

Effizienz und Effektivitätsaspekte des Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung

Mirko Junge*

http://www.geocities.com/junge_m

mailto:junge_m@web.de

16 März 1996

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	
1.1 Inhalte betrieblicher Bildung	3
1.2 Probleme der betrieblichen Bildung	3
1.2.1 Auswahl der Teilnehmer für die Weiterbildung	3
1.2.2 Unterrichtung der Mitarbeiter über Weiterbildungen	3
1.2.3 Mangelnde Aktualität der Weiterbildungsinhalte	3
1.2.4 Nichtförderung von Eigeninitiativen	4
1.3 Flankierende Maßnahmen	4
2 Formale Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung	
2.1 Bildungs-Mix	4
2.2 Qualitätssicherung der Weiterbildung	5
2.2.1 Bildungscontrolling	5
2.2.2 ISO-9000ff.	5
3 Outsourcing	
3.1 Verschiedene Arten des Outsourcing	6
3.1.1 Outsourcing im engeren Sinne	6
3.1.2 Outsourcing im weiteren Sinne	7
3.2 Motive für das Outsourcing	7
3.3 Ziele des Outsourcing	7
3.4 Organisatorisch notwendige Vorbereitungen	7
3.4.1 Interne Reorganisation	7
3.4.2 Weiterbildungsbedarfsanalyse	7
3.5 Outsourcing an mehrere Marktteilnehmer	8
4 Résumé	

Glossar

3 Ausgliederung	
→ Outsourcing im weiteren Sinne	
3 Auslagerung	
→ Outsourcing im engeren Sinne	
Betriebliche Bildung	
Unter betrieblicher Bildung sind alle zielgerichteten, bewußten und planmäßigen personalpolitischen Maßnahmen und Tätigkeiten zu verstehen, die auf eine Vermehrung bzw. Veränderung der Kenntnisse, der Fertigkeiten sowie der Verhaltensweisen der Belegschaftsmitglieder gerichtet sind [5].	
Bildungscontrolling	
Unter dem Begriff Bildungscontrolling faßt man die quantitativen und die qualitativen Verfahren zusammen, mit denen versucht wird den Nutzen von Bildungsmaßnahmen zu erfassen [3].	
Bildungsinhalte	
Bildungsinhalte geben neben dem Thema eine Richtung an, in der Bildungsmaßnahmen wirken sollen. Bildungsinhalte sollten grundsätzlich nur mit den erforderlichen finanziellen, technischen, zeitlichen und personellen Ressourcen diskutiert werden [4].	
Bildungs-Mix	
9 Unter Bildungs-Mix soll im Folgenden in Anlehnung an den Produkt-Mix Betriebswirtschaftslehre die Zusammensetzung der Bildungskomponenten verstanden werden. Aufgabe einer Planung ist die Optimierung des Bildungs-Mixes für die Unternehmung als Ganzes.	

CERTQUA

CERTQUA ist die ISO9000 Zertifizierungsstelle der deutschen Wirtschaft für die berufliche Bildung.

Controlling

Controlling beschreibt den mehrstufigen Prozeß, welcher aus den Vorgängen der Planung, der Steuerung und der Kontrolle besteht. Ziel des Controllings ist die Herstellung von Transparenz, Effektivität und Effizienz [3].

*Seminar: Marktorientierung der betrieblichen Bildung, c/o Fern-Universität Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Prof. K. Anderseck, Feithstraße 140, 58084 Hagen

Effektivität

Die Effektivität einer Maßnahme beschreibt den Grad der Ausrichtung dieser Maßnahme an den Unternehmenszielen. Eine Maßnahme ist effektiv, wenn sie direkt an diesen ausgerichtet ist [3].

Effizienz

Effizienz bezeichnet die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme [Duden 1993]. Eine Maßnahme ist also effizient, wenn sie in einem günstigen Input/Outputverhältnis durchgeführt werden kann [3].

Ergebniscontrolling

Ergebniscontrolling ist der Teil des Bildungscontrollings, der die qualitative Komponente des Bildungscontrollings darstellt, die nach Abschluß der eigentlichen Weiterbildung erhoben wird. Es handelt sich somit sowohl um eine Ergebniskontrolle im Lernfeld als auch einer Ergebniskontrolle am Arbeitsplatz (Umsetzung der Lehrinhalte) [3].

Genauigkeitskriterien einer Messung:

Objektivität einer Messung Bei einer objektiven Messung sind die Untersuchungsergebnisse unabhängig vom Untersucher.

Reliabilität einer Messung Grad der Genauigkeit, mit dem ein Test ein bestimmtes Merkmal mißt, gleichgültig, ob er dieses Merkmal auch zu messen beansprucht.

Validität einer Messung Die Validität gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem dieser Test dasjenige Merkmal, das er messen soll oder zu messen vorgibt, tatsächlich mißt.

Reliabilität ist notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für Validität.

Ohne Validität einer Messung keine Reliabilität

Insourcing

→ Outsourcing im weiteren Sinne

ISO9000 ff.

In den ISO (International Standardization Organisation) Normen 9000–9004 sind die Grundlagen einer Qualitätssicherung durch Auswahl und Systematik der Qualitätselemente festgelegt. Das besondere ist die Möglichkeit, durch Zertifizierung die Qualitätsfähigkeit nach einem internationalem Regelwerk nachzuweisen.

Objektivität einer Messung

→ Genauigkeitskriterien einer Messung

Outsourcing

Kurzform von engl. *outside resourcing* und praktisch gleichbedeutend mit Fremdbezug (im Gegensatz zur Eigenfertigung) [12].

Outsourcing im engeren Sinne

Auslagerung eines Aufgabenbereiches indem die entsprechende Abteilung aufgelöst wird, und die Dienstleistung von externen Dienstleistern bereitgestellt wird.

Outsourcing im weiteren Sinne

Ausgliederung eines Aufgabenbereiches indem sich die entsprechende Abteilung verselbstständigt und als eigenständiges Unternehmen oder als weitgehend eigenständiges Profit-Center marktorientiert seine Dienstleistung einerseits dem Mutterunternehmen, andererseits aber auch externen Kunden anbietet.

