

- In den Aufgabenteams werden mehr und mehr auch persönliche Befindlichkeiten der Teammitglieder diskutiert.

- Das Engagement und die Erfolge der Lernenden beim Lösen der komplexen Aufgabenstellungen nehmen Kritikern bei den Lehrenden Argumente gegen neue Lehr- und Lernformen. Es wächst die Kritik der Lernenden gegen herkömmliche Lehr- und Lernformen, die ihnen wenig Selbständigkeit ermöglichen. Dies sprechen sie auch deutlich bei Präsentationen ihrer Lernergebnisse aus.

- Durch die hohe Eigenaktivität der Lernenden in der Ausbildung und ihre Einbeziehung in die Überarbeitung der Aufgabenstellungen entwickeln sie eigene Vorschläge für mögliche Aufgaben und Lösungsverfahren. Einige Lernende erarbeiteten Materialien zur Unterstützung des selbständigen Lernens nachfolgender Ausbildungsjahrgänge und sind als Lehrende in Computerkursen für jüngere Lehrjahre tätig.

Anmerkungen:

¹ Vgl. Höpfer, H.-D.: *Handlungsorientierte Seminare zur Weiterbildung der Ausbilder/-innen*. Salzgeber 1993

² Vgl. Blankertz, H.: *Die Geschichte der Pädagogik. Von der Aufklärung bis zur Gegenwart*. Wetzlar 1982, S. 307

³ Vgl. Schneider, P.: *Lernen und Arbeiten im Team. Leitfaden: Kontinuierliche und kooperative Selbstqualifikation und Selbstorganisation (KoKoSS)*. Paderborn 1993

⁴ Vgl. Trebesch, K.: *Ursprung und Ansätze der Organisationsentwicklung sowie Anmerkungen zur Situation in Europa*. In: Koch/Meuers/Schuck (Hrsg.), *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 1980, S. 31–50

„Outsourcing“ – nicht nur ein ökonomisches Phänomen

Manfred Bergmann
Gisela Dybowski

Seit jeher ist es eine zentrale Frage betrieblicher Organisation und Wettbewerbsfähigkeit, was an Sach- und Dienstleistungen in Eigenfertigung erstellt oder durch Fremdbezug hinzugekauft wird. Diese Frage des „Make or buy“ hat im Zuge verschärfter Wettbewerbsfähigkeit und anhaltender Rezession wachsende Bedeutung erlangt. Immer mehr Betriebe suchen im **Outsourcing** neue Strategien, um sich durch Externalisierung bestimmter Funktionen komparative Vorteile am Markt, Kostenentlastung, eine klarere kundenorientierte Profilbildung etc. zu verschaffen.¹

Die Kurzform **Outsourcing** (outside recourse using) beinhaltet die Philosophie „Do what you can do best – outsource the rest“. Dabei war es zunächst unerheblich, ob die externen Quellen zur Erfüllung von Unternehmensfunktionen schon immer außerhalb des Unternehmens existierten oder erst durch das Unternehmen im Zuge von Umstrukturierungen ausgelagert wurden. Gerade letzterer Aspekt gewinnt jedoch in der aktuellen Diskussion um eine moderne, effektive Un-

ternehmensführung, in Debatten über die Standortfrage der deutschen Industrie und nachhaltige Strukturveränderungen i. S. fortschreitender Tertiarisierung der Wirtschaft zunehmende Bedeutung. Mit **Outsourcing** verbunden – so die derzeitigen theoretischen Annahmen und vorläufigen empirischen Befunde – sind heute drei vornehmliche Tendenzen:

(1) Bestrebungen zur Reorganisation/zum Reengineering von Unternehmen: sie zielen auf **Arbeitsplatzebene** auf die Wahrnehmung ganzheitlicher Aufgabenkomplexe, auf **Abteilungs-/Unternehmensebene** auf die Bündelung von Kernkompetenzen, die Konzentration auf Kerngeschäfte, die Einsparung von Kosten und den Abbau von Kapazitätsüberhängen sowie auf **Ebene des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs** auf eine kundenorientierte Profilbildung sowie Effizienz- und Effektivitätssteigerungen;

(2) Tendenzen zur Auslagerung von einfachen Produktionen in Volkswirtschaften mit niedrigen Lohnkosten. Sie gewinnen in den letzten Jahren – vor allem unter dem Aspekt der Leistungsoptimierung als Wettbewerbsfaktor für Industrieunternehmen – sowohl für die Standortdiskussion als auch den Strukturwandel der Wirtschaft in den Hochlohnländern wachsende Bedeutung. Dabei zielen Betriebe über vermehrtes Outsourcing darauf ab, **Betriebsteile und Produktionsstufen** auszuweiten, die ohne Risiko in Billiglohnländern ausgelagert werden können;

(3) Eine zunehmende Tertiarisierung der Wirtschaft als Ergebnis eines sich international verschärfenden Wettbewerbs², in dessen Folge verstärkte Auslagerung produktbegleitender Dienstleistungen von Unternehmen bislang eigenerstellte industrielle Dienstleistungen auf kostengünstigere externe Anbieter übertragen werden. Angenommen wird dabei, daß diese Entwicklung durch zwei Faktoren begünstigt wird: zum einen durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck, der

Industrieunternehmen zur Erstellung immer intensiverer Dienstleistungsprodukte zwingt; zum anderen durch einen sich verschärfenden internationalen Wettbewerb, der die Konzentration auf Kernkompetenzen und damit eine verstärkte Auslagerung von Teilaufgaben beschleunigt.

Die zu beobachtenden Tendenzen zum **Outsourcing** in Form der Verringerung von Fertigungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungstiefe von Unternehmen basieren vor allem auf ökonomischen Entscheidungen. Dabei zeigt sich, daß ein nicht unbedeutender Teil heutiger Dienstleistungsunternehmen das Ergebnis von Ausgliederungsprozessen im Zuge der Leistungstiefenreduzierung von Industrieunternehmen ist. Die Beispiele für Auslagerungen reichen von der Datenverarbeitung über Marketing, Rechnungswesen, PR/Werbung, arbeitsmedizinische Dienste, Werkschutz, Kantine bis hin zu Bereichen des Personals- und Bildungswesens sowie bestimmte Entwicklungsleistungen.

Bislang sind Richtung und Struktur dieser Tendenzen offen. Doch stimmen alle Experten darin überein, daß diese Entwicklungen mit gravierenden qualifikatorischen Veränderungen verbunden sind und wachsenden bildungspolitischen Handlungsbedarf hervorrufen. Wo sind aber die bildungspolitischen Anknüpfungspunkte? Betriebswirtschaftler und Organisationsfachleute stimmen darin überein, daß die klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien alleine nicht mehr ausreichen, um die Produktivität zu erhöhen bzw. zu optimieren. Daraus folgt, daß die bekannten und teilweise auch erprobten Rationalisierungsmodelle mehr und mehr ersetzt werden durch Innovationsstrategien, die den neuen Bedingungen dynamischer Märkte, globaler Beziehungen, veränderter Wertesysteme und infrastrukturentwicklungsbedingten Möglichkeiten Rechnung tragen.³ Die bildungspolitischen Auswirkungen dieser Strategien werden einschneidender sein als die der üblichen Rationalisierungswellen, sie werden

schneller sichtbar und somit auch schneller entscheidungsrelevant werden, sie werden von hoher Kreativität gekennzeichnet sein, und sie werden – dies wird ein weiteres Unterscheidungsmerkmal sein – wesentlich pragmatischer orientiert sein als traditionelle Theorien und Lösungsansätze. Wenn die Bildungspolitik sich in diesen Kontext rechtzeitig einbringen will, muß sie schnell auf den schon in Fahrt befindlichen Zug aufspringen.

Es wäre fatal, wenn die notwendige bildungspolitische Diskussion dadurch abgewürgt würde, daß man auf die noch nicht hinlänglich klaren Bedingungen verweist bzw. Outsourcing einem Nullsummenspiel bezüglich der bildungspolitischen Konsequenzen gleichsetzt. Ob Outsourcing unter bildungspolitischen Aspekten tatsächlich mehr oder weniger ein Substitutionsprozeß ist, oder ob es sich dabei vielmehr um eine Komplementaritätsbeziehung mit einer Tendenz der permanenten Erhöhung der Qualifikationsanforderungen handelt, dies alles ist empirisch noch nicht gesichert. Es gibt viele Anzeichen dafür, daß die Veränderungen über reine Substitutionsprozesse, beispielsweise von der Industrie in den Dienstleistungssektor, hinausgehen und daß damit erhebliche Verschiebungen in Struktur, Qualität und Anforderungsprofil der angebotenen Arbeitsplätze einhergehen werden. Damit stellen sich auch für die berufliche Aus- und Weiterbildung Zukunftsfragen, die nicht auf die lange Bank geschoben werden dürfen.

Im Vordergrund stehen zunächst folgende Fragestellungen:

Haben die Outsourcing-Maßnahmen Auswirkungen auf die Ausbildungsbereitschaft und Ausbildungsfähigkeit der beteiligten Firmen und Einrichtungen?

In diesem Kontext ist zu untersuchen, ob in den auslagernden Betrieben durch Outsourcing-Maßnahmen Ausbildungsinhalte einzelner Berufe nicht mehr zu vermitteln sind

und deshalb die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit grundsätzlich in Frage gestellt wird, und ob sie deshalb auch weniger Ausbildungsplätze anbieten. Für die von Outsourcing-Maßnahmen profitierenden Firmen stellt sich die Frage, ob sie durch die Übernahme neuer Tätigkeiten bedingt oder voll ausbildungsfähig sind und das Ausbildungsplatzangebot erhöhen.

Werden sich Ausbildungsberufe verändern? Werden neue Ausbildungsberufe entstehen?

Es ist zu beobachten und zu analysieren, ob durch die Auslagerung von Tätigkeitsfeldern oder deren Bündelung mit anderen Aufgaben Ansätze für Neuordnungen von bestehenden Berufen oder für neue Dienstleistungsberufe entstehen.

Werden sich die traditionellen Rollen der Lernorte verändern?

Durch neue oder stark veränderte Ausbildungsinhalte und die Einbeziehung neuer (ausbildungsunerfahrener) Betriebe sind Auswirkungen auf das typische Lernangebot der Lernorte zu erwarten. Veränderungen im Lernangebot der Betriebe, der überbetrieblichen Berufsbildungsstätten und der Berufsschulen müssen rechtzeitig untersucht und bedacht werden.

Entstehen neue Organisationsmodelle für die Aus- und Weiterbildung?

Bei einer Heranführung von neuen Ausbildungsbetrieben aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlicher Struktur an die Ausbildungstätigkeit sind neue Modelle der Zusammenarbeit (verstärkte Verbundausbildung?) zu untersuchen.

Ergeben sich durch die Auslagerung von Tätigkeiten neue Karrierewege für Facharbeiter und Fachangestellte?

Es stellt sich die Frage, ob insbesondere bei den von Outsourcing-Maßnahmen profitierenden Unternehmen eine neue Qualifikationsebene entsteht, die sich für Absolventen

einer dualen Ausbildung als Karriereweg anbietet.

Ist bei Outsourcing-Maßnahmen von einer generellen Höherqualifizierung auszugehen?

Es sind die Auswirkungen auf das traditionelle Qualifikationsniveau von Facharbeitern und Fachangestellten zu untersuchen, wie auch die Schnittstelle zwischen Aus- und Weiterbildung beobachtet werden muß.

Sind Auswirkungen auf die Kosten beruflicher Bildung zu erwarten?

Angesichts der Nutzen-Kosten-Diskussion muß geprüft werden, ob mit Outsourcing kostensenkende und gleichzeitig nutzensteigernde Elemente zu ermitteln sind.

