

Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland – Erfahrungen bei der Übertragung dualer Ausbildungselemente

Unterstützt durch die Robert-Bosch-Stiftung

Abschlussbericht

Autoren:

Markus Körbel
Sarah Pierenkemper
Dr. Michael Zibrowius

Kontakt Daten Ansprechpartner:

Dr. Michael Zibrowius
Telefon: 0221 4981-702
Fax: 0221 4981-99702
E-Mail: zibrowius@iwkoeln.de

Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Inhaltsverzeichnis

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	4
1 Ziele der Studie	5
2 Ausbildungsstrategien	6
3 Methodische Vorgehensweise.....	10
3.1 Der Interviewleitfaden	10
3.2 Stichprobenziehung und Beschreibung der Stichprobe.....	12
4 Institutioneller Rahmen	17
5 Ergebnismatrix und zentrale Befunde	19
6 Clusterung der Ergebnisse	26
7 Fazit und Handlungsempfehlungen	32
Anhang I: Interviewleitfaden (Kurzversion)	36
Anhang II: Ländersteckbriefe	37
Anhang III: Unternehmensmatrix	49

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Die vorliegende Studie untersucht die Ausbildungsstrategien deutscher Unternehmen in Schwellenländern. Anhand teilstrukturierter Interviews wird exemplarisch auf die Erfahrungen von 16 Unternehmen in sechs Ländern eingegangen, um daraus ableitend Handlungsempfehlungen für die Ausbildung und Fachkräftesicherung im Ausland zu formulieren.

Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- 1) **Eine für alle Länder, Branchen oder Unternehmensgrößen gleichermaßen erfolgversprechende Ausbildungsstrategie gibt es nicht.** Vielmehr führen eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen die befragten Unternehmen an ihr Ziel, in ausreichendem Maße adäquat ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen.
- 2) Wenn eine Ausbildung nach deutschem Standard angestrebt wird, setzen Unternehmen oftmals auf eine **Kooperation mit den lokalen Auslandshandelskammern**. Andere Unternehmen implementieren **eigene duale Ausbildungsgänge**, die mehr oder weniger eng mit dem lokalen Berufsbildungssystem verwoben sind. Schließlich gibt es eine Reihe von Unternehmen, bei denen die Ausbildung keinem festen Curriculum folgt, sondern bei denen die **fallweise, projektbezogene und individuelle Qualifizierung** der Mitarbeiter im Vordergrund steht.
- 3) Obgleich eine Fülle unterschiedlicher Ansätze im Bereich der Ausbildung existiert, gibt es dennoch **eine Reihe von Erfolgsfaktoren**, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher institutioneller und kultureller Rahmenbedingungen den Ausbildungserfolg der Unternehmen unterstützen.
 - Auch wenn es keine eindeutigen länderspezifischen Strategien gibt, so gilt es für Unternehmen insbesondere, **Rücksicht auf die lokale Kultur und Mentalität** zu nehmen. Oft ist eine duale Ausbildung nach deutschem Vorbild nicht bekannt, sodass bei Jugendlichen für diese Art der Berufsbildung erst das Interesse geweckt werden muss.
 - Auch lohnt es sich, den **Kontakt zu anderen deutschen Unternehmen** zu suchen, um sich gemeinsam über Ausbildungsbelange vor Ort auszutauschen – so können **wertvolle Kooperationen** entstehen.
 - Sich **frühzeitig mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut zu machen** ist ebenso wichtig wie erfolgsfördernd. Darüber hinaus sollten sich Unternehmen das **Heft des Handelns nicht aus der Hand nehmen lassen** und aktiv Präsenz zeigen, um die eigenen Positionen und Interessen standhaft zu vertreten.
- 4) Neben den genannten Erfolgsfaktoren stießen die befragten Unternehmen bei der Implementierung ihrer Ausbildungsstrategien auch auf eine Reihe von **Hindernissen**.
 - Insbesondere die **geringe schulische Vorbildung** der potenziellen Nachwuchskräfte und das **auf reines Theoriewissen ausgelegte (Berufs-)Schulsystem** wurden hierbei an erster Stelle genannt.
 - Auch die **Kooperation mit den dualen Partnern und Behörden laufen nicht immer problemlos** – vielfach klaffen zwischen Worten und Taten große Lücken, die mühsam geschlossen werden müssen.

Die Ausbildung im Ausland ist in jedem Fall eine komplexe Aufgabe, die von Unternehmen flexible und pragmatische Lösungsansätze einfordert. Obgleich es nicht „die“ Lösung bzw. Strategie gibt, so können Unternehmen doch voneinander lernen, um so ihren Fachkräftenachwuchs langfristig erfolgreich zu decken.

1 Ziele der Studie

Unternehmen brauchen gut ausgebildetes Personal – nicht nur in Deutschland, sondern auch an ihren Auslandsstandorten. Denn auch hier nimmt die Komplexität der Unternehmensaktivitäten und somit auch die Anforderungen an das Personal kontinuierlich zu. So hat das Europäische Zentrum für die berufliche Bildung (CEDEFOP) in einer Untersuchung festgestellt, dass auch im Ausland in den nächsten Jahren der Bedarf überwiegend an Arbeitskräften mit qualifizierenden Berufsabschluss liegt. Oftmals ist das Tempo des technologischen Wandels an den Auslandsstandorten bedeutend höher als in Deutschland. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass an vielen Auslandsstandorten einfache arbeitsintensive Massenproduktion durch eine Fertigung komplexerer Waren und Güter abgelöst wird. Während noch bis in die 90er-Jahre häufig Lohnkostenvorteile das Hauptmotiv für die Gründung eines Auslandsstandorts waren, spielen mittlerweile andere Faktoren, wie Nähe zu Absatzmärkten oder die Verfügbarkeit von (qualifizierten) Arbeitskräften eine zunehmend wichtigere Rolle bei den Standortentscheidungen. Jedoch mangelt es in vielen Ländern an beruflich qualifizierten Arbeitskräften auf Facharbeiterebene, was häufig an der geringen Wertschätzung der beruflichen Bildung und einem unzureichenden Angebot an arbeitsmarktrelevanten bzw. praxisorientierten Berufsausbildungsgängen liegt. Daher tun sich viele international aufgestellte Unternehmen bei der Suche nach passend ausgebildeten Fachkräften im Ausland schwer. Hinzu kommt, dass die Qualitätsstandards der Berufsausbildung im Ausland und damit die Kompetenzen der ausgebildeten Fachkräfte von Land zu Land stark differieren. Unternehmen haben an den Auslandsstandorten daher häufig Probleme, die Kompetenzen der einheimischen Fachkräfte einzuschätzen bzw. Bewerber zu finden, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Dies liegt ist überwiegend daran, dass die Ausbildung in vielen Ländern sehr theoretisch und somit wenig auf berufspraktische Qualifikationen ausgerichtet ist.

In Reaktion auf die daraus resultierenden Rekrutierungsprobleme haben einige deutsche Unternehmen damit begonnen, duale Ausbildungselemente an ihren Auslandsstandorten einzuführen. Zur Sicherung eines adäquat ausgebildeten Fachkräftepools stehen ihnen dabei verschiedene Wege offen. Das genaue Vorgehen der Unternehmen hinsichtlich der Ausbildungsaktivitäten ist jedoch bislang kaum systematisch erforscht.

- Wie finden deutsche Unternehmen im Ausland gut ausgebildetes Personal?
- Welche Rolle spielt dabei die Ausbildung vor Ort?
- Wie gestalten sich die Ausbildungsaktivitäten im Ausland konkret?
- Welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse spielen dabei eine Rolle?

Um diese Fragen zu beantworten, führte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln, gefördert von der Robert Bosch Stiftung, eine Studie zur Ausbildungsaktivität deutscher Unternehmen im Ausland durch. Der Fokus lag dabei auf Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern in Südostasien, Afrika und Lateinamerika operieren. Insgesamt wurden 16 Interviews mit deutschen Unternehmen geführt, die über Standorte in China, Indien, Argentinien, Mexiko, Tunesien und China verfügen.

Mithilfe teilstrukturierter Interviews wurde im Rahmen des Projekts das Vorgehen ausgewählter deutscher Unternehmen untersucht, die im Ausland ausbilden und dabei duale, praxisnahe Ausbildungselemente nutzen. So sollen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Ausbildung von

Fachkräften im Ausland identifiziert werden. Die Interviews werden durch eine Analyse des institutionellen Rahmens und der lokalen/nationalen Ausbildungssysteme am Standort ergänzt.

Durch die Ergebnisse des Projekts sollen Unternehmen einen Überblick über die Ausgangsbedingungen vor Ort und über mögliche Herangehensweisen deutscher Unternehmen bei der Fachkräftesicherung bekommen. Die Untersuchung soll einen Beitrag leisten, Fachkräftepotenziale im Ausland besser zu erschließen, Qualifizierungserfordernisse effizienter zu planen und diese dann unter den gegebenen Bedingungen vor Ort zu realisieren.

Auf Basis der Fallstudien werden Handlungsempfehlungen für die Wahl einer möglichst passgenauen Strategie zur Fachkräftesicherung abgeleitet. Von den Ergebnissen sollen sowohl Unternehmen profitieren, die Auslandsaktivitäten planen, als auch solche, die bereits über Produktionsstandorte im Ausland verfügen und ihre Strategien zur Fachkräftesicherung optimieren möchten.

2 Ausbildungsstrategien

Grundsätzlich stehen Unternehmen zur Sicherung eines adäquat ausgebildeten Fachkräftepools verschiedene Wege offen, die jedoch in Abhängigkeit von den Gegebenheiten vor Ort unterschiedliche Erfolgsaussichten haben bzw. mit unterschiedlichem Implementierungs- bzw. Durchführungsaufwand einhergehen. Deutsche Unternehmen verfolgen in der Regel sehr zielgerichtete und pragmatische Herangehensweisen, um ihre spezifischen Qualifikationsbedarfe im Ausland sicherzustellen.

Die Wahl einer geeigneten Ausbildungsstrategie hängt von zahlreichen Faktoren ab. Diese lassen sich, wie folgt, zusammenfassen:

- a) unternehmensspezifische Faktoren
- b) berufsbildungspolitische Faktoren am Auslandsstandort
- c) Kooperationspotenziale, demografische und soziokulturelle Faktoren am Auslandsstandort

Ad a) Größe und Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens sowie die Standortart (Produktionsstandort, Vertriebsstandort etc.) können entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Ausbildungsstrategie haben. Ein kleineres Unternehmen, das nur wenige Auszubildende ausbildet, ist tendenziell in höherem Maße auf Kooperationen mit anderen Unternehmen bzw. den Berufsbildungseinrichtungen vor Ort angewiesen als ein Großkonzern, der jährlich mehr als 20 oder 30 Auszubildende in einem Beruf ausbildet. Je nach Branchenzugehörigkeit ist der Bedarf an qualifizierten Fachkräften höchst unterschiedlich. Unternehmen der Bekleidungsindustrie benötigen in der Regel einen wesentlich geringeren Anteil an qualifizierten Fachkräften als Firmen der Automotive-Branche. Auch je nach Standortart variieren die Anforderungen an die Mitarbeiter¹.

¹ Für einen leichteren Lesefluss wird im Folgenden die männliche Ausdrucksform verwendet. Sollte es im Text nicht explizit anders erwähnt werden, so gelten alle getroffenen Aussagen sowohl für Männer als auch für Frauen.

Die qualifikatorischen Anforderungen an Fachkräfte an einem Produktionsstandort (technische Berufe) differieren deutlich gegenüber Vertriebsstandorten (kaufmännische Berufe).

Ad b) Für alle Strategien gilt, dass die Ausbildung deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten kaum unabhängig von den bildungspolitischen Rahmenbedingungen vor Ort erfolgen kann. Je nach Wahl der Ausbildungsstrategie ist man auf eine mehr oder weniger intensive Zusammenarbeit mit den lokalen oder nationalen Behörden angewiesen. Insbesondere dann, wenn eine Verknüpfung von dualen Elementen mit der Berufsausbildung im Herkunftsland angestrebt wird, bedarf es einer hohen Kooperationsbereitschaft der deutschen Unternehmen und der lokalen Entscheidungsträger.

Teilweise erschweren auch gesetzliche Vorschriften (z. B. in den Berufsbildungsgesetzen) die Einführung von dualen Ausbildungselementen. So ist es in einigen Ländern für Jugendliche nicht möglich, einen Ausbildungsvertrag mit einem Unternehmen abzuschließen. Da in solchen Ländern die Hauptverantwortung der Berufsausbildung bei den beruflichen Schulen liegt, ist der Gestaltungsspielraum für Unternehmen bei der passgenauen Umsetzung dualer Ausbildungselemente oftmals limitiert.

Ferner ist die berufliche Bildung in einigen Schwellen- bzw. Entwicklungsländern wenig entwickelt, sodass die von deutschen Unternehmen nachgefragten Ausbildungsberufe nicht immer existieren. Und selbst wenn dies der Fall ist, unterscheiden sich die Curricula oftmals von denen der deutschen Referenzberufe. Auch die Vermittlung der fachbezogenen Theorieinhalte in den beruflichen Schulen entspricht nicht immer den Anforderungen der deutschen Unternehmen.

Auch wenn die berufsbildungspolitischen Rahmenbedingungen für die Standortentscheidungen der Unternehmen eher nachrangige Bedeutung haben, sind sie für die Wahl der Ausbildungsstrategie ein entscheidender Faktor.

Ad c) Für den Aufbau einer Berufsausbildung an Auslandstandorten ist es von Vorteil, wenn der Erfahrungsschatz anderer deutscher Unternehmen oder Kooperationspartner genutzt werden kann. Die Beratung durch eine Auslandshandelskammer (AHK), die die Gegebenheiten am Standort kennt, kann nicht nur bei der Durchführung der Berufsausbildung, sondern auch bei der Wahl der Ausbildungsstrategie von Vorteil sein.

Die Anbahnung einer Zusammenarbeit mit lokalen Berufsbildungszentren, die bereits mit ausländischen/deutschen Unternehmen kooperieren und mit der Umsetzung dualer Ausbildungselemente vertraut sind, gestaltet sich häufig deutlich einfacher als bei Bildungseinrichtungen, denen eine duale Ausbildung fremd ist.

Auch die Existenz anderer deutscher Unternehmen an den Auslandsstandorten oder die Existenz von Unternehmensclustern kann sowohl bei der Wahl der Ausbildungsstrategie als auch bei deren Implementierung von Vorteil sein. Einerseits können erfolgreiche Konzepte der Fachkräftesicherung helfen, Fehler bei der Entwicklung geeigneter Ausbildungskonzepte zu vermeiden, andererseits bietet eine räumliche Nähe deutscher Firmen auch Möglichkeiten von Ausbildungskooperationen.

Neben den hier angeführten Führungsvorteilen haben aber auch demografische und soziokulturelle Rahmenbedingungen Einfluss auf den Aufbau einer Berufsausbildung. So ist auch zu be-

rücksichtigen, ob in ausreichendem Maße Jugendliche vorhanden sind, die die Voraussetzungen erfüllen, eine (anspruchsvolle) Berufsausbildung zu beginnen oder ob eine Berufsausbildung für gut gebildete Jugendliche überhaupt eine Alternative zum Studium darstellt.

Diese Ausführungen sollten verdeutlichen, dass ein breit gefächertes Bündel unterschiedlicher Faktoren den Erfolg der Einführung einer Berufsausbildung entscheidend beeinflussen kann. Unternehmen bewegen sich daher in einem Spannungsfeld zwischen den benötigten Qualifikationen und der Art der Ausbildung, die sich unter den gegebenen Bedingungen realisieren lässt.

Grundsätzlich – dies haben auch die Interviews gezeigt – lassen sich vier zentrale Strategien zur Ausbildung des eigenen Nachwuchses identifizieren. Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

Strategie A (Orientierung an deutschen Kompetenzstandards [duale Ausbildung]): Eigenständige Implementierung des Grundkonzepts einer dualen deutschen Ausbildung, weitgehend ohne Berücksichtigung der Standards des Landes, in dem das Unternehmen aktiv ist. Ziel des Unternehmens ist es dabei, die in Deutschland geltenden Standards der beruflichen Ausbildung auch im Ausland zu erreichen, und zwar größtenteils unabhängig von den dort vorhandenen Berufsbildungsinstitutionen und -abschlüssen. Häufig enden solche Berufsausbildungen mit einem AHK-Abschluss bzw. mit dem Erwerb eines deutschen Facharbeiterbriefs.

