

Veränderungen betroffenen Mitarbeiter eher ablehnend und uninteressiert. Dies ist bei dem Verhalten der meisten Führungskräfte kein Wunder. Überdies befördert die Vernachlässigung kooperativer Problemlösungen und das Vorherrschen des Misstrauensmanagements die Entwicklung individueller Überlebensstrategien in den Unternehmen.

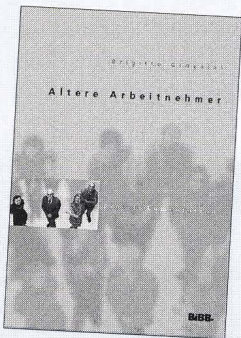
Dass der Stellenwert der Personalentwicklung im Laufe der letzten Jahre gestiegen ist („Personal als unternehmerischer Erfolgsfaktor“), ist eine weithin verbreitete Auffassung, die auch durch die Befragungsergebnisse bestätigt wurde, und zwar über alle Betriebsgrößenklassen hinweg mit mehr als 80%. Ob sich diese verbale Bekundung auch im realen Verhalten der Unternehmen niederschlägt, ist aber zumindest nach Auffassung der Personalentwickler fraglich. Nach ihrer Einschätzung und ihren unmittelbaren Erfahrungen, die sie als für Ausbildung und Weiterbildung Verantwortliche haben, investieren die weitaus meisten Unternehmen in Zeiten nachlassender Betriebsergebnisse weniger in Ausbildung und Weiterbildung. Es gibt mancherlei Hinweise, außerhalb dieser Befragung, dass die Unternehmen bei schlechten Ergebnissen die Mittel für Personalentwicklung überproportional reduzieren. Nur schwer ist ihnen beizubringen, dass sie sich im Sinne einer Zukunftsorientierung antizyklisch verhalten, also in schlechten Zeiten besonderes Gewicht auf die Qualifizierung und Motivierung ihrer Mitarbeiter legen müssten!

### Ältere Arbeitnehmer Eine Dokumentation

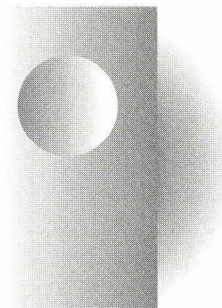
Brigitte Gravalas

1999, Bestell-Nr. 110.368, 577 Seiten,  
Preis 49,50 DM

Der Reader enthält ausgewählte Materialien zur „Altersdiskussion“ und kritische Anmerkungen zum Thema. Die meisten Betriebe stehen umfassenden Qualifikations- und Personalplanungen für die Arbeitnehmergruppe zögerlich gegenüber, obwohl es dazu in der Literatur ermutigende Beispiele gibt. Als Gründe werden vor allem konjunkturelle Erwägungen genannt.



Bestellungen sind zu richten an  
W. Bertelsmann Verlag, PF 10 06 33, 33506 Bielefeld,  
Telefon 0521-911 01-0, Telefax 0521-911 01-79



## Immer weiter@lernen?

FRANK MICHAEL ORTHEY

### Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung Klaus Harney, Stuttgart, Hirzel-Verlag 1998, (weiter@lernen) ISBN 3-7776-0850-5