Proxy-Variable

Eine Proxy-Variable dient der Erfassung eines Vorgangs, den man mittels einer direkten Variable nicht oder nur unter sehr großem Aufwand erfassen kann. So läßt sich z.B. die Intelligenzverteilung von Schulklassen mittels der Zeugnisnoten abschätzen. Die Zeugnisnoten sind in diesem Fall Proxy-Variablen für die Intelligenz. Grundsätzlich muß man davon ausgehen, daß Proxy-Variablen die Genauigkeit von Modellen verringern. Man darf jedoch nicht vergessen, daß es Probleme gibt, die man ohne Proxy-Variablen gar nicht erfassen bzw. bearbeiten könnte. Selbstverständlich gibt es auch Probleme, bei denen die Erfassung der Proxy-Variable aufgrund von meßtechnischen Gegebenheiten sehr viel genauer durchgeführt werden kann, als dies bei der Erfassung der eigentlich interessierenden Variable möglich ist. Diese Situationen bilden jedoch die Ausnahme.

Reliabilität einer Messung

→ Genauigkeitskriterien einer Messung

Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement versteht man die Produktionssteigerung durch Fehlervermeidung und bedürfnisorientiertes Wirtschaften mittels strikter Kundenorientierung [11].

Validität einer Messung

→ Genauigkeitskriterien einer Messung

Weiterbildungsbedarfsanalyse

In der Weiterbildungsbedarfsanalyse wird durch systematisches Vorgehen versucht, eine Zuordnung von bestimmten Bildungsdefiziten zu spezifischen Zielgruppen zu erarbeiten.

1 Einleitung

Die zentrale Frage, um die es sich bei den nächsten 15 Seiten handelt, ist die, ob es sich für ein Unternehmen eher 'lohnt' betriebliche Weiterbildung selbst zu erzeugen oder durch mehr oder minder fest gebundene Drittanbieter zuzukaufen. Weshalb sich diese Frage nicht generell und in einem Satz beantworten läßt, liegt an den verschiedenen Auffassungen was mit der betrieblichen Bildung erreicht werden soll und mit welchem Aufwand es erreicht werden soll. Das Problem liegt also in der Festlegung der Effizienz und der Effektivität der durchzuführenden Maßnahmen.

Unter Effizienz versteht man die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme [Duden 1993]. Eine Maßnahme ist also effizient, wenn sie in einem günstigen Input/Outputverhältnis durchgeführt werden kann [3, S. 515]. Die Effektivität einer Maßnahme beschreibt den Grad der Ausrichtung dieser Maßnahme an den Unternehmenszielen. Eine Maßnahme ist effektiv, wenn sie direkt an diesen ausgerichtet ist [3, S. 515].

Bevor jetzt die Frage der Effizienz und der Effektivität des Outsourcing der betrieblichen Weiterbildung differenziert betrachtet werden kann, muß erst einmal festgelegt werden, was betriebliche Bildung eigentlich umfaßt und wo die Probleme der betrieblichen Bildung liegen. Weiterhin werden in Abschnitt 2. noch allgemeine Meßsysteme vorgestellt, die zur qualitativen und quantitativen Erfolgsmessung herangezogen werden können. Mit diesem Rüstzeug wird die Kernfrage in den Abschnitten 3. und 4. abgehandelt.

1.1 Inhalte betrieblicher Bildung

Allgemein kann man sagen, daß man unter den Bildungsinhalten die Themen, die Richtung der Wirkung der Bildungsmaßnahmen und die Ressourcen finanzieller, technischer, zeitlicher und personeller Art versteht [4, S. 309]. In der Tabelle 1 findet man eine statistisch gewonnene Einteilung der Inhalte:

1.	Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes
2.	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
3.	Berücksichtigung gesellschaftspolitischer und individueller Bedürfnisse
4.	Fähigkeit zur Anpassung
5.	Durchführung des Wandlungsprozesses
6.	Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Quelle: Zusammengestellt nach Inhalten aus Gabele [4, 308ff.].

Tab.1 Empirisch überprüfetes Klassifizierungsschema der Bildungsinhalte in der Betrieblichen Weiterbildung.

Eine effiziente und effektive betriebliche Bildung sollte also die Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstabes und die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten. Auch sollten die gesellschaftspolitischen und die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer Berücksichtigung finden. Ferner sollte das Bildungswesen die Fähigkeit besitzen, neue Lehrinhalte schnell anbieten zu können und auch flexibel genug sein, um auf Änderungen des qualitativen und quantitativen Bildungsbedarfs zu reagieren. Letztendlich sollte sowohl der finanzielle, also auch der zeitliche Aufwand minimiert sein, ohne jedoch hierdurch die Durchführung der Bildungsmaßnahme zu gefährden.

Es ist offensichtlich, daß die gleichzeitige Erfüllung aller Punkte für alle Beteiligten nicht möglich ist. Deshalb versucht man nicht diesen optimalen Punkt zu finden, sondern gibt sich mit einem Zustand zufrieden, indem die Punkte 'so einigermaßen' im Sinne der Beteiligten erfüllt sind. Es gibt also nicht die effektive Lösung oder die effiziente Lösung der betrieblichen Bildung, sondern nur mehr oder weniger effektive bzw. effiziente Lösungen aus denen man eine auswählen kann.

1.2 Probleme der betrieblichen Bildung

Die folgenden Unterpunkte sollen keine erschöpfende Auflistung der Probleme der betrieblichen Bildung abgeben, sondern lediglich als Ausgangsbasis dienen, um in den Abschnitten 3. und 4. die möglichen Änderungen, die durch das Outsourcing zustandekommen bzw. zustandekommen könnten, besser darstellen zu können.

