

## Outsourcing – Auswirkungen auf die berufliche Ausbildung

Das Thema in der wissenschaftlichen und bildungspolitischen Diskussion

■ Immer mehr Betriebe suchen im Outsourcing, das heißt in der Auslagerung von Geschäftsbereichen oder Dienstleistungen, neue Strategien, um sich Vorteile am Markt, Kostentlastung, eine klare kundenorientierte Profilbildung usw. zu verschaffen. Welche Auswirkungen sich daraus für die Berufsausbildung ergeben, wird im folgenden Beitrag auf der Grundlage einer ersten Untersuchung des BIBB dargestellt.

*Outsourcing* ist nur eine der vielfältigen Unternehmensstrategien im Bereich der Arbeitsorganisation. Als weitere wären beispielhaft zu nennen Zusammenschlüsse von Unternehmen oder Fusionen, Aufspaltungen von Unternehmen aus steuerrechtlichen Gründen, virtuelle Unternehmensbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Veränderungen in der Aufbauorganisation durch ‚Reengineering‘ von Geschäftsprozessen, ‚Lean Management‘ oder die Einrichtung von Produktionsinseln. Da diese Strategien häufig nicht in Widerspruch zueinander stehen, treten sie in der Regel nicht einzeln auf, sodass Auswirkungen von Veränderungen im Bereich der Personalqualifizierung nicht allein auf das hier untersuchte Outsourcing, sondern auf das gesamte Bündel unternehmensstrategischer Maßnahmen zurückzuführen sind.

Im Rahmen der beruflichen Bildung wurde das Thema ‚Outsourcing und Auswirkungen für die berufliche Bildung‘ erstmals 1996 aufgegriffen.<sup>1</sup> Im Vordergrund dieser Erörterungen standen die neuen Qualifikationsanforderungen und der neue Qualifikationsbedarf, der einerseits in den ausgegliederten (Dienstleistungs-)Firmen entsteht (Trend zu weitgehender Spezialisierung mit Auswirkungen auf das Berufskonzept), andererseits ging es um die Qualifikationsanpassungen in den verbleibenden Kernbereichen des Unternehmens, die die anerkannten Ausbildungsberufe noch nicht vollständig abdecken können. Für die auf einer mittleren Qualifikationsebene ausgebildeten Facharbeiter und Fachangestellten werden dabei sich verschlechternde Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten vermutet, da sie mit ihrer Berufsausbildung auf diese neuen Entwicklungen nur unzureichend vorbereitet seien. Weiterbildungsangebote, die auf die Behebung dieser Defizite ausgerichtet sind, fehlten noch weitgehend. Auch im Bereich der beruflichen Erstausbildung werden Versorgungsprobleme angeführt, die sich daraus ergeben könnten, dass durch die Ausgliederung von Geschäftsbereichen der betriebliche Teil einer Berufsausbildung nicht mehr im vorgeschriebenen Umfang vermittelt werden könne.



**KLAUS SCHÖNGEN**

Diplomvolkswirt, wiss. Mitarbeiter im Arbeitsbereich „Forschungs- und Dienstleistungsplanung, Berufsbildungsbericht, <Task Force>“ im BIBB, Bonn

Insgesamt wurde bemängelt, dass für eine fundierte Analyse der Auswirkungen des Outsourcing in der beruflichen Bildung die Informationsbasis fehle. Eine empirische Bestandsaufnahme sei dringend geboten.

Auf Initiative des Landes Sachsen im Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung wurde das Thema im Herbst 1998 erneut aufgegriffen. Das Bundesinstitut wurde aufgefordert, Daten über die Relevanz von Ausgliederungsmaßnahmen für die berufliche Erstausbildung zu ermitteln.

