

# Zur Aufbauorganisation der betrieblichen Ausbildung und Fortbildung

Dipl.-Betw., Dipl.-Kfm. Horst-Joachim Rahn, Grünstadt



Dipl.-Betw., Dipl.-Kfm. *Horst-Joachim Rahn* hielt über 30 Jahre lang Vorlesungen an der Fachhochschule Ludwigshafen und wurde dafür 2005 mit der Hochschulmedaille ausgezeichnet. Er ist Autor von über 20 Fachbüchern, 120 Fachartikeln und über 900 Aphorismen. Bevorzugte Forschungsgebiete sind: Personal- und Unternehmensführung, Führungspsychologie, Techniken geistiger Arbeit. Heute ist er im Ruhestand.

Dieser Artikel unterbreitet detaillierte Vorschläge zur Organisation des Aufbaus der Ausbildung und Fortbildung in industriellen Großunternehmen. Er gibt Einblick in die Vielseitigkeit möglicher Gliederungsformen der Bildungsarbeit.

**Stichwörter:** Unternehmen, Personalwesen, Personalorganisation, Personalentwicklung, Aufbauorganisation, Bildungswesen, Ausbildung, Fortbildung.

## 1. Ausgangsüberlegungen

Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens steht im Dienst des bestmöglichen Erreichens der Unternehmensziele. Zu diesem Zweck ist die organisatorische Struktur des Unternehmens auf die Gesamtaufgabe des Unternehmens auszurichten. Das Ergebnis dieses Prozesses besteht in der **Aufbauorganisation** (vgl. *Wöhel/Döring* 2013, S. 103 f.; *Rahn*, 2015, S. 238). Die Aufbauorganisation befasst sich mit der horizontalen und vertikalen Strukturierung eines Unternehmens. Es treten insbesondere zwei **Aspekte** hervor:

- Die **Gestaltungsaufgabe**, welche die Aufbauorganisation als Tätigkeit sieht, die in der Erarbeitung der organisatorischen Unternehmensstruktur zum Ausdruck kommt. Sie dient dazu, den statischen Beziehungszusammenhang eines soziotechnischen Systems wirksam zu schaffen (vgl. *Kosiol*, 1962, S. 32).
- Die **Unternehmensstruktur**, welche das Ergebnis der Gestaltungsaufgabe darstellt. Sie zeigt die Ordnung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsinhalte im Unternehmen, wobei festgelegt wird, welche Aufgaben

von welchen Menschen bzw. Sachmitteln zu erfüllen sind (vgl. *Olfert/Rahn*, 2013, S. 162).

In die Aufbauorganisation ist auch das **betriebliche Bildungswesen** integriert, das einen bedeutenden Bestandteil des **Personalwesens** (vgl. *Gaugler/Oechsler/Weber*, 2004, Sp. 1653–1663) darstellt. Deren Träger sind die betrieblichen Führungskräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit. Das betriebliche Bildungswesen besteht beispielsweise aus:

- Der **Ausbildung** als einer beruflichen Erstausbildung, die in einem anerkannten Ausbildungsberuf erfolgt. Im *Berufsbildungsgesetz* wird von der Berufsausbildung gesprochen.
- Der **Fortbildung** als Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation, die auf der Ausbildung aufbauen. Sie wird vielfach auch als Weiterbildung bezeichnet, mitunter erfolgt aber auch eine Unterscheidung der beiden Begriffe.

Wenn zur Ausbildung und Fortbildung die Umschulung und die Personalförderung hinzukommen, dann wird in der Personalliteratur der Begriff **Personalentwicklung** favorisiert. Allerdings ist die Begriffsbildung in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich (vgl. *Becker*, 2009, S. 3–6).