1.2.1 Auswahl der Teilnehmer für die Weiterbildung

Durch die Dominanz laufenden Geschäfts im täglichen Betriebsablauf kommt es, daß Vorgesetzte ihre besten Mitarbeiter gerade im Bereich erfolgswirksamer Tätigkeiten nicht für Weiterbildungsmaßnahmen entbehren wollen oder können [13, S. 139]. Somit werden die Weiterbildungsangebote von falschen Adressaten besucht, die dann auch noch durch ihre mangelnde Eignung für den Lehrinhalt andere Seminarteilnehmer in ihrem Lernerfolg behindern. Weiterhin nimmt durch die verringerte Qualität des Seminars die Wertschätzung von solchen Veranstaltungen ab.

1.2.2 Unterrichtung der Mitarbeiter über Weiterbildungen

In empirischen Untersuchungen fällt immer wieder eine mangelnde Transparenz und Beratung der Mitarbeiter über die Seminarangebote auf. Eine verbindliche Festlegung des Ausgangsniveaus für potentielle Teilnehmer liegt in den meisten Fällen nicht vor, so daß selbst die Dozenten vor Seminarbeginn nicht über den geforderten Wissenslevel informiert sind [13, S. 141]. Somit wird viel Zeit 'vergeudet', um die Teilnehmer auf ein annähernd gleiches Arbeitsniveau zu bringen.

Nur in Ausnahme-Betrieben finden regelmäßige Fördergespräche für Mitarbeiter statt, in denen die besten Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen und beschlossen werden. Leider findet dies meist auch nur für die Führungsetagen statt.

1.2.3 Mangelnde Aktualität der Weiterbildungsinhalte

Besonders durch die Streichung der Geldmittel für die betriebliche Aus- und Weiterbildung in den letzten Jahren kommt es verstärkt zu einer einfachen Wiederholung von 'alten Kursen', ohne diese auf den neuesten Wissensstand anzupassen [3]. Ebenso wenig findet eine Entwicklung von neuen Weiterbildungsangeboten statt. Stattdessen werden die

Weiterbildungsabteilungen verstärkt mit verrechenbaren Dokumentationsaufgaben betraut (z.B. in der Maschinenfabrik J.A.Krause, Bremen)

1.2.4 Nichtförderung von Eigeninitiativen

Die Ignoranz der individuellen Bedarfs- und Fähigkeitslage führt nicht nur zum Motivationsverlust der Mitarbeiter: Es wird auch der Bereich der eigeninitiativen Weiterbildung ausgeblendet. Eine systematische Förderung dieses Bereichs findet in den wenigsten Betrieben statt. Empirische Untersuchungen zeigen, daß die Weiterbildung auf Basis der Eigeninitiative im Bereich der Einführung der Mikroelektronik ein hoher Rang zukommt [13, S. 139]. Dies ist gerade in einem Bereich, wo initial ein großer Lernbedarf vorhanden ist auch nicht weiter verwunderlich: Zum einen hat der arbeitende Deutsche mehr Freizeit als Arbeitszeit, zum andern ist er, bei entsprechender Faszination der Materie, auch bereit, die Freizeit zur Wissensaneignung zu nutzen und auch nicht unerhebliche finanzielle Mittel hierfür zu binden. Eine solche Motivation dürfte bei betrieblich 'verordneten' Weiterbildungsangeboten wohl eher die Ausnahme sein.

1.3 Flankierende Maßnahmen

Flankierende Maßnahmen sind dazu gedacht, den Lernenden zu unterstützen. Hierzu zählen zum einen Hilfen zur Auswahl der 'richtigen' Weiterbildungskurse, zum anderen Hilfsmittel, die den Bildungs-Teilnehmer aktiv während der Weiterbildung, also in seinen Lernprozessen unterstützen. Denkbar sind z.B. Übersichten über die angebotenen Veranstaltungen, klar gestaltete umfassende Unterlagen oder adäquates Hilfsmaterial (von Schreibutensilien über Taschenrechner/Computer bis zu Simulationsprogrammen, die das Erlernete im Modell darstellen...). Die Maßnahmen sollen sicherstellen, daß das Ziel der Schulung von den Teilnehmern nicht verfehlt wird. Des weiteren können die Maßnahmen so geartet sein, daß sie die Seminarteilnehmer bei der Weitergabe ihres Wissens im Betrieb unterstützen und somit "Schneeball-Effekte" realisiert werden können. Durch eine solche Unterstützung geht die Weiterbildungsmaßnahme immer mehr von einem Off-the-job-Training zu einem On-the-job-Training über, indem Mitarbeiterbesprechungen und kooperative Selbstqualifikationen gefördert werden. Die Effizienz der einzelnen Weiterbildungsmaßnahme wird dadurch erhöht [13, S. 143].

2 Formale Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung

Trotz des eher rechtlichen Flairs der Abschnittsüberschrift 'Formale Grundlagen' soll hier nicht auf etwaige rechtliche Grundlagen der betrieblichen Bildung eingegangen werden, sondern die Vorstellung von Begriffen und Normen erfolgen:

2.1 Bildungs-Mix

Für die Unternehmen besteht nicht eine homogene Bildungsaufgabe. Vielmehr müssen sie unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Detail- bzw. Fachkenntnissen ausstatten. Um diesen Punkt näher zu beleuchten, führte E. Gabele eine Erhebung über die Bildungsbereiche von Unternehmen durch:

1. Berufsausbildung im dualen System	
Traditionelle Berufsausbildung	97%
Stufenausbildung	44%
Berufsgrundbildungsjahr und berufliche Fachbildung	21%
Ausbildung von Abiturienten	20%
2. Anlernen und Umschulen	
Ausbildung von Praktikanten	81%
Berufliche Umschulung	62%
Ausbildung der Ausbilder	59%
Einführungslehrgänge für neue Mitarbeiter	58%
Ausbildung von Fachhochschul- und Hochschulabgängern	38%
Ausbildung von Personen, die nicht Mitarbeitersind	33%
Ausbildung im Ausland	12%
3. Fort- und Weiterbildung	
Nicht-Managementfort- und Weiterbildung	83%
Fort- und Weiterbildung beruferfahrener Führungskräfte	83%
Fort- und Weiterbildung qualifizierter Nachwuchskräfte	82%
Management-Seminare	50%

Quelle: E. Gabele in Betriebliche Bildung im Wandel [4, 308]

Tab.2 Prozentzahl der Unternehmen, die die aufgeführten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen. Stichprobe N=113.