Da diese Ausbildungsstrategie mit einem hohen Aufwand in der Implementierungsphase verbunden ist, ist sie oftmals nur im Rahmen von Kooperationen mit der AHK oder anderen am Standort vertretenen (deutschen) Unternehmen zu realisieren. Eine Ausbildung nach deutschen Standards bietet sich an, wenn im Ausland die Ausbildungsstrukturen keine Anknüpfungspunkte für eine eigene Ausbildung liefern und / oder das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter so komplex ist, dass niederschwellige Ausbildungsangebote keine Alternative darstellen. Eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung einer solchen Strategie ist auch das Vorhandensein von Bewerbern, die über eine ausreichende schulische Vorbildung verfügen.

Strategie B (Landesspezifische Kompetenzorientierung mit Einbindung dualer Elemente): Diese Strategie verfolgt die einzelfallbasierte Einbindung (deutscher) dualer Elemente in das im jeweiligen Land bereits vorhandene (schulische) Ausbildungssystem unter Berücksichtigung lokaler Institutionen und Gegebenheiten vor Ort. Für die Umsetzung einer solchen Strategie müssen zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein: Zum einen müssen in den betreffenden Ländern Ausbildungsberufe existieren, die in etwa zu dem Anforderungsprofil des deutschen Unternehmens passen. Zum anderen kann unter Umständen – insbesondere wenn der theoretische Teil der Berufsausbildung nicht den Erfordernissen entspricht – sogar eine Anpassung bzw. ein Update der Curricula erforderlich sein. Eine Umsetzung dieser Strategie setzt ein hohes Maß an Kooperations- und Kompromissbereitschaft unter den beteiligten Akteuren voraus.

Ziel des Unternehmens, das diesen Ansatz verfolgt, ist die Gewinnung adäquat ausgebildeter Fachkräfte, die nicht unbedingt den in Deutschland geltenden Standards entsprechen. Anwendung findet dieser Ansatz insbesondere in Ländern, in denen Berufe vorwiegend vollzeitschulisch erlernt werden und es an einer Vermittlung berufspraktischer Fähigkeiten und Kenntnisse mangelt. Am Ende der Ausbildung erwerben die Jugendlichen einen staatlich anerkannten Berufsabschluss. Dies steigert die Attraktivität der Ausbildung und vergrößert somit den Pool an qualifizierten Bewerbern.

Strategie C (Duale Anreicherung aufbauend auf dem nationalen Berufsbildungssystem): Hierbei handelt es sich um die Einführung von dualen Ausbildungselementen, die in erster Linie den betriebspezifischen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Eine Orientierung an deutschen oder ausländischen Curricula ist dabei nicht zwingend vorgesehen. Jedoch ist eine Überführung dieses Ausbildungskonzepts in das staatliche Berufsbildungssystem des jeweiligen Landes nicht ausgeschlossen.

Dieser Ansatz kommt beispielsweise dann zum Tragen, wenn Unternehmen einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen und bestehende inländische Ausbildungsgänge oder auch eine Ausbildung nach deutschen Standards den betrieblichen Erfordernissen nur unzureichend gerecht werden. In der Regel dürfte die Umsetzung einer solchen Strategie schneller und kostengünstiger zu realisieren sein als bei einer Orientierung an nationalen Standards.

Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse): Diese Form der Ausbildung findet rein tätigkeitsbezogen statt. Es werden in erster Linie berufspraktische Qualifikationen vermittelt, die am jeweiligen Arbeitsplatz benötigt werden. Theoretische Unterweisungen erfolgen, sofern überhaupt erforderlich, nur arbeitsplatz- bzw. einsatzorientiert. Auf eine Abschlussprüfung wird in der Regel verzichtet und demzufolge auch kein allgemein anerkanntes Zertifikat ausgestellt.

Diese Ausbildungsstrategie ist schnell umsetzbar, erfordert keine Abstimmungsprozesse mit anderen Stakeholdern und ist bedarfsorientiert einsetzbar. Jedoch eignet sie sich nur zur Qualifizierung für einfachere Tätigkeiten oder aber auch als Vorlauf für eine komplexere Ausbildung, deren Einführung mit einer längeren Implementierungsphase verbunden ist.

Generell ist zu konstatieren, dass es sich bei den hier vorgestellten Strategien um idealtypische Ausprägungsmuster handelt. Die Interviews mit deutschen Unternehmen haben gezeigt, dass auch Mischformen einzelner Strategien durchaus an der Tagesordnung sind. Beispielsweise finden sich Strategien, bei denen sich deutsche Unternehmen bei einzelnen Teilen der Ausbildung an deutschen Standards orientieren, während andere Bereiche der Ausbildung nach den Vorgaben der ausländischen Ausbildungsordnung vermittelt werden. Auch eine Mischung unterschiedlicher Strategien ist denkbar. Ferner hat sich gezeigt, dass die Wahl der Ausbildungsstrategie in Abhängigkeit von Ausbildungsberufen variieren kann. Beispielsweise wird in Berufen, die als strategisch wichtig angesehen werden (Überwachung und Aufrechterhaltung des Produktionsablaufs), nach deutschen Standards ausgebildet, während für die Ausbildung in anderen Berufen eine duale Anreicherung ausreichend ist. Ferner waren auch Wechsel der Ausbildungsstrategie im Zeitablauf zu beobachten, und zwar in beide Richtungen. Weniger komplexe Ausbildungsstrategien (Strategien C oder D) wurden ganz oder teilweise in staatlich anerkannte Ausbildungsgänge überführt; andererseits kam es aber auch vor, dass eine staatlich anerkannte Ausbildung eingestellt und stattdessen eine an den betrieblichen Bedürfnissen ausgerichtete Ausbildung eingeführt wurde.

In der Praxis zeigt sich somit, dass nicht immer eine Ausrichtung auf eine Strategie die optimale Lösung darstellt und dass strategische Entscheidungen in beide Richtungen revidiert werden können.

Für die hier vorgestellten Strategien A bis C gilt, dass die Ausbildung deutscher Unternehmen an den Auslandsstandorten nicht unabhängig von den vorab skizzierten Rahmenbedingungen

erfolgen kann. Je nach Wahl der Strategie ist man auf eine mehr oder weniger intensive Zusammenarbeit mit den Behörden vor Ort angewiesen. Dies gilt insbesondere für die offizielle Anerkennung der von den deutschen Unternehmen ausgestellten Zertifikate, die nur im Einvernehmen mit den Behörden vor Ort erfolgen kann.

Diese Anerkennung ist jedoch möglicherweise von zentraler Bedeutung zur Steigerung der Attraktivität der Berufsausbildung als Alternative zum Hochschulstudium; insbesondere dann, wenn sie die Voraussetzung für den Zugang zu weiterführenden Bildungsgängen darstellt.

Diese Ausführungen sollten verdeutlichen, dass die Wahl einer geeigneten Ausbildungsstrategie von zahlreichen Faktoren abhängig ist, die sowohl unternehmensinterner Natur sein können als auch durch die institutionellen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen am Auslandsstandort bestimmt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich auch innerhalb eines Landes die Rahmenbedingungen von Region zu Region deutlich unterscheiden können. Ferner wird deutlich, dass die einzelnen Ausbildungsstrategien jeweils flexibel an die jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen bzw. an den Standorten angepasst werden können. Sollte sich eine Strategie als ungeeignet erweisen, kann ein Strategiewechsel eine durchaus sinnvolle Option darstellen. Eine detaillierte Analyse hierzu liefert das Kapitel 5.

3 Methodische Vorgehensweise

Im Mittelpunkt der qualitativen Untersuchung zur Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten standen teilstrukturierte Interviews mit Ausbildungsverantwortlichen, die für die Ausbildungsaktivitäten an den einzelnen Standorten zuständig waren. Nachfolgend wird zunächst auf die Konzeption und die zentralen Fragestellungen des Interviewleitfadens eingegangen, bevor anschließend die Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme bzw. Stichprobenziehung erläutert wird.

3.1 Der Interviewleitfaden

Um das konkrete Vorgehen deutscher Unternehmen im Ausland zu untersuchen und in den jeweiligen institutionellen Kontext einzubetten, hat das IW Köln einen Interviewleitfaden entwickelt, der das gesamte Spektrum der Fachkräftesicherung an Auslandsstandorten beleuchtet. Der Leitfaden wurde derart konzipiert, dass einerseits eine Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse möglich ist und andererseits genug Freiraum bestand, auf spezifische Problemstellungen einzelner Unternehmen hinreichend eingehen zu können (vgl. Anhang I).

Der Leitfaden, der sich in sechs Unterabschnitte gliedert, beinhaltet eine Reihe von Kernfragen sowie zahlreiche optionale Fragen, die in Abhängigkeit der spezifischen Gegebenheiten bzw. je nach Kenntnisstand des Interviewpartners gestellt wurden. Beispielsweise sollten Unternehmen, die an mehreren Auslandsstandorten ausbilden, über die unterschiedlichen Herausforderungen an den einzelnen Standorten berichten und die Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit von Ausbildungskonzepten aufzeigen.

Damit die Interviewer die Aussagen der Interviewpartner besser in den jeweiligen nationalen Kontext einordnen konnten und ein besseres Verständnis für die beschriebenen Charakteristika

entwickeln konnten, wurde vorab eine ausführliche Länderrecherche hinsichtlich des Aufbaus und der Struktur sowie von besonderen Herausforderungen der jeweiligen Unternehmensstandorte gemacht, wohl wissend, dass dies sehr starken regionalen Schwankungen unterworfen sein kann. Die Ergebnisse dieser Recherche sind in Ländersteckbriefe eingeflossen, die unter Kapitel 4 ausführlich beschrieben und im Anhang II einsehbar sind.

Nachfolgend werden die sechs zentralen Themenschwerpunkte des Interviewfadens näher erläutert:

Der Abschnitt *Historie* fasst alle Fragen zusammen, die sich mit den Unternehmensentscheidungen zum wann, wo und warum der Standortentscheidung befassen. Zudem wurde gefragt, ob die Qualifikationen der Arbeitskräfte bei der Standortentscheidung eine wesentliche Rolle spielten und ob eigene Aktivitäten zur Fachkräftesicherung von Anfang an auf der Agenda standen.

Unter dem Unterpunkt *Motive und Strategie* stand zunächst die Frage, ab wann ausgebildet wurde und welche Gründe für eine eigene Ausbildung ausschlaggebend waren. Im Abschluss daran wurden Fragen zur Ausbildungsstrategie und zu den Gründen für die Strategiewahl gestellt. Dieser Themenkomplex stand im Zentrum der Interviews, da sich an dieser Stelle herauskristallisierte, welchen Ansatz die befragten Unternehmen, unter den gegebenen den institutionellen Rahmenbedingungen, bei der Ausbildung ihrer Fachkräfte gewählt haben.

Zudem wurde erörtert, warum ein Unternehmen eine bestimmte Ausbildungsstrategie oder eher eine Mischstrategie verfolgt und ob sich die gewählte Strategie im Zeitverlauf gegebenenfalls geändert hat. Zentral ist dabei auch die Frage, inwieweit qualitative oder quantitative Faktoren bei der Entscheidung für das Ausbildungsengagement ausschlaggebend waren – gab es insgesamt zu wenige qualifizierte Fachkräfte vor Ort, oder gab es zwar eine ausreichende Zahl an potenziellen Fachkräften, die aber nicht über das geeignete Qualifikationsniveau verfügen? Die Antworten auf diese Fragen erlauben auch eine grobe Einteilung der Unternehmen hinsichtlich der im vorhergehenden Kapitel skizzierten vier wesentlichen Ansätze: Verfolgen Unternehmen das Ziel, das deutsche duale Ausbildungssystem weitestgehend zu übertragen (Strategie A) oder ergänzen sie zusammen mit Kooperationspartnern die vorhandenen Ausbildungsstrukturen um duale Elemente (Strategie B) oder führen sie vor Ort unabhängig eigene Ausbildungsgänge mit dualen Elementen durch (Strategie C) oder setzen sie auf eine „niederschwellige“ Ausbildung (Strategie D), die zum Teil im Bereich des Anlernens zu verorten ist?

Die Fragen zu den *institutionellen Rahmenbedingungen* vertiefen einen wichtigen Aspekt, der zum Teil schon bei der Standortentscheidung und der Art der Ausbildung eine Rolle gespielt hat. Nämlich ob und inwieweit politische, kulturelle oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen von Bedeutung waren. Eingegangen wird dabei besonders auf die Rolle von Netzwerken und Kooperationspartnern vor Ort (Schulen, Bildungsanbieter, andere Unternehmen, Auslandshandelskammern) sowie auf die Frage, ob und in welchem Ausmaß die gegebenen Rahmenbedingungen einzelne Aspekte der Ausbildungsstrategie beeinflussen. So wird beispielsweise beleuchtet, ob die Entwicklung der Ausbildungscurricula durch kontextspezifische Faktoren am Standort geprägt wurde.

Die beste Ausbildungsstrategie nutzt Unternehmen jedoch nichts, wenn keine Auszubildenden gewonnen werden können, um die angebotenen Stellen zu besetzen. Aus diesem Grund wird

im Fragenkomplex *Rekrutierung / Qualifikationsanforderungen an die Auszubildenden* auf die Auszubildenden an sich eingegangen – was motiviert sie, eine Ausbildung bei dem jeweiligen Unternehmen zu beginnen und wie schafft es das Unternehmen, Jugendliche dafür zu begeistern? Wichtig ist dabei sicherlich wiederum der institutionelle Rahmen (Bildungssystem, Wert der nicht-akademischen Ausbildung) und vor allem auch das gesellschaftliche Standing einer Berufsausbildung im Vergleich zum Studium. Dieser Aspekt beeinflusst auch in hohem Maße die Verfügbarkeit an qualifizierten Bewerbern sowie die Akzeptanz der Berufsausbildung in der Gesellschaft. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie Unternehmen ausreichend qualifizierte Auszubildende finden, wenn die gesellschaftliche Akzeptanz für eine Berufsausbildung gering ist.

Um nicht nur den Blick auf die Auszubildenden zu lenken, sondern auch auf die Ausbilder, wird im Abschnitt *Gewinnung von bzw. Qualifizierung der Ausbilder* näher auf das Ausbildungspersonal vor Ort eingegangen. Handelt es sich dabei um speziell geschulte Mitarbeiter – möglicherweise auch Spezialisten aus Deutschland – oder vielmehr um Angestellte, die im Rahmen ihrer eigentlichen Arbeit auch die Auszubildenden betreuen? Auch hierbei steht natürlich die Frage im Raum, inwieweit rechtliche Vorgaben die Unternehmen zu einem bestimmten Vorgehen verpflichten, was Art und Inhalt der Ausbilder Ausbildung angeht.

Das Interview endet mit einer abschließenden Bilanz der Ausbildungsaktivitäten aus Unternehmensperspektive. Basierend auf den fünf zuvor diskutierten Themenkomplexen sind die Interviewpartner aufgefordert, die zentralen *Erfolgsfaktoren und Hemmnisse* bei der Implementierung einer Ausbildungsstrategie und Durchführung der Berufsausbildung zu benennen. Zusammenfassend sollen folgende Kernfragen beantwortet werden: Konnten die gesetzten Ziele bei der Umsetzung der Ausbildungsaktivitäten erreicht werden oder mussten Abstriche gemacht werden? Inwieweit haben sich Kooperationen mit anderen Unternehmen oder staatlichen / privaten Institutionen als hilfreich erwiesen? Gab oder gibt es konkrete Maßnahmen, welche bei der Ausbildung am Auslandsstandort unterstützen könnten?

Unternehmen, die an Auslandsstandorten in mehreren Ländern ausbilden, sollten zudem ihre Einschätzung abgeben, wie sie die Situation an dem im Interview diskutierten Standort im Vergleich zu anderen Auslandsstandorten bewerten. Ferner wurde erörtert, inwiefern Erfahrungen in der Berufsausbildung von Standort zu Standort übertragbar sind und welche Implikationen dies bei der Wahl der Ausbildungsstrategie hat.