Im Hinblick auf die Aufbauorganisation des Bildungswesens haben sich in der Praxis einige Grundformen herausgebildet, die in den nachfolgenden Abschnitten vorgestellt werden. Die Auswahl einer für das Unternehmen geeigneten Organisationsform gehört zu den grundlegenden Entscheidungen im betrieblichen Bildungswesen (vgl. *Gaugler/Mungenast*, 1992, Sp. 241 ff.). Die jeweilige Aufbauorganisation wird durch die gegebenen Situationsvariablen bestimmt (z. B. Aufgabe, Betriebsgröße, Rechtsform, Unternehmensverfassung, Organisationskultur, Führungsgrundsätze Produktions- und Belegschaftsstruktur, Standort).

Die Prüfung der Vor- und Nachteile verschiedener Formen der Aufbauorganisation des Bildungswesens kann anhand der Praktikabilität, der Stimmigkeit mit den Unternehmensstrategien, der Partizipationsmöglichkeit der Adressaten, der Wirtschaftlichkeit und der Mitbestimmung erfolgen (vgl. *Gaugler/Mungenast* 1992, Sp. 242, *Geißler* 1988, S. 145 f.).

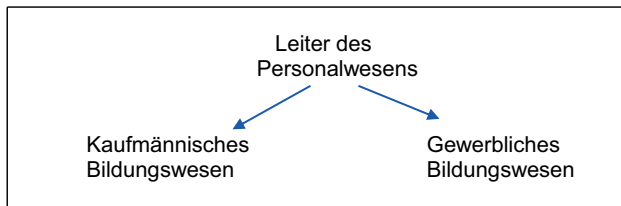


Abb. 1: Elementarform des Bildungswesens

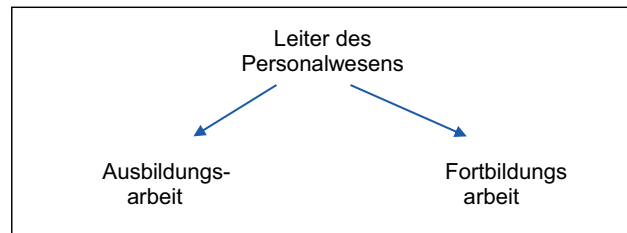


Abb. 2: Funktionsform des Bildungswesens

## 2. Elementarform des Bildungswesens

Eine Elementarform der Bildungsarbeit ist eine grundlegende, wenig kompliziert erscheinende, sektoral bzw. zentral orientierte Gliederungsform, die sich in der Aufteilung in die kaufmännische (z. B. Bildungsarbeit für Industriekaufleute) und die gewerblich-technische Bildungsarbeit (z. B. Elektrotechnik) zeigt (vgl. *Abb. 1*, vgl. auch *Rahn*, 1984, S. 15–21).

Der Leiter des Personalwesens trägt die Hauptverantwortung für die gesamte Bildungsarbeit, trifft die wichtigsten Bildungsentscheidungen und hält Kontakte zum Betriebsrat bzw. zu der Umwelt des Unternehmens. Sowohl der Leiter des kaufmännischen Bildungswesens als auch der Leiter des gewerblich-technischen Bildungswesens sind ihm direkt unterstellt. Außerdem hält der Personalchef Querverbindungen (vgl. *Olfert/Rahn*, 2015, S. 90) zu allen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die mit der Bildungsarbeit zu tun haben.

Diese Aufbauform des Bildungswesens ist überschaubar und kommt in Deutschland relativ häufig vor. Es liegt insgesamt vergleichsweise nur geringe Aufgabenkomplexität vor. Die Bindung an die Entscheidungsgewalt des Personalleiters hat den Vorteil, dass Kompetenzzersplitterung in diesem System kaum möglich ist. Da für die Bildungsarbeit nur relativ wenig hauptamtliche Träger gegeben sind und sich die Aus- und Fortbildung auf das unbedingt notwendige beschränkt, wird der Verwaltungsapparat nicht unnötig aufgebläht.