In den ersten beiden Gruppen ('Berufsausbildung im dualen System' und 'Anlernen und Umschulen') befinden sich die betrieblichen Bildungsmaßnahmen, die nötig sind, um neue Mitarbeiter auf das vom Unternehmen benötigte Bildungsniveau zu bringen.

Die dritte Gruppe ('Fort- und Weiterbildung') unterscheidet sich fundamental von den ersten beiden: Hier wird durch kontinuierliche Wissensvermittlung auf schon vorhandenes unternehmensbezogenes und fachbezogenes Wissen aufgebaut, um eine möglichst große Flexibilität des Personals zu erreichen. Es sollen also Wissensinhalte vermittelt werden, die über das täglich notwendige deutlich hinausgehen und somit vorausschauendes Handeln ermöglichen.

Der Zusammenschluß der verschiedenen Bildungsaktivitäten, die in einem Unternehmen für einen reibungslosen Ablauf — nicht zum Selbstzweck — durchzuführen sind, wird im Folgenden als Bildungs-Mix bezeichnet. Ziel der unternehmerischen Bildungsanstrengungen ist es, den Bildungs-Mix für das Unternehmen möglichst zu optimieren. Auf Grund der schlechten Meßbarkeit der Variablen läßt sich für die Wirkung des

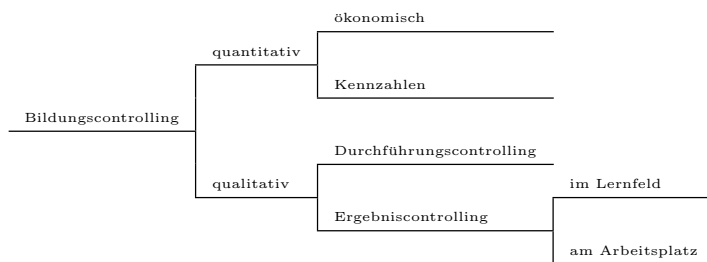
Bildungs-Mixes kein ausreichend genaues Modell konstruieren, das eine Bestimmung eines Optimums zuläßt. Ähnlich dem Produktions- und Marketing-Mix der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wird hier nicht nach einem absoluten Optimum gesucht, sondern nach einem Zustand, der dem vermeintlichen Optimum nahekommmt und ohne zu große zeitliche wie geldliche Anstrengung gefunden werden kann.

2.2 Qualitätssicherung der Weiterbildung

Um den Wert betrieblicher Bildung für das Unternehmen zu beurteilen, kann man sich der Methoden der Qualitätssicherung bedienen, die in diesem Anwendungsfall als Bildungscontrolling bezeichnet werden. Selbstverständlich kann auch eine Qualitätssicherung durch formale Organisation der Weiterbildung z.B. nach ISO-9000ff. durchgeführt werden.

2.2.1 Bildungscontrolling

Unter dem Begriff Bildungscontrolling faßt man die quantitativen und die qualitativen Verfahren zusammen, mit denen versucht wird, den Nutzen bzw. die Qualität von Bildungsmaßnahmen zu erfassen. Die folgende Grafik gibt hierzu einen Überblick:



Quelle: W. Feige, Bildungscontrolling – Anspruch und Wirklichkeit [3, 516]

Abb.1 Gliederung der Verfahren des Bildungscontrolling

Ökonomisches Bildungscontrolling Das Hauptproblem des ökonomischen Bildungscontrolling besteht in der Erfassung des zukünftigen Nutzens betrieblicher Bildung. Trotz Einführung von Proxy-Variablen oder den Versuch mikroökonomischer Erfassung der Grenzproduktivitäten vor und nach der Weiterbildung ist die Bestimmung des monetären Zusatznutzens durch Weiterbildung nicht befriedigend gelöst. Ist die geringere Fehlzeit nach der Weiterbildung wirklich auf die Lehrinhalte zurückzuführen? Wie bestimmt man die Grenzproduktivität eines Managers? Die Erfassung der Kosten der Weiterbildung wird in der Regel als unproblematisch angesehen [3, S. 517]. Nur die eventuelle Verrechnung der Arbeitsausfallkosten kann hier zu Problemen führen.

Controlling mittels Kennzahlen In der Qualitätssicherung sind Kennzahl-Methoden sehr beliebt. Dies liegt an ihrer einfachen Handhabbarkeit. Jedoch ergeben sich dabei Probleme mit der Validität der Meßmethoden: Durch ihre Vereinfachung messen die Kennzahlen nicht das, was sie zu messen vorgeben. So wird in vielen Betrieben der Bildungsbedarf der Mitarbeiter pro Jahr fest vorgegeben

(z.B. 5Tage/Jahr) [10]. Selbstverständlich ist die Zahl der Tage objektiv zu erfassen, jedoch wird sich diese Zahl nur in den seltensten Fällen für eine sinnvolle Aufteilung der Weiterbildung auf die Mitarbeiter eignen. Um eine effektive oder gar effiziente Aufteilung des Bildungsbudgets handelt es sich hierbei nicht.

Durchführungscontrolling Die Durchführung umfaßt alle Schritte eines systematischen Ablaufs der Weiterbildung. Sie umschließt die Bedarfserhebung, die Festlegung der Lernziele und Lehrinhalte, die Wahl des Dozenten und die eigentliche Seminarorganisation. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß die Seminarorganisation und das äußere Umfeld einen erheblichen Einfluß auf die Motivation der Teilnehmer und somit auch auf den Lernerfolg haben [3, S. 518].

Ergebniscontrolling Für die Feststellung eines Lernerfolgs wird im Seminar selbst überprüft, ob eine Wissens- oder Verhaltensaneignung stattgefunden hat. Hierbei spricht man vom Ergebniscontrolling im Lernfeld. Des weitern wird nach dem Seminar überprüft, ob ein Transfer der Lehrinhate in die Praxis erfolgte (Ergebniscontrolling am Arbeitsplatz). Für eine Ergebniskontrolle müssen die Ziele der Weiterbildung vor dieser festgelegt sein. Ebenso muß die Art und Weise wie der Lernerfolg überprüft wird (Klausur, Übungsbeispiel, Rollenspiel etc.) vorher festgelegt sein. Hierdurch ist es möglich, nach dem Seminar einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen und die Effektivität der Maßnahme zu bestimmen. Nur so läßt sich der Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme objektiv beurteilen.

