

Betriebswirtschaftliche Schriften

---

Heft 115

# Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben

Eine empirische Untersuchung

Von

Horst-J. Rahn



Duncker & Humblot · Berlin

HORST-J. RAHN

**Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen  
Bildungswesens in industriellen Großbetrieben**

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

**Heft 115**

# Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben

Eine empirische Untersuchung

Von

Dipl.-Kfm. Horst-J. Rahn



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Rahn, Horst-J.:**

Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen  
Bildungswesens in industriellen Großbetrieben:

e. empir. Unters. / von Horst-J. Rahn. –

Berlin: Duncker und Humblot, 1984.

(Betriebswirtschaftliche Schriften; H. 115)

ISBN 3-428-05503-9

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1984 Duncker & Humblot, Berlin 41

Gedruckt 1984 bei Druckerei Gerike GmbH, Berlin 36

Printed in Germany

ISBN 3-428-05503-9

## **Vorwort**

Die Universität Mannheim förderte diese empirische Untersuchung über Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben. Für die Unterstützung habe ich Herrn Prof. Dr. Gaugler, Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, zu danken. Diese Studie wurde auch von Herrn Prof. Dr. Bergner, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Industrie, gefördert.

Für seine Anregungen bin ich Herrn Prof. Dr. Crisand, Fachhochschule des Landes Rheinland-Pfalz, Abteilung Ludwigshafen, Personal- und Ausbildungswesen, sehr dankbar.

An dieser Stelle ist auch das Engagement von Personalleitern und Bildungsleitern der untersuchten Großbetriebe zu würdigen, denn ohne deren Bereitschaft zu Interviews wäre diese Arbeit nicht zustandegekommen. Alle Interviewpartner zeigten sich sehr aufgeschlossen und interessiert, was bei dem Umfang des Fragebogens nicht selbstverständlich ist. Für die Übergabe der internen Firmenbroschüre und die Ratschläge habe ich Herrn Prof. Dr. Sahm zu danken. Mein Dank gilt nicht zuletzt Herrn Dipl.-Kfm. Meschzan, dem Förderer meiner praktischen Tätigkeit bei der Firma Grünzweig + Hartmann AG in Ludwigshafen. Die vielen Kontakte im Rahmen der Aktivitäten im Bildungswesen dieses Industriebetriebes ermöglichten das Kennenlernen vieler Formen der Aufbauorganisation betrieblicher Bildungsarbeit und erlaubten Einblicke in Strukturen dieser Organisationstypen.

Grünstadt, im November 1983

*Horst-J. Rahn*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	11
<b>A. Elementarform des Bildungswesens</b>	
1. Wesensmerkmale einer Elementarform .....	15
2. Beschreibung der Elementarform .....	17
a) Personal- und Bildungsarbeit .....	17
b) Kaufmännische Bildungsarbeit .....	17
c) Gewerbliche Bildungsarbeit .....	18
3. Eigenreferenten .....	18
4. Vorteile dieser Gliederungsform .....	19
5. Nachteile der Elementarform .....	19
<b>B. Funktionsform der Bildungsarbeit</b>	
1. Begriffliche Erläuterungen .....	22
2. Kennzeichnung der Funktionsform .....	24
a) Merkmale einer Funktionsform .....	24
b) Verbindungen innerhalb der Funktionsform .....	26
c) Weitere Elemente .....	27
3. Funktionsstärken .....	28
a) Kompetenzregelungen .....	28
b) Durchsetzung des Leitungswillens .....	28
4. Funktionsschwächen .....	29
a) Mängel in der Selbstverwirklichung .....	29
b) Einseitige Interessendurchsetzung .....	30
<b>C. Divisionsform der Bildungsarbeit</b>	
1. Erläuterungen zum Begriff .....	31
2. Darstellung einer Divisionsform .....	33
a) Struktur einer Divisionsform .....	33
b) Wesen der Bildungsdivisionen .....	34
c) Koordination der Divisionen .....	35
d) Aufgaben eines Divisionsleiters .....	35
e) Eignungsfaktoren von Aufgabenträgern .....	37
3. Vorteile dieser Gliederungsform .....	38
a) Zuständigkeitsregelungen .....	38
b) Förderung von Eigeninitiative .....	38
4. Problemkomplexe der Divisionsform .....	40
a) Doppelte Aufgabenwahrnehmung .....	40