In der Praxis wurde an dieser Gliederungsform insofern Kritik geäußert, als die im Ausbildungskonzept vorgesehene fachliche Unterweisung von Auszubildenden dann weniger gegeben ist, wenn nebenamtlich tätige Ausbilder im Zwiespalt mit ihren eigentlichen Hauptaufgaben in der Fachabteilung stehen. Die Verantwortlichen in Elementarformen des Bildungswesens sollten darauf achten, dass den halb- bzw. nebenamtlich tätigen Aufgabenträgern genügend Zeit für die Bewältigung ihrer Bildungsaufgaben zur Verfügung steht.

## 3. Funktionsform des Bildungswesens

Die Funktionsform des Bildungswesens ist eine zentral nach Verrichtungen gegliederte Aufbauform, die unterhalb der zentralen Personalleitung ein Subsystem für die Ausbildung und eines für die Fortbildung enthält. Der Entscheidungsprozess verläuft im wesentlichen von oben nach unten (vgl. *Gaugler/Mungenast*, 1992, Sp. 242). Da-

mit ergeben sich die in *Abb. 2* enthaltenen Teilbereiche der Bildungsarbeit.

Während sich die Ausbildungsarbeit auf Berufe bezieht (z. B. Industriekaufmann, Maschinenschlosser, Dreher), baut die Fortbildung auf dieser Basis auf, indem Seminare für Führungskräfte bzw. Fachkräfte geplant und durchgeführt werden (vgl. *Rahn*, 1984, S. 22–30).

In Bezug auf die Durchsetzung des Leitungswillens ist eine hohe Effektivität des Systems gegeben. Die bei einer Funktionsform gegebene, übersichtliche und eindeutige Anordnung ermöglicht eine klare Aufteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die einzelnen Stellen der Bildungsarbeit. Dieses Konzept besticht durch hohe Praktikabilität. Da die Funktionsträger über ein weitgehendes Spezialwissen verfügen, werden sie zum kompetenten Gesprächspartner der Mitarbeiter.

Allerdings sind die hier zentral zu bewältigenden Informationsprozesse äußerst umfangreich und auch durch den Einsatz von EDV nur unter Schwierigkeiten zu bewältigen. Außerdem kann es dazu kommen, dass bei manchen Mitarbeitern die Akzeptanz zentral vorgegebener Bildungskonzepte fehlt. Durch die weitgehende Konzentration der Bildungsprozesse auf die Zentrale besteht die Möglichkeit der Überlastung dieser Stellen, wodurch sich der Ablauf der Bildungsarbeit verzögern kann. Darüber hinaus gilt ein stark zentralisiertes Bildungswesen als kostentreibend.

## 4. Divisionsform des Bildungswesens

Eine Divisionsform des Bildungswesens ist eine Gliederungsform mit dezentral agierenden Bildungsreferenten, die in verschiedenen Werken (mit separatem Personalwesen) getrennte Aus- und Weiterbildungsaufgaben wahrnehmen. Dabei werden die Aktivitäten der Referenten durch ein Bildungszentrum koordiniert. Daraus ergibt sich der in *Abb. 3* dargestellte Aufbau.

Diese Aufbauform verfügt über eine große Adressatennähe, die sich günstig auf Zufriedenheit und Eigeninitiative der Mitarbeiter auswirken kann (vgl. *Gaugler/Mungenast*, 1992, Sp. 244). Auch die Möglichkeit von Fördergesprächen zwischen Bildungsreferenten und Mitarbeitern ist ein Vorteil der Divisionsform. Durch mehr Eigeninitiative, Selbstverpflichtung und Verantwortungsübernahme der Dezentralinstanzen wird einer Aufblähung der Zentralinstanzen entgegengewirkt.

