

Keller, Helmut

Michael Gessler / Britta A. Stübe: Diversity Management. Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel. Münster u.a.: Waxmann 2008 (149 S.) [Rezension]

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 8 (2009) 1



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Keller, Helmut: Michael Gessler / Britta A. Stübe: Diversity Management. Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel. Münster u.a.: Waxmann 2008 (149 S.) [Rezension] - In:

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 8 (2009) 1 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-194229

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-194229>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der
Erziehungswissenschaft
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: EWR@klinkhardt.de

[EWR 8 \(2009\), Nr. 1 \(Januar/Februar\)](#)

Michael Gessler / Britta A. Stübe

Diversity Management

Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel

Münster u.a.: Waxmann 2008

(149 S.; ISBN 978-3-8309-2012-0 ; 19,90 EUR)

Die Herausforderungen des demografischen Wandels durchdringen zunehmend die öffentlichen Debatten und statistische Hochrechnungen konfrontieren uns regelmäßig mit Szenarien über unsere unaufhaltsam alternde Gesellschaft. Auch die Unternehmen können sich diesen Zeitdiagnosen nicht verschließen. Entsprechend haben sie sich auf die Suche nach angemessenen personalpolitischen Antworten auf den demografischen Wandel und andere debattierte gesellschaftliche Entwicklungen begeben. Herausgekommen ist „Diversity Management“ als eine Lösung, die ihren Ursprung in den USA der 1980er Jahre hat und mit der sich kurz gefasst die Absicht verbindet, die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern eines Unternehmens konstruktiv für Problemlösungen und Innovationen zu nutzen (Vedder 2006) [1]. Inwieweit der Ansatz des Diversity Managements auch einen Rahmen bieten kann, um die gezielte Förderung der beruflichen Weiterbildung von älteren Mitarbeitern zu rechtfertigen und darüber die Altersvielfalt in Unternehmen mitzugestalten, ist Thema des vorliegenden Bandes.

Die Studie wurde im Jahr 2008 als Teil eines Projektes der Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen durchgeführt. Aus einer regionalen Perspektive heraus interessierte die Autor(inn)en, wie Personalverantwortliche von Unternehmen in der Region Bremen die Herausforderungen des demografischen Wandels wahrnehmen, mit welchen Handlungskonzepten sie darauf reagieren und welche Bedeutung sie der beruflichen Weiterbildung von älteren Mitarbeitern in diesem Zusammenhang einräumen. Unter Verwertungsgesichtspunkten sollte es auch darum gehen, das Interesse von Unternehmen an der Funktion eines „betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten für ältere Arbeitnehmer“ (19) zu sondieren.

Der Band wird von einem Vorwort begleitet, das kurz den Hintergrund der Studie erläutert und bereits einige grundlegende Zusammenhänge der Studie vorwegnimmt. In der Einleitung erfolgt die Einordnung in den thematischen Zusammenhang sowie die Präzisierung der Fragestellung und eine Skizze des Vorgehens. Das zweite Kapitel referiert zunächst allgemeine Entwicklungen zum demografischen Wandel in der Bundesrepublik und belegt sie mit Erkenntnissen einschlägiger Studien. Im dritten Kapitel wird Diversity Management als Rahmenkonzept betrieblicher Personalarbeit vorgestellt und in seiner Bedeutung für die Integration und Förderung älterer Mitarbeiter ausgelotet. Es wird in diesem Zusammenhang auch verdeutlicht, wie die Förderung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter den einschlägigen Erkenntnissen der Altersforschung Rechnung zu tragen hat und wie sie im Rahmen der Personalarbeit in einem weiteren zeitlichen und programmatischen Rahmen verortet werden muss, will sie erfolgreich sein.

Den eigentlichen Kern des Bandes bildet im vierten Kapitel die Beschreibung des qualitativ angelegten Forschungsdesigns und der wesentlichen Untersuchungsergebnisse der Studie. Auf der Grundlage von leitfadengestützten

Experteninterviews befragten die Autoren exemplarisch Personalverantwortliche (in einem Fall ein Betriebsratsmitglied) aus insgesamt 10 Unternehmen in der Region Bremen (7 KMU und 3 Großunternehmen) hinsichtlich der Situation, Wahrnehmung und Handlungsplanung im Themenfeld „Age Diversity Management und Weiterbildung“. Die Antworten der Unternehmensvertreter wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse geclustert und über das Softwareprogramm MAXQDA ausgewertet. Der Band endet mit einem resümierenden Schlusskapitel.