Die im Folgenden dargestellten Befragungsergebnisse bieten dazu einen ersten Einstieg. Sie entstammen einer Befragung des BIBB im Rahmen des Forschungsprojekts ‚Ausbildung im Auftrag – ein Modell zur Auslastung freier Ausbildungskapazitäten‘<sup>2</sup>. Hinsichtlich der vorliegenden Fragestellung zum Outsourcing wurde der Fragebogen ergänzt, wobei sich die Fragestellung auf die Auswirkungen bezüglich der Erstausbildung beschränkte. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von (Ausbildungsverantwortlichen aus) Großbetrieben aller Wirtschaftszweige, ausschließlich handelte es sich um Ausbildungsbetriebe. Bei rund 1.400 angeschriebenen Firmen ergibt sich ein bisheriger Rücklauf von 689 auswertbaren Fragebogen (= 49%).<sup>3</sup>

## Umfang und Strukturen des Outsourcing

Zwischen 1995 und 1998 haben 27 Prozent der befragten Betriebe Geschäftsbereiche an Zulieferer oder Dienstleistungsfirmen ausgegliedert. Je nach Größe des Betriebs sind deutliche Unterschiede auszumachen. In vier von zehn (38%) Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten trat Outsourcing auf, jedoch nur zu einem knappen Viertel (24%) in kleineren Betrieben zwischen 100 und 1.000 Beschäftigten.

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man nach der Zahl der Auszubildenden im Betrieb differenziert. Betriebe, die weniger als 20 Auszubildende beschäftigen, haben nur zu einem geringen Anteil (18%) Geschäftsbereiche und Dienstleistungen ausgegliedert, in Betrieben mit mehr als 100 Auszubildenden waren es 38 Prozent.

Outsourcing tritt überdurchschnittlich häufig in der Elektro-/Elektronikindustrie und in der Chemiebranche (beide 37%) auf, relativ selten bei Banken und Versicherungen (18%) und in Betrieben der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie (21%).

Zwölf Prozent aller befragten Betriebe planen derzeit Outsourcingmaßnahmen. Weit überwiegend (zu 70%) handelt es sich dabei um Betriebe, die bereits in den vergangenen drei Jahren Geschäftsbereiche ausgegliedert hatten. Die o.g. zwölf Prozent setzen sich zusammen aus acht Prozent aller Betriebe, die schon in den vergangenen Jahren Ausgliederungen vorgenommen hatten, und vier Prozent ‚Neueinsteigern‘. Fasst man realisierte und geplante Ausglieder-

ungsmaßnahmen zusammen, so ergibt sich ein Durchschnitt von 31 Prozent, hervorzuheben ist der hohe Anteil unter den Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten (45%).

## Outsourcing und Ausbildungsquote<sup>4</sup>

Von Interesse für das Angebot an Ausbildungsplätzen ist die Frage, ob die Betriebe, die Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen in den letzten drei Jahren ausgegliedert haben, sich derzeit in geringerem Umfang an der Berufsausbildung beteiligen als die übrigen Betriebe bzw. eine geringere Ausbildungsquote aufweisen.

		Ausbildungsquote			Gesamt
		bis 4%	4%-6%	mehr als 6%	
Outsourcing	ja	24,7	32,5	24,5	27,0
nach 1995	nein	75,3	67,5	75,5	73,0
Gesamt		100,0	100,0	100,0	100,0

Ein überdurchschnittlicher Anteil an Ausgliederungen findet sich bei den Betrieben, die durchschnittliche Ausbildungsquoten von vier bis sechs Prozent aufweisen. Betriebe mit niedrigeren, aber auch mit höheren Ausbildungsquoten hatten in den letzten drei Jahren in geringerem Umfang von Outsourcingmaßnahmen Gebrauch gemacht. Vergleicht man die mittleren Ausbildungsquoten, so ist nahezu kein Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen festzustellen. Betriebe, die Geschäftsbereiche ausgegliedert hatten (mittlere Ausbildungsquote 5,7%), weichen im Vergleich der Ausbildungsquoten nicht von den Betrieben ab, die auf Ausgliederungen verzichtet hatten (5,6%). In welchem Umfang sich die ausgegliederten und nun selbständigen Geschäftsbereiche nach ihrer Ausgliederung an einer Berufsausbildung beteiligt haben, konnte mit dieser Untersuchung nicht nachgewiesen werden.