b) Konflikte .....	40
c) Vorschläge zur Konfliktbewältigung .....	42

#### **D. Matrixform der Bildungsarbeit**

1. Begriff Matrixform .....	43
2. Aufbau einer Matrix des Bildungswesens .....	43
a) Zentrale Organisationseinheiten .....	43
b) Dezentrale Aufgabenträger .....	46
c) Wirkzusammenhang .....	49
d) Eignungspotential der Aufgabenträger .....	51
3. Positive Merkmale .....	52
a) Spezielle Kompetenzregelungen .....	52
b) Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen .....	56
4. Negative Merkmale .....	56
a) Konflikte im Wirkzusammenhang .....	56
b) Kompetenzunsicherheit .....	58

#### **E. Komplexitätsform der Bildungsarbeit**

1. Begriff und Wesen .....	60
2. Teilbereiche einer Komplexitätsform .....	62
a) Management-Bildungsarbeit .....	62
b) Naturwissenschaftlich-technische Bildungsarbeit .....	63
c) Gewerblich-technische Bildungsarbeit .....	64
d) Kaufmännische Bildungsarbeit .....	65
e) Sonstige Bildungsarbeit .....	67
3. Verbindungen .....	67
a) Verbindungen innerhalb der Teilbereiche .....	67
b) Beziehungen zwischen Teilbereichen .....	68
4. Organisationseinheiten der Komplexitätsform .....	68
a) Leitungsstellen .....	68
b) Schulungseinheiten .....	69
c) Dispositionsstellen .....	69
d) Ausbilderstellen .....	70
e) Ausbildungsplätze .....	71
f) Wirkzusammenhang .....	72
5. Besonderheiten der Aufgabenträger .....	73
a) Eignung der Aufgabenträger .....	73
b) Kompetenzbezeichnungen .....	75
6. Stärken einer Komplexitätsform .....	76
a) Großzügige Aufbaugestaltung .....	76
b) Eigenverantwortung der Aufgabenträger .....	77
7. Schwächen der Komplexitätsform .....	78
a) Unübersichtlichkeit des Aufbaus .....	78

Inhaltsverzeichnis	9
b) Kompetenzregelungen	79
c) Fehlende persönliche Kontakte	79
<b>Schlußwort</b>	<b>81</b>
<b>Anhang: Fragebogen zur empirischen Untersuchung</b>	<b>83</b>

## **Tabellenverzeichnis**

1. Daten der untersuchten Industriebetriebe .....	12
2. Kurzbezeichnungen zur Deutung von Strukturbildern .....	13
3. Persönlichkeitsprofil eines Bildungsverantwortlichen .....	52
4. Trägerbezeichnungen in einer Matrixform .....	55
5. Referentensystem im Industriebetrieb (Komplexitätsform der Bildungsarbeit)	76

## **Abbildungsverzeichnis**

1. Strukturbild einer Elementarform .....	16
2. Teilbereiche einer Funktionsform .....	22
3. Strukturbild einer Funktionsform .....	23
4. Teilbereiche einer Divisionsform .....	31
5. Strukturbild einer Divisionsform .....	32
6. Strukturbild einer Matrixform .....	44
7. Organisatorische Eingliederung der Bildungsarbeit .....	50
8. Strukturbild einer Komplexitätsform .....	61

## Einleitung

Nach dem Zweiten Weltkrieg sahen sich viele Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland veranlaßt, dem betrieblichen Bildungswesen eine aufbauorganisatorische Basis zu geben. Die Gestaltungsbemühungen haben in der Praxis zu unterschiedlichen und oft sehr eigenständigen Lösungen geführt. Nicht selten traten organisatorische Schwierigkeiten auf, weil wenig Orientierungshilfen in Form praktikabler Modelle zum Aufbau der Bildungsarbeit im Industriebetrieb existieren.

