

# Pro und Contra: „Kann man die Ausbildung outsourcen?“

## Begriffserklärung

Der Begriff „Outsourcing“ setzt sich aus drei Begriffen zusammen: „outside“, „resource“ und „using“, d.h., die Nutzung externer Ressourcen. Schon der Begriff erklärt, worum es sich handelt. Die Unternehmensstrategie des Outsourcings lässt sich zusammenfassen mit der Auslagerung bestimmter Geschäftsbereiche, Aufgaben oder ganzer Projekte, die zuvor im Unternehmen realisiert wurden, und nun von extern engagierten Firmen verwirklicht werden. Grundvoraussetzung ist es, dass man einen verlässlichen Partner als externes Unternehmen findet, das die Aufgaben als Experte zuverlässig und vertrauensvoll erledigen kann. Ziel ist es, ein qualitativ hochwertiges Endresultat der Arbeit zu erhalten.

Typischerweise werden sekundäre Aufgabenfelder ausgelagert. Die sogenannten Sekundärfunktionen sind essenziell für die Ausführung des Hauptgeschäfts. Ohne sie könnte das Unternehmen nicht am Laufen gehalten werden. Nicht zuletzt wegen der vielseitigen Anwendbarkeit des Prinzips erfreut sich Outsourcing großer Beliebtheit. Im Laufe der Zeit haben sich jedoch bestimmte Bereiche als besonders typisch für die

Auslagerung herausgestellt, so zum Beispiel: Kundenservice, Informatiktechnik, Marketing (unter anderem auch Social Media), Buchhaltung oder eben auch die Aus- und Weiterbildung.

## Formen des Ausbildungs-Outsourcings

Im dualen Berufsbildungssystem kennen wir deutschlandweit mindestens zwei Lernorte: den betrieblichen Lernort und die dazugehörige berufsbildende Schule. Unterschiedliche Branchen, betriebliche Situationen oder ganz spezielle Ausbildungssituationen können aber dazu führen, dass weitere Lernorte hinzukommen, wie zum Beispiel die überbetriebliche Ausbildungsstätte oder eine betriebliche Ausbildungsstätte in anderen Betrieben (auch: Teilausbildung oder Ausbildungsverband). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die praktische Ausbildung im Betrieb durchzuführen (Erwerb der Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ausübung des Berufs), aber die administrative Arbeit sowie die Förderung diverser fachübergreifender Schlüsselkompetenzen an eine Art „externe Ausbildungsabteilung“ zu übergeben.

## Überbetriebliche Unterweisung

Falls das Unternehmen aufgrund technischer Ausstattung oder betriebswirtschaftlicher Kalkulationen keine komplette Ausbildung durchführen kann oder möchte, dann ist es möglich, die Ausbildung mit den fehlenden Elementen an anderen Lernorten zu ergänzen. Als Ergänzung zur betrieblichen Vollausbildung bieten diverse Innungen, Kammern, Verbände und Bildungsträger verschiedene überbetriebliche Kurse und/oder Lehrgänge für die Auszubildenden an. Unterweisungen beziehen sich vor allem auf: Inhalte, die einen hohen Grad an Spezialisierung benötigen; Kenntnisse und Fertigkeiten in neuen Arbeitstechniken sowie neue Technologien; Spezialkenntnisse im Bereich Unfallverhütung und Arbeitssicherheit oder übergreifend berufsfeldbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten. Derzeit stehen ca. 700 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte überbetriebliche Berufsbildungsstätten mit einer Kapazität von mehr als 90.000 Werkstattplätzen für den Ausbildungsbedarf zur Verfügung (Quelle: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung).



(Achtung: Unterschied zur außerbetrieblichen Ausbildung! Die außerbetriebliche Ausbildung wird in der Regel vom Staat/von Bildungsträgern finanziert, da der Azubi keinen Ausbildungsbetrieb vorzuweisen hat. Der Praxisteil wird über die Arbeit in Praktika in verschiedenen Unternehmen abgedeckt.)