Um möglichst viele Facetten der Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen in Schwellenländern analysieren zu können, wurden bei der Auswahl der Unternehmen zahlreiche Merkmale berücksichtigt, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

3.2 Stichprobenziehung und Beschreibung der Stichprobe

Angestrebt wurde, insgesamt 15 Interviews mit deutschen Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern in Südostasien, Afrika und Lateinamerika operieren, zu den Erfahrungen ihrer Ausbildungsaktivitäten an den Auslandsstandorten zu führen. Um jedoch trotz der begrenzten Zahl der durchzuführenden Interviews ein möglichst breites Spektrum an unterschiedlichen Strategien und Herangehensweisen bei der Fachkräftesicherung erfassen zu können, wurde bei der Auswahl der Unternehmen nach vier zentralen Merkmalen – Auswahl der Länder, Standortart, Branche und Beschäftigtenzahl geschichtet.

Nachfolgend wird die Bedeutung der Schichtungsmerkmale für die Analyse der Ausbildungsaktivitäten näher erläutert:

a) Länderauswahl

Explizit untersucht diese Studie Schwellenländer, in denen es eine berufliche Qualifizierung ähnlich der deutschen dualen Ausbildung (noch) nicht gibt – es handelt sich also um Länder, bei denen deutsche Unternehmen nicht oder nur bedingt auf einen ausreichenden Stamm an adäquat qualifizierten Facharbeitern zurückgreifen können, sondern in denen sie selbst in der Ausbildung aktiv sind bzw. sein müssen.

Im Fokus stehen dabei neben China und Indien – die aufgrund ihrer großen wirtschaftlichen Bedeutung für international operierende deutsche Unternehmen von herausragender Bedeutung sind – mit Mexiko und Argentinien zwei Länder, von denen aus deutsche Unternehmen den mittel- bzw. südamerikanischen Markt abdecken. Insbesondere in der Automotive-Branche spielt Mexiko dabei als Bindeglied zwischen den Vereinigten Staaten und dem südamerikanischen Kontinent eine wichtige Rolle. Abgerundet wird die Untersuchung mit der Analyse des Ausbildungsverhaltens deutscher Firmen in Afrika, genauer in Tunesien und Nigeria. Während in Tunesien, als „klassischer“ Afrika-Standort, auf eine lange Tradition deutscher Firmenansiedlungen vor Ort zurückgeblendet werden kann, ist Nigeria in vieler Hinsicht noch ein unbeschriebenes Blatt – und das, obwohl hier einer der größten Märkte Afrikas ein hohes Erschließungspotenzial für deutsche Unternehmen bietet.

Ein Ziel bei der Länderauswahl lag darin, möglichst mehrere Interviews mit unterschiedlichen Unternehmen aus dem gleichen Land zu führen, um eruieren zu können, welche Rolle die institutionellen Rahmenbedingungen bei der Wahl der Ausbildungsstrategie spielen. Ferner sollten pro Kontinent mindestens vier Unternehmen befragt werden, um eine möglichst breite Streuung zu erhalten.

Um analysieren zu können, welchen Einfluss (Unternehmens-)Netzwerke auf die Wahl der Ausbildungsstrategie haben, sollten sowohl Unternehmen befragt werden, die in Ländern mit zahlreichen Auslandsniederlassungen operieren als auch solche, die an ihrem Standort kein ausländisches Unternehmensnetzwerk vorfinden.

b) Standortart

Auch die Art des Standorts hat Einfluss auf die Fachkräftenachfrage und damit auch auf Ausbildungsaktivitäten der Unternehmen. Mehrheitlich handelt es sich dabei Produktionsstandorte, an denen deutsche Unternehmen vor allem in technischen Berufen ausbilden. Um jedoch einen umfassenden Überblick über die Fachkräftesicherung an den Auslandsstandorten zu erhalten, wurden auch Unternehmen kontaktiert, die Verwaltungs-, Service- bzw. Vertriebsstandorte in den ausgewählten Ländern unterhalten, um auch die Ausbildung der in diesen Bereichen tätigen Mitarbeiter zu untersuchen.

c) Branche

Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften hängt auch von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen ab. Beispielsweise ist der Fachkräfteanteil in der Automotive-Branche deutlich höher

als in der Bekleidungsindustrie. Ferner ist in diesem Kontext zu berücksichtigen, welche Rolle die jeweilige Branche in den einzelnen Ländern bzw. an den Auslandsstandorten spielt: Ist diese sehr gering bzw. ist diese Branche nicht existent, wird es in der Regel auch keine berufliche Bildung in diesem Segment geben. Eine Ausbildungsstrategie, die an vorhandene Strukturen anknüpft, ist damit hinfällig. Um eine branchenbedingte Verzerrung der Ausbildungsaktivitäten zu vermeiden, wird bei der Stichprobenzusammensetzung ein möglichst breiter Branchenmix angestrebt.

d) Unternehmensgröße

Je nach Größe des Unternehmens und auch des Standorts eröffnen sich unterschiedliche Möglichkeiten bei der Wahl der Ausbildungsstrategie. So sind Großkonzerne, die an einem Auslandsstandort jährlich eine größere Anzahl an Jugendlichen ausbilden, nicht in gleichem Maße auf Kooperationspartner angewiesen wie kleinere Unternehmen. Dank der personellen und finanziellen Ausstattung sind sie eher in der Lage, die Vermittlung der theoretischen und praktischen Ausbildungsinhalte in eigener Regie durchzuführen. Kleinere Unternehmen sind aus Kostengründen und mangels Verfügbarkeit von geeignetem Ausbildungspersonal kaum in der Lage, theoretische Ausbildungsinhalte in Eigenregie zu vermitteln. Um eine umfassende Berufsausbildung anbieten zu können, sind sie auf Kooperationspartner vor Ort angewiesen. Um größenbedingte Vor- und Nachteile bei der Implementierung einer Ausbildungsstrategie analysieren zu können, ist auch die Unternehmensgröße bei der Zusammensetzung der Stichprobe von Bedeutung.

Um die hier skizzierten Kriterien der Stichprobenzusammensetzung einzuhalten und zugleich eine möglichst differenzierte Stichprobe unterschiedlicher Unternehmen zu erhalten, wurden verschiedene Quellen zur Rekrutierung geeigneter Unternehmen genutzt. So wurde bei der Auswahl möglicher Unternehmen neben einer internetbasierten Recherche Unternehmenslisten von Auslandshandelskammern verwendet sowie weitere Unternehmen über persönliche Kontakte akquiriert.

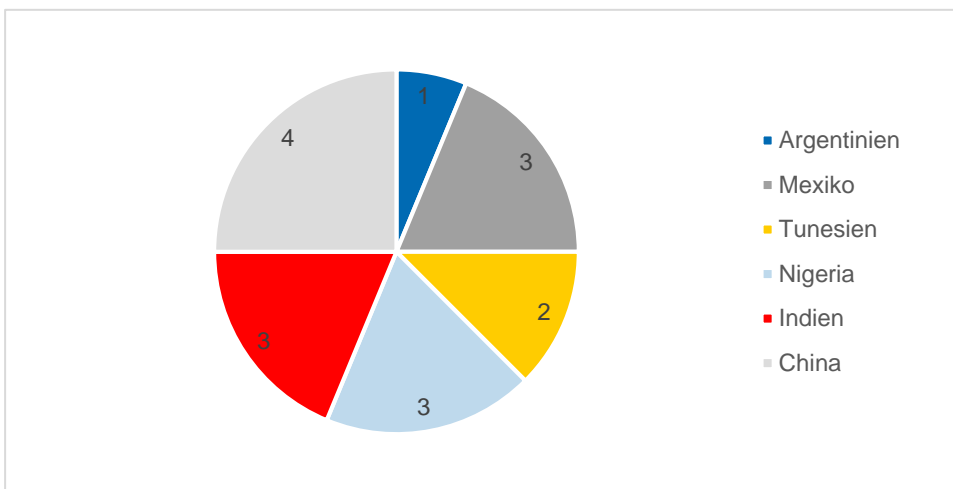
Bei der Kontaktaufnahme wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Nach einer kurzen Information über das Projekt wurde in einem ersten Schritt telefonisch der zuständige Interviewpartner ermittelt und die Zusage zur Mitwirkung am Projekt eingeholt. Es wurde bewusst darauf verzichtet, eine bestimmte Position (z. B. Ausbildungsleiter, Standortleiter oder Geschäftsführer) vorzugeben, sondern die Auswahl des Interviewpartners wurde dem Unternehmen überlassen. So sollte sichergestellt werden, dass der Interviewpartner über die tatsächlich relevanten Informationen verfügt. Bei positiver Rückmeldung wurden die Interviewpartner per E-Mail stichpunktartig über die zentralen Inhalte des Interviews informiert.

Insgesamt wurden Gesprächspartner von 16 Unternehmen für ein Interview gewonnen. Acht Teilnehmer waren Vertreter der Unternehmenszentrale in Deutschland, die übrigen acht Interviewpartner waren vor Ort an den Auslandsstandorten beschäftigt.

Sieben der 16 Unternehmen wurden zu ihren Auslandsstandorten in Asien (China, Indien) befragt, fünf unterhielten Standorte in Afrika (Tunesien, Nigeria) und vier Unternehmen gaben Auskunft zu ihren Ausbildungsaktivitäten in Lateinamerika (Argentinien, Mexiko).

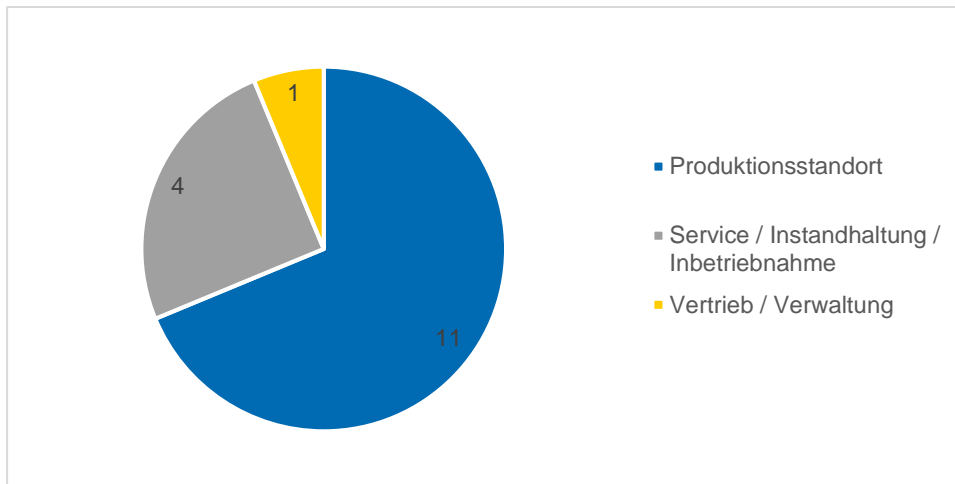
In den Ländern wie China, Indien und Mexiko sind zahlreiche deutsche Unternehmen seit vielen Jahren ansässig. Zum Teil haben sich regionale deutsche Unternehmenscluster (wie beispielsweise in Puebla/Mexiko, Mumbai-Pune/Indien oder Shanghai/China) sowie weitere deutsche Einrichtungen (beispielsweise Auslandshandelskammern, Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit [GIZ] etc.) etabliert, die bei der Ausbildung von Fachkräften beratend bzw. unterstützend zur Seite stehen können. Im Gegensatz dazu können Unternehmen mit Standorten in Tunesien oder Nigeria keine breite Unterstützung anderer Akteure aus Deutschland erwarten. Auslandshandelskammern sind zwar vor Ort, jedoch ist die Anzahl anderer deutscher Unternehmen und Einrichtungen, die für eine Ausbildungskooperation in Frage kommen, sehr begrenzt.

Abbildung 3-1: Anzahl der befragten Unternehmen nach Auslandsstandort



Bei den Recherchen nach möglichen Interviewpartnern zeigte sich, dass es sich bei der Mehrzahl der deutschen Unternehmen, die an den Auslandsstandorten ausbilden, um Produktionsstandorte handelte. Service- oder Vertriebsstandorte sind für eigene Ausbildungsaktivitäten oft zu klein oder es werden kaufmännische Qualifikationen nachgefragt, über die die einheimischen Arbeitskräfte in ausreichendem Maße verfügen. Dennoch gelang es, fünf ausbildende Unternehmen mit Verwaltungs-, Service- bzw. Vertriebsstandorten für die Interviews zu gewinnen.

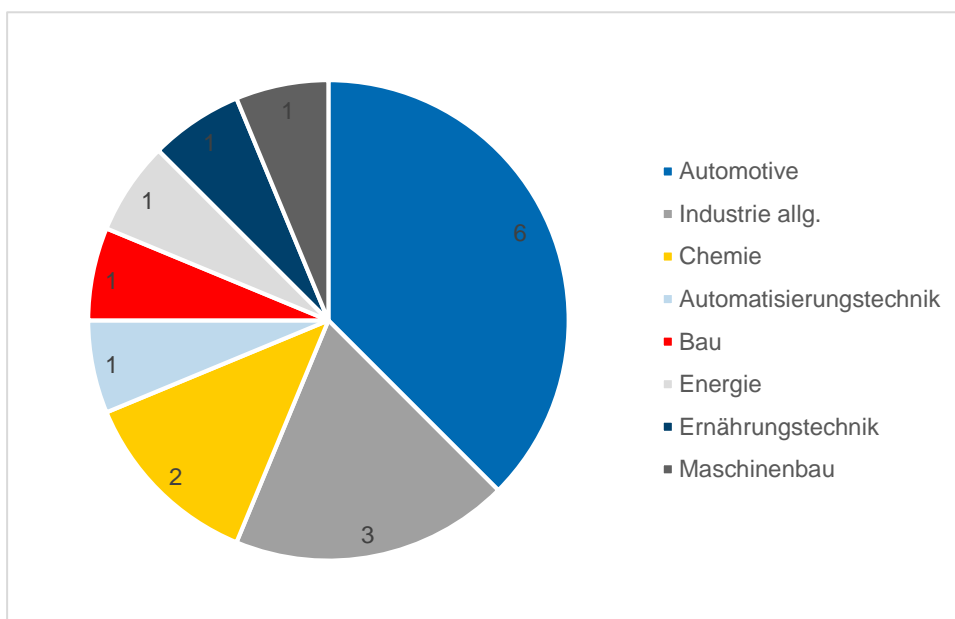
Abbildung 3-2: Befragte Unternehmen nach Standortart



Hinsichtlich der Branchenzusammensetzung der befragten Unternehmen konnte ein breiter Mix mit dem Schwerpunkt Automotive realisiert werden. Bei sechs von 16 Unternehmen handelt es sich um Automobilhersteller bzw. -zulieferer. Dies entspricht jedoch dem internationalen Standing deutscher Automotive-Industrie, die zu den bedeutendsten „Global Playern“ zählt.

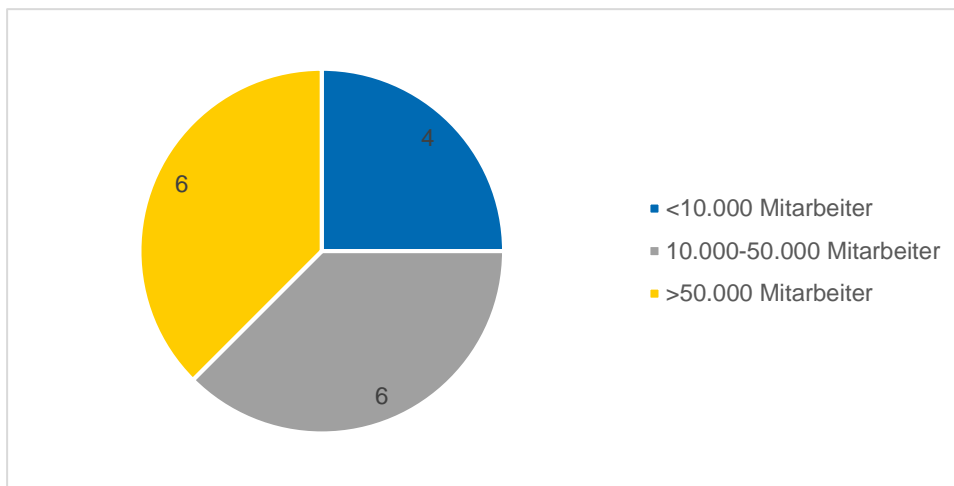
Die Tatsache, dass kein Dienstleistungsunternehmen für die Untersuchung gewonnen werden konnte, ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass sich Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen im Bereich der beruflichen Erstausbildung vorrangig auf gewerblich-technische Berufe konzentrieren. Selbst an großen Produktionsstandorten mit zahlreichen Verwaltungsmitarbeitern stellen Ausbildungsaktivitäten im kaufmännischen Bereich die Ausnahme dar. In der Regel finden Unternehmen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter an den Standorten auf dem lokalen Arbeitsmarkt.