In einer empirischen Erhebung wurde festgestellt, daß der Prüfungsdruck bei reinen Lern-Erfolgskontrollen die Motivation der Teilnehmer signifikant vermindert [13, S. 143].

Die Erfolgskontrolle vor Ort muß von den direkten Vorgesetzten der geschulten Mitarbeiter durchgeführt werden, da nur diese den Ausgleich der Qualifizierungs defizite und -überhänge in der täglichen Arbeit erkennen kann [3, S. 518]. Genau diese Veränderung ist auch die eigentlich interessierende, denn ein gutes Testergebnis sagt nichts über die Fähigkeit zur Umsetzung des Erlernten im Betrieb aus. Das Testergebnis ist somit nur eine Proxy-Variable für den seminarbedingten Effizienzgewinn im Betrieb. In empirischen Erhebungen wurde gezeigt, daß sich bei konkretem betrieblichen Ergebniseinsatz die Motivation der Mitarbeiter erhöht [13, S. 143]. Nachteilig an einer Erfolgskontrolle im Betrieb ist die meist geringe Objektivität der Ergebnisse, da diese von verschiedenen Personen mit unterschiedlichen Ansprüchen erfaßt werden.

2.2.2 ISO-9000ff.

Die Normenreihe ISO-9000ff. ist eine von der International Standardization Organization 1987 vorgeschlagenes Qualitätssicherungskonzept, das mittlerweile von vielen nationalen Normungsinstituten übernommen wurde: In Deutschland heißt die Norm offiziell 'DIN EN ISO-9000ff.'

Für die Zertifikation nach ISO-9000ff. muß der Betrieb ein sogenanntes Qualitäts-Handbuch erstellen, in dem der Herstellungsprozeß und die von ihm unternommenen Schritte zur Qualitätssicherung beschrieben sind. Durch die Zertifizierung

wird überprüft, ob der Ablauf im Betrieb tatsächlich entsprechend der im Handbuch gemachten Angaben abläuft. Die Betriebe der beruflichen Weiterbildung werden in Deutschland von der CERTQUA (Zertifizierungsstelle der deutschen Wirtschaft für die berufliche Bildung) zertifiziert [6, S. 57ff.]. Der Sinn der Qualitätssicherung besteht lt. ISO-9000ff. darin, beim Kunden "berechtigtes Vertrauen zu schaffen", das die von ihm erwartete und im Handbuch festgeschriebene Qualität auch tatsächlich hergestellt und geliefert bzw. geliefert wird.

Im Zertifizierungsverfahren wird nicht der Inhalt der Qualitätspolitik, sondern nur die Umsetzung geprüft. Der Inhalt der Qualitätspolitik ist im Qualitäts-Handbuch festgehalten und wird dem Kunden auf Verlangen ausgehändigt. Somit muß man festhalten, daß eine Qualifizierung einer Ausbildungseinrichtung nach ISO-9000ff. keine Aussage über die Qualität des Weiterbildungsangebots zuläßt: Eine ISO-9000ff. Zertifizierung besagt lediglich, das in dem Betrieb die formalen Voraussetzungen für eine Qualitätssicherung vorhanden sind.

3 Outsourcing

Der Begriff Outsourcing ist die Kurzform des englischen *outside resourcing*. Es beschreibt die Vergabe von Aufträgen an externe Unternehmen, die man auch innerhalb der eigenen Unternehmung hätte abarbeiten können. Im Extremfall des Outsourcing werden die internen Abteilungen, die *outsourced* werden, aufgelöst: Die Unternehmung hat die *make-or-buy* Entscheidung zugunsten des Fremdbezugs entschieden. Entsprechend den Modalitäten des Outsourcing kann man mehrere Arten unterscheiden:

3.1 Verschiedene Arten des Outsourcing

3.1.1 Outsourcing im engeren Sinne

Von Outsourcing im engeren Sinne spricht man, wenn das Unternehmen die zum Outsourcing anstehende Abteilung ganz oder teilweise auflöst und sich für Fremdvergabe entscheidet. Man spricht hierbei auch von Auslagerung. Es gibt zwei Möglichkeiten der Auslagerung: Zum einen kann das Unternehmen versuchen, die Arbeitskräfte der zum Outsourcing anstehenden Abteilungen freizusetzen und die Aufgaben von mit dem Unternehmen vorher nicht in Berührung gekommenen Fremdfirmen lösen zu lassen. Zum anderen kann das Unternehmen die Abteilung komplett auslagern und ihr die Rechtsform einer GmbH geben. Hierbei verrichten die alten Arbeitskräfte die gleichen Aufgaben wie vor dem Outsourcing, nur, daß sie jetzt nicht mehr Angestellte des Unternehmens sind.

In England wird die erste der beiden Formen verstärkt angewendet: Man verspricht sich durch die neuen Arbeitskräfte frische Impulse und einen klaren Bruch mit der Vergangenheit. Durch die geringe Rücksichtnahme auf das Schicksal der einzelnen Arbeitnehmer erreicht das Unternehmen eine gute Ausgangsposition bei der Wahl der neuen Partner: Es kann mit der Firma oder der Gruppe von Firmen den Outsourcing-Vertrag abschließen, die bereit ist, ihre Bedürfnisse zu den gegebenen Bedingungen optimal zu erfüllen. Diese Maßnahme ist sowohl effektiv, da sie primär an den Unternehmenszielen ausgerichtet ist und sie ist auch effizient, da sich das Unternehmen den Marktteilnehmer mit den besten Konditionen aussuchen kann [1].