Es bietet sich deshalb an, verschiedene Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben näher zu untersuchen und Einzelheiten über Stärken und Schwächen dieser Aufbauformen zu erforschen. In diesem Rahmen soll versucht werden, Erkenntnisse für die Wissenschaft zu erarbeiten und Organisationspraktikern Anregungen und Empfehlungen zu geben. Es ist ein hervortretendes Ziel dieser Studie, die Darlegungen eng an Gegebenheiten der Wirtschaftspraxis zu orientieren<sup>1</sup> und die Ergebnisse nach Konsequenzen für Praktiker zu bewerten. Entsprechend dieser Absicht wurde eine empirische Untersuchung von zwölf Aufbauformen des Bildungswesens industrieller Großbetriebe vorgenommen, deren grundlegende Daten aus Tabelle 1 ersichtlich sind<sup>2</sup>.

Die Resultate der empirischen Untersuchung stammen aus dreiundzwanzig Einzel- bzw. Gruppeninterviews mit Persönlichkeiten, die innerhalb des betrieblichen Bildungswesens in leitender Position verantwortlich sind. Die mit den Interviews verbundenen Kosten ließen eine Beschränkung auf ausgewählte<sup>3</sup> Industriebetriebe ratsam erscheinen. In Industriebetrieben mit besonders geordneter Aufbauorganisation des Bildungswesens konnten in

---

<sup>1</sup> Empirisch-realistisches Vorgehen bzw. Betonung des Anwendungsaspektes haben in der Betriebswirtschaftslehre Tradition. Vgl. Schmalenbach, E.: Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in *ZfhF*, A. F., 6. Jg. (1911/12), S. 304 - 316; vgl. ders.: Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, in: *ZfhF*, 22. Jg. (1928), S. 241 - 251; vgl. Kori, O. v.: Die Arbeiten von Eugen Schmalenbach in chronologischer Anordnung, in: *ZfbF*, 20. Jg. (1968), S. 474 - 488. Zum Organisationsaspekt: vgl. Nicklisch, H.: *Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung*. 1. Aufl., Stuttgart (1920).

<sup>2</sup> Vgl. Fragebogen, Anhang, Fragen 1, 2, 4.

<sup>3</sup> Die mehrjährige Tätigkeit des Verfassers im Bildungswesen des Betriebes F erlaubte das Kennenlernen vieler Aufbauformen des Bildungswesens. Für die Betriebsauswahl waren folgende Gründe entscheidend: geordnete Struktur des Aufbaus der Bildungsarbeit, Branchen-, Größen- und Rechtsformunterschiede bzw. keine rein regionale Ballung der zu untersuchenden Betriebe.

zeitlichen Abständen vertiefende Interviews mit verschiedenen Personen desselben Betriebes geführt werden.

*Tabelle 1*  
**Daten der untersuchten Industriebetriebe**

Betrieb	Mitarbeiterzahl	Rechtsform	Branche
A	800	AG	Eisen u. Metall
B	900	GmbH	Chemie
C	2 238	AG	Chemie
D	2 600	GmbH	Chemie
E	8 500	AG	Maschinenbau
F	10 000	AG	Bau
G	12 000	KG	Leder
H	20 000	GmbH	Luftfahrt
J	24 000	GmbH	Elektronik
K	40 000	AG	Elektrotechnik
L	110 000	AG	Chemie
M	213 400	AG	Elektrotechnik