Abbildung 3-3: Befragte Unternehmen nach Branche



Der Aufbau von Auslandsstandorten, insbesondere in anderen Kontinenten und Kulturkreisen, ist mit erheblichem finanziellen und personellen Aufwand verbunden, der nur ab einer gewissen Unternehmensgröße zu realisieren ist. Daher war nicht zu erwarten, dass auch KMU zur Zielgruppe dieser Studie zählen. Dennoch weisen die befragten Unternehmen hinsichtlich der Mitarbeiterzahl eine große Streuung auf. Vier Unternehmen haben weniger als 10.000 Mitarbeiter, während sechs Unternehmen mehr als 50.000 Mitarbeiter beschäftigen. Bei der Auswertung der Interviews wird daher auch zu untersuchen sein, inwiefern beispielsweise die Unternehmensgröße die Ausbildungsstrategie oder die Kooperationsintensität beeinflusst.

Abbildung 3-4: Befragte Unternehmen nach Größenklassen



Die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Standortart und Auslandsstandort bietet gute Voraussetzungen, möglichst viele Facetten und unterschiedliche Ansätze zu Ausbildungsaktivitäten abzubilden. Somit lässt sich ein umfassender Überblick über Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Ausbildung von Fachkräften im Ausland gewinnen. Um die Ausführungen der Interviewpartner adäquat bewerten und einschätzen zu können, bedarf es einer Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen an den jeweiligen Auslandsstandorten. Daher werden im nachfolgenden Kapitel die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Berufsbildungssysteme der sechs ausgewählten Länder dargestellt.

4 Institutioneller Rahmen

Die Wahl der Ausbildungsstrategie kann nicht unabhängig von jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen getroffen werden. So spielen bei der Entscheidung für eine Ausbildungsstrategie diverse Kontextfaktoren eine entscheidende Rolle, die ebenfalls die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der jeweils gewählten Strategie determinieren. Das folgende Kapitel dient der Einordnung des institutionellen Kontexts, in dem das jeweilige Unternehmen agieren muss. Hierzu finden sich zusätzlich im Anhang II detaillierte Ländersteckbriefe sowie grafische Beschreibungen des Aufbaus des jeweiligen Bildungssystems.

Von allen befragten Unternehmen wurde auf die Bedeutung der potenziell zu rekrutierenden Jugendlichen hingewiesen. Hier ist neben dem zahlenmäßig verfügbaren Angebot an Ausbildungsinteressierten auch deren vorhandenes Qualifizierungsniveau relevant. Um das vorhan-

dene und insbesondere das zukünftige zahlenmäßige Potenzial an Auszubildenden zu betrachten, dient ein Blick auf den Anteil der Bevölkerung unter 15 Jahren sowie auf die Geburtenrate. In Indien, Argentinien, Tunesien und Mexiko ist der Anteil der Bevölkerung unter 15 Jahren mit ca. 23 bis 29 Prozent an der Gesamtbevölkerung beispielsweise relativ hoch. Hier gibt es somit einen großen Anteil an potenziell für eine berufliche Ausbildung in Frage kommende junge Menschen. In Nigeria liegt der Anteil mit 43 Prozent unter 15-Jährigen sogar noch weit darüber. Für all diese Personen muss eine berufliche Perspektive geschaffen werden. In China stellt sich die Situation deutlich anders dar. Der Anteil an jungen Menschen ist mit 14 Prozent Anteil an der Gesamtbevölkerung deutlich geringer, sodass der Wettbewerb um junge Menschen, gerade auch in Hinblick auf eine alternative akademische Bildung, deutlich höher ist.

Natürlich ist nicht nur der quantitative Anteil an möglichen Auszubildenden relevant. Auch das vorhandene Qualifizierungsniveau der potenziellen Auszubildenden ist von hoher Bedeutung und hat großen Einfluss auf den Anteil an möglichen Auszubildenden und somit auf den gewählten Ausbildungsansatz. Als ein Basisindikator für das generelle Qualifikationsniveau des jeweiligen Landes kann die generelle Analphabetenquote herangezogen werden. In Ländern wie Nigeria (mit einer Analphabetenquote von über 40 Prozent) oder Indien (mit knapp 30 Prozent) stellt die fehlende Grundbildung der Bevölkerung Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Dies geht einher mit hohen Abbruchquoten im Zuge der gesetzlich vorgeschriebenen Grundbildung. Länder wie beispielsweise Argentinien und China haben einen Alphabetisierungsgrad, der mit Deutschland durchaus vergleichbar ist. Auch durchlaufen hier fast alle Jugendlichen eine vertiefende Grundbildung.

Gerade in Hinblick auf mögliche Kooperationspartner bei der beruflichen Ausbildung sind der Aufbau, die Organisation und die Struktur der beruflichen Bildung vor Ort entscheidend, wobei sich hier in den Interviews gezeigt hat, dass es deutliche Unterschiede zwischen theoretischem Aufbau und der – gerade auf regionaler Ebene – tatsächlichen praktischen Ausgestaltung gibt. Für alle Strategien (mit Ausnahme der Strategie D) ist eine mehr oder weniger intensive Kooperation mit staatlichen Stellen von Nöten. Je transparenter und verlässlicher diese Strukturen aufgebaut sind, desto einfacher ist die Zusammenarbeit für deutsche Unternehmen. In den Interviews hat sich daher gezeigt, dass in Ländern ohne funktionierende Strukturen im Bildungssystem – wie in Nigeria – eine Kooperation mit öffentlichen Stellen schwieriger ist, und somit auch auf Ausbildungsstrategie D zurückgegriffen wird, also einer tätigkeitsbezogenen Qualifizierung im Unternehmen.

In anderen Ländern, gerade mit hohem Anteil an jungen Menschen, tritt die Berufsbildung zunehmend in den Fokus der Politik und entsprechende Strukturen werden ausgebaut: Dies ist beispielsweise in Indien der Fall. Dieser Umstand ist bei der Anbahnung möglicher Kooperationen zu beachten.

Generell unterscheiden sich die Ausbildungsstandards in den betrachteten Ländern stark vom deutschen dualen System. In der Regel verläuft eine Ausbildung vollschulisch und hat mit der betrieblichen Praxis oft wenig zu tun. In den betrachteten Ländern stehen häufig die universitären und fachhochschulischen Ausbildungen im Fokus. Auch zeigt sich, dass in vielen Ländern informelle Systeme eine große Bedeutung haben. Die Qualifizierung der Jugendlichen entspricht demnach oftmals nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes, sodass Unternehmen hier noch erheblich nachsteuern müssen.

Ein Blick auf die Arbeitsmarktsituation vor Ort zeigt, dass gerade in Tunesien auch viele gut ausgebildete Fachkräfte von Arbeitslosigkeit betroffen sind, während beispielsweise in Nigeria der Großteil der Arbeitslosen über keine Berufsausbildung verfügt. Auch in China wächst der Bedarf an beruflichen qualifizierten Mitarbeitern deutlich schneller als das Angebot. Das gleiche gilt auch für Indien und Argentinien. Dies hat zur Folge, dass in diesen Ländern ein hoher Wettbewerb um beruflich qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt herrscht. Für Unternehmen wird wegen der erschwerten Fachkräfterekrutierung die eigene Ausbildung noch wichtiger.

In allen betrachteten Ländern hat die berufliche Bildung noch einen sehr geringen Stellenwert und gilt eher als „Notlösung“ bzw. als Alternative für Bildungsversager. Trotzdem wächst in einigen Ländern, wie beispielsweise Mexiko, China oder teilweise auch in Indien die Wertschätzung einer beruflichen Ausbildung, was den Rekrutierungsprozess verbessern kann. Das Image der beruflichen Bildung gilt es bei der Ausgestaltung der Ausbildung und gerade für den Rekrutierungsprozess zu berücksichtigen: Gerade attraktive Angebote für Auszubildende, wie beispielsweise Doppelqualifikationen durch staatlich anerkannte Abschlüsse, können hier gegensteuern.

5 Ergebnismatrix und zentrale Befunde

Zentrale Befunde der Interviews

Im Zentrum der Untersuchung stehen qualitative Interviews mit 16 Unternehmensvertretern, die Auskunft zu den Ausbildungsaktivitäten ihrer Unternehmen an den ausgewählten Auslandsstandorten gaben. Die nachfolgende Darstellung der zentralen Untersuchungsergebnisse erfolgt rein deskriptiv und beinhaltet noch keine Handlungsempfehlungen oder Clusterung hinsichtlich Ausbildungsstrategie oder Unternehmenstypen. Diese werden aufbauend auf den zentralen Untersuchungsergebnissen im weiteren Verlauf des Berichts vorgestellt.

Die Dokumentation der Ergebnisse folgt der Chronologie des Interviewleitfadens. Ergänzend hierzu findet sich in Anhang III eine Matrix, in der zu ausgewählten Fragestellungen die Ausführungen der einzelnen Interviewpartner anonymisiert in komprimierter Form dargestellt werden.

a) Standortwahl und Motive für die Ausbildung des eigenen Nachwuchses

Nach den Interviewergebnissen sind die Qualifikation der Arbeitskräfte sowie die institutionellen Rahmenbedingungen im Bereich der beruflichen Bildung bei den Standortentscheidungen von Unternehmen von nachrangiger Bedeutung. Die räumliche Nähe zu wichtigen Absatzmärkten oder Abnehmern sowie die Realisierung von Kostenvorteilen sind die ausschlaggebenden Faktoren bei der Wahl der Auslandsstandorte.

Mehrheitlich existierten die Auslandsstandorte der befragten Unternehmen seit vielen Jahren; Aktivitäten zur Ausbildung von Fachkräften wurden jedoch verstärkt in der jüngeren Vergangenheit initiiert. Ein Grund dafür ist, dass Schwellenländer in der Vergangenheit aufgrund der sehr niedrigen Lohnkosten bevorzugte Standorte für Herstellung arbeitsintensiver Massenprodukte waren.

Dies hat sich in den letzten Jahren, wie die Antworten der Interviewpartner zeigen, deutlich geändert. Als Motive für die Ausbildung des eigenen Nachwuchses wurden vor allem folgende Beweggründe angeführt:

- Die Technisierung und Automatisierung der Fertigungsprozesse führten zu höheren qualifikatorischen Anforderungen an die Mitarbeiter.
- Die Komplexität der Produkte steigt.
- Der Auslandsstandort verfügt über die gleiche Technologie und gleiches Equipment wie die Standorte in Deutschland.
- Die Produktion des Endprodukts wurde komplett von Deutschland ins Ausland verlagert.
- Die beruflich qualifizierten Fachkräfte in den Bereichen Werkzeugbau und Instandhaltung waren am Standort nicht vorhanden.
- Die qualifikatorischen Anforderungen an das Personal sind stark gestiegen, eine Kompensation durch deutsche Mitarbeiter ist nicht mehr möglich.
- Die Entsendung deutscher / europäischer Expatriates ist sehr teuer, daher ist es zunehmend wichtiger, Fachkräfte vor Ort adäquat auszubilden.

Diese Aussagen verdeutlichen, dass sich die technologischen Rahmenbedingungen und damit auch die qualifikatorischen Anforderungen an das Personal immer stärker den Gegebenheiten in Deutschland angleichen. Solche Entwicklungen betreffen nicht nur die Hersteller von Endprodukten, sondern auch die Zulieferer und Unternehmen in den Bereichen Service und Instandhaltung.

b) Institutionelle Rahmenbedingungen

Kooperationspartner sind nach den Ergebnissen der Interviews für den Aufbau einer Berufsausbildung von zentraler Bedeutung. Keines der befragten Unternehmen, die sich für eine Ausbildung nach Strategie A, B, oder C entschieden haben, verzichtete bei der Implementierung oder Durchführung der Berufsausbildung vollständig auf die Zusammenarbeit mit einem anderen Partner oder staatlichen Stellen. Lediglich Unternehmen, die eine Qualifizierung im Rahmen von Strategie D durchführten, organisierten dies zum Teil ohne Kooperationspartner. Jedoch waren große Unterschiede hinsichtlich der Art und Anzahl der Kooperationspartner sowie bezüglich der Zufriedenheit der Zusammenarbeit festzustellen.

Ein Teil der Gesprächspartner hob hervor, dass eine Zusammenarbeit mit den nationalen Behörden bzw. den Berufsbildungseinrichtungen vor Ort unverzichtbar sei, insbesondere wenn der Ausbildungsgang zu einem staatlich anerkannten Abschluss führt, während andere ausschließlich mit deutschen Partnern (Unternehmen, Auslandshandelskammern etc.) zusammenarbeiteten.

Kooperationen mit nationalen Partnern erfolgen auf zwei Ebenen: auf bildungspolitischer Ebene sowie auf Arbeitsebene mit Berufsbildungseinrichtungen vor Ort. Die Einbeziehung der politischen Ebene ist erforderlich, wenn es um die Anpassung nationaler Curricula geht, die Rahmenbedingungen zur Durchführung dualer Ausbildungselemente verbessert werden sollen oder ihre allgemeine Akzeptanz gesteigert werden soll.

Dies erfordert laut Auskunft der Befragten sowohl eine generelle Bereitschaft der staatlichen Stellen, sich auf eine Zusammenarbeit einzulassen sowie oftmals einen „langen Atem“, um die

gewünschten Ziele zu realisieren. Unternehmen mit langfristiger und auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Strategie haben jedoch vorwiegend positive Erfahrungen bei dieser Form der Zusammenarbeit gemacht (Mexiko, Tunesien).

Kooperationen mit Bildungseinrichtungen vor Ort sind für die meisten Unternehmen unverzichtbar, insbesondere wenn sie sich für eine Ausbildung nach Strategie B oder C entscheiden haben. Zum einen sind sie bei der Vermittlung von Theorieinhalten auf die Unterstützung der Bildungseinrichtungen angewiesen. Zum anderen ist eine Mitwirkung lokaler Bildungsträger oftmals gesetzlich vorgeschrieben, wenn die Berufsausbildung mit einem staatlich anerkannten Abschluss endet.

Andererseits gab es auch Unternehmen, dies sich explizit gegen eine Zusammenarbeit mit lokalen Berufsbildungseinrichtungen aussprachen. Als Gründe wurden z. B. angeführt:

- Die Berufsbildung erreicht bei weitem nicht das Niveau, das im Unternehmen benötigt wird.
- Da von staatlicher Seite keine Dualität der Berufsausbildung vorgesehen ist, macht eine Zusammenarbeit wenig Sinn.
- Eine inhaltliche Verzahnung von theoretischen und praktischen Ausbildungsinhalten ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht möglich.

Ambivalent wurde die Zusammenarbeit mit den Auslandshandelskammern (AHK) bewertet. Rund zwei Drittel der Befragten gaben an, mit der zuständigen AHK im Bereich der Berufsbildung kooperiert zu haben. Rund die Hälfte der anfangs kooperierenden Unternehmen brach die Zusammenarbeit ab bzw. empfand sie als nicht zielführend, während die andere Hälfte der Befragten mit der AHK als Kooperationspartner zufrieden war. Hierbei handelte es sich vorwiegend um Unternehmen, deren Ausbildungsaktivitäten eng an deutsche Standards angelehnt waren (Strategie A).