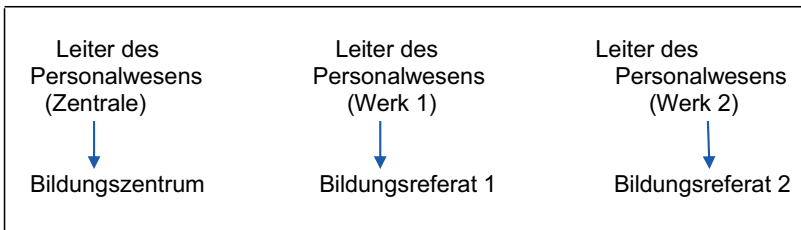


Abb. 3: Divisionsform des Bildungswesens

Bei der Konzentration auf ausschließlich dezentrale Belange können allerdings Bildungsinhalte nachgefragt werden, die für das arbeitgebende Unternehmen nur von nachgeordneter Bedeutung sind. Außerdem ist bei divisionaler Bildungsarbeit die Gefahr gegeben, dass einige Aufgaben sowohl im Bildungszentrum als auch durch Bildungsreferenten wahrgenommen werden (z. B. Mehrfachplanung und -durchführung). Diesen Auswüchsen kann mit klaren Kompetenzregelungen begegnet werden. Außerdem sollte ein Koordinationsausschuss (vgl. *Rahn*, 1984, S. 40 u. S. 42) genutzt werden, um akute Probleme sachlich zu diskutieren. Koordinationsprobleme zwischen Bildungszentrum und Bildungsreferenten lassen sich eindämmen, wenn beide Seiten Anpassungsbereitschaft und Koordinationsvermögen zeigen.

### 5. Matrixform des Bildungswesens

Die Matrixform des Bildungswesens ist eine Gliederungsform, die sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente enthält (vgl. *Abb. 4*). Hier können als Faktoren der Matrix einerseits die zentralen bzw. dezentralen Organisationseinheiten der Bildungsarbeit und andererseits die Verbindungswege zwischen den Einheiten gesehen werden (vgl. *Gaugler/Mungestast*, 1992, Sp. 245).

Die Abbildung zeigt, dass hier die Bildungsmaßnahmen der Mitarbeiter des zentralen Bildungsbereichs mit denen der dezentralen Bildungsbereiche über Verbindungswege

koordiniert werden. Hier wird die Erkenntnis umgesetzt, dass auf zentral erstellte Richtlinien der Bildungsarbeit nicht verzichtet werden kann. Durch die dezentralen Elemente erhofft man sich bei den Lernenden positive Effekte. So wird versucht, die Belange des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu verbinden.

Allerdings sind hier aufwendige Kompetenzregelungen nötig, um die Zusammenarbeit zwischen zentralem Bildungswesen und Dezentraleinheiten zu ermöglichen (vgl. *Rahn*, 1984, S. 53). Insbesondere in den Grenzbereichen bzw. Schnittstellen der Matrix sind Konflikte systemimmanent und damit nicht auszuschließen. In manchen Kompetenzgrenzfällen fühlt sich dann niemand zuständig.

### 6. Komplexitätsform des Bildungswesens

Die Komplexitätsform des Bildungswesens ist eine sehr umfassende Gliederungsform, die aus mehreren hundert Instanzen mit hauptamtlichen Aufgabenträgern des Bildungswesens bestehen kann. In manchen Großunternehmen nehmen etwa 50.000 Mitarbeiter an 5.000 Bildungsveranstaltungen teil. Eine solche Komplexitätsform kann die in *Abb. 5* visualisierte Struktur haben (vgl. *Rahn*, 1984, S. 60–80).