Eine ausschließliche Übersendung von Erhebungsbögen an die entsprechenden Industriebetriebe erfolgte nicht, weil sich einerseits die Interviewmethode bereits bewährt hat und weil andererseits die Praktiker auf – vor allem umfangreiche – Fragebögen mit großer Zurückhaltung reagieren. Außerdem ermöglichen Interviews vertiefende Fragestellungen, die bei ausschließlicher Übersendung von Erhebungsbögen untergehen. Da das Bestehen auf Interviews ohne Leitfaden einen Verzicht auf Systematisierung und gezielte Gesprächsführung bedeutet hätte, wurden die Interviews anhand von Fragebögen geführt. Während die wenigen geschlossenen Fragen des Bogens den Interviewpartnern zum Ankreuzen der Antworten vorgelegt wurden, erfolgte die Beantwortung der anderen Fragen im Rahmen des Gesprächs, das die Erfassung auch zusätzlicher Anregungen und Hinweise der Interviewpartner zuließ<sup>4</sup>. Insbesondere bei der Aufnahme der Strukturen von Aufbauformen des Bildungswesens hat sich die flexible Handhabung als nützlich erwiesen.

Im Rahmen der Untersuchung wurde angestrebt, die komplizierten Aufbaustrukturen des Bildungswesens zu entflechten bzw. die Aufbauformen von weniger wesentlichen Faktoren zu befreien und in geordneter Weise aufzuzeigen. Um eine möglichst weitgehende Einsicht in Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens zu geben, erfolgte eine Reduktion der Aufbauelemente auf nicht weiter zu unterteilende, also singu-

<sup>4</sup> Die Interviews dauerten im Durchschnitt 2 bis 2½ Stunden.

lare Organisationseinheiten (Instanzen, Stellen, Ausbildungsplätze usw.)<sup>5</sup>. Diese Vorgehensweise gestattet die Beschreibung der Elemente des Aufbaus der Bildungsarbeit von der Leitungsebene des Bildungswesens bis zu den Ausbildungsplätzen.

Von den zwölf untersuchten Aufbauformen der Praxis wurden für diese Studie fünf Formen der Aufbauorganisation des Bildungswesens ausgewählt, die in den folgenden Kapiteln dargestellt werden. Für jede Form wurde ein Strukturbild erstellt, damit ein Überblick möglich ist. Zum besseren Verständnis dieser Übersichten sind die Erläuterungen aus Tabelle 2 notwendig.

*Tabelle 2*  
**Kurzbezeichnungen zur Deutung von Strukturbildern**

**Beispiel für eine singulare Organisationseinheit**

Leitungsstelle  
der Bildungsarbeit



zentral

kaufmännische  
Ausbildungsarbeit

<b>Organisationseinheiten</b>	<b>Tätigkeit</b>
L = Leitungsstelle	hauptamtlich
FL = Leitungsstelle	nebenamtlich
D = Dispositionsstelle	hauptamtlich
FD = Dispositionsstelle	nebenamtlich
R = Ausbilderstelle	hauptamtlich
FR = Ausbilderstelle	nebenamtlich
U = Schuleinheit	haupt-/nebenamtlich
r = Ausbildungsplatz	beruflich

**Bezeichnungen für Organisationseinheiten**

- z = zur Zentralabteilung gehörige Bildungsarbeit
- d = zur Dezentralabteilung gehörige Bildungsarbeit
- b = gewerblich-technische Ausbildungsarbeit
- k = kaufmännische Ausbildungsarbeit
- n = naturwissenschaftlich-technische Ausbildungsarbeit
- f = spezielle Fort- und Weiterbildungsarbeit
- m = spezielle Management-Bildungsarbeit
- B = gewerbliche Bildungsarbeit
- K = kaufmännische Bildungsarbeit

---

<sup>5</sup> Die Methode der Reduktion von Aufbauelementen komplexer Strukturen auf singulare Organisationseinheiten und deren Verbindungen wurde zur Untersuchung des betrieblichen Bildungswesens bisher nicht angewandt.