

Outsourcing – Zellteilung mit Folgen für die Berufsbildung

Manfred Bergmann

Leiter der Abteilung „Koordination“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Gisela Dybowski

Leiterin der Hauptabteilung 2 „Curriculumforschung“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Seit jeher ist es eine zentrale Frage betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit, was an Sach- und Dienstleistungen in Eigenverantwortung erstellt oder durch Fremdbezug hinzugekauft wird. Diese Frage des „Make or buy“ wird sich im Zuge der Globalisierung und Entgrenzung von Märkten weiter verstärken. Immer mehr Betriebe suchen im Outsourcing neue Strategien, um sich durch Auslagerung bestimmter Funktionen Kostenentlastung und Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Negative Aspekte, wie die der „Abwanderung“, machen dabei in der Öffentlichkeit Schlagzeilen. Mögliche beschäftigungs- und qualifikationsstrukturelle Veränderungen infolge des Outsourcing werden dagegen bislang kaum thematisiert. Diskussionen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis zeigen indes, wie wichtig es ist, die Bedeutung des Trends zum Outsourcing auch für die berufliche Bildung genauer zu hinterfragen. Beispiele aus betrieblichen Umstrukturierungen sollen den Blick auf aktuellen Forschungs- und Diskussionsbedarf in diesem Bereich lenken.

Outsourcing – nicht nur ein Kostenproblem

Die rechtliche und wirtschaftliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen als konsequente Spezialisierung und Arbeitstei-

lung wird heute von vielen Unternehmen zur Verbesserung ihrer Kostensituation und zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit verfolgt. Die Entscheidung, sich im eigenen Unternehmen/Betrieb auf Kernkompetenzen zu beschränken und alle übrigen Produkte und Dienstleistungen auszulagern bzw. von außen einzukaufen (Outsourcing), hat unterschiedliche Dimensionen: ihre Bandbreite reicht von der Auslagerung einzelner Funktionsbereiche (z. B. Buchhaltung, Kantine, Werkschutz) bis zur Verselbständigung kompletter Geschäftsbereiche (wie Marketing, Bildungswesen etc.).

Eine Vielzahl von – teilweise auch neuartigen – kleinen und mittleren Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, als Dienstleister oder Zulieferer in einem solchen Netzwerk tätig zu werden. Diese Betriebe stellen ein wesentliches Reservoir für ein wachsendes Angebot an Arbeitsplätzen dar, was durch den starken Anstieg der Nachfrage nach Leiharbeitern seitens der Produktionsunternehmen deutlich wird. Laut Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft¹ waren in 1995 162 000 Arbeitnehmer als Leiharbeiter tätig, während die Zahl 1985 noch bei rund 50 000 lag. Neben klassischen Einsatzbereichen wie Reinigung, Baustellen und Handwerksarbeiten steigt dabei auch in Büros (z. B. im Schreibtischdienst und in der Buchhaltung) die Zeitarbeit an. Vergleiche mit dem Ausland zeigen, daß hier noch beträchtliches Wachstum erfolgen kann: In Großbritannien sind 3,2 Prozent der Arbeitnehmer als Zeitarbeiter tätig, in den Niederlanden 2,5 Prozent. Auch die kürzlich erfolgten gesetz-

lichen Erleichterungen könnten diesen Trend noch verstärken. Dabei sind die Zeitarbeiternehmer in der Regel gut ausgebildet, 46 Prozent haben eine gewerblich-technische Berufsausbildung, 22 Prozent eine kaufmännische Ausbildung erfolgreich abgeschlossen, elf Prozent haben eine Meister- oder Technikerprüfung und acht Prozent sogar eine Hochschul- oder Fachhochschulausbildung aufzuweisen.