In Deutschland wird das Outsourcing i.e.S. meist in der arbeitnehmerfreundlicheren Form durchgeführt: Die gesamte Abteilung wird verselbstständigt (z.B. als GmbH), und die Leistung wird von dem Unternehmen bei dieser neugegründeten Firma nachgefragt. Die Nicht-Ausnutzung des Marktes für die nachgefragte Leistung führt zwangsläufig zu Effizienzverlusten. Die Effektivität kann aufgrund der sehr guten Kenntnisse über das nachfragende Unternehmen in der neuen Firma - zumindest in den ersten Jahren - sehr hoch sein [12, S. 37ff.].

3.1.2 Outsourcing im weiteren Sinne

Beim Outsourcing im weiteren Sinne spricht man, wenn das Unternehmen ein Profit-Center oder eine eigene Tochter bildet, die für die Mutter aber auch für externe Kunden Weiterbildungsaufgaben wahrnimmt. Diese Form des Outsourcing wird auch Ausgliederung oder Insourcing genannt [12, S. 12]. Die Effizienzgewinne werden bei der Ausgliederung hauptsächlich durch die Anpassung des Profit-Centers an die Marktbedingungen erreicht. Denn nur wenn das Profit-Center auch genug externe Schulungen durchführen kann, wird es im allgemeinen genug Umsatz machen, um dauerhaft zu existieren. Um jedoch überhaupt externe Kunden gewinnen zu können, muß das Angebot des Profit-Centers den am Markt herrschenden Gegebenheiten entsprechen.

3.2 Motive für das Outsourcing

Man unterscheidet drei verschiedene Motive für das Outsourcing [12, 13]:

- Outsourcing als Teilprozeß des Business-reengineering
- Outsourcing als Diversifikationsstrategie
- Outsourcing als Mittel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung

In dieser Abhandlung wird nur das dritte Motiv für das Outsourcing weiterbetrachtet.

3.3 Ziele des Outsourcing

Jede Veränderung, die nicht um ihrer selbst willen durchgeführt wird, verfolgt ein Ziel. Der Erfolg einer solchen Maßnahme hängt direkt vom Erreichen der gesetzten Ziele ab. In der jetzigen ökonomischen Situation, mit allerorts sinkenden Budgets, ist das häufigste Ziel des Outsourcing der Wunsch nach reduzierten Kosten für die gleiche oder auch bessere Leistung. Durch die dem Outsourcing inherente Möglichkeit einen Teil der Unternehmensfestkosten in variable Kosten zu wandeln (s.u.) ergeben sich Einsparungspotentiale.

Neben diesen monetären Zielen kann aber auch die Bereitstellung einer besseren Dienstleistung das ausschlaggebende Moment sein. Dies wird besonders dann anzutreffen sein, wenn die unternehmensinterne Abteilung den Anforderungen der Nutzer nicht mehr gerecht werden kann. Ein Verschieben der Ziele weg von der monetären Orientierung findet man in vielen Fällen einige Jahre nach der Outsourcing-Entscheidung. Zu diesem Zeitpunkt wissen die Beteiligten aufgrund der gesammelten Erfahrung sehr viel genauer was für eine Dienstleistung sie eigentlich benötigen und können auch den hierdurch noch erreichbaren Zusatznutzen abschätzen [1, S. 100]. In dieser Situation bekommen Parametern wie die Qualität der Schulung, Adaptation der Lehrinhalte, die Unternehmensphilosophie, Aktualität der Lehrinhalte etc. eine größere Signifikanz.

Trotz der unterschiedlichsten Zielparameter konnte in einer empirischen Studie keine Anforderung gefunden werden, die bei einem Outsourcing grundsätzlich nicht erfüllt werden könnte. Einige Anforderungen bedürfen jedoch flankierender Maßnahmen [12, S. 16][13, S. 143].

3.4 Organisatorisch notwendige Vorbereitungen

3.4.1 Interne Reorganisation

Bevor eine Dienstleistung unternehmensextern vergeben wird, muß das Unternehmen selbst eine effiziente und auch effektive interne Organisation haben. Dies wird in den meisten Fällen durch eine interne Reorganisation vor dem Outsourcing zu erreichen versucht [1, S. 96]. So kann ein Zusammenschluß von Dokumentations- und Schulungsabteilung Synergieeffekte realisieren, die bei einem unabhängigen Outsourcing verloren gehen würden. Weiterhin werden hierbei gleichzeitig die Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen definiert und nach Möglichkeit optimiert. Zur Bestimmung der unternehmensinternen Kosten für die Bereitstellung der outzuscourcenden Dienstleistung müssen die bisherigen Kosten für diese Dienstleistung ermittelt werden. Erst mit Hilfe der internen Kosten für die Bereitstellung der Dienstleistung nach der Restrukturierung, kann man die Effizienz eines Outsourcing-Angebots bestimmen [8, S. 87]. Für die Bestimmung der internen Kosten werden die Fixkosten der entsprechenden Abteilung ins Verhältnis zu dem Lehrangebot gesetzt, also proportionalisiert [1, S. 97]. Damit diese internen Kosten für die Dienstleistung mit den externen Kosten vergleichbar sind, muß mit den Kosten nach Reorganisation gerechnet werden.

Damit das Outsourcing-Vorhaben erfolgreich sein kann, muß der Sinn der Maßnahme der Belegschaft vermittelt werden [1, S. 97]. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Überwindung des Widerstandes der Manager zu, die durch das Outsourcen Angestellte und/oder Geldmittel verlieren. Auch Befürchtungen über einen Kontrollverlust durch Outsourcing muß wirksam entgegengewirkt werden [2, S. 15]. Letztlich muß die Reorganisation auch eine Infrastruktur schaffen, die die Bereitsteller der Dienstleistungen überwacht. Hierbei muß die Effektivität, also die Ausrichtung der Dienstleistung an den vom Unternehmen gesetzten Zielen aber auch die Effizienz, also die Kosten der Dienstleistung zu den Kosten, die eine äquivalente Dienstleistung am Markt kostet, überprüft werden [1, S. 100].