Als Hauptgrund für die negativen Beurteilungen wurde in erster Linie die starke Fixierung vieler AHKs auf eine Berufsausbildung streng nach deutschem Muster angeführt. Andere Strategien, wie z. B. eine landesspezifische Kompetenzorientierung mit Einbindung dualer Elemente oder eine duale Anreicherung mit möglicher Erweiterung des nationalen Berufsbildungssystems sind mit dem Geschäftsmodell einiger AHKs nach Auskunft der Befragten nicht vereinbar. So wünschen sich die befragten Unternehmen teilweise ein Art „IHK-Zertifikat light“, das sich an deutschen Ausbildungsstandards und Curricula orientiert, zugleich aber Raum für die Anpassung an lokale Anforderungen lässt. Trotzdem betonen einige Unternehmen auch die gute Zusammenarbeit mit der AHK, beispielsweise durch den gemeinsamen Austausch von Erfahrungen (Think-Tanks).

Vereinzelt berichteten die Befragten auch von einer Teilnahme an Entwicklungsprojekten zur Förderung der beruflichen Bildung, mit der zugleich auch eine Implementierung eigener Ausbildungsaktivitäten einherging. Der Vorteil einer Teilnahme an solchen Projekten besteht vor allem darin, dass der organisatorische Part bzw. die Akquise mit den ortsansässigen Kooperationspartnern zu den Kernaufgaben der Projektträger zählt und sich das Unternehmen auf die Umsetzung und Erprobung der Ausbildungsaktivitäten konzentrieren kann. Da die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Entscheidungsträgern in der Regel nicht mit dem Projektabschluss endet, dürfte das Engagement an einem Entwicklungsprojekt die eigenen Ausbildungsaktivitä-

ten nachhaltig befördern. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Teilnahme an Entwicklungsprojekten wenig Gestaltungsspielraum bei der Wahl der Ausbildungsstrategie ermöglicht, da diese durch das Projekt weitgehend vorgegeben ist. Eine Beteiligung ist somit nur dann sinnvoll, wenn Projektziele und Unternehmensziele weitgehend deckungsgleich sind.

c) Rekrutierung, Ausbildung und Verbleib von Jugendlichen im Unternehmen

In allen Interviews wurde der Rekrutierung von geeigneten Bewerbern und die Bindung von Ausbildungsabsolventen an das Unternehmen ein sehr hoher Stellenwert beigemessen.

In den ausgewählten Schwellenländern war die gesellschaftliche Akzeptanz der beruflichen Bildung durchweg schwach ausgeprägt. Allerdings waren in den meisten Ländern Anzeichen für eine Trendwende zu erkennen, wo zumindest seitens der Berufsbildungspolitik und zum Teil auch seitens der Unternehmen die berufliche Bildung an Bedeutung gewinnt. Dagegen ist in Ländern wie insbesondere Nigeria eine staatlich geregelte Berufsbildung, die zur Sicherung eines qualifizierten Fachkräftenachwuchses beiträgt, kaum existent.

Die geringe Akzeptanz der beruflichen Bildung unter den Jugendlichen und deren Eltern führt dazu, dass deutsche Unternehmen vielerorts intensive Werbe- bzw. Imagekampagnen für die eigene Ausbildung durchführen müssen. Da nach Einschätzung der Befragten das Bildungsniveau in den allgemeinbildenden Schulen der ausgewählten Schwellenländer nicht den deutschen Standards entspricht, werden Bewerber bevorzugt, die über eine Hochschulzugangsberechtigung verfügen. Insbesondere bei dieser Klientel ist umfangreiche Überzeugungsarbeit sowie ein Aufzeigen von beruflichen Perspektiven erforderlich, um mögliche Vorzüge einer Berufsausbildung gegenüber einem Studium zu verdeutlichen.

Eine Sondersituation ergibt sich für Unternehmen, die im Rahmen ihrer Ausbildungsaktivitäten mit beruflichen Schulen vor Ort kooperieren bzw. deren Ausbildung mit einem staatlich anerkannten Abschluss endet. Diese Unternehmen müssen bei ihren Imagekampagnen die beruflichen Schulen mit ins Boot nehmen, da sich die Ausbildungsplatzbewerber zunächst an die Schule wenden müssen. Denn in Ländern, in denen duale Ausbildungsgänge nicht existieren, wird der Ausbildungsvertrag mit der Schule und nicht mit dem deutschen Unternehmen abgeschlossen. Das hat zur Folge, dass die deutschen Unternehmen bei der Bewerberauswahl nur begrenzte Autonomie haben: Entweder sie treffen gemeinsam mit der Schule die Auswahl oder suchen sich in den Schulklassen die geeigneten Jugendlichen aus.

Ein entscheidender Punkt zur Steigerung der Attraktivität der Berufsausbildung stellt nach Einschätzung vieler Befragter die Verwertbarkeit des Abschlusses dar. Ausbildungsgänge, die mit einem Firmenzertifikat und nicht mit einem staatlich anerkannten Abschluss bzw. deutschem Abschluss enden, stellen insbesondere für hoch qualifizierte Bewerber mit Hochschulzugangsberechtigung keine Alternative zum Studium dar. Ausnahmen gelten für Unternehmen, mit einem sehr hohen Bekanntheitsgrad. Hier kann allein der „Name“ ausreichen, um eine große Anziehungskraft auf Jugendliche auszuüben.

Zudem wiesen einige Interviewpartner darauf hin, dass ein angemessenes Ausbildungsentgelt einen zusätzlichen Anreiz für eine Berufsausbildung darstellt. Da in den sechs ausgewählten Schwellenländern berufliche Bildung fast durchweg vollzeitschulisch organisiert ist, sind Ausbildungsentgelte unüblich. Für Eltern und Jugendliche kann dies eine wichtige zusätzliche Ein-

nahmequelle darstellen und gegebenenfalls einen Teil des zu entrichtenden Schulgeldes aufwiegen.

Zahlreiche Interviewpartner machten deutlich, dass bei der Konzeption und Vermittlung der Ausbildungsinhalte einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen sind. Da in den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen der analysierten Länder der Kenntnisstand und die erworbenen Kompetenzen nicht mit denen in Deutschland vergleichbar sind, dauert eine Vermittlung vergleichbarer Ausbildungsinhalte deutlich länger als in Deutschland. Auch die Art und Weise, wie in den Schulen der Schwellenländer unterrichtet wird, unterscheidet sich deutlich von den in Westeuropa angewandten Lernkonzepten. Viele Interviewpartner berichteten, dass Soft Skills wie beispielsweise Transferdenken, Problemlösungskompetenz sowie eigenständiges Lernen bei vielen Jugendlichen, insbesondere in China und Indien, kaum entwickelt sind. Vor allem Unternehmen, deren strategischer Ansatz eine komplexe Berufsausbildung vorsieht, müssen sich konzeptionell auf den Kenntnisstand und die erworbenen Kompetenzen der Jugendlichen einstellen, um die angestrebten Ausbildungsziele zu erreichen.

Nahezu alle befragten Fachleute berichteten, dass die Bindung von Mitarbeitern zu Unternehmen in den analysierten Ländern bei weitem nicht so ausgeprägt ist wie in Deutschland. Die Fluktuation von Ausbildungsabsolventen nahm in den Interviews daher einen sehr hohen Stellenwert ein. Nahezu jedes Unternehmen machte sich hierzu Gedanken und es wurden unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt, um die Bindung von Ausbildungsabsolventen an die Unternehmen zu erhöhen. Unter anderem wurden folgende Maßnahmen genannt:

- Die bevorzugte Einstellung von Mitarbeiterkindern – wenn viele Familienmitglieder im Unternehmen sind, sinkt die Fluktuation.
- Eine Rekrutierung im direkten Umkreis des Werks reduziert die Fluktuation.
- Loyalität zum Unternehmen aufbauen, z. B. durch hochwertiges Kantinenessen und kostenlosen Transport zum Arbeitsplatz
- aufgrund der Fluktuation über Bedarf ausbilden
- eine angemessene Bezahlung und berufliche Perspektiven, welche die Verbleibsquoten der Ausbildungsabsolventen erhöhen
- Ingenieursgehälter und attraktive Arbeitsplätze in Aussicht stellen
- Den Ausbildungsabsolventen Arbeitsplätze in den modernsten und innovativsten Bereichen anbieten und darauf hinweisen, dass diese Stellen für eigenen Auszubildende vorgesehen sind.
- Den Mitarbeitern signalisieren, dass ein Firmenwechsel endgültigen Charakter hat. „Wenn Leute einmal wechseln, ist die Tür zu – es gibt keine Möglichkeit, zurückzukommen“.

Die Auflistung zeigt, dass es vier Stellschrauben gibt, um die Bindung von Mitarbeitern ans Unternehmen zu steigern: Maßnahmen, die auf sozio-kulturelle Kontextfaktoren abzielen, die eine Verbesserung der beruflichen Perspektiven anstreben, die auf finanzielle Anreize setzen und solche, die sanktionierenden Charakter haben.

Vereinzelt berichteten die Befragten, dass das Thema Fluktuation selbst bei der Wahl der Ausbildungsstrategie eine Rolle spielte. Beispielsweise wurde in zwei Fällen bewusst auf einen anerkannten Abschluss verzichtet, um die Verbleibswahrscheinlichkeit der Absolventen im Unternehmen zu erhöhen.

d) Rekrutierung und Qualifizierung der Ausbilder

Die Berufsausbildung von Jugendlichen erfordert qualifiziertes Personal. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine betriebliche bzw. duale Ausbildung in den untersuchten Schwellenländern – von einigen Modellprojekten abgesehen – weitgehend unbekannt ist. Ausbilder müssen deshalb neben dem berufsfachlichen und pädagogischen Know-how auch das System einer dualen Berufsausbildung kennen und in der Lage sein, den Auszubildenden soziale Kompetenzen, die im betrieblichen Umfeld benötigt werden, zu vermitteln. Sie bewegen sich hierbei in einem Spannungsfeld: Zum einen müssen sie die Erwartungen der deutschen Unternehmensleitungen erfüllen, zum anderen kann eine Ausbildung von Jugendlichen nur gelingen, wenn deren kultureller Hintergrund hinreichend berücksichtigt wird.

Auf die Frage, ob diese Aufgabe besser von Einheimischen oder deutschen Ausbildern erfüllt werden kann, gingen die meisten Interviewpartner sehr ausführlich ein. Generell ist nach Informationen der Befragten zwischen Aufbau und Regelbetrieb der Ausbildungsaktivitäten zu differenzieren.

Fast alle befragten Unternehmen berichteten, dass für die Aufbauphase der Einsatz deutscher Ausbilder zwingend erforderlich ist, unter anderem auch, um Intention und Funktionsweise einer dualen Ausbildung zu vermitteln und gegebenenfalls auch Partner für die Vermittlung von Theorie-Inhalten zu akquirieren.

Bereits in der Aufbauphase starteten die meisten Unternehmen dabei mit Train-the-Trainer-Programmen. Kein einheitliches Bild ergab sich allerdings hinsichtlich der Auswahlkriterien der einheimischen Trainer. Das Spektrum reichte von langjährigen Mitarbeitern mit einschlägigem Fachwissen bis hin zu Pädagogen, die auf dem lokalen Arbeitsmarkt rekrutiert wurden.

Nach der Aufbauphase der Berufsausbildung, die von den Befragten mit zwei bis fünf Jahren beziffert wurde, entschieden sich die Unternehmen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die Berufsausbildung von einheimischen Ausbildern durchführen zu lassen. Zu den Ausnahmen zählten beispielsweise Unternehmen, die nach Strategie A (Orientierung am deutschen Kompetenzstandard) ausbilden. Hier war man davon überzeugt, langfristig auf deutsche Ausbilder vor Ort angewiesen zu sein.

Als Gründe für eine Ausbildung, die ausschließlich mit einheimischen Ausbildern erfolgt, wurden unter anderem folgende genannt:

- Alle Ausbilder sind Einheimische, denn man braucht Personen, die die Bildungs- und Sozialstrukturen vor Ort kennen.
- Es ist schwierig, deutsche Ausbilder zu finden, die bereit sind, sich langfristig an den Auslandsstandort zu binden.
- Eine Ausbildung mit deutschen Ausbildern ist zu teuer.
- Die Ausbildung erfolgt in Landessprache, daher werden einheimische Ausbilder eingesetzt.

Große Bedeutung wurde der Qualifizierung und Betreuung einheimischer Ausbilder beigemessen. Die Mehrzahl der Unternehmen, die sich für eine Berufsausbildung nach Strategie A, B oder C entschieden haben, organisieren für die einheimischen Ausbilder Auslandsaufenthalte in

den Unternehmenszentralen in Deutschland: Hier erhalten die Ausbilder direkte Einblicke in die Funktionsweise und Abläufe einer dualen Ausbildung. Dabei werden sie auch fachlich auf ihre Ausbildertätigkeit vorbereitet. Zur Qualifizierung der Ausbilder zählen häufig auch Deutschkurse. Da die Ausbildungsunterlagen in der Regel in deutscher Sprache verfasst sind und einheimische Ausbilder auch mit deutschen Fachleuten kommunizieren müssen, sind Deutschkenntnisse oftmals unverzichtbar.

Auch wenn die Ausbildung ausschließlich von einheimischen Fachkräften durchgeführt wird, verfügen alle Unternehmen über einen festen deutschen Ansprechpartner, der für strategische oder fachliche Fragen zur Ausbildung an den einzelnen Standorten zuständig ist. Bei manchen Unternehmen ist dies der Standort-/Produktionsleiter, bei anderen Unternehmen ein Ausbildungsverantwortlicher in der deutschen Unternehmenszentrale.

Die Qualifikation des Ausbildungspersonals ist für eine erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Ausbildungsstrategie von zentraler Bedeutung und spielt demzufolge eine wichtige Rolle bei der Implementierung von Ausbildungsaktivitäten. Als ein Ergebnis der Interviews bleibt festzuhalten, dass je nach Standort und Ausbildungsstrategie unterschiedliche Konzepte zur Anwendung kommen.

e) Sonstige Erfahrungen bei der Übertragung dualer Ausbildungselemente

Bislang wurden Einzelaspekte der Übertragung dualer Ausbildungselemente in den untersuchten Schwellenländern dargestellt. Darüber hinaus wiesen die Gesprächspartner in den Interviews auf eine Reihe weiterer Faktoren des unternehmerischen Handels hin, die bei der Einführung bzw. Umsetzung dualer Ausbildungselemente eine bedeutende Rolle spielten.

Nach Einschätzung vieler Befragter ist es von zentraler Bedeutung, dass die Unternehmensleitung in Deutschland hinter der strategischen Entscheidung steht, eine Berufsausbildung im Ausland aufzubauen – das heißt, es muss die Bereitschaft vorhanden sein, hierfür finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Zudem müssen sich die Unternehmensleitungen bewusst sein, dass eine erfolgreiche Umsetzung der Berufsausbildung ein langfristiges Investment darstellt. Dies impliziert die Bereitschaft, Rückschläge in Kauf zu nehmen und flexibel auf nicht eingeplante Herausforderungen zu reagieren. Die handelnden Akteure vor Ort sind somit auf eine hohe Entscheidungsautonomie und Freiheitsgrade bei der Umsetzung der Berufsausbildung angewiesen.

Nach Einschätzung vieler Interviewpartner zählen Eigeninitiative und aktive Gestaltung von Entscheidungsprozessen zu den zentralen Erfolgsfaktoren bei der Einführung dualer Ausbildungselemente. Dies erfordert zugleich eine hohe Präsenz der verantwortlichen Akteure, die zudem ein Gespür haben müssen, was vor Ort benötigt wird und wichtig ist. Wer sich zu sehr mit Nebensächlichkeiten beschäftigt, läuft leicht Gefahr, das große Ziel aus den Augen zu verlieren. Eigeninitiative und Entscheidungsfreudigkeit sind vor allem dann gefragt, wenn es um Festlegung der Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Ausbildungsstrategie geht. Bei der Ausgestaltung der Ausbildung sollte man den einheimischen Akteuren Freiräume lassen, um so auch Rücksicht auf kulturelle Unterschiede nehmen zu können.