#### Teilausbildung und Verbundausbildung

Für den Fall, dass der Betrieb auch mit überbetrieblichen Maßnahmen keine Vollausbildung gewährleisten kann, besteht die Möglichkeit, eine Kooperation mit anderen Betrieben einzugehen. Hierbei kann man zwei Formen unterscheiden: die Teilausbildung und den Ausbildungsverbund. Ersteres beschreibt die Zusammenarbeit zweier Betriebe, in der ein Betrieb von der Unterstützung des anderen profitiert. Zum Beispiel könnten Auszubildende eines Kleinbetriebs die Lehrwerkstatt eines Großunternehmens für einen Ausbildungsabschnitt nutzen. Der Ausbildungsverbund steht für die partnerschaftliche Rotation der Auszubildenden in zwei oder mehreren Betrieben. Auf diesem Wege wird eine Vollausbildung sichergestellt.

#### Externe Ausbildungsabteilung

Die externe Ausbildungsabteilung beschreibt den Outsourcing-Gedanken in seiner reinsten Form. Der Auszubildende hat dabei einen Vertrag mit dem jeweiligen Ausbildungsbetrieb. Dort werden berufsspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt, sodass der Auszubildende nach seiner Ausbildungszeit in das Berufsfeld einsteigen kann. Zu einer Ausbildung gehört allerdings erfahrungsgemäß noch sehr viel mehr als die reinen Fachkenntnisse. Aus genau diesem Grund sind meist mittelständische oder kleinere Betrie-

be mit einer an Herausforderungen wachsenden Ausbildungsabteilung überfordert. Um Zeit und Mühe innerhalb des Betriebes zu sparen, kann die externe Ausbildungsabteilung die Lösung sein. Experten auf dem Ausbildungsgebiet übernehmen die täglich anfallende administrative Korrespondenz, fachübergreifende Kompetenzförderung, schulische Unterstützung oder auch das zeitintensive Employer Branding/Marketing in puncto Ausbildung.

#### Vorteile

Zunächst drängt sich natürlich die Kostenfrage auf. Hier gilt es abzuwägen. Rechnen sich die Kosten für den Ausbildungsdienstleister gegenüber der Ersparnisse, die das Unternehmen durch die Auslagerung verzeichnen wird? Alles in allem kann man sagen, dass mit Outsourcing im Schnitt immer eine Kostensenkung einhergehen sollte. Als Faustregel ist festzuhalten, dass Outsourcing mindestens 20 Prozent Ersparnis einbringen sollte, andernfalls ist es kaum lohnenswert.

Wenn sich Experten um einen Aufgabenbereich kümmern, auf den sie spezialisiert sind, kann man davon ausgehen, dass sich die Qualität steigert. Begibt man die Ausbildung in vertrauensvolle Hände, deren Tagesgeschäft die professionelle Vorbereitung junger Menschen auf das Berufsleben ist, so kann man sich sicher sein, dass die Aufgabe gewissenhaft erfüllt wird.

Die Sicherstellung, dass alle Auszubildenden eine vollständige Ausbildung erhalten, ist sicherlich der Hauptantrieb. Technisches Know-how, Spezialisierung und Kompetenzorientierung berei-

perbit®

35 Jahre

### Individualität mit System

Software für das Personalmanagement

perbit ist der Spezialist für individualisierbare HR-Software.

Das Leistungsspektrum enthält Lösungen für jeden Anspruch.

Was immer Sie vorhaben, wir beraten Sie gerne.  
T +49 2505 9300-93 [www.perbit.de](http://www.perbit.de)



Besuchen Sie uns vom  
11.-13.09.2018 in Köln  
Halle 3.2, Stand C.14





ten den Weg für einen erfolgreichen Austausch der Betriebe in Sachen Ausbildung. Gegenseitige Unterstützung und Förderung des lokalen Nachwuchses werden dabei großgeschrieben.

