	Ely/Thomas 2001; Krell 2008
Organizational Demography-Forschung	Zustandekommen und Wirkung verschiedener Sozialstrukturen in Organisationen	Gestaltung der Zusammensetzung von Teams und Organisationseinheiten	Pfeffer 1983, 1985; Nienhäuser 1991, 1998
dynamic capability approach	Prozesse und Routinen in und von Organisationen, die auf Wandlungsfähigkeit gerichtet sind	Schaffung kompetenzförderlicher Strukturen/Routinen in Teams/Unternehmen	Eisenhardt/Martin 2000; Teece/Pisano/Shuen 1997; Zollo/Winter 2002
Arbeitswissenschaftliche Gerontologie	Effekte des Alterns auf Leistungsverhalten und Verhaltensorientierung	Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Anreizsystemen	Atchley 2004; de Lange et al. 2006, Frerichs 2011

- **Employer Branding**

Intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger & attraktiver Arbeitgeber

(Ziel: Schaffung einer positiv assoziierten „Arbeitgebermarke“)

- **Diversity Management**

... „beschäftigt sich mit der Vielfalt, der Heterogenität, den Unterschieden innerhalb von Organisationen und wird dazu verwendet, um die Unterschiedlichkeiten der Mitarbeiter, Kulturen, Strategien, Funktionen etc. als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme nutzen zu können.“

(Aretz/Hansen 2003)

- **Betriebliches Gesundheitswesen**

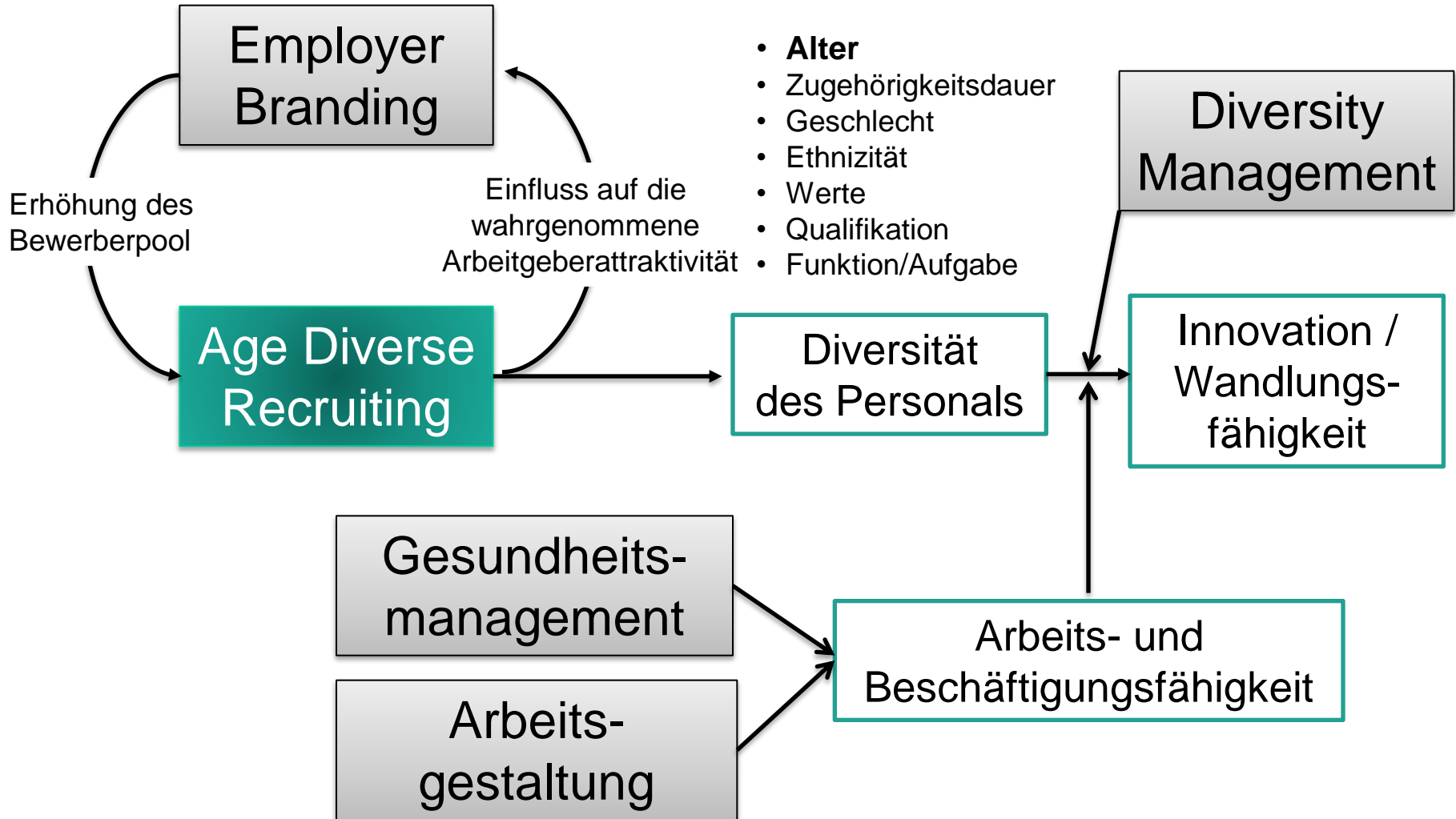
„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration der betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.“