Grundsätzlich, so die einhellige Meinung der Befragten, ist eine erfolgreiche Berufsausbildung nur unter Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede zu realisieren. Dies betrifft die Ebene

der Auszubildenden, der Ausbilder und auch der Kooperationspartner. Hierbei legten die Interviewpartner den Fokus auf die ersten beiden Personengruppen. Bei den Auszubildenden spielt vor allem die Berücksichtigung der in den einzelnen Ländern vorherrschenden Lernmethoden eine zentrale Rolle. Jugendliche, die während der Schulausbildung vorwiegend auswendig lernen mussten und denen eigenständiges Lernen bzw. Transferdenken weitgehend unbekannt ist (z. B. in China), benötigen entsprechend Zeit, um soziale Kompetenzen, wie beispielsweise Teamfähigkeit oder die flexible Umsetzung des erworbenen Wissens zu entwickeln, die zentraler Bestandteil einer dualen Ausbildung sind. Wenn auf solche Aspekte zu wenig Rücksicht genommen wird, sind die Chancen, die anvisierten Lernziele in der vorgegebenen Ausbildungsdauer zu erreichen, recht gering.

Einheimische Ausbilder haben zwar den Vorteil, sich leichter auf die jugendlichen Landsleute einstellen zu können, jedoch fehlen ihnen typischerweise Kenntnisse und Erfahrungen bei der Umsetzung dualer Ausbildungskonzepte. Da sie oftmals eine Mittlerrolle zwischen deutscher Unternehmensleitung und den einheimischen Jugendlichen einnehmen, müssen sie intensiv auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden, um die erforderlichen Ausbildungsinhalte derart zu vermitteln, dass sie von den Jugendlichen auch angenommen und verstanden werden.

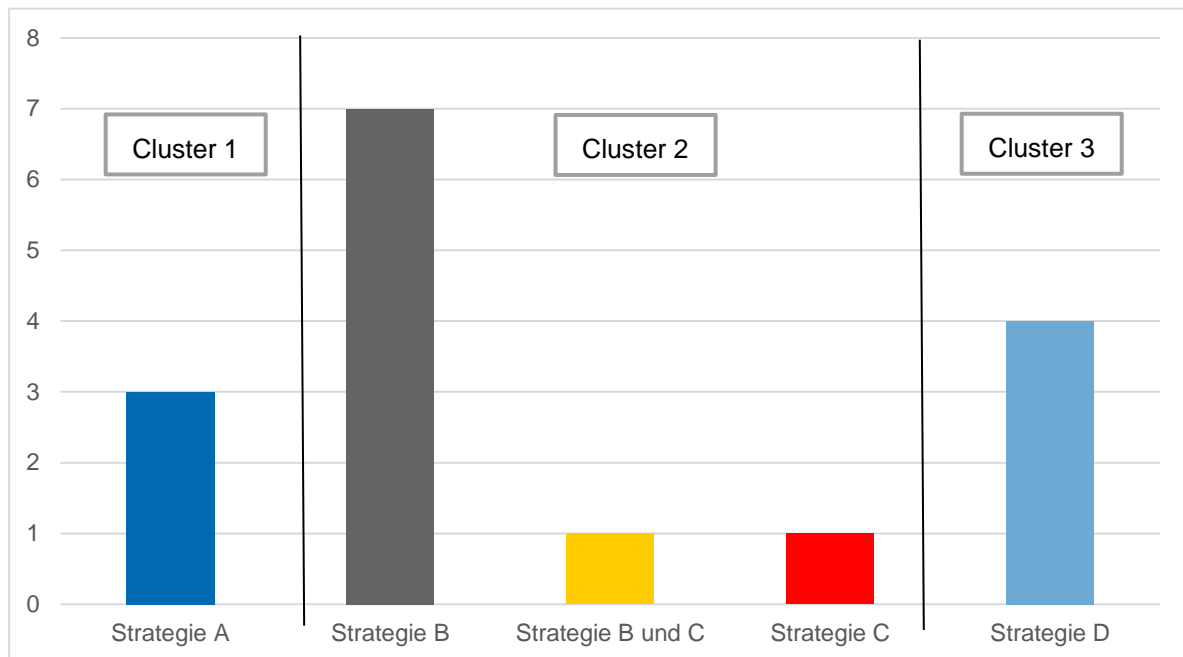
Ein Interviewpartner fasste eine erfolgversprechende Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede wie folgt zusammen: „Man muss sich auf kulturelle Unterschiede einstellen, den Auszubildenden und ihren Ausbildern ausreichend Freiräume lassen und bereit sein, Kompromisse einzugehen. Nur dann kann es funktionieren.“

6 Clusterung der Ergebnisse

In Kapitel 2 wurden bereits vier Strategieansätze zur Ausbildung von Fachkräften skizziert. Die Experteninterviews haben ergeben, dass alle Ansätze von den befragten Unternehmen zur Fachkräftesicherung eingesetzt wurden. Daher wird nun untersucht, ob die Umsetzung einzelner Ausbildungsstrategien mit typischen Unternehmensmerkmalen bzw. Maßnahmenkombinationen einherging. An dieser Stelle soll ein Versuch unternommen werden, einzelne Unternehmenscluster in Abhängigkeit von der Ausbildungsstrategie zu ermitteln.

Auch wenn sich aufgrund der geringen Fallzahlen aus den Interviews keine belastbaren Ergebnisse ableiten lassen, kann eine solche Analyse Hinweise bzw. Erklärungsmuster dazu liefern, welche flankierenden Maßnahmen bei der Implementierung einer bestimmten Ausbildungsstrategie hilfreich sein können.

Die 16 befragten Unternehmen konnten den vier beschriebenen Strategien zur Berufsausbildung wie folgt zugeordnet werden:

Abbildung 6-1: Verteilung der Unternehmen nach Ausbildungsstrategie

Drei Unternehmen entschieden sich für die **Strategie A** mit einer starken Orientierung an deutschen Standards der Berufsausbildung. Sie bildeten an drei verschiedenen Auslandsstandorten in Mexiko, Nigeria und Argentinien mit sehr unterschiedlich entwickelten Berufsbildungssystemen aus. Während Argentinien und Mexiko über relativ weit entwickelte Systeme und vergleichsweise gut qualifizierte Absolventen verfügen, hat Nigeria mit einem hohen Arbeitslosenanteil und oftmals gering qualifizierten Jugendlichen zu kämpfen. Auch hinsichtlich Unternehmensgröße sowie Branchenzugehörigkeit war ein hohes Maß an Heterogenität zu verzeichnen. Demnach scheint diese Strategie bezogen auf systemische und unternehmensspezifische Faktoren flexibel einsetzbar.

Zunächst stellt sich die Frage, warum sich diese Unternehmen entscheiden haben, nach deutschen Standards auszubilden. Die Komplexität der Aufgaben sowie der Technisierungsgrad der Produktion haben nach Auskunft der Befragten in den letzten Jahren deutlich zugenommen, sodass das Anforderungsniveau an beruflich qualifizierte Fachkräfte sehr stark gestiegen ist. Daher haben sich diese Unternehmen dazu entschlossen, Jugendliche in den drei genannten Schwellenländern nach deutschen Standards auszubilden. Zwei der drei Interviewpartner berichteten, dass eine Ausbildung nach deutschen Standards hinsichtlich der geforderten Qualitätsstandards alternativlos sei.

Auffällig war, dass diese drei Unternehmen bei der Berufsausbildung sehr eng mit der AHK zusammenarbeiteten. Die AHK organisierte für zwei Unternehmen den theoretischen Teil der Berufsausbildung und war durchweg für die Prüfung der Auszubildenden verantwortlich. Zwei Unternehmensvertreter berichteten, dass die AHK auch bei der Bewerberauswahl eingebunden war. Vieles deutet darauf hin, dass eine Berufsausbildung nach deutschen Standards ohne das Engagement einer AHK kaum möglich ist. Alle drei Unternehmen gaben an, dass die Zusammenarbeit mit der AHK einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung dieser Ausbildungsstrategie war.

Ergänzend ist in diesem Kontext zu erwähnen, dass einige Unternehmen, die sich für eine andere Strategie entschieden haben, angaben, auf einen einheimischen Partner (Berufsschule, Berufsbildungszentrum) für die theoretische Ausbildung angewiesen zu sein. Sowohl organisatorisch als auch finanziell sei es nicht möglich, diesen Teil der Ausbildung in Eigenregie zu vermitteln. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass eine Ausbildung nach Strategie A in der Regel nur dann realisierbar ist, wenn die AHKs die Unternehmen z. B. bei der Vermittlung der Theorieinhalte unterstützen.

Nach Auskunft der Befragten genießt eine Ausbildung nach deutschen Standards auch in Ländern, in denen die Berufsbildung nur eine geringe Wertschätzung erfährt, ein hohes Maß an Akzeptanz. Alle drei Unternehmensvertreter berichteten, dass diese Art der Ausbildung von einheimischen Jugendlichen stark nachgefragt würde. Allerdings stellt das hohe Niveau einer deutschen Berufsausbildung für viele Jugendliche in den Schwellenländern aufgrund der unzureichenden schulischen Vorbildung eine Überforderung dar. Dies berichteten zwei der drei Unternehmen. AHKs, die bei der Bewerberwahl unterstützen, wenden sich bei der Rekrutierung der Auszubildenden daher auch oftmals an lokale deutsche Schulen, in denen häufig über nationalem Standard ausgebildet wird.

Ferner sind Personen, die eine Berufsausbildung nach deutschen Standards absolviert haben, offensichtlich auch auf den Arbeitsmärkten der Auslandsstandorte sehr begehrt. Der Fluktuation von Ausbildungsabsolventen räumten zwei von drei Befragten einen sehr hohen Stellenwert ein.

Kein einheitlicher Trend lässt sich bei der Qualifizierung der Ausbilder erkennen. Dies könnte aber auch drauf zurückzuführen sein, dass die befragten Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen stammen und auch in unterschiedlichen Berufen ausbilden.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass Ausbildungsstrategie A in vielen Ländern und weitgehend unabhängig von der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmen einsetzbar ist. Entscheidende Voraussetzung scheint nach den Ergebnissen der Interviews die Existenz einer AHK zu sein, die die ausbildenden Unternehmen tatkräftig unterstützt. Ohne externe Unterstützung sind die wenigsten Unternehmen, von einigen Global Playern abgesehen, in der Lage, ein solch aufwändiges Ausbildungskonzept umzusetzen.

Attraktivität und Akzeptanz einer deutschen Berufsausbildung scheint auch in Ländern mit einer hohen Affinität zu einer akademischen Laufbahn gegeben zu sein. Dies bedeutet aber auch, dass von den Unternehmen geeignete Maßnahmen ergriffen werden müssen, um einer möglichen Fluktuation von Ausbildungsabsolventen erfolgreich entgegenzuwirken.

Unternehmen, die sich für eine Ausbildung nach **Strategie B oder C** entschieden haben, bieten eine strukturierte Berufsausbildung an, die sich nicht oder nur in einzelnen Teilen an deutschen Standards orientiert. Der Hauptunterschied zwischen den beiden Strategien B und C besteht darin, dass die erstgenannte in der Regel zu einem staatlich anerkannten Abschluss führt, während sich die Ausbildungsstrategie C noch stärker an den betriebsspezifischen Bedürfnissen orientiert. Da die Stichprobe jedoch nur ein Unternehmen der Ausbildungsstrategie C umfasst, wurde dieses für die Clusterbildung der Strategie B zugeordnet. Das gemeinsame Strategiemerkmal „Aufbau einer strukturierten Berufsausbildung“ war für diese Zuordnung ausschlaggebend.

Auf die zweite Clustergruppe entfielen somit neun Unternehmen. Auch hier zeigte sich, ähnlich wie bei Unternehmen mit Strategie A, eine breite Streuung bei den Auslandsstandorten. Drei Unternehmen, die Strategie B wählten, bildeten in China aus, dazu jeweils zwei in Tunesien und Indien und eines in Mexiko. Ein in Nigeria ansässiges deutsches Unternehmen bediente sich der Strategie C zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses.

Hinsichtlich der Unternehmenskennziffern Branche, Beschäftigtenzahl und Art des Standorts ist bei der 2. Clustergruppe eine starke Konzentration im Automotive-Bereich, bei Großunternehmen mit mehr als 50.000 Beschäftigten sowie bei Produktionsstandorten festzustellen. In der Gesamtstichprobe befinden sich sechs Unternehmen der Automotive-Branche und die gleiche Anzahl an Unternehmen mit mehr als 50.000 Beschäftigten. Jeweils fünf davon entschieden sich für eine Berufsausbildung nach Strategie B. Bei allen Standorten dieses Clusters handelt es sich um einen Produktionsstandort (in der Gesamtstichprobe waren elf der 16 Standorte Produktionsstandorte). Auch lässt sich erkennen, dass überwiegend Unternehmen aus Ländern mit einer starken zentralstaatlichen Ausrichtung der (Berufs-)Bildungssysteme sich für eine Ausbildung nach Strategie B oder C entscheiden.

Diese Befunde könnten darauf zurückzuführen sein, dass insbesondere Produktionsstandorte spezifische Anforderungen hinsichtlich der Qualifizierung ihrer Auszubildenden zu erfüllen haben, die eine spezielle Ausrichtung der Ausbildung nach unternehmensinternen Vorgaben bedürfen. Ihre Größe erlaubt es den Unternehmen, zum Beispiel durch unternehmensinterne Trainingszentren diese auch so umzusetzen. Trotzdem scheint es für viele Unternehmen sinnvoll zu sein – gerade auch in Bezug auf die Akzeptanz der Ausbildung bei den Jugendlichen – einen staatlich anerkannten Abschluss anzubieten.

Offensichtlich stellen Ausbildungsaktivitäten nach Strategie B für größere Unternehmen, die in Schwellenländern produzieren, eine zielführende Variante zur Schließung der Fachkräftelücke dar. Die Interviewergebnisse deuten darauf hin, dass diese Variante in zahlreichen Ländern Anwendung finden kann. Voraussetzung ist jedoch, dass in den jeweiligen Schwellenländern ein Berufsbildungssystem existiert, welches Anknüpfungspunkte für eine Implementierung dualer Ausbildungselemente liefert. Die derzeitigen Strukturen der beruflichen Bildung in Nigeria haben ein befragtes Unternehmen dazu veranlasst, nicht in Zusammenarbeit mit dem staatlichen Bildungssystem auszubilden (Strategie B), sondern stattdessen eine eigenständige, strukturierte Ausbildung zu entwickeln (Strategie C).

Sieben der neun befragten Unternehmen gaben an, dass die Komplexität der Produktion in den Schwellenländern in den letzten zwei Dekaden deutlich gestiegen ist. Oftmals ist die rein schulisch organisierte Berufsausbildung nicht in der Lage, den eher praktisch orientierten Qualifikationsanforderungen deutscher Unternehmen gerecht zu werden. Auch fehlt es den Lehrwerkstätten der beruflichen Schulen in der Regel an moderner Ausrüstung, sodass die Auszubildenden den Umgang mit zeitgemäßen Technologien nicht erlernen. Dies stellt vor allem auch für die Automotive-Branche ein großes Problem dar und zwingt zur Einrichtung eigener Ausbildungsaktivitäten. Automobilhersteller verlagern immer häufiger die komplette Produktion hochmoderner Fahrzeuge in Schwellenländer. Infolgedessen siedeln sich insbesondere systemrelevante Zulieferer an den Herstellerstandorten an, die ebenfalls hohe Anforderungen an die Qualifikationen ihrer Fachkräfte stellen. Diese Entwicklungen forcieren auch die Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen in den Schwellenländern. Auch wurde in den Interviews deutlich, dass

fünf der neun befragten Unternehmen erst nach 2010 mit einer Ausbildung im Rahmen der Strategie B begonnen haben.