Da erscheint eine neue Reihe in der berufspädagogischen Literaturszene und wird mit der griffigen Kurzformel für unsere gesellschaftliche Bildungssituation etikettiert: ‚Weiterlernen‘ – und dies verbunden mit dem in einer Zeit globalisierter Datenströme unvermeidlichen ‚@‘. Weiterlernen, ja, das sollen und wollen wir alle. Immerhin sind wir ja Angehörige einer allerorten lauthals proklamierten Lern- oder Wissensgesellschaft. Nahezu alle gesellschaftlichen Problemlagen werden heute mit Lernen angegangen. ‚Lernen‘, das ist die etwas überanstrengte Einredung, der wir nicht immer ganz freiwillig, aber immer öfter begegnen. „Wer aufhört zu lernen, hört auf zu leben.“ Dies plakatierte die Münchner Volkshochschule gerade großformatig an den Werbeflächen der Ausfallstraßen. Und sie offerierte folgerichtig weiter: „Täglich frische Kurse“. Die Welt avanciert zum gut in Szene gesetzten Bildungsproblem. Bildung, insbesondere Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung, wird zum zentralen und attraktiven gesellschaftlichen Kommunikationsmedium. Alle hoffen, dass ihre Selektionsprobleme via Bildung eingelöst werden. Die Betriebe haben dies schon seit längerem entdeckt. So wurde die betriebliche Weiterbildung seit Ende der 60er-Jahre von einer volkshochschulähnlichen Angebotsstruktur über bedarfsorientierte Bildungskonzepte bis zum heutigen Kompetenz- und Wissensmanagement in einer lernenden Organisation modernisiert. Diese ‚Lernprozesse bei laufendem Betrieb‘ mit dem Begriff der ‚betrieblichen Weiterbildung‘ zu beschreiben, das tun heute kaum noch die

Manager, sondern meist nur noch Universitätsprofessoren. Einer davon ist der Autor KLAUS HARNEY, Berufspädagoge an der Ruhr Universität in Bochum, bekannt als einer, den die Systemtheorie LUHMANNs nicht abschreckt, sondern den sie vielmehr zum fruchtbaren Transfer im Hinblick auf Berufsbildungsprobleme anregt. Dass es ihm um eine systematische wissenschaftliche Rekonstruktion betrieblicher Weiterbildung geht, dies macht schon der Zusatz ‚Handlungslogik‘ im Titel deutlich. Hier hat sich einer aus dem Elfenbeinturm hinausgelehnt und den systemtheoretischen Beobachterblick auf die unübersichtliche Landschaft der betrieblichen Weiterbildung – oder das, was heute auch anders heißt – gerichtet. Differenzorientiert werden Verlaufsprozesse und Handlungslogiken im Betrieb rekonstruiert. Dieses Buch hat damit keine konvergenztheoretischen Ambitionen. Es gibt die ‚Differenz‘ nicht zugunsten aufwendig konstruierter Einheitserzählungen unter einem Mantel mit meist ‚systemisch‘ deklarierten Etiketten verloren. HARNEY gewinnt die Einheit, wie sie heute – wenn überhaupt – nur noch zu gewinnen ist: paradox nämlich, aus der Differenz. Differenzen konstituieren die Welt, das Leben ist mithin ein Unterscheidungsproblem. Dies gilt auch – und insbesondere – für die ‚betriebliche‘ Weiterbildung, in der unterschiedliche Rationalitäten zusammenfallen. Das Weiterbildungsereignis ist die Einheit der Differenz von ökonomischen, pädagogischen und anderen Sinnbeständen, und es ist die Einheit der Differenz von Subjekten und in Unordnung geratenen Betriebs-Systemen. Wer dabei nicht den Überblick verlieren möchte, der ist mit der Lektüre dieses Buches gut beraten. Denn dort kann er – oder sie – einen systematischen Überblick über das Thema gewinnen. Aufbauend auf der Darstellung institutioneller Rahmenbedingungen der Weiterbildung wird hier ein Defi-

nitionsangebot entwickelt, das an der Differenz der Handlungslogiken von Beruf und Betrieb herausgearbeitet wird. Bezüglich der Strukturen betrieblicher Weiterbildung wird die Entgrenzung der Aufgaben und Formen betont, die aus der Koppelung von Arbeiten und Lernen in den posttayloristischen Arbeitsformen begründet werden kann. Im gesamten Text, der immer wieder um den konkreten Fallbezug der betrieblichen Praxis bereichert wird, werden die für die betriebliche Weiterbildung bezeichnenden Differenzen nachvollzogen, wie z.B. die Differenz von beruflicher und betrieblicher Sinnhaftigkeit, die von Organisations- und Professionshandeln oder die von Zugänglichkeit und Unzugänglichkeit. Im letzten Teil wird das an einer Fallstudie aus dem Pflegebereich empirisch unterlegt.