Unklar sind jedoch bislang die (strukturellen) Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Wie müssen Mitarbeiter qualifiziert sein, die zum Teil völlig neu definierte Leistungspakete zu erbringen haben, dies oft in völlig anderen betrieblichen Kulturen, manchmal im Mischfeld mehrerer Unternehmen? Wer bildet diese Mitarbeiter aus, welche Formen der Weiterbildung werden ihnen geboten, sind die rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen für eine Ausbildung im dualen System gegeben? Diese und weitere Fragen standen im Mittelpunkt eines vom Bundesinstitut für Berufsbildung und Technologiezentrum Siegen im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie durchgeführten Workshops im August 1996. In einem 28köpfigen Expertenkreis, an dem Wirtschaftspraktiker mit Erfahrungen auf dem Gebiet des Outsourcing, Wissenschaftler und verschiedene Träger der beruflichen Bildung teilnahmen, wurde erstmals der Versuch unternommen, die Outsourcing-Thematik in ihrer Bedeutung für die berufliche Bildung systematischer zu beleuchten.²

Hier zeigen sich jedoch gravierende Informations- und Forschungsdefizite. Denn – wie alle Experten bestätigten – spielen beim Outsourcing Gesichtspunkte der Kostenreduzierung, Flexibilität bei der Auslastung und Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit durch Konzentration auf das Kerngeschäft, nicht aber Aus- und Weiterbildungsfragen eine Rolle. Auch sind strukturelle Wirkungen auf Bildung und Beschäftigung kaum pauschal

zu titulieren. Um die Diskussion klarer führen zu können, sind vielmehr Differenzierungen erforderlich im Sinne von Fragen:

- Wer lagert aus (Konzern, kleines oder mittleres Unternehmen, Branche)?
- Was wird ausgelagert (Sachgüter oder Dienstleistungen, Prozesse oder Produkte)?
- Wohin wird ausgelagert (Zulieferer, geht die Fertigung ins Ausland, bleibt das Management hier)?

Darüber einen halbwegs profunden und aktuellen Überblick zu gewinnen, scheint derzeit noch kaum möglich. Dennoch läßt der Prozeß des Outsourcing die Frage des Know-hows nicht unberührt. Im Gegenteil, so zeigen die folgenden betrieblichen Beispiele, sind mit dem Outsourcing vielfach Veränderungen in den Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen bei Dienstleistern wie outsourcenden Unternehmen verbunden.

Beispiel 1: Wertschöpfungspartnerschaften mit Lieferanten³

Automobilzulieferer stehen seit Jahren unter einem starken Restrukturierungsdruck. Harte Kostenvorgaben der Automobilhersteller zwingen nicht nur zu enormen Einsparungen durch Rationalisierungen, sondern haben Zulieferunternehmen schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt herausgefordert, Innovationen in die Fertigungsorganisation einzuführen. Die dabei vorherrschenden Anforderungen an eine wachsende Funktionsintegration sind ohne gravierende Veränderungen in der Arbeitsorganisation und eine Neugestaltung von Arbeitszuschnitten nicht zu leisten. Denn der Übergang vom Komponenten- zum Systemlieferanten, den Zulieferunternehmen notwendigerweise vollziehen müssen, um sich im Wettbewerb zu behaupten, beinhaltet, daß die Entwicklung, Produktion und auch Qualitätssicherung von Baugruppen den Zulieferern überantwortet wird. Die Automobilhersteller profitieren bereits heute von dieser Verlagerung der Aufgabenverteilung. Die