### Outsourcing

Unter Outsourcing wird lt. Gabler's Wirtschaftslexikon (s. S. 10) die ‚Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens auf Zulieferer‘ verstanden. Die Unternehmen nutzen dabei die Leistungen qualifizierter und spezialisierter Vorlieferanten, um Entwicklungs-, Produktions- und Dienstleistungsgemeinkosten einzusparen und damit Kostenvorteile gegenüber der Marktkonkurrenz zu realisieren. Schlüsseltechnologien und Kernkompetenzen werden dabei jedoch nicht aufgegeben.

Vgl. Gabler's Wirtschaftslexikon 1997: [www.gabler-online.de/bch/wilex.htm](http://www.gabler-online.de/bch/wilex.htm)



## Outsourcing und aktuelles Ausbildungsverhalten

Als Nächstes ist zu prüfen, ob Betriebe, die in den letzten drei Jahren Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen ausgegliedert haben, sich in ihrem aktuellen Ausbildungsverhalten von Betrieben unterscheiden, die nicht zu dieser Maßnahme gegriffen hatten, ob also Ausgliederungsmaßnahmen von einer nachlassenden Ausbildungsbereitschaft begleitet sind.

Insgesamt zeigte die Befragung eine erfreulich hohe Ausbildungsbereitschaft der befragten Betriebe. 40 Prozent aller Betriebe hatten im Vergleich zum Vorjahr 1997 mehr Auszubildende im Betrieb, 55 Prozent gleich viele und nur fünf Prozent weniger.

		Auszubildende im Vergleich zum Vorjahr			
		mehr	gleich viele	weniger	Gesamt
Outsourcing	ja	24,8	27,5	42,9	27,2
nach 1995	nein	75,2	72,5	57,1	72,8
Gesamt		100,0	100,0	100,0	100,0

Die Tabelle zeigt das Ausbildungsverhalten des letzten Jahres im Kontext mit Outsourcing. Es fällt auf, dass Betriebe, die ihre Ausbildung ausweiteten, in etwas geringerem Umfang als der Durchschnitt Ausgliederungen vorgenommen hatten, hingegen Betriebe, die ihre Berufsausbildung im vergangenen Jahr eingeschränkt hatten, überdurchschnittlich häufig in der Vergangenheit Geschäftsbereiche und Dienstleistungen ausgegliedert hatten. Angesichts der geringen Anzahl von Betrieben (15 Betriebe von fast 700) ist dieses Ergebnis allerdings nicht ausreichend gesichert und sollte in weiteren Untersuchungen überprüft werden.

## Ausgegliederte Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen

Die wichtigsten Bereiche des Outsourcing in den drei Vorjahren zeigt die Abbildung 1 auf der Grundlage der Angaben von 180 Betrieben, die Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen ausgegliedert hatten.