Die Sprache, mit der das den Lesern/-innen zugänglich gemacht wird, ist eine Wissenschaftssprache. Dennoch ist sie anregend, weil sie überraschende Wendungen in die Konkretheit findet, um dann ebenso überraschend wieder in die erklärende und sprachlich interessant inszenierte Abstraktion zu wechseln. Diese Sprache passt gut zum Problem, das HARNEY hier eindrucksvoll darstellt.

Wenn Leser dieses Buch beiseite legen, dann tun sie das sicher mit dem Gefühl, hier einen besonders differenzierten und interessanten theoretischen Text über betriebliche Weiterbildung gelesen zu haben. Einige aber hat dabei vielleicht – und hoffentlich – auch das Gefühl beschlichen, sie hätten einen brisanten politischen Beitrag vor sich. Nicht nur, dass im Medium der betrieblichen Weiterbildung die Politik als betriebliche Bildungspolitik oder als mikropolitische Steuerungsstrategie in die Betriebe eingesickert ist. Es entsteht vielmehr auch der Verdacht, hier werde innerhalb der Differenz von Organisation und Profession eine Form der Vermittlung angesiedelt (Weiterbildung), die weder von Pädagogen noch von Bildungspolitikern als eine politische Form hinreichend wahrgenommen wird. Betriebliche Weiterbildung – so keimt der Verdacht – befördert nicht nur die Verbetrieblichung der Subjektivität der Mitarbeiter im Medium des Lernens, sie ist auch eine Form, die die Ausdehnung der Reichweite des Betriebes und seiner Handlungslogik in die Gesellschaft beschleunigt. „Die betriebliche Weiterbildung“, so HARNEY zusammenfassend, „verbindet Lernen und Verwertbarkeit.“ Die Betrieblichkeit verwischt die Abgrenzungen zwischen öffentlicher und privater Sphäre. Sie sickert über die Personen, die sie (heutzutage als ‚know-bodies‘) anspricht, konstituierend in den Sinnbestand der Subjekte und der Gesellschaft ein. Die ‚lernende Gesellschaft‘ wird insofern vom Betrieb her gedacht. Dies ist eine stark ambivalente Folgerung aus diesem Buch. Das ist sie dann wohl: die ‚Betriebs-Gesellschaft‘. Ihre Betriebsamkeit schöpft sie aus der Dynamik einer ökonomisch begründeten Handlungslogik. Dieser Verdacht macht HARNEYS ‚Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung‘ auch zu einem politischen Buch. Gefragt, was man aus diesem Buch lernen kann, lautet die Antwort: Lernen, dass die Differenz Sinn macht. Also: Weiter@lernen!

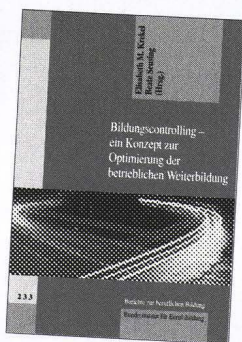
### Bildungscontrolling – Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit

Elisabeth Krekel, Beate Seusing (Hrsg.)

1999, Bestell-Nr. 102.233, 112 Seiten,  
Preis 24,00 DM

Unternehmen setzen zunehmend Bildungscontrolling als ein Instrument zur Planung und Steuerung betrieblicher Bildungsprozesse ein.

Die Beiträge zeigen, wie Unternehmen ihre Qualifizierungsbedarfe rechtzeitig erkennen und ihre Belegschaft auf die notwendigen Anforderungen vorbereiten können. Des Weiteren werden Möglichkeiten der Erfassung und Bewertung des Nutzens beruflicher Bildung thematisiert.



Bestellungen sind zu richten an  
W. Bertelsmann Verlag, PF 10 06 33, 33506 Bielefeld,  
Telefon 0521-911 01-0, Telefax 0521-911 01-79