3.4.2 Weiterbildungsbedarfsanalyse

Für die Erstellung der Weiterbildungsbedarfsanalyse müssen sich die Verantwortlichen im Unternehmen mit der Notwendigkeit der Schulungen auseinandersetzen. Es wird, wie im Wort schon enthalten, eine Bedarfsanalyse aufgestellt, also eine Planungsgrundlage geschaffen: Die Weiterbildung ist als nicht mehr einfach sowieso vorhanden, sondern man muß aktiv entscheiden, welche Mitarbeiter geschult werden müssen und für welchen Zweck dies geschehen soll. Eine solche Aufstellung ist zum Abschätzen der Kosten von fremdbezogenen Dienstleistungen unumgänglich, dient sie doch als Kalkulationsgrundlage. In empirischen Erhebungen wurde beobachtet, daß in den meisten Firmen vor der Auseinandersetzung mit Outsourcing keine Weiterbildungsbedarfsanalysen aufgestellt wurden [13, S. 138]. Eine solche Analyse ist aber in allen Fällen notwendig, wenn der Mitarbeiterstab sinnvoll und systematisch weitergebildet werden soll — unabhängig davon ob

die Dienstleistung von internen oder externen Kräften erbracht wird.

Allein durch die Erstellung der Weiterbildungsanalyse im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung erzielt ein Unternehmen Effektivitätszuwächse und Effizienzsteigerungen, selbst wenn sich gegen ein Outsourcing entschieden werden sollte.

3.5 Outsourcing an mehrere Marktteilnehmer

Um eine noch größere Effizienz und Effektivität als durch das Outsourcen an eine Firma zu erhalten, sind einige Firmen (z.B. BP Exploration) dazu übergegangen, Abteilungen auszulagern und die dabei entstehenden Kontrakte an mehrere Marktteilnehmer zu vergeben. Das Problem der normalerweise mangelhaften Interkontraktabsprachen zwischen den verschiedenen Outsourcing Firmen wurde durch die Bestimmung einer Firma als die Hauptverantwortliche für jeden Standort gelöst: Die hauptverantwortliche Firma übernimmt die Aufgabe des Koordinierens und entlastet so das auftraggebende Unternehmen. Nur wenn es gelingt, dieses Koordinieren effizient zu gestalten, kann man die oben angesprochenen Effizienz und Effektivitätsgewinne durch Outsourcen an mehrere Marktteilnehmer erzielen [1, S. 96].

Beim Outsourcing an mehrere Marktteilnehmer sind diese speziell für den benötigten Schulungsbereich auszuwählen. So könnte z.B. jede der in Tabelle 2 genannten Gruppen die von ihr benötigte Dienstleistung von einer genau auf ihren Bereich spezialisierten Firma beziehen.

Der Vorteil für das Unternehmen besteht zum einen in der effektiveren Dienstleistung die sie erhält. Zum anderen kann aber auch auf neue Situationen durch Austausch eines Marktpartners auf effizientere Angebote reagiert werden, ohne gleich den ganzen Weiterbildungsbereich neu organisieren zu müssen. Um dieses Potential nutzen zu können, müssen die Outsourcing-Verträge relativ kurze Laufzeiten haben [8, S. 87]. Bei BP schließt man für dynamische Bereiche nur Verträge über 2 Jahre ab. In weniger von Neuerungen geprägten Bereichen gilt eine Laufzeit von 5 Jahren als Maximum [1, S. 100]. Ein weiterer Vorteil des Outsourcens an mehrere Marktteilnehmer ist die größere Anzahl möglicher Marktpartner, denn nicht jeder muß die gesamte Palette der benötigten Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Hieraus resultiert ein potentiell effizienterer Markt in dem auch kleinere Anbieter, die eben nicht die ganze Palette der benötigten Leistung anbieten können, einen Zuschlag erhalten können [1, S. 97][2, S. 15].

4 Résumé

In den von Staudt und seinen Mitarbeitern untersuchten Unternehmen orientierten sich die Preise für die Weiterbildung nach dem Outsourcing i.d.R. an den alten Kosten [12, S. 48]. Hier hat also das Outsourcen nicht zu einer Orientierung am Markt, sondern lediglich zu einer Verringerung der direkt zum Unternehmen gehörenden Mitarbeiter geführt. Durch diese fehlende Orientierung am Markt sind zumindest ein Teil der Effizienzsteigerungen nicht realisiert worden. Dies kann zum einen an einem zu kleinen Markt für die jeweilige Schulungstätigkeit liegen oder als direkte Stützungsmaßnahme der neugegründeten Firma gewertet werden. Eine solche Stützungsmaßnahme bei Auslagerung durch Firmenneugründung wäre aus Sicht des dienstleistungsbeziehenden Unternehmens sinnvoll, da es die Bereitstellung der betrieblichen Bildung in der Startphase der neugegründeten Firma sicherstellt. Nach Umfrageergebnissen beträgt diese Übergangszeit, bis die Mitarbeiter den herkömmlichen, oftmals bürokratischen Arbeitsstil überwunden haben, 1,5 bis 5 Jahre [12, S. 26].

Die hieraus abgeleiteten Auswirkungen auf die Effizienz wurden in Erhebungen bestätigt: Eine Kostenreduktion der betrieblichen Bildung wurde in der Regel nicht oder nur in geringem Ausmaß festgestellt [12, S. 49]. Durch die Proportionalisierung der Weiterbildungskosten wurde eine erhöhte Transparenz hinsichtlich der Kosten, Preise und Leistungen beobachtet [12, S. 57][1, S. 95].

Alle untersuchten Unternehmen berichteten von einer Effizienzsteigerung durch eine Verbreiterung und Verbesserung der Bildungsangebote sowie durch die Steigerung der Nachfrage durch den Einbezug externer Kunden [12, S. 49].

Essentiell für eine erfolgreiche Durchführung des Outsourcing-Programms ist das Tragen der erforderlichen Maßnahmen durch die Belegschaft [1, S. 97]. Nur wenn diese hinter den Strukturveränderungsmaßnahmen steht, wird sie auch versuchen, diese zu einem Erfolg werden zu lassen. Deshalb müssen die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über die bevorstehende Reorganisation informiert und eingeschlossen werden. Natürlich läßt sich die Unruhe, die durch so gravierende Maßnahmen regelmäßig entsteht, nicht gänzlich vermeiden, aber eine Einsicht in die Maßnahmen führt zu einer verbesserten Akzeptanz.