Die von Gessler/Stübe präsentierten Ergebnisse und die daraus gezogenen Schlüsse bestätigen Aussagen bereits vorliegender Studien zur Personalarbeit in KMU – etwa die im Vergleich zu Großunternehmen weniger prägnante, weil (noch) weniger akute Bedeutung des Themas alternde Belegschaften oder die weniger stark an altersspezifischen Belangen orientierte Ausrichtung der Personalarbeit. Im Hinblick auf Aspekte der beruflichen Weiterbildung liefert die Studie darüber hinaus einen zusätzlichen Mehrwert, der weiteren Forschungs-, Diskussions- und Handlungsbedarf nahelegt. So verdeutlichen die Ergebnisse sehr plastisch, dass es sich bei der Frage der Integration oder Desintegration von älteren Betriebsangehörigen in betrieblich organisierte Weiterbildungsaktivitäten nicht um ein „entweder oder“ handelt, sondern meist um ein „sowohl als auch“. Es liegen in den Unternehmen offenbar ambivalente Wahrnehmungen vor und demzufolge auch zum Teil widersprüchliche Handlungsprogrammatiken mit Blick auf die Förderung von Altersvielfalt und den Einbezug älterer Mitarbeiter. Und wenngleich die Altersvielfalt zwar postuliert wird, bleibt dennoch häufig der Eindruck, „dass einerseits die Gleichbehandlung der älteren Mitarbeiter, also deren Teilnahme an Weiterbildung, eher Wunschenken als Realität ist und dass andererseits die Altersorientierung der Angebote nicht geplant bzw. gesteuert wird“ (102).

Gessler/Stübe konstatieren jedoch auch, dass Unternehmen, die Diversity Management implementiert haben und tatsächlich praktizieren, in gleicher Weise auch die berufliche Weiterbildung fördern. Die Existenz eines Diversity Managements kann demnach als ein Indikator für die Bereitschaft eines Unternehmens dienen, die berufliche Weiterbildung auch seiner älteren Mitarbeiter zu fördern. Dies legt allerdings auch den Umkehrschluss nahe, dass der Möglichkeitsraum von beruflicher Weiterbildung von älteren Mitarbeitern außer von den strukturellen Arbeitsbedingungen (wie altersorientierte Arbeitsplatzgestaltung und altersorientierter Personaleinsatz) wesentlich von der grundlegenden Werteorientierung des jeweiligen Unternehmens abhängig ist, d.h. vom Grad des Bewusstseins für die Vorteile der Altersvielfalt.

Wie kann das Bewusstsein für die Bedeutung von Altersvielfalt, wie kann eine „Kultur des Alterns“ in den Unternehmen gezielt gefördert werden? Die Autoren halten sich in dieser Hinsicht mit vorschnellen Handlungsanleitungen zurück, betonen aber die Notwendigkeit, die Aktivitäten zur Aufklärung von unternehmerischen Entscheidungsträgern über Chancen und Möglichkeiten der Nutzung des Potentials Älterer in den Betrieben noch stärker zu forcieren. Dies bezieht sich insbesondere auf die Personalverantwortlichen aus KMU. In Unternehmen dieser Größenordnung scheint der demografische Wandel und damit verbunden die Konzeption eines angemessenen altersbezogenen Diversity Managements noch kein wirklich drängendes Thema zu sein. Nach den Erkenntnissen der Studie stellen sich dort Fragen der Förderung von Altersvielfalt meist nur in Bezug auf einen altersgerechten Personaleinsatz oder im Zusammenhang mit der Einstellung neuer Mitarbeiter vor

dem Hintergrund des im Jahr 2006 verabschiedeten Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Dadurch aber laufen gerade diese Unternehmen Gefahr, so das Szenario der Autoren, dass sie vom demografischen Wandel überrollt werden und etwa bei einem altersbedingten Ausscheiden einer größeren Zahl von älteren Mitarbeitern einem schlagartigen Know-How-Verlust ausgesetzt sind.

Fazit: Der vorliegende Band thematisiert eine aktuelle Herausforderung der betrieblichen Personalarbeit und damit eng verknüpft auch der beruflichen Weiterbildung. Die Studie hebt sich mit ihrem Untersuchungsansatz und mit ihren Erkenntnissen angenehm von der Vielzahl bereits vorliegender Publikationen zum demografischen Wandel ab. Die Leser werden nicht mit Statistiken überhäuft oder mit vorschnellen Rezeptologien zu überzeugen versucht. Sie erhalten einen differenzierten Einblick, in welchem Verhältnis die Wahrnehmung und Bewertung von demografischen Entwicklungen durch Personalverantwortliche mit deren tatsächlichem Handeln bezüglich dieser Thematik steht. Wünschenswert wäre es gewesen, etwas genauer zu erfahren, inwieweit die Auswertung der Experteninterviews konkrete Anhaltspunkte für die Ausgestaltung der eingangs erwähnten Funktion eines betrieblichen Weiterbildungsberaters für Belange älterer Arbeitnehmer ergeben haben. Insgesamt ist der Band sehr eingängig zu lesen und regt dazu an, weiterführende Überlegungen anzustellen, sowohl theoretisch orientierte als auch handlungspraktische.

[1] Vedder, Günther (2006): Diversity-orientiertes Personalmanagement (Trierer Beiträge zum Diversity Management), München/Mering: Hampp

Helmut Keller (Landau)

Helmut Keller: Rezension von: Gessler, Michael / Stübe, Britta A.: Diversity Management, Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel. Münster u.a.: Waxmann 2008. In: EWR 8 (2009), Nr. 1 (Veröffentlicht am 04.02.2009), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/978383092012.html>