Im Kapitel 2 wurde bereits ausgeführt, dass eine Ausbildung nach Strategie B oft mit einem staatlich anerkannten Bildungsabschluss endet. Dies war bei acht von neun befragten Unternehmen der Fall. Dies setzt jedoch voraus, dass die Ausbildung in die bestehenden Strukturen eingebettet ist und zumindest – was den theoretischen Teil der Berufsausbildung betrifft – die staatlich anerkannten Bildungsträger (z. B. Berufsschulen) in die Ausbildung involviert sind. Folglich berichteten sieben von neun Interviewpartner von einer intensiven Zusammenarbeit mit den beruflichen Schulen oder anderen Bildungseinrichtungen an den Auslandsstandorten. Die AHKs spielen hingegen als Kooperationspartner nur eine untergeordnete Rolle, da deren Geschäftsmodell sich vorrangig an einer Ausbildung nach deutschen Standards orientiert. Daher suchen deutsche Unternehmen eher den Kontakt zu berufsbildungspolitischen Entscheidungsträgern, um auszuloten, in welchem Umfang sie ihre Vorstellung zur Berufsausbildung in das nationale System integrieren können. In diesem Kontext gaben sieben von neun Befragten an, dass Kooperationen mit lokalen Entscheidungsträgern wichtig seien, um die Nachhaltigkeit der Ausbildungsaktivitäten zu sichern.

Sechs Unternehmensvertreter berichteten, dass sie im Bereich der Ausbildungsaktivitäten auch mit anderen deutschen Unternehmen an den Auslandsstandorten kooperierten. Ob dies strategieabhängig ist oder auf die Branchenzusammensetzung der Stichprobe (hoher Anteil Automotive-Branche mit engen Verflechtungen von Zulieferern und Herstellern) zurückzuführen ist, kann aufgrund der geringen Fallzahlen nicht abschließend geklärt werden.

Die Einführung von dualen Ausbildungselementen ist nicht gleichzusetzen mit der Einführung eines dualen Systems. Eine Ausbildung nach Strategie B stellt in der Regel eine schulische Ausbildung mit einem umfangreichen Praxisanteil in dem deutschen Betrieb dar. Dies hat zur Konsequenz, dass sich Ausbildungsplatzbewerber in der Regel nicht an das deutsche Unternehmen, sondern an die ortsansässige berufliche Schule wenden. Daher überrascht es nicht, dass sieben von neun Befragten angaben, dass die Berufsschule bei der Bewerberauswahl mit involviert war. Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, stellt dieser Umstand für das eine oder andere Unternehmen einer der Schwachpunkte der Ausbildungsstrategie B dar.

Das Thema Fluktuation von Ausbildungsabsolventen scheint nicht nur bei einer Ausbildung nach deutschen Standards von zentraler Bedeutung zu sein, sondern spielt auch bei der hier diskutierten Ausbildungsstrategie eine zentrale Rolle. Sieben von neun Unternehmen berichteten von Maßnahmen, um die Fluktuation von Fachkräften einzudämmen. Daraus ist abzuleiten, dass eine Ausbildung in einem deutschen Unternehmen die Arbeitsmarktchancen von jungen Fachkräften deutlich steigert.

Wie schon bei Strategie A lässt sich auch hier kein einheitlicher Trend bei der Auswahl und Qualifizierung der Ausbilder erkennen. Sechs Interviewpartner berichteten, dass Ausbilder unter den Mitarbeitern rekrutiert werden; andere ziehen es vor, lokale Akademiker/Fachleute einzustellen. Auch bei der Qualifizierung der Ausbilder ist keine präferierte Strategie erkennbar. Einige Unternehmen qualifizieren die künftigen Ausbilder ausschließlich vor Ort, während andere eine längere Qualifizierungsphase in Deutschland für unverzichtbar halten (z. B. um den Ausbildern ein Verständnis für eine duale Ausbildung zu vermitteln).

Die Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten spielt nach den Informationen der Befragten bei der Strategie B offensichtlich eine deutlich größere Rolle als bei Unternehmen, die sich für eine Ausbildung nach deutschen Standards entschieden haben. Dies war zu erwarten, da die Umsetzung der Strategie B eine deutlich intensivere Auseinandersetzung mit den Akteuren vor Ort erfordert und nur dann zum Erfolg führen kann, wenn die lokalen Gegebenheiten hinreichend berücksichtigt werden. Zudem berichteten viele Befragte, dass die Aussicht auf einen staatlich anerkannten Berufsabschluss ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Attraktivität der Berufsausbildung darstellt.

Insgesamt zeichnet sich die zweite Clustergruppe durch folgende Merkmale aus: Alle befragten Unternehmen verfügen über einen Produktionsstandort, wobei keine Konzentration auf einzelne Länder festzustellen war. Da eine Ausbildung nach Strategie B in der Regel mit einem staatlich anerkannten Berufsabschluss endet, sind intensive Kooperationen mit lokalen Bildungseinrichtungen sowie enge Kontakte zu lokalen Entscheidungsträgern unverzichtbar. Die Rekrutierung geeigneter Bewerber kann in der Regel nicht ohne Mitwirkung der beruflichen Schulen stattfinden. Zudem erfordert eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie nach den Ergebnissen der Interviews mehr Rücksichtnahme auf die kulturellen Gegebenheiten in den einzelnen Schwellenländern als Ausbildungsaktivitäten, die einer anderen Strategie folgen.

Die dritte Clustergruppe konzentriert sich auf Unternehmen, die sich für eine berufliche Qualifizierung nach **Strategie D** entscheiden haben. Diese Strategie setzt auf eine tätigkeitsbezogene Ausbildung, die sich weitgehend an den betrieblichen Bedürfnissen orientiert. Die vier befragten Unternehmen bilden an Standorten in China, Indien, Mexiko und Nigeria aus.

Auch hinsichtlich der Unternehmenskennziffern Branche, Beschäftigtenzahl und Art des Standorts ist diese Gruppe sehr heterogen. Diese Unternehmen sind vier unterschiedlichen Branchen zuzuordnen und in allen drei für diese Untersuchung gebildeten Unternehmensgrößenklassen (unter 10.000 Beschäftigte, 10.000 bis 50.000 Beschäftigte, über 50.000 Beschäftigte) vertreten. Zwei Unternehmen produzieren am Auslandsstandort, die beiden anderen verfügen über eine Vertriebsniederlassung.

Die Heterogenität dieser Clustergruppe ist damit zu erklären, dass eine solche Art der Ausbildung weitgehend losgelöst von den institutionellen Rahmenbedingungen erfolgen kann, im Vergleich zu anderen Strategien relativ schnell umsetzbar ist und aufgrund der starken Praxis- und Bedarfsorientierung ohne die Mitwirkung weiterer Partner organisiert werden kann.

Die geringe Notwendigkeit, mit anderen Partnern zu kooperieren, wurde auch in den Interviews bestätigt. Keines der befragten Unternehmen arbeitete im Bereich der beruflichen Bildung mit einer AHK zusammen, auch eine Zusammenarbeit mit anderen Partnern war in diesem Bereich nicht gegeben.

Alle Unternehmensvertreter berichteten von Schwierigkeiten bei der geeigneten Bewerbersuche. Zwei befragte Unternehmen sind dazu übergegangen, Personaldienstleister vor Ort einzuschalten, um ausreichend Personal mit entsprechender schulischer Vorbildung zu finden. Diese Problematik wurde von Befragten, deren Unternehmen sich für eine Ausbildung nach Strategie A oder B entschieden haben, nicht in diesem Maße vorgetragen.

Daher stellt sich die Frage, ob dieses Phänomen auf die mangelnde Attraktivität einer unternehmensorientierten Ausbildung ohne staatlich anerkannten Abschluss oder zumindest eine ganzheitliche, auch für andere Unternehmen attraktive Qualifikation, zurückzuführen ist. Aufgrund der geringen Fallzahlen kann diese Hypothese nicht valide beantwortet werden. Jedoch spricht einiges dafür, dass in Ländern, in denen die berufliche Bildung auf eine geringe Akzeptanz stößt, ein fehlender Abschluss als zusätzlich negativer Verstärker wirken kann.

Eine Berufsausbildung nach einheitlichen Strukturen erfordert ein umfassendes Ausbildungskonzept mit entsprechend qualifizierten Ausbildern. Im Gegensatz dazu ist eine Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse, die sich an den betrieblichen Bedürfnissen ausrichten, einfacher und flexibler zu organisieren. Nach Informationen der Befragten sind in der Regel erfahrene Mitarbeiter als Ausbilder tätig, die in relativ kurzer Zeit auf diese Aufgabe vorbereitet werden können. Zwei Unternehmensvertreter gaben an, für die Vermittlung von Spezialwissen situativ Experten aus Deutschland einzusetzen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Ausbildungskonzepte nach Strategie D in kurzer Zeit und mit relativ geringem Aufwand umsetzbar sind. Institutionelle Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Implementierung weitgehend unbedeutend und auch auf (langwierige) Abstimmungsprozesse mit anderen Partnern kann in der Regel verzichtet werden. Zudem kann eine Ausbildung nach Strategie D einen guten Einstieg für den Aufbau einer strukturierten Ausbildung darstellen.

Es stellt sich bei dieser Strategie jedoch die Frage, ob eine rein betriebsspezifische Ausbildung für Jugendliche hinreichend attraktiv ist und ob Mitarbeiter ausreichend qualifiziert werden können, um auch komplexeren oder neuen Anforderungen gerecht zu werden.

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Untersuchung der Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen im Ausland zeigt vor allem eines: Es gibt nicht den „einen“ Ansatz, der zum Ziel führt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Strategien, mit denen Fachkräfte qualifiziert und idealerweise an das Unternehmen gebunden werden.

Vier verschiedene Strategien lassen sich identifizieren, die Unternehmen in der Ausbildung verfolgen. Manche legen Wert auf eine Ausbildung eins zu eins nach deutschem Vorbild (Strategie A), wobei der enge Kontakt zu einer vor Ort ansässigen AHK und der Austausch mit anderen, hauptsächlich deutschen Unternehmen im Mittelpunkt steht. Andere legen – aufgrund fehlender Kooperationsmöglichkeiten oder passgenauerer Qualifizierung – Wert auf eigenständige Lösungen. Hierbei wird unterschieden zwischen Ansätzen, bei denen schon während der Phase der ausländischen (schulischen) Berufsausbildung Praxiselemente im Sinne einer „dualen“ Berufsausbildung integriert werden (Strategie B) und Ansätzen, bei denen die potenziellen Nachwuchskräfte im Anschluss an den ausländischen (schulischen) Bildungsabschluss noch einen strukturierten Praxisteil bei dem jeweiligen Unternehmen durchlaufen (Strategie C). Hier stehen in erster Linie die Herausforderungen im Umgang mit den „dualen Partnern“, das heißt Berufsschulen oder Colleges sowie der Austausch mit staatlichen Stellen im Vordergrund. Dies gilt besonders dann, wenn der ausländische Berufsabschluss am Ende der Ausbildung verliehen werden soll. Doch nicht immer läuft die Qualifikation der Fachkräfte nach genau definierten Cur-

ricula ab, und nicht immer steht das Erreichen eines allgemeinen Berufsabschlusses im Vordergrund. Für einige Unternehmen hat sich die fallbezogene Vermittlung von Fachkenntnissen, die on-the-Job oder im Rahmen einzelner Weiterbildungen erfolgt, als Erfolgsrezept herausgestellt (Strategie D).

Doch welche Ansätze sind in welchem Kontext am erfolgversprechendsten? Welche großen Erfolgsfaktoren gibt es aus Sicht der befragten Unternehmen bei den einzelnen Strategien, und wo lauern mögliche Hemmnisse?

Wer auch im Ausland die aus Deutschland bekannten Standards der dualen Ausbildung nicht missen will, empfiehlt sich eine enge Kooperation mit den jeweiligen Auslandshandelskammern, welche sich in den vergangenen Jahren darauf spezialisiert haben, das duale System in alle Teile der Welt zu „exportieren“. Die im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, zeigen sich allesamt sehr zufrieden einerseits bei der Zusammenarbeit mit der örtlichen AHK und andererseits mit der Kooperation mit den anderen beteiligten Unternehmen. Die Motive für die Ausbildung direkt nach deutschem Vorbild sind dabei unterschiedlich: In manchen Fällen sind die Produktionsprozesse schlicht auf dem gleichen technischen Niveau wie in Deutschland, sodass auch der Umgang mit dem eingesetzten Equipment die gleiche Qualifikation bzw. Ausbildung erfordert. In anderen Fällen fehlt Unternehmen – gerade dann, wenn sie zum ersten Mal im entsprechenden Land Fuß fassen – häufig ein ausgeprägtes Netzwerk an Kontakten zu Schulen und Hochschulen, welches Voraussetzung für eine eigenständige Ausbildung ist. Gerade kleinere Unternehmen tun sich möglicherweise auch schwer damit, die zur Bereitstellung einer eigenständigen Ausbildung benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen und vertrauen deshalb auf die AHKs.

Während sich AHK-Kooperationen im Sinne der Strategie A in vielen Fällen als eine sinnvolle Lösung präsentieren, gibt es allerdings auch Kritik an diesem Ansatz, der manche Unternehmen sogar zu einem Wechsel hin zu Strategie B oder C bewogen hat. So wird beispielsweise von einigen Unternehmen die Einschätzung geteilt, dass durch den strengen Fokus auf deutsche Standards die unternehmensseitig tatsächlich nachgefragten Qualifikationen einen zu geringen Stellenwert im Verhältnis zu anderen curricularen Pflichtbestandteilen haben. Auch berichten Unternehmen davon, dass das vorhandene Qualifizierungsniveau der Auszubildenden eine Ausbildung nach deutschem Standard im Rahmen der vorgesehenen Ausbildungszeit nicht ermöglicht.

Aus diesen oder ähnlichen Beweggründen heraus – oder weil schon in anderen Ländern Erfahrungen im Aufbau eigener Ausbildungsprogramme gesammelt wurden – wenden sich Unternehmen den Strategien B oder C zu. Hierbei spielt das institutionelle Umfeld des jeweiligen Landes eine entscheidende Rolle: So kann beispielsweise in China auf ein gut ausgebautes Bildungssystem aufgebaut werden, das dann durch entsprechende duale Elemente angereichert wird. Selbst wenn sich die Absprache mit dem dualen Partner anfangs als aufwändig erweisen kann, da ein grundlegendes Verständnis für das duale System in vielen Ländern institutionell bedingt fehlt, so kann sich eine solche Strategie langfristig doch auszahlen – Unternehmen sind bei direkten Kooperationen häufig in der Lage, die Curricula zu einem bestimmten Maß mitzugestalten und sie erhalten somit genau die Fachkräfte mit einem Fachwissen, das sie für den Einsatz im jeweiligen Standort auch wirklich benötigen. Je nach geografischen und institutionellen Gegebenheiten bzw. der Verfügbarkeit unternehmensseitiger Kooperationspartner

kommt so auch eine gemeinsame Ausbildung jenseits des deutschen Facharbeiterstandards infrage.

Doch nicht immer entscheiden sich Unternehmen für eine an eindeutige Curricula gebundene Lösung. In einigen Fällen haben sie gute Erfahrungen damit gemacht, ihre Fachkräfte aufbauend auf dem vorhandenen Vorwissen durch individuelle Schulungen und Kurse mit dem nötigen Wissen auszustatten, das sie zur Bewältigung der anfallenden Aufgaben benötigen. Gerade in (technischen) Bereichen, in denen es nicht um Serienfertigung, sondern um einzelne Service- oder Montageaufträge geht, qualifizieren Unternehmen ihre Mitarbeiter häufig je nach Bedarf unterschiedlich. Dies passiert beispielsweise auch durch Expatriates, die projektgebunden im jeweiligen Land arbeiten und ihr Know-how dann direkt weitergeben. In Kontext dieser Strategie D legen die Unternehmen mehr Wert auf flexible, individuelle Lösungen als auf verbindliche Curricula. Allerdings kann sich hier das Fehlen eines anerkannten Berufsabschlusses bei der Rekrutierung negativ bemerkbar machen, sodass Strategie D unter Umständen nur der erste Schritt hin zu einem differenzierteren Ausbildungsansatz in Form von Strategie A, B oder C sein kann.