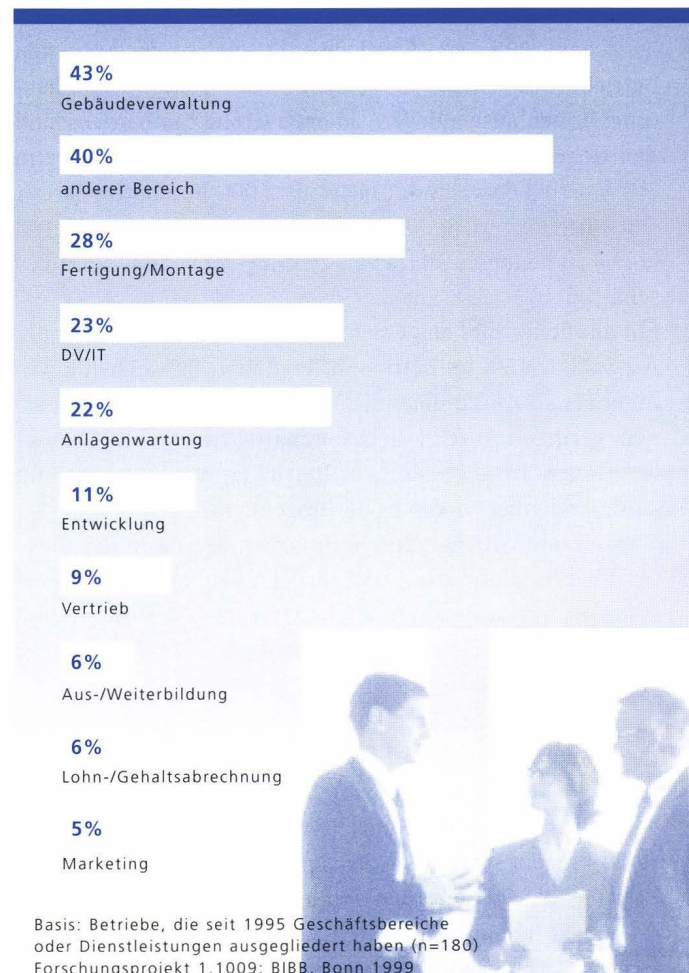
Am häufigsten genannt wurde die Gebäudeverwaltung (u.a. Hausmeisterdienste, Reinigung, Kantine, Bewachung). 43 Prozent der ‚Outsourcingbetriebe‘ hatten diesen Bereich ganz oder teilweise ausgegliedert. Der Servicebereich Informationstechnik wurde von 28 Prozent der Betriebe nach außen gegeben, bei Endfertigung bzw. Montage oder Anlagenwartung waren es jeweils über 20 Prozent. In deutlich geringerem Umfang erfolgte Outsourcing in den übrigen,

spezifisch benannten Bereichen, wozu auch der Bereich der Aus- und Weiterbildung zählt. Der hohe Anteil des Sammelbeckens ‚andere‘ ist dadurch zu erklären, das sich dahinter eine ganze Reihe kleinerer Geschäftsbereiche verbirgt, die nicht explizit benannt wurden (z.B. Presseabteilung oder Schreibdienst).

## Folgen für den betrieblichen Teil der Berufsausbildung

Unter den 180 befragten Betrieben, die in der Vergangenheit Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen ausgegliederten, befanden sich 45 (6,5% von allen 689), die bekundeten, dass die Outsourcingmaßnahmen auch Auswirkungen auf die Berufsausbildung hatten. Es zeigten sich damit nur bei einem Viertel der ‚Outsourcingbetriebe‘ Folgen dieser Maßnahme für die betriebliche Berufsausbildung. Vor allem in Großbetrieben mit über 2.000 Beschäftigten sehen die befragten Ausbildungsverantwortlichen in höherem Umfang Veränderungen in der Berufsausbildung, die auf Ausgliederungsmaßnahmen zurückzuführen sind.

Abbildung 1 **Ausgegliederte Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen**





		Beschäftigte im Betrieb			Gesamt (n=160)
		unter 1000	1000 bis 2000	mehr als 2000	
Outsourcing:	ja	24,5	16,3	35,9	25,0
Folgen für die Ausbildung?	nein	75,5	83,7	64,1	75,0
Gesamt		100,0	100,0	100,0	100,0

Überdurchschnittlich häufig sprachen Betriebe der Wirtschaftszweige Energie, Versorgung und Entsorgung von Folgen des Outsourcing für ihre Berufsausbildung. Betriebe aus denjenigen Wirtschaftszweigen, die am häufigsten zu Ausgliederungsmaßnahmen gegriffen haben (Elektro und Chemie), benannten diese in nur durchschnittlichem Ausmaß.

Es zeigt sich, dass Outsourcing in den Jahren ab 1995 nur bei einem geringen Teil (45 oder knapp 7%) aller befragten Betriebe Folgen für die Berufsausbildung hatte. Unter diesen waren Großbetriebe gegenüber der Grundgesamtheit aller befragten Betriebe überproportional vertreten. Die Konsequenz, dass sie weniger Auszubildende einstellen können, nannten 22 Betriebe, weniger Berufe anbieten zu können, nannten 21 Betriebe. In 16 Betrieben wurden durch Verbundausbildung oder ein Ausweichen auf andere Ausbildungsberufe Alternativen zu einer Einschränkung der Berufsausbildung realisiert.