Kontakte und Koordinierungsnotwendigkeiten konzentrieren sich nur noch auf Systemlieferanten, und die Montagezeiten vor Ort werden durch den Einbau von Komplettsystemen drastisch reduziert. Zukünftige Entwicklungen gehen noch einen Schritt weiter. Erkennbar sind sie bereits am Micro Compact Car Smart, dem sogenannten Swatch-Auto, das im Hinblick auf ein neues Fabrikkonzept veränderte Maßstäbe setzt. Bereits absehbar ist, daß dies noch gravierendere Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, die Qualifikationsprofile, vor allem aber auf die benötigten Berufsbilder haben wird, als sich dies zur Zeit bereits abzeichnet. Denn das, was heute durch eine veränderte Aufgabenverteilung zwischen Automobilherstellern und Zulieferern in Gestalt neuer Kunden-Lieferanten-Beziehungen zunächst einmal die Wertschöpfungsstufen auf der Managementebene tangiert und mit wachsenden Anforderungen an Simultaneous Engineering und Info-CAD-Netzwerke verbunden ist, gerät mit den anvisierten neuen Fabrikkonzepten auch zu einer Kunden-Lieferanten-Beziehung auf der Mitarbeiterebene. So sieht das Swatch-Modell eine Hand-in-Hand-Montage vor, die als integrierte Partnerschaft durchgeführt werden soll. Mitarbeiter von Systemlieferanten werden zukünftig in Gruppenarbeit direkt am Band des Automobilherstellers die Produkte einbauen. Weiteres Outsourcing auf Systemlieferanten erfordert eine wachsende Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Systemlieferanten und den Mitarbeitern der Herstellerunternehmen. Dies hat eine Abstimmung der Tätigkeiten zur Folge, die durch eine Abgleichung von Qualifikationsprofilen und durch entsprechende Strategien beruflicher Qualifizierung umzusetzen sind.

Beispiel 2: Konzentration auf Kerngesäfte⁴

Kostengesichtspunkte und verschärzte Wettbewerbsbedingungen haben bereits vor ge-

raumer Zeit einen großen und renommierten Spezialwerkzeugmaschinenhersteller dazu veranlaßt, zahlreiche Komponenten und Dienste, die früher im Unternehmen selbst hergestellt oder erbracht wurden, auszulagern und als Vorleistungen am Markt zu kaufen. Unternehmensstrategische Vorgabe war, sich in Zukunft auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und alle betrieblichen Leistungen an Fremdfirmen zu vergeben, die ohne Beeinträchtigung des Know-how im Kerngeschäft auf externen Märkten billiger einzukaufen waren. Das geht über die peripheren Bereiche wie Rechtsberatung, Verpackung etc. weit hinaus. So wurden z. B. im Zusammenhang mit der Konstruktion anfallende Rechnerleistungen fremd erbracht. Auch die Herstellung der Automatisierungssoftware ist nach außen vergeben. Lediglich die spezifische Software, die für die im Unternehmen erstellten Produkte benötigt wird, entwickelt man selbst.

Outsourcing hört allerdings da auf, wo etwa besonderes Know-how oder qualitätsentscheidende Bereiche betroffen sind oder wenn der Verlust der Kontrolle über wesentliche Betriebsabläufe droht. Zudem wird darauf geachtet, daß bei der Vergabe von Aufträgen nach draußen interne Qualitätsstandards von Kooperationsunternehmen nicht unterlaufen werden. Verfahren zur Lieferantenprüfung und zur Leistungs- und Qualitätsmessung erweisen sich deshalb als entscheidende Voraussetzungen, um das eigene Kerngeschäft effizient zu betreiben und Kundenwünsche termin- und qualitätsgerecht auszuführen.

Solche Entscheidungen bleiben aber nicht ohne Konsequenzen für die betrieblichen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Blechschlosseraufgaben, Schweißarbeiten, Lackierarbeiten, Versandschreinerei werden heute bei diesem Spezialwerkzeugmaschinenhersteller nicht mehr selber ausgeführt, sondern weitgehend von Fremunternehmen erbracht. Damit fallen ehemals bestehende

Ausbildungsbereiche weg. Der Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter in den verbleibenden Know-how-relevanten Bereichen wird allerdings aus unternehmensstrategischen Gründen immer mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht. Dies betrifft jedoch eine immer kleinere Zahl von Fachkräften in immer weniger Berufen, auch wenn man hier aus einer sozial- und bildungspolitischen Verpflichtung des Unternehmens heraus zur Zeit noch mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung stellt, als im Rahmen der unternehmerischen Umsatz- und Nachfolgeplanung benötigt werden.