Entscheidend für die Wahl der Ausbildungsstrategie ist allerdings letztlich eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren, die dann im Zusammenspiel eine Variante gegenüber der anderen als vorteilhaft erscheinen lassen. So gibt es bei den drei in Mexiko bzw. Nigeria befragten Unternehmen auch jeweils drei unterschiedliche Ansätze. In China und Indien haben sich die meisten befragten Unternehmen für die Kooperation mit lokalen Bildungspartnern im Rahmen der Strategie B entschieden – aber eben auch nicht alle, sodass auch hier nicht die „eine“ Strategie das Maß aller Dinge ist. Auffällig ist allerdings, dass gerade in der Automotive-Branche die Strategie B mit weitem Abstand die am häufigsten gewählte ist. Auch scheinen gerade größere Unternehmen die nötigen Ressourcen zu haben, um diese kooperationsintensiven Ansätze zu verfolgen.

Ein paar allgemeine Empfehlungen lassen sich aber über die tatsächlich verfolgte Strategie hinaus festhalten. Viele der befragten Unternehmen weisen darauf hin, dass sie in einem regen Austausch mit anderen deutschen Unternehmen vor Ort stehen. Das gilt unabhängig davon, ob mit diesen Unternehmen auch tatsächlich Kooperationen im Bereich der beruflichen Bildung existieren – allein der Austausch mit anderen Unternehmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, hilft dabei, die eigene (Ausbildungs-)Strategie zu reflektieren und bietet Unterstützung dann beispielsweise bei einem gemeinsamen Auftritt gegenüber Bildungsanbietern oder staatlichen Institutionen. Auch ist es in hohem Maße wichtig, nicht nur die jungen Leute direkt für eine – oftmals dem Wesen her unbekannte – Ausbildung zu motivieren, sondern auch Eltern, Schulen und Hochschulen mit einzubeziehen, die dann als Multiplikatoren dienen können. Oft ist es auch wichtig, sich schon während, aber spätestens nach der Standortwahl darüber Gedanken zu machen, wo und wie die benötigten Fachkräfte rekrutiert werden sollen. So stellt sich die Frage, ob das lokale Umfeld den vorhandenen Bedarf an geeigneten Kandidaten abdeckt oder ob auch überregional gesucht werden soll.

Auch wenn häufig die Nähe zu Zulieferern oder Absatzmärkten ausschlaggebend für die Standortwahl sind, so sollte auch dem vorhandenen Pool an (Hoch-)Schulabsolventen und bereits vorhandenen Fachkräften eine nicht zu unterschätzende Bedeutung beigemessen werden. Bereits im Vorfeld sollten Unternehmen sich deshalb über das Bildungssystem und Anschluss-

möglichkeiten hin zu einer Ausbildung informieren. Oft können auch die eigenen Mitarbeiter dann gezielt eingesetzt werden, um weitere Fachkräfte aus dem lokalen Umfeld zu gewinnen.

Wichtig ist es außerdem, wie es ein Interviewpartner passend formuliert hat, „das Heft des Handelns nicht aus der Hand zu geben.“ Unternehmen sollten in den Beziehungen zu lokalen Kooperationspartnern eine aktive Rolle spielen und eigene Ideen und Vorstellungen – auch nachdrücklich – vertreten. In vielen Ländern wird dem Thema der beruflichen Bildung von politischer Seite eine zunehmende Aufmerksamkeit gewidmet, sodass sich Unternehmen von Anfang an als kompetente Ansprechpartner präsentieren sollten.

Doch gilt es auf dem Weg hin zur Implementierung einer Ausbildungsstrategie – wiederum unabhängig davon, welcher – auch eine Reihe von Fallstricken zu beachten. Manchmal klaffen zwischen den Lippenbekenntnissen von Regierungsvertretern und dem tatsächlichen Verwaltungshandeln auf lokaler Ebene noch Lücken, die es mit viel gutem Willen zu schließen gilt. Auch kann sich die Rekrutierung der Auszubildenden für eine deutsche Firma zu einem schwierigen Unterfangen entwickeln, gerade wenn es sich um ein relativ unbekanntes kleines oder mittelständisches Unternehmen handelt. Hier greifen einige der befragten Unternehmen dann auf lokale Dienstleister zu oder sind auf den (möglicherweise eingeschränkten) Bewerberpool der kooperierenden Schulen und Hochschulen angewiesen. Betont wird von Unternehmensseite auch, dass die Einführung einer (dualen) Ausbildung am Auslandsstandort Flexibilität von Seiten des Unternehmens verlangt, welche auch von der Zentrale in Deutschland gewährleistet sein muss. Die tatsächlichen Rahmenbedingungen vor Ort entsprechen nicht immer dem, was man im Vorfeld vermeintlich schon wusste, sodass es auch möglich sein muss, eine getroffene Entscheidung hinsichtlich Kooperationen oder Strategien noch einmal zu revidieren.

Die befragten Unternehmen haben alle Klippen erfolgreich umschifft und haben so – auf ihre ganz eigene, unterschiedliche Art und Weise – einen Weg gefunden, die für Produktion, Service und Verwaltung benötigten Fachkräfte auszubilden. Geht man davon aus, dass der Trend hin zu weiter anspruchsvollen Tätigkeiten in den genannten Bereichen weitergeht und auch weltweit eine herausragende Rolle spielt, dann führt an ausgeklügelten Ausbildungsstrategien der im Ausland tätigen Unternehmen kein Weg vorbei. Die vorliegende Studie bietet für ausgewählte Länder und Branchen einen Überblick über die Strategien, die deutsche Unternehmen dabei wählen. Die „eine“ Lösung gibt es nicht, aber doch eine Reihe guter Ansätze, die hoffentlich noch vielen weiteren Unternehmen die erfolgreiche Ausbildung ihrer Fachkräfte ermöglichen.

Anhang I: Interviewleitfaden (Kurzversion)

Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland

1. Historie

Welche Gründe waren für Ihre Standortentscheidung ausschlaggebend? Gab es andere deutsche / europäische Unternehmen vor Ort, die bei Ihrer Standortentscheidung eine Rolle gespielt haben? Hatte die Qualifikation der Arbeitskräfte auf Ihre Standortentscheidung einen Einfluss? Welche Informationen hatten Sie über die Berufsbildung am Standort?

2. Motive und Strategie für die/bei der Ausbildung des eigenen Nachwuchses

Welche Gründe waren für Ihr Unternehmen ausschlaggebend, sich für die Ausbildung von Fachkräften zu entscheiden? Für welche Ausbildungsstrategie haben Sie sich anfänglich entschieden? Haben Sie an dieser Strategie bis heute festgehalten oder haben Sie Modifikationen vorgenommen? Denken Sie, dass Sie heute genauso vorgehen würden?

3. Institutionelle Rahmenbedingungen ...

... der vorhandenen Bildungsinfrastruktur bzw. von Kooperationspartnern bei der Zusammenarbeit mit Akteuren vor Ort (national / regional)

Inwiefern förderten oder behinderten die institutionellen Rahmenbedingungen die Umsetzung Ihrer Ausbildungsstrategie? Gibt es Unterschiede hinsichtlich der regionalen und nationalen Rahmenbedingungen? Welche Kooperationen im Bereich der beruflichen Bildung pflegen Sie am Standort?

... für die Implementierung der Berufsausbildung / Curricula-Entwicklung

Welche Abschlüsse können Ihre Absolventen erwerben? Sind diese staatlich anerkannt (in Deutschland / vor Ort)? Wie sind Sie bei der Entwicklung der eigenen Ausbildungsgänge / Lehrpläne vorgegangen?

4. Rekrutierung / Qualifikationsanforderungen an die Auszubildenden

Welches Image genießt die Berufsausbildung vor Ort generell und in Ihrem Unternehmen? Wie und wo rekrutieren Sie Ihre Auszubildenden? Nach welchen Kriterien suchen Sie Ihre Auszubildenden aus? Finden Sie genug Bewerber, die Ihre Anforderungen erfüllen? Können die Bewerber direkt mit der Berufsausbildung beginnen oder sind berufsvorbereitende Maßnahmen erforderlich?

5. Gewinnung von bzw. Qualifizierung der Ausbilder

Wie qualifizieren Sie Ihre Ausbilder / ausbildenden Personen? Gibt es Kooperation im Bereich der Ausbilder-ausbildung? Wenn ja, mit wem?


6. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Ein- bzw. Durchführung der Berufsausbildung

Können Sie zusammenfassend die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihre Berufsausbildung benennen? Worin bestanden die hauptsächlichen Herausforderungen? Welche Rolle spielen kulturelle Unterschiede? In welchen Bereichen/von wem wünschen Sie sich zukünftig mehr Unterstützung?

Anhang II: Ländersteckbriefe

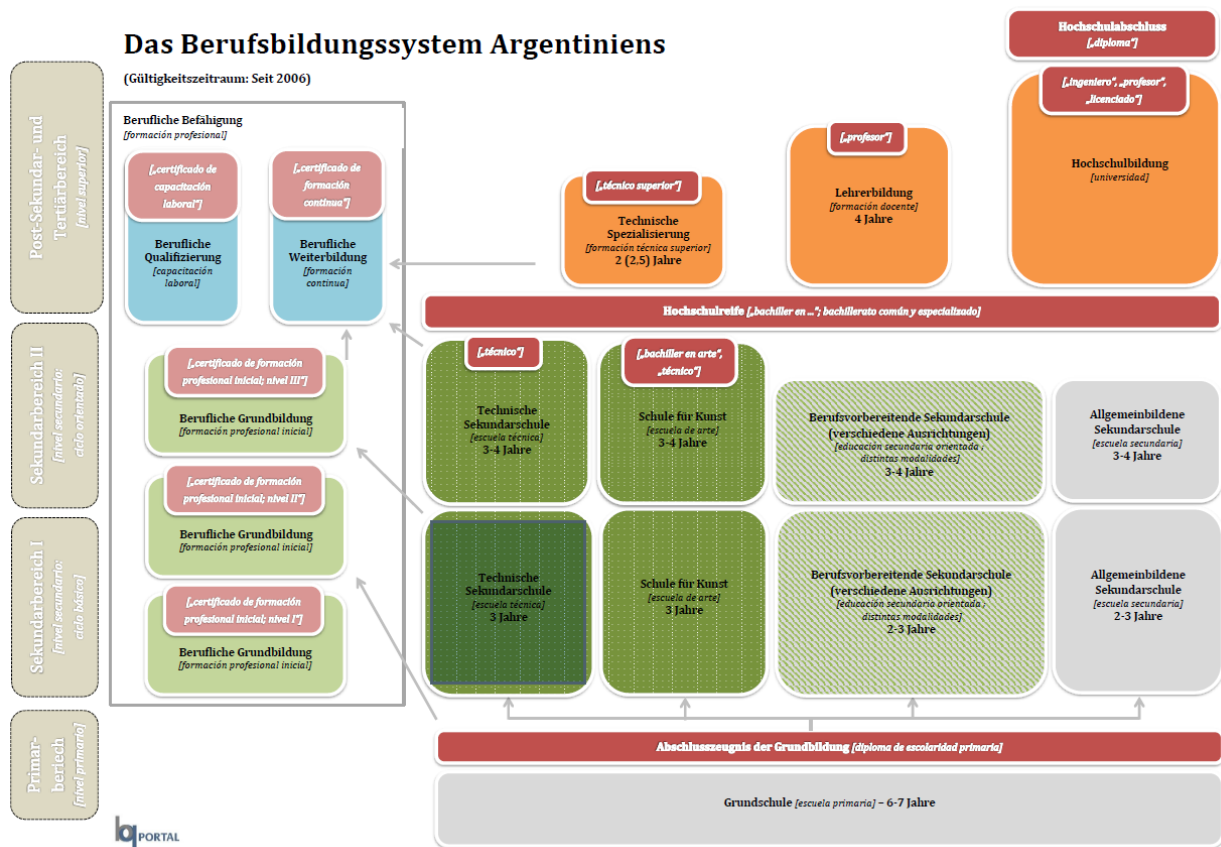
Argentinien

Die berufliche Ausbildung nimmt nur einen geringen Stellenwert im Bildungssystem ein und es existieren wenig konkrete Konzepte. Der niedrige soziale Stellenwert manueller Berufe macht diese zudem eher zu einer Alternative für Bildungsversager. So sind qualifizierte Fachkräfte in vielen Branchen knapp und werden dringend gesucht.

Key facts – Argentinien 	
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	24,74 Prozent ^{*1} (2015); sinkend ^{*2}
Geburtenrate	16,6 Geburten/1.000 Einwohner (2015) ^{*1}
Arbeitsmarktsituation	Qualifizierte Fachkräfte sind in vielen Branchen knapp, besonders aber werden Ingenieure, Techniker und IT-Spezialisten gesucht. ^{*1}
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	Das Bildungsministerium hat seine Zuständigkeit für die Berufsbildung auf einzelne Provinzen übertragen. Die Provinz-Bildungsbehörden sind zuständig für die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der Bildung. ^{*3}
Aufbau und Organisation berufliches Bildungswesen	Im Sekundarbereich existieren zwei formale Berufsausbildungsgänge (berufsvorbereitende und technische Sekundarschulen). Bei berufsvorbereitenden Ausbildungsgängen belaufen sich berufliche Ausbildungsinhalte (inklusive Praktika) auf ein Drittel der gesamten Ausbildungszeit. Die Ausbildung an den technischen Sekundarschulen dauert ein Jahr länger und endet mit einem doppelt qualifizierenden Abschluss. Weit verbreitet ist die berufliche Qualifizierung im non-formalen Sektor, die als berufliche Befähigung (Formación Profesional) bezeichnet wird. ^{*4}
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	5,1 Prozent (2012) ^{*5}
Schulbesuch	Es gibt eine 13-jährige Schulpflicht. ^{*4} Im Jahr 2011 lag die Netto-Einschulungsrate für den Primarschulbereich bei 95 Prozent und die Netto-Abschlussrate bei den 15-Jährigen bei 98 Prozent ^{*7}
Analphabetenquote	2 Prozent (2013) ^{*1}
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	k. A.
Ansehen der beruflichen Ausbildung	Die berufliche Ausbildung nimmt nur einen marginalen Platz im Bildungswesen ein und übernimmt hauptsächlich „Absorptionsfunktionen“ für die von Armut und Arbeitslosigkeit bedrohten Jugendlichen. ^{*6}
Finanzierung der Berufsschulen	Öffentliche Finanzierung der zahlreichen gebührenfreien öffentlichen Schulen. Allerdings verfügen die privaten Bildungseinrichtungen über eine deutlich bessere Ausstattung, verlangen aber teilweise hohe Schulgelder.
Ausbildungsstandards	Das Nationale Institut für Technische Ausbildung ist für die Steuerung der beruflichen Bildung, die Curricula-Entwicklung und die Zertifizierung der Bildungseinrichtungen verantwortlich. ^{*4} Definierte Berufsprofile oder abgestimmte Ausbildungsstandards als

	Voraussetzung für einheitlich geregelte Ausbildungsgänge sind bis heute immer noch eine Seltenheit.
Durchschnittslohn (Brutto-jahreslohn städtischer Angestellter)	5.580 arg\$ (2014) *1 (etwa 350 Euro)


*1: Germany Trade & Invest, 2015, Wirtschaftsdaten kompakt: Argentinien; *2: World Bank: Data Argentina; <http://data.worldbank.org/country/argentina>; *3: Kooperation International: Länderprofil Argentinien; <http://www.kooperation-international.de/buf/argentinien/>; *4: BQ-Portal: Länderprofil Argentinien; *5: <http://knoema.de/atlas/Argentinien/topics/Bildung/>; *6: http://www.pedocs.de/volltexte/2015/11399/pdf/Oelsner_2015_Das_Bildungssystem_Argentiniens.pdf;



China

Eine moderne Berufsausbildung in China existiert seit 1996 mit dem Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes und wird hauptsächlich in schulischer Form vermittelt. Anstelle landesweit einheitlicher Standards legen die einzelnen Bildungsinstitute die Inhalte überwiegend selbst fest.

Bildung hat in China einen hohen Stellenwert, allerdings liegt der Fokus auf akademischer Bildung. Die traditionell als „minderwertig“ angesehene berufliche Bildung genießt jedoch momentan eine Imagesteigerung. Immer mehr Schulabgänger entscheiden sich in den letzten Jahren für eine berufliche Ausbildung. Bei der Weiterentwicklung des beruflichen Bildungssystems orientiert sich China auch am deutschen Berufsbildungssystem.