(Wienemann/Wattendorff 2008)

- **Demografie- und altersorientierte Arbeitsgestaltung**

Berücksichtigung gerontologischer Erkenntnisse bei der Arbeitsgestaltung vor dem Hintergrund des Ziels, gesundes und motiviertes Arbeiten bis ins höhere Erwerbsalter zu ermöglichen

Abgrenzung verwandter Gestaltungsansätze



Gestaltungsansätze & -parameter

managing diverse generations



Eingliederung

Bedarf feststellen

- Altersstrukturanalysen
- Nachfolgeplanung

Tandem-Programme



Stellen besetzen

- Employer Branding
- Diversity Management
- Gesundheitsmanagement
- Demografie- und altersorientierte Arbeitsgestaltung



Stellenprofile erstellen

- Flexibilisierung von Anforderungsprofilen
- Diversitätsorientierte Stellenausschreibung

Age Diverse Teams



- Moderne Recruitingansätze
- Internationales Recruiting
- Interne Recrutierung
- Qualifizierung / Kompetenzmanagement

Diversitätsorientierte Eignungsdiagnostik

Kandidaten auswählen

Kandidatenpool aufbauen



- In Analogie zum „Primat des Kunden“ im Marketing ist das Personalmanagement durch ein „Primat der Talente“ charakterisiert.
- Angesichts der Herausforderungen des Demografischen Wandels steigt die (strategische) Bedeutung des Personalmanagements
(Adjustierung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens aus personalpolitischer Perspektive zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit)
- Das Personalmanagement richtet sich künftig stärker auf Erhalt, Erneuerung und Anpassung der (Mitarbeiter-)Kompetenzen aus. Hierbei sind verschiedene Maßnahmen synergetisch miteinander zu verzahnen.
- Im Sinne eines Kompetenzmanagements geht es im Personalmanagement künftig darum, ein konstruktives Miteinander zu ermöglichen (managing diverse generations) und Arbeitssysteme flexibler zu gestalten, Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess zu fördern um somit die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.



Dr. Christina Krins
iap - Institut für Arbeit & Personal
FOM University of Applied Sciences

Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Fon: 0201 81004-996
Fax: 0201 81004-990
E-Mail: christina.krins@fom.de

- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg, Nr. 1, S. 9-36
- Atchley, R.C./Smith, A. (2004): Sozial forces and aging: an introduction to social gerontology, Belmont, CA
- de Lange, A. et al. (2006): Age as Factor in the Relation Between Work and Mental Health, in Houdmond, J./Mc Intyre (Hrsg.): Occupational Health Psychology: European Perspective on Resarch, Education and Practices, Vol. 1, S. 21-45
- Eisenhardt, K. M. / Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10-11, S. 1105–1121.
- Ely, R.J./Thomas, D.A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, in: ASQ, Vol. 46, No. 2, S. 229-273
- Frerichs, F. (2011). Die Politik des aktiven Alterns in der EU. Herausforderungen und Aussichten. In: Busch, K. et al. (Hrsg.): Europa in sozialer Schieflage. Sozialpolitische Vorschläge in Zeiten der Krise, Hamburg, S.154 – 174
- Krell, G. (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden

- Nienhüser, W. (1998): Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen, Stuttgart
- Nienhüser (1991): Organisationale Demographie, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg, Nr. 6, S. 763-780
- Pfeffer, J. (1985): Organizational Demography: Implications for Management, in: California Management Review, Vol. 28, No. 1, S. 67-81
- Pfeffer, J. (1983): Organizational Demography, in: Cummings, L.L./ Staw, B.M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Vol. 5, Greenwich; London, S. 299-357
- Teece, D. J. / Pisano, G. / Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, S. 509–533
- Zollo, M. / Winter, S. G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, in: Organization Science, Vol. 13, No. 3, S. 339–351