Beispiel 3: Aufbau von „Know-how-Netzwerken“⁵

Outsourcing kann auch zu völlig neuen Kooperationsformen unter Einschluß des Personals der auslagernden Unternehmen führen, indem die Ziele und der betriebliche Erfolg gemeinsam definiert werden. Daraus erwachsen wiederum neue Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter, für deren Qualifizierung es bislang noch wenig praktizierte Modelle gibt. Derartige Prozesse deuten sich immer stärker in Unternehmen der Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechniken an. Die Möglichkeiten der technischen Entwicklung im Hard- und Softwarebereich lassen hier aus den Anbietern von Rechenleistungen über den Betreiber kompletter Netzwerke mit der Entwicklung von Systemlösungen einen Partner werden, der komplexe „Business-Prozesse“ teilweise gemeinsam mit den Mitarbeitern des Kundenunternehmens verantwortet und abwickelt. In diesem Prozeß geht es weniger darum, nur wenig veränderte Teilleistungen aus Kostengründen an Dritte auszulagern, sondern wirklich neue Formen und Inhalte der Dienstleistung zu definieren und durchzuführen. Durch die Verknüpfung von Kunden- und Anbieterressourcen entstehen Know-how-Netzwerke, die völlig neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen, wobei komplett Geschäftsprozesse sozusagen

zwischenbetrieblich abgewickelt werden. Nicht mehr ein externes Rechenzentrum oder Ingenieurbüro, das im Auftrag Software entwickelt, sondern eine neue betriebliche Einheit, in der Kunde und Business-Service-Anbieter gemeinsam die komplette betriebliche Buchhaltung durchführen, entsteht in diesem Outsourcing-Prozeß gerade in den Bereichen, die Informations- und Kommunikationstechnologien in besonders hohem Maße nutzen.

In diesen Bereichen wird bereits heute ein hoher Anteil akademisch ausgebildeter Personen eingesetzt, von dem infolge strikter Kundenorientierung hohe Kommunikationskompetenz verlangt wird. Dabei werden die zukünftig zu bewältigenden Geschäftsprozesse einem noch rascheren Wandel unterliegen und die Mitarbeiter zunehmend mehr in die Bewältigung komplexer Prozesse eingebunden. Welche künftigen Qualifikationsprofile daraus erwachsen, vermag bislang niemand genau zu umreißen. Doch Skepsis wird geäußert, ob solche Profile noch im Rahmen dualer beruflicher Ausbildungsgänge zu entwickeln sind.

Stiefkind von Outsourcing: die berufliche Bildung

Neben den an Fallbeispielen verdeutlichten qualitativen Veränderungen in Qualifikations- und Tätigkeitsprofilen infolge von Outsourcing zeigen des weiteren auch die quantitativen Entwicklungen, daß über Auswirkungen von Outsourcing auf die berufliche Bildung nachgedacht werden muß. Nach einer vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie in Auftrag gegebenen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zur Flexibilität von Unternehmen haben in der Zeit von 1993–1995 1,4 Prozent aller befragten Unternehmen Betriebsteile ausgegliedert und verselbständigt bzw. angegliedert. Das Ergebnis zeigt, daß sowohl Ausgründungen als

auch Eingliederungen in den Dienstleistungen eine größere Bedeutung zukommt als im Produzierenden Gewerbe. Im Produzierenden Gewerbe spielen Eingliederungen, betrachtet man die Zahl der Betriebe, eine größere Rolle als Ausgründungen. Da die Ausgründungen dieser Jahre deutlich größer sind als Eingliederungen, verhält es sich mit der Zahl der betroffenen Beschäftigten umgekehrt. Interessanterweise sind die eingliedernden Betriebe erheblich kleiner als die ausgründenden.⁶ Eine Untersuchung der Technologiezentrum Siegen GmbH im südlichen Nordrhein-Westfalen bzw. Rheinland-Pfalz zeigt, daß infolge geplanter Verringerung der Fertigungstiefe bzw. des Leistungs umfangs zwischen 20 Prozent und 30 Prozent aller Unternehmen Fremdvergabe bzw. Outsourcing planen.⁷