Am häufigsten zeigten sich Folgen für die Berufsausbildung, wenn die Geschäftsbereiche Fertigung/Montage (bei 21 von 45 Betrieben), Gebäudeverwaltung (bei 16 Betrieben), Informationstechnik oder die Wartung von Betriebsanlagen (bei jeweils 14 Betrieben) ausgegliedert wurden. Dennoch hatte diese Einschätzung der Folgen des Outsourcing zumindest 1998 keine Konsequenzen mehr für die von diesen Betrieben realisierten Ausbildungsstellen. Nur sechs (=13%) Betriebe gaben an, 1998 weniger Auszubildende im Betrieb zu haben als im Vorjahr, 14 (=31%) hatten mehr, und 25 (56%) gleich viele Auszubildende. Die Verteilung weicht nur geringfügig von den Strukturen bei sämtlichen teilnehmenden Betrieben ab (weniger: 5%; mehr: 40%; gleich viele: 55%). Es zeigt sich damit, dass auch die wenigen Betriebe, die in ihrem Ausbildungsbereich von Ausgliederungsmaßnahmen betroffen waren, negative Folgen weitgehend kompensieren und abwenden konnten.

## Geplante Outsourcingmaßnahmen

Zwölf Prozent aller befragten Betriebe planen zukünftig Ausgliederungen. Bei diesen Betrieben handelt es sich weit überwiegend um ausgliederungserfahrene Betriebe, die schon in der Vergangenheit zu diesen organisatorischen Maßnahmen gegriffen hatten. Überdurchschnittlich darun-

ter beteiligt sind wiederum die Großbetriebe mit über 2.000 Beschäftigten, von denen jeder Fünfte (20%) Ausgliederungen plant. Bei Betrieben unter 1.000 Beschäftigten war es nur jeder Zehnte. Unter den Betrieben, die Outsourcing planen, sind Betriebe der Wirtschaftszweige Energie/Versorgung (26%), Elektro(nik) (21%) und Chemie/Pharma (15%) überdurchschnittlich häufig vertreten, bei Banken, Versicherungen (3%) und Bau/Holz (5%) werden Ausgliederungen nur sehr selten erwogen, unterdurchschnittlich verhält sich auch die Metallindustrie (9%).

## Geplantes Outsourcing und Ausbildungsquote

Bei den Betrieben, die Ausgliederungsmaßnahmen planen, handelt es sich überwiegend um Betriebe mit einer durchschnittlichen Ausbildungsquote von vier bis sechs Prozent. Betriebe, die zu einem geringeren Anteil ausbilden, sind hier durchschnittlich vertreten, Betriebe, die einen Anteil von mehr als sechs Prozent Auszubildende aufweisen, planen in deutlich geringeren Umfang Ausgliederungsmaßnahmen.

		Ausbildungsquote			Gesamt
		bis 4%	4%-6%	mehr als 6%	
Geplantes	ja	12,1	17,9	7,6	12,2
Outsourcing	nein	87,9	82,1	92,4	87,8
Gesamt		100,0	100,0	100,0	100,0

## Erwartete Folgen für die Berufsausbildung

Unter den 73 Betrieben, die beabsichtigen, Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen auszugliedern, befanden sich 25, die bekundeten, dass die beabsichtigten Outsourcingmaßnahmen sich auch auf die Berufsausbildung auswirken könnten. Somit zeigten sich nur bei einem Drittel der Betriebe Folgen dieser Planungen für die betriebliche Berufsausbildung. Wie bereits bezüglich der in der Vergangenheit erfolgten Ausgliederungen, sehen vor allem Ausbildungsverantwortliche in Großbetrieben mit über 2.000 Beschäftigten mehrheitlich Veränderungen in der Berufsausbildung aufgrund dieser Pläne.



Wie schon bezüglich der Ausgliederungen in der Vergangenheit sprachen vornehmlich Ausbildungsverantwortliche aus Betrieben der Wirtschaftszweige Energie, Versorgung und Entsorgung von Folgen des Outsourcing für ihre Berufsausbildung.