Eine weitere Motivation, die Ausbildungsabteilung auszulagern, entsteht sicherlich aus der Absicht heraus, dass Mitarbeiter entlastet werden sollen. Das Tagesgeschäft soll in den Vordergrund gerückt werden. Man kann der Ausbildung nicht absprechen, dass sie sehr viel Zeit beansprucht. Um diese vertrauensvolle Aufgabe nicht zu vernachlässigen und das Risiko einzugehen, dass sie

in der täglichen Hektik „hinten runterfällt“, geben viele jenen Bereich dankend an die externe Ausbildungsabteilung ab. Mit dieser Abgabe sollte auf beiden Seiten eine Steigerung der Effektivität einhergehen, da nun Mitarbeiter im Unternehmen sich wieder auf die Kernkompetenzen konzentrieren können und der Ausbildungsbereich sich zu 100 Prozent auf die Ausbildung fokussieren kann. Ein klassischer Fall von Priorisierung.

Flexibel, effizient und schnell in das Ausbildungsgeschehen eingreifen funktioniert besser, wenn die Aufgabe nicht zu tief im Tagesgeschäft verwoben und integriert ist. Neue Prüfungsanforderungen müssen umgesetzt werden, fachliche Vorschriften haben sich geändert – all das kann extern schnell und flexibler umgesetzt werden als intern.

### Vorteile (je nach Outsourcing-Form)

#### Für Auszubildende:

- Ausbildung wird ermöglicht
- Kostensenkung
- Synergieeffekte/Nutzung regionaler Ressourcen
- Förderung der Azubis, Entwicklung der Soft-Skills
- Hochwertige und spezialisierte Ausbildung
- Lokale Sicherung des Fachkräftenachwuchses
- „Ausbildungsprobleme“ werden abgefangen
- Förderung des Unternehmensimages

#### Für Auszubildende:

- Steigerung der Ausbildungschancen
- Vollständige Ausbildung
- Erweitertes Praxisfeld in mehreren Betrieben
- Sehr gute Übernahmechancen
- Fachübergreifende Kompetenzen werden gestärkt (Kommunikation, Flexibilität)
- Technologisch hochwertige Ausbildung
- Individuelle Förderung sehr gut möglich, auch Eingehen auf SoftSkills

### Nachteile

Der größte unbestreitbare Einwand, der gegen die Auslagerung von Geschäftsbereichen steht, ist der Kommunikationsbedarf. Beim Outsourcing ist es essenziell, dass Aufgaben einwandfrei – inklusive aller Anforderungen, Details und Besonderheiten – kommuniziert werden. Nur wer sicherstellt, dass alle Inhalte bis ins letzte Detail besprochen wurden, kann letztendlich davon ausgehen, dass alle Parteien mit dem Ergebnis zufrieden sein werden. Jedoch ist es leider nicht mit einer einmaligen Absprache zu Beginn getan, denn die Ausbildung bedarf einer permanenten und detaillierten

Betreuung mit den externen Anbietern. Das Risiko besteht also darin, dass der erhöhte Kommunikationsbedarf ein Zeitfresser werden könnte.

Der nächste Punkt liegt ebenfalls auf der Hand: die Abgabe von Kontrolle. Die Ausbildung mit all ihren Inhalten liegt nun nicht mehr zu 100 Prozent in den Händen des Betriebs. Dies kann auf der einen Seite erleichternd, aber auf der anderen Seite auch gewissermaßen einschüchternd sein.

Darüber hinaus entsteht eine gewisse Abhängigkeit zu den externen Anbietern. Sie vertrauen darauf, dass die Ausbildung in Ihrem guten Namen rechtmäßig geschieht und das Ergebnis sich als gewinnbringend in Ihrer langfristigen Personalpolitik äußert.