Obwohl Outsourcing prinzipiell nur eine besondere Form von Arbeitsteilung und per se keine zusätzlichen Arbeitsplätze schafft, wie eine von der IHK Stuttgart in Auftrag gegebene Studie unlängst bestätigte⁸, sind aufgrund der damit verbundenen betrieblichen Veränderungen über kurz oder lang Auswirkungen auf Qualifikationsanforderungen und den Qualifikationsbedarf zu erwarten. 44,8 Prozent der von der Industrie- und Handelskammer Stuttgart befragten Unternehmen erwarten, daß sie durch die Auslagerung von Dienstleistungsaktivitäten in hohem Maße Kosten senken können. „Prinzipiell jeder Mitarbeiter im Unternehmen, egal welche Funktion er hat und welche Qualifikation er besitzt, kann von diesen Auslagerungsaktivitäten betroffen sein.“ Diese Auswirkungen werden jedoch nur selten schon mit Vollzug der Maßnahmen sichtbar und sind damit auch nicht planbar. Das dürfte auch der Grund dafür sein, daß diese Prozesse hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Berufsbildung bislang weitgehend unbeobachtet laufen und ihr bildungspolitischer Stellenwert ebenfalls noch nicht analysiert worden ist. Die derzeitige Situation ist vielmehr von Verhaltensweisen und Meinungsäußerungen ge-

prägt, die mehr oder weniger typisch sind, wenn man die Relevanz von Entwicklungen herunterspielen will. „Es bleibt abzuwarten, ob sich diese Entwicklungen auf Dauer verstetigen“ oder „Das ist nur ein (unbedeutender) quantitativer Teilaspekt, der keine grundsätzlichen Fragen aufwirft“, so oder ähnlich wird derzeit argumentiert.

Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung

Doch auch die folgenden Tendenzen signalisieren, daß durch Outsourcing strukturelle Veränderungen im Qualifikationsbedarf, den Qualifikationsanforderungen und in der Aus- und Weiterbildungsorganisation zu erwarten sind:

(1) Viele Unternehmen stehen vor der Entscheidung, den traditionellen Schreibtischdienst bzw. die auf ihren individuellen Bedarf orientierte Textbe- und -verarbeitung auszulagern. Dienstleister, die sich auf die Übernahme solcher Tätigkeiten spezialisiert haben, machen dafür in der Regel Kompaktangebote. Neben schreibtechnischer Bearbeitung werden beispielsweise gleichzeitig Kurier- und Übersetzungsdiene sowie Veranstaltungsmanagement angeboten, manchmal kombiniert mit einem Angebot zur Unterstützung in Steuerfragen, bei der Organisationsentwicklung oder bei Existenzgründungen. Je nach Struktur und Bündelung der Aufträge entsteht damit beim Auftragnehmer sukzessive ein umfassendes Dienstleistungsangebot, das unter Berücksichtigung von Arbeitsabläufen und Wirtschaftlichkeitsaspekten in Arbeitsbereiche aufgeteilt wird, die häufig bislang nicht übliche Qualifikationsbündel bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraussetzen. Dies erfordert kurzfristige Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, die Konse-

quenzen für die Berufsausbildung sind eher mittel- oder langfristig. Der Dienstleister muß zunächst seine Beschäftigten so qualifizieren, daß sie diese neuartigen Qualifikationsbündel wahrnehmen können. Da es hierfür auf dem an traditionellen Arbeitsgebieten und Arbeitsabläufen ausgerichteten Weiterbildungsmarkt oftmals an adäquaten Weiterbildungsangeboten fehlt, stellt sich in dieser Situation die mühevolle Aufgabe der Eigenqualifizierung, verbunden mit der Suche nach geeigneten Dozenten und der Organisation der Weiterbildung. Das Zurückgreifen auf die Angebote von Weiterbildungsträgern ist in der Regel erst dann möglich, wenn sich ein Weiterbildungsbedarf regional oder branchenspezifisch durchgesetzt hat und für die Träger „lohnt“.