Die Ausbildungsverantwortlichen aus den 25 Betrieben, die von Folgen der bevorstehenden Ausgliederungen sprechen, erwarten überwiegend, dass sie nach vollzogener Ausgliederung das quantitative Niveau ihrer Ausbildung nicht werden halten können. Eine Kompensation durch ein Ausweichen auf andere Berufe oder durch Zusammenarbeit mit anderen Betrieben im Rahmen einer Verbundausbildung wird nur von einer Minderheit als mögliche Kompensation gesehen.

		Beschäftigte im Betrieb <sup>1</sup>			Gesamt (n=160)
		unter 1000	1000 bis 2000	mehr als 2000	
Outsourcing geplant:	ja	29,7	23,5	52,6	34,2
Folgen für die Ausbildung?	nein	70,3	76,5	47,4	65,8
Gesamt		100,0	100,0	100,0	100,0

1 Betriebe, die beabsichtigen, Geschäftsbereiche oder Dienstleistungen auszugliedern

## Erfahrungen aus der Vergangenheit und Erwartungen

Um die Erwartungen den Erfahrungen aus der Vergangenheit gegenüberzustellen, seien abschließend die Antworten der 49 Betriebe untersucht, bei denen in der Vergangenheit Folgen von Ausgliederungen für die Berufsausbildung aufgetreten sind und bei denen ein weiteres Outsourcing beabsichtigt ist. Diejenigen, die bereits in der Vergangen-

heit Auswirkungen in ihrem Aufgabenbereich erfahren hatten, erwarteten zu fast zwei Dritteln (63%) auch weiterhin Folgen für die Berufsausbildung bei der Umsetzung dieser Maßnahmen. Umgekehrt war es nur eine kleine Minderheit (18%) bei den Ausbildungsverantwortlichen aus Betrieben, bei denen sich Outsourcingmaßnahmen bislang nicht auf die Berufsausbildung ausgewirkt hatten. Dieses hochsignifikante Ergebnis deutet darauf hin, dass bei der Einschätzung der erwarteten Entwicklung vielleicht auch psychologische Faktoren (Zukunft als Fortsetzung der Vergangenheit) mitgespielt haben können.

## Zusammenfassung

1. Outsourcing von Geschäftsbereichen oder Dienstleistungen trat ab 1995 in etwa einem Viertel der befragten Betriebe auf. Betriebe, die Outsourcing auch in Zukunft planen, sind zum großen Teil mit denen identisch, die bereits in der Vergangenheit Geschäftsbereiche aus dem Betrieb ausgegliedert hatten.  
Unter den Outsourcingbetrieben sind Großbetriebe (über 2.000 Beschäftigte) überdurchschnittlich vertreten.
2. Rund ein Viertel der Ausbildungsverantwortlichen aus Betrieben, die in der Vergangenheit Geschäftsbereiche ausgegliedert hatten, benannten als Folge der Ausgliederungen Einschränkungen in Umfang und Berufsstruktur ihrer Ausbildung. Insoweit zeigten sich negative Tendenzen von Outsourcingmaßnahmen.
3. Diese Betriebe waren in den vergangenen drei Jahren überwiegend in der Lage, die negativen Folgen durch Verbundausbildung oder ein Ausweichen auf andere Berufe zu kompensieren.
4. Ausbildungsverantwortliche aus einigen wenigen Großbetrieben, in denen (weitere) Ausgliederungen bevorstehen, befürchten allerdings, die quantitativen und qualitativen Standards ihrer Ausbildung künftig nicht mehr halten zu können.

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Bergmann, M.; Dybowski, G.: „Outsourcing“ – nicht nur ein ökonomisches Problem, BWP 25 (1996) 1, S. 51 u. 52 und Bergmann, M.; Dybowski, G.: Outsourcing – Zerteilung mit Folgen für die Berufsbildung, BWP 26 (1997) 2, S. 31-35
- 2 Vgl. Arbeitsprogramm des Bundesinstituts für Berufsbildung 1999, S. 31 u. 32, Forschungsprojekt 1.1009
- 3 Stand: Mai 1999
- 4 Auszubildende bezogen auf Beschäftigte