Die Leitung der zentralen Managementbildung obliegt einer Führungskraft, die dem Personal-Vorstand dieser Aktiengesellschaft direkt unterstellt ist. Der Leiter der Ma-

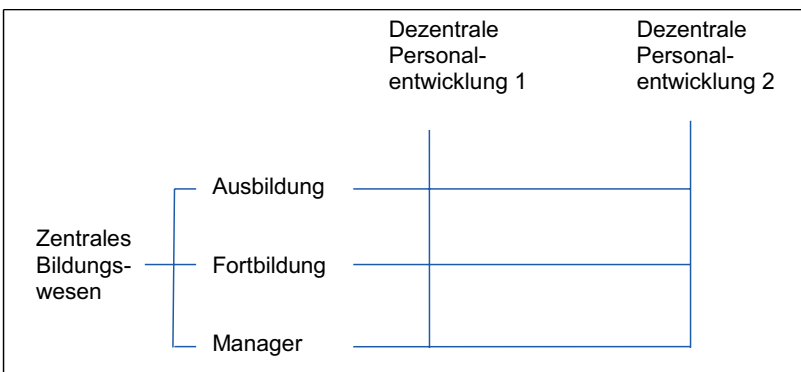


Abb. 4: Matrixform des Bildungswesens

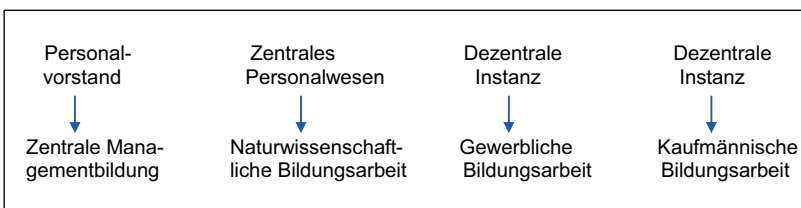


Abb. 5: Komplexitätsform der Bildungsarbeit

nagementbildung ist für die Fort- und Weiterbildung der Manager aus den oberen Führungsebenen des Unternehmens zuständig. Dabei wird der Bildungsleiter von zentralen Bildungsdisponenten unterstützt. Die Mitarbeiter dieses Teilsystems der Komplexitätsform bieten zudem allen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten ihre zentralen Dienste der Bildungsarbeit an.

Dem zentralen Personalwesen ist die naturwissenschaftlich-technische Bildungsarbeit angegliedert, die z. B. für die Ausbildung von Chemielaboranten, Biologielaboranten, Textillaboranten, Lacklaboranten, Chemielaborfachwerker, Gerber und Fotolaboranten zuständig ist. Weiterführende Ausbildungsgänge gibt es für physikalisch-technische Assistenten, Chemotechniker und für die Industriemeister Chemie.

Dem dezentralen Leiter der gewerblich-technischen Bildungsarbeit untersteht eine relativ große Zahl leitender Aufgabenträger des Bildungswesens, z. B. der Ausbildungsleiter Metall (Bau- und Hochdruckrohrschlosser, Feinblechner, Warmformer und Schweißer) und ein weiterer Ausbildungsleiter für Betriebs- und Maschinenschlosser, Mechaniker und Feinmechaniker bzw. für Werkstofftechnik. Außerdem gibt es Ausbildungsleiter für Nachrichtentechnik, Meß- und Regelungstechnik, Technisches Zeichnen bzw. für Elektroberufe.

Die umfassende dezentrale Organisationseinheit für die kaufmännische Bildungsarbeit wird von einem Bildungsmanager geleitet, der für das Mitarbeitertraining im Vertrieb, für die Ausbildung zum Bürokaufmann bzw. zum Industriekaufmann Verantwortung trägt. Die Ausbildungsplätze sind dem Leiter der kaufmännischen Bildungsarbeit in gesamt-disziplinarischer Hinsicht unterstellt, während für den fachlichen Teil der Unterweisung nebenamtliche Ausbilder zuständig sind (vgl. *Rahn*, 2001, S. 106 f.).

In den Schulungseinheiten der Komplexitätsform wird den Führungskräften und Mitarbeitern dieser Unternehmen unter Einsatz von Eigen- und Fremdreferenten ein reichhaltiges Bildungsprogramm angeboten. Da für eine Vielzahl von Berufen ausgebildet wird, ist die Einrichtung einer relativ großen Zahl von Organisationseinheiten nötig. Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Aufgabenträger werden in diesem System gefördert.