Die Auswirkungen auf die Berufsausbildung werden dagegen erst peu à peu deutlich. Im abgebenden Betrieb brechen einzelne Arbeitsplätze oder kleinere Arbeitsbereiche, die bisher in die betriebliche Ausbildung, z. B. von Bürokaufleuten, einbezogen waren, auf Dauer weg. Der übernehmende Betrieb hat sich so spezialisiert, oder aber er ist so klein, daß er keine betriebliche Ausbildung in vorhandenen anerkannten Ausbildungsberufen anbieten kann.

(2) Zahlreiche Firmen gehen dazu über, die Aufgaben im Zusammenhang mit Gehalts- und Lohnabrechnungen sowie Steuerfragen in darauf spezialisierte Dienstleistungsunternehmen auszulagern. Dieser Schritt stellt die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit per se nicht in Frage, die Unternehmen müssen jedoch für ihre Auszubildenden, z. B. im Beruf des Industriekaufmanns, Ersatzangebote finden, um diese obligatorischen Ausbildungsinhalte vermitteln zu können. Dies läßt sich durch Verbundlösungen oder andere Formen der Zusammenarbeit zwar vorübergehend lösen, jedoch stellt sich bei der Auslagerung von weiteren Teilbereichen die Frage der Ausbildungsfähigkeit von solchen Unternehmen in kaufmännischen Berufen. Da der

Dienstleister mit seinem spezialisierten Aufgabenbereich diese Ausbildungsinhalte ebenfalls nicht vollständig anbieten kann, stellen sich über kurz oder lang entscheidende Fragen: Muß dieser Trend bei der Modernisierung oder Entwicklung von Ausbildungsbereichen berücksichtigt werden? Ist der im Berufsbildungsgesetz verankerte Anspruch einer breiten beruflichen Grundbildung bei immer spezieller werdenden Aufgabenbereichen noch einzulösen? Sind die durch Outsourcing zu erwartenden Auswirkungen überhaupt noch mit dem in Deutschland geltenden Berufskonzept in Einklang zu bringen?

Auf diese und weitere Fragen gibt es derzeit noch keine Antworten. Notwendig sind deshalb Untersuchungen und bildungspolitische Entscheidungen darüber, ob bei sich fortsetzender Spezialisierung vorhandene Ausbildungsbereiche auf neue Tätigkeits- und Qualifikationsprofile ausgerichtet werden müssen, oder ob statt dessen zahlreiche neue Berufe zu entwickeln sind. Pilotmaßnahmen sollten deshalb rasch auf den Weg gebracht werden. Denn angesichts bisheriger Entwicklungen ist nicht auszuschließen, daß sich durch Outsourcing vielfältige Änderungen in der Zuordnung von Tätigkeiten zum Qualifikationsniveau ergeben werden. Wie oben dargestellt, können gänzlich neue Qualifikationsbündel entstehen und dies durchaus auf anderer Ebene. Das, was heute ein Facharbeiter oder eine Fachangestellte tut, muß bei Auslagerung und unter anderen organisatorischen Abläufen nicht zwangsläufig auf diesem Qualifikationsniveau bleiben.

Es ist nicht auszuschließen, daß diese Tätigkeiten in anderer Spezialisierung und Zusammenfassung wahrgenommen werden müssen, die das Qualifikationsniveau Fachhochschule/Hochschule voraussetzen. Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, hätte dies erhebliche negative Auswirkungen auf die Entwicklungs- und auf die Aufstiegschancen der Beschäftigten der mittleren Qualifikationsebene.

Fazit

Noch bietet das Berufsbildungssystem mit seinen Instrumentarien Möglichkeiten, hinreichend schnell und zufriedenstellend auf die mit Outsourcing einhergehenden Entwicklungen zu reagieren. Angesichts der erkennbaren Entwicklung muß es sich jedoch schnell und flexibel den neuen Herausforderungen stellen. Beispielhaft ist daran zu denken, daß in dem von der Bundesregierung geplanten Früherkennungs- und Beobachtungssystem zur Ermittlung neuer Tätigkeitsfelder und Qualifikationsprofile den Bedingungen von Outsourcing besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ferner ist bei Überlegungen und Vorschlägen für neue Organisationsformen von Aus- und Weiterbildung zu berücksichtigen, wie insbesondere Verbundmodelle durch Outsourcing wegfallende Ausbildungsbereiche kompensieren können.