Nicht zu vergessen sind individuelle Stärken der Mitarbeiter. Vielleicht hätte es unter Ihren Talenten diverse vielversprechende Anwärter auf das Amt des Ausbilders gegeben. Häufig entstehen durch die Auferlegung neuer Aufgaben Herausforderungen, die wiederum Kompetenzen fördern und weiterentwickeln können. Mit einer Auslagerung nehmen Sie den Interessenten die Chance, sich im Bereich Ausbildung zu bewähren.

Letztlich arbeitet der externe Partner als Ausbilder in einem Personalbereich Ihres verlängerten Unternehmensarmes, was selbstverständlich Verschwiegenheit und ein vertrauensvolles Verhältnis voraussetzt. Seien Sie sich darüber bewusst, dass das Outsourcing den Austausch von vertraulichen Daten mit sich bringt.

## Umsetzungstipps

Selbstverständlich kann es passieren, dass Fehler geschehen. Damit Sie aber die häufigsten umgehen können, haben wir Ihnen hier kurz und knapp diverse Tipps zur Umsetzung aufgelistet:

- Betriebliche Herausforderungen einkalkulieren: Gründen Sie einen kleinen Arbeitskreis mit Personen, die Sie in Ihrem Vorhaben unterstützen können!

- Nutzen kalkulieren: Prüfen Sie vor der Implementierung, ob die Kostenersparnis bei ca. 20 Prozent liegt!
- Definitionen: Aufgaben und Bereiche, die ausgelagert werden sollen, müssen ganz klar definiert werden!
- Zielformulierung: Definieren Sie ein klar strukturiertes Ziel, um es nicht aus dem Auge zu verlieren!
- Klare Absprachen: Kommunizieren Sie! Und zwar genau, fehlerfrei und bestenfalls mit schriftlichem Back-up!
- Eindeutige Verträge: Aufgaben, Rechte, Pflichten, Vorgehensweisen bei Vertragsbruch, usw. sollten sorgfältig im Vertrag bearbeitet sein!
- Auswahl des richtigen Dienstleisters: Überzeugen Sie sich auf fachlicher und auf menschlicher Ebene! Holen Sie sich eventuell auch Referenzen ein.

## Kerngedanke

Outsourcing als Unternehmensstrategie kann durchaus sinnvoll sein, jedoch muss man vorab gut abwägen, ob die Entscheidung die gewünschten Vorteile bringt und welche Risiken bzw. Nachteile zu bedenken sind. Jede Firma, jede Branche ist an dieser Stelle ein wenig anders, daher gibt es leider kein Patentrezept.

Leider wird das Auslagern der Ausbildungsabteilung heutzutage häufig aufgrund des hohen Kommunikationsbedarfs und der Anforderung, Ziele und Aufgaben klar abzustecken, schnell verurteilt. Die Lernortkooperation mit anderen Bildungsträgern, Dienstleistern oder gar ergänzenden Betrieben, die in der betrieblichen Ausbildung unterstützend zur Seite stehen, kann eine großer Wettbewerbsvorteil auf dem Markt sein. So stellen Sie sicher, dass Inhalte, die Spezialisierung benötigen oder ohne den Austausch komplett verloren gegangen wären, von Partnern vermittelt werden. Sie ebnen mit einer erfolgreichen Auslagerung Ihren Auszubildenden den Weg zu einer vollständigen Ausbildung und erhöhen gleichzeitig durch eine allumfassende Ausbildung die Chance auf eine spätere Übernahme.

### DANIELA GIESELER

(Staatlich geprüfte Betriebswirtin) ist Inhaberin von AzubiScout. Sie berät rund um das Thema Ausbildung, u.a. an der Akademie für Ausbildung. [www.azubiscout.com](http://www.azubiscout.com)



### JACQUELINE PETERS

(Bachelor of Business Administration/Bachelor of Science) ist Bereichsleitung AzubiScout Süd und betreut den Ausbilder-Blog von AzubiScout.