Allerdings wird durch die Komplexität des Systems dessen quantitative Struktur unübersichtlich. Die relativ hohe Zahl von Leitungs-, Dispositions- und Ausbilderstellen erschwert den Überblick über das ganze System. Infolge des Aufgabenumfangs der Bildungsinstanzen und der hohen Aufbaukomplexität können die Leiter der jeweiligen Bildungsabteilungen kaum noch den persönlichen Kontakt zu allen Ausbildern und Auszubildenden pflegen, was im Rahmen einer Elementarform viel einfacher ist. Außerdem ist diese „Bildungsarbeit im großen Stil“ mit relativ hohen Kosten verbunden.

## 7. Fazit

Der Artikel gibt Einblick in die Vielgestaltigkeit möglicher Gliederungsformen des betrieblichen Bildungswesens, das in die jeweilige Aufbauorganisation des Personalwesens einzugliedern ist. Im Rahmen der Analyse von verschiedenen Aufbauformen der Aus- und Fortbildung wurden auch Stärken und Schwächen offengelegt. Die Auswahl der für ein Unternehmen in Frage kommenden Aufbauform des Bildungswesens richtet sich insbesondere nach der jeweiligen Betriebsgröße. Zwischen einer Elementarform und einer Komplexitätsform der Bildungsarbeit gibt es ganz erhebliche quantitative und qualitative Strukturunterschiede.

Grenzen der Betrachtung zeigen sich u. a. in der Konfrontation obiger Ergebnisse mit der Vielgestaltigkeit und Komplexität von Aufbauformen des Bildungswesens in der betrieblichen Praxis. Viele dieser Formen sind als Kombinationsformen von Einzelmerkmalen entstanden. Der gegenwärtige Stand der Forschung gibt Anlass zu Auseinandersetzung mit weiteren Organisationsproblemen, beispielsweise mit den Möglichkeiten des differenzierten Vorgehens zur Gestaltung von Aufbauformen des Bildungswesens.

Außerdem ist künftig die weitergehende Frage zu klären, welche weiteren Bestimmungsfaktoren – außer der Betriebsgröße – die Unterschiede zwischen den Aufbauformen des Bildungswesens erklären. Auch eine gründliche Untersuchung über die heutige Rolle von IT bzw. über die Einflüsse von Social Media könnten der Wissenschaft und der Praxis neuer Erkenntnisse bringen.

## Literatur

- Becker, M.*, Personalentwicklung, 5. Aufl., Stuttgart 2009.
- Crisand, E., H. J. Rahn*, Psychologie der Auszubildenden, 3. Aufl., Hamburg 2012.
- Gaugler, E., M. Mungenast*, Organisation der Aus- und Weiterbildung, in: *E. Frese* (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 237–252.
- Gaugler, E., W. A. Oechsler, W. Weber*, Personalwesen, in: *E. Gaugler, W. A. Oechsler, W. Weber* (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1653–1663.
- Geißler, H.*, Organisationsstrukturen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, in: *Zeitschrift für Organisation*, 57. Jg. (1988), S. 145–151.
- Kosiol, E.*, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Olfert, K., H. J. Rahn, O. Zschenderlein*, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Herne 2013.
- Olfert, K., H. J. Rahn*, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Herne 2013.
- Olfert, K., H. J. Rahn*, Kompakt Training Organisation, 7. Aufl., Herne 2015.
- Rahn, H.J.*, Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben, Berlin 1984.
- Rahn, H.J.*, Kompetenzen von Ausbildungsleitern, in: *Personal*, 53 Jg. (2001), S. 106 f.
- Rahn, H.J.*, Unternehmensführung, 9. Aufl., Herne 2015.
- Wöhe, G., U. Döring*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013.