Weiterbildungsprogramme die eher langfristig orientiert und somit mit höheren Preisen verbunden sind, sind schwer zu vermarkten [12, S. 49]. Langfristig orientierte Bildungsprogramme sind aber auch für ein dienstleistungsbeziehendes Unternehmen schwer am Markt zu erhalten, da die anbietende Firma das geforderte Konzept meist eben nur einmal verkaufen kann. Dies führt zu hohen Kosten für diese Art von Schulungen, weshalb diese dann gerne nicht 'geordert' werden. Dies kann gravierende Probleme für die Effektivität der Weiterbildung haben. Die meisten Unternehmen versuchen, die Bereitstellung strategisch wichtiger Bildungsmaßnahmen durch längerfristige Verträge sicherzustellen und schreiben den Mitarbeitern den Besuch solcher Veranstaltungen vor. Dieser Zwang zur Wahrnehmung bestimmter Bildungsangebote durch die Unternehmensführung kann als eine flankierende Maßnahme gewertet werden. Hierbei handelt es sich natürlich um einen Eingriff in den Markt, bei dem die Steigerung der Effektivität unter Umständen mit ei-

ner Verminderung der Effizienz bezahlt wird.

Die Reaktionszeit im vollkommenen Markt wird definitionsgemäß auf Null gesetzt, d.h. der Markt reagiert sofort auf Änderungen. Der Markt der betrieblichen Bildung ist kein vollkommener Markt. Auch wenn es möglich ist, selbst in schnelllebigen Märkten wie dem der Informationstechnologie, den Schulungsbedarf für einige Monate, wenn nicht sogar ein Jahr im voraus zu planen, so sind die Outsourcing-Verträge in der Regel für einige Jahre, zum Teil bis zu 10 Jahren, abgeschlossen. Durch einen langfristigen Vertrag wird die Marktsituation, die bei Unterzeichnung bestanden hat, für die Zukunft festgeschrieben. Gerade in schnelllebigen Märkten führt dies unmittelbar zu einer uneffizienten Bereitstellung der Dienstleistung. Um die Effizienz des Outsourcing zu gewährleisten sollten die Verträge also möglichst kurzfristig (z.B. 2 Jahre) sein. Die Ausrichtung an den Unternehmenszielen ist hingegen bei längerfristigen Kontrakten (5–10 Jahre) eher gegeben.

Vielen Führungskräften fehlt die Einsicht dafür, daß man den Effizienz- und den Effektivitätszuwachs, den man durch das Outsourcen realisieren kann, nicht durch eine einzige Entscheidung herbeiführen kann: Es genügt nicht, einfach ein Weiterbildungsinstitut auszuwählen und schon sind die Gewinne realisiert. Es ist wichtig zu beachten, daß der Gewinn durch Outsourcing nur realisiert werden kann, wenn das Unternehmen flexibel genug und willens ist, sich an veränderte Markt-Situationen anzupassen [8, S. 90].

Durch die Möglichkeit zum Outsourcen wird den Unternehmen eine Methode zur Rückbesinnung auf ihr eigentliches Kerngeschäft geliefert, da sich die leitenden Angestellten nicht mit dem Tagesproblemen von eher peripheren Funktionen auseinandersetzen müssen. Diese Probleme des Alltags werden von den externen Unternehmen 'abgefangen'. John Cross faßt diese Tatsache mit dem folgenden Satz zusammen: "We concluded that by relinquishing operations we could focus [...] on *doing* business not *running* the business" [1, S. 95].

Literatur

- [1] IT Outsourcing: British Petroleum's Competitive Approach
Cross, J.
Harvard Business Review, Heft 3, 1995, o.O., S. 94–102
- [2] Internal Service Operations: Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost.
Davis, Tim R.V.
Organizational Dynamics, Heft 1 (1990), o.O., S. 5–22
- [3] Bildungscontrolling — Anspruch und Wirklichkeit
Feige, W.
Personal, Heft 11 (1993), o.O., S. 515–519
- [4] Betriebliche Bildung im Wandel
Gabele, E.
WiSt, Heft 7 (1982), o.O., S. 307–313
- [5] Personalwirtschaftslehre 1
Hentze, J 3. Auflage (1986), Bern, S. 344
- [6] CERTQUA sichert die Qualität in der Weiterbildung
Kegelmann, M.
Der Arbeitgeber, Heft 2 (1995), o.O., S. 57–62
- [7] Delivery Systems for Continuing Education
Kolmer, L.R.
American Journal of Agricultural Economics, No. 4 (1972),
o.O., S. 916–921
- [8] IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control
Lacity, M.C.
Harvard Business Review, Heft 3 (1995), o.O., S. 84–93
- [9] Gefahr für die Strategie
Meier, A. et.al.
Personalwirtschaft Spezial, 1995,o.O. S.23–27
- [10] Kennzahlengestütztes Weiterbildungs-Controlling als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg
Schulte, Ch. in
Bildungs-Controlling
Landsberg, G. von et.al.
Stuttgart, (1992), S.173-193
- [11] Qualitätsmanagement in der Dienstleistung — ungewöhnliche Wege?
Schwamen, J. van
Qualitätszirkel (QZ), Heft 2 (1994), München, S.100-105
- [12] Outsourcing der Weiterbildung - Kompetenzentwicklung und Innovation
Staudt, E. et. al.
Outsourcing Ost - Outsourcing West (QUEM-report Heft 34 (1995)), Berlin, S.7-61
- [13] Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung
Staudt, E.
Personalentwicklung für die neue Fabrik
(Neue Informationstechnologien und Flexible Arbeitssysteme
Band 4 (1993)), Opladen, S. 131–146
- [14] Arbeitsrechtler Jobst-Hubertus Bauer über ein brisantes Urteil zum Outsourcing
Tödttmann, C.
WirtschaftsWoche, o.O., Nr.25 (1994), S.78–82