Mit diesen Fragestellungen sollen nur einige wichtige bildungspolitische Aspekte im Zusammenhang mit Outsourcing aufgezeigt werden. Auf die schlechte empirische Ausgangslage wurde bereits hingewiesen. Um erste Antworten zu den oben genannten Fragen geben zu können, sollen diese Aspekte in einem Workshop näher untersucht und aufgearbeitet werden. Das Bundesinstitut und das BMBF werden sich dieser Aufgabe im Laufe dieses Jahres in Kooperation mit Externen annehmen und versuchen, die sich daraus ergebenden bildungspolitischen Problemstellungen konkreter zu analysieren. Wir würden uns über Hinweise sehr freuen.

Anmerkungen:

¹ Outsourcing meint im folgenden die Auslagerung von Sach- und Dienstleistungen, nicht dagegen die Ausgliederung von betrieblichen Bereichen und Leistungen in Form von Profit-Centern etc.

² Albach, H.: Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (1988) 4, S. 397–420; zitiert in Reichwald, R. (siehe Fußnote 3).

³ Reichwald, R.; Möslin, K.: Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen – Innovationsstrategien für die Standortsicherung. TU München, Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre, Band 6, September 1995.

Kurzbericht über die Sitzung 3/95 des Hauptausschusses am 28./29. November 1995 in Bonn

Der Hauptausschuß diskutierte eingehend die **aktuelle Ausbildungsplatzsituation**. Nachdem die Ländergruppe einen Bericht über die Einschätzung in den ostdeutschen Ländern abgegeben hat, diskutierte der Hauptausschuß verschiedene Möglichkeiten, die einen Beitrag zur Schaffung neuer Ausbildungsplätze leisten könnten, wie Verbundorganisation, zusätzliche Ausbildungsberater, ggf. Ausbau von schulischen Angeboten. In diesem Zusammenhang kann auch der Vortrag von Herrn Dr. Cramer (BDI) zum Thema „Bedarfsorientierte Berufsausbildung und Verbundausbildung aus der Sicht der Metall- und Elektroindustrie“ gesehen werden. Dieses Modell ist nach Auffassung des Vortragenden auch auf andere Bereiche übertragbar.

Der Hauptausschuß nahm interessiert die Präsentation von Ergebnissen aus dem Projekt 6.604 „Individuelle Kosten der Weiterbildung unter Berücksichtigung von Nutzenaspekten“ zur Kenntnis und diskutierte über die erstaunlichen Defizite in der Datenglage.

Zum Thema „Herstellung von **Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung** durch Schaffung eines eigenständigen und gleichwertigen Berufsbildungssystems/Berufliche Weiterbildung“ beschloß der Hauptausschuß die folgende Empfehlung:

„Zur Steigerung der Attraktivität der beruflichen Bildung haben Bund, Länder und Sozialparteien im Februar 1994 einvernehmlich vorgeschlagen, bis Ende 1995 länderübergreifend einheitliche Zugangswege in die Hochschulen für qualifizierte Berufstätige zu schaffen und nicht gerechtfertigte Zugangsbarrieren abzubauen.

Dieses Ziel kann durch eine Vereinbarung der Länder oder durch eine rahmengesetzliche Regelung erreicht werden.

Der Hauptausschuß fordert die Länder auf, baldmöglichst eine solche Vereinbarung abzuschließen oder den Bund, eine entsprechende rahmengesetzliche Regelung in die Wege zu leiten.“

Die Aufnahme folgender **Forschungsprojekte** in das **Forschungsprogramm** wurde beschlossen:

FP 2.1002 – Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse

FP 4.2008 – Ausbildung, Weiterbildung und berufliche Entwicklung von Altenpflegekräften in Deutschland – Ergänzungs- und Wiederholungsbefragung zur Berufszufriedenheit und zu Verwertungsmöglichkeiten beruflicher Qualifikationen in der Altenpflege

An Stelle von Herrn Rolf Kleinschmidt, der in den Ruhestand getreten ist, hat der Hauptausschuß Frau Ilse Haase-Schur (Vertreterin des Landes Brandenburg) in den Unterausschuß „Berufsbildungsforschung“ entsandt.

Der Hauptausschuß hat den Generalsekretär bezüglich der Haushaltsrechnung für das Jahr 1993 einstimmig entlastet.