Anmerkungen:

¹ Globus Kartendienst 3603 vom 26. 8. 1996; *Statistische Angaben: Institut der deutschen Wirtschaft*. In: *Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit*; Nr. 47/96 vom 20. 11. 1996

² Vgl. Technologiezentrum Siegen (Hrsg.): *Outsourcing. Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Abschlußbericht zum Workshop im Auftrag des BMBF am 27./28. 8. 1996*. Siegen.

Hektorgraphiertes Manuskript 1996

³ Vgl. Dybowski, G.; Töpfer, A.: *Neue Qualifikationsprofile*. In: *Personalwirtschaft Heft 9/1996*, S. 36

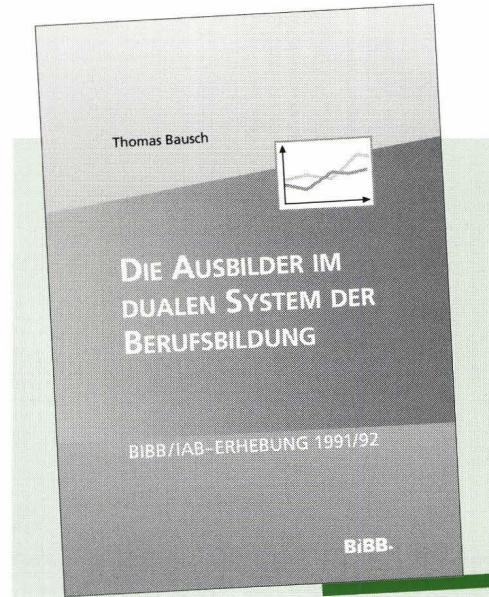
⁴ Vgl. Technologiezentrum Siegen (Hrsg.): *Abschlußbericht*. a. a. O., S. 4ff.

⁵ Vgl. ebenda, S. 7ff.

⁶ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): *Flexibilität von Betrieben in Deutschland – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993–1995*. Nürnberg 1996, Beitr. AB 200

⁷ Technologiezentrum Siegen GmbH: *Unveröffentlichte Ergebnisse aus dem vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Projekt „Organisationsentwicklung bei KMU“*

⁸ Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.): *Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart*. Stuttgart 1996



Thomas Bausch

DIE AUSBILDER IM DUALEN SYSTEM DER BERUFSBILDUNG

EINE STRUKTURANALYSE DES BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSPERSONALS

1997, 85 Seiten,
Bestell-Nr.: 110.333,
Preis 15.00 DM

Die vom Autor gewonnenen Erkenntnisse basieren auf einer breit angelegten Erwerbstätigkeitsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Ausgehend von der Charakterisierung des betrieblichen Ausbildungspersonals im dualen System der Berufsbildung sowie einer kurzen Vorstellung des methodischen Vorgehens der Untersuchung erfolgt eine Auswertung des umfangreichen Datenbestandes.

Im Mittelpunkt stehen:

- Strukturinformationen über den Betrieb (Betriebsgröße, Wirtschaftsbereich, Branchenzugehörigkeit),
- soziodemografische Informationen über die Befragten (u.a. Altersstruktur, Schulabschluß, Lehrabschluß, Stellung im Beruf),
- Arbeitszeit, berufliche Tätigkeit und Erwerbs situation (u.a. Arbeitszeit, ausgeübte Tätigkeiten, benötigte Kenntnisse, Weiterbildung, Einkommen).

► Sie erhalten diese Veröffentlichung beim W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG Postfach 10 06 33 33506 Bielefeld Telefon (0521) 911 01-00 Telefax (0521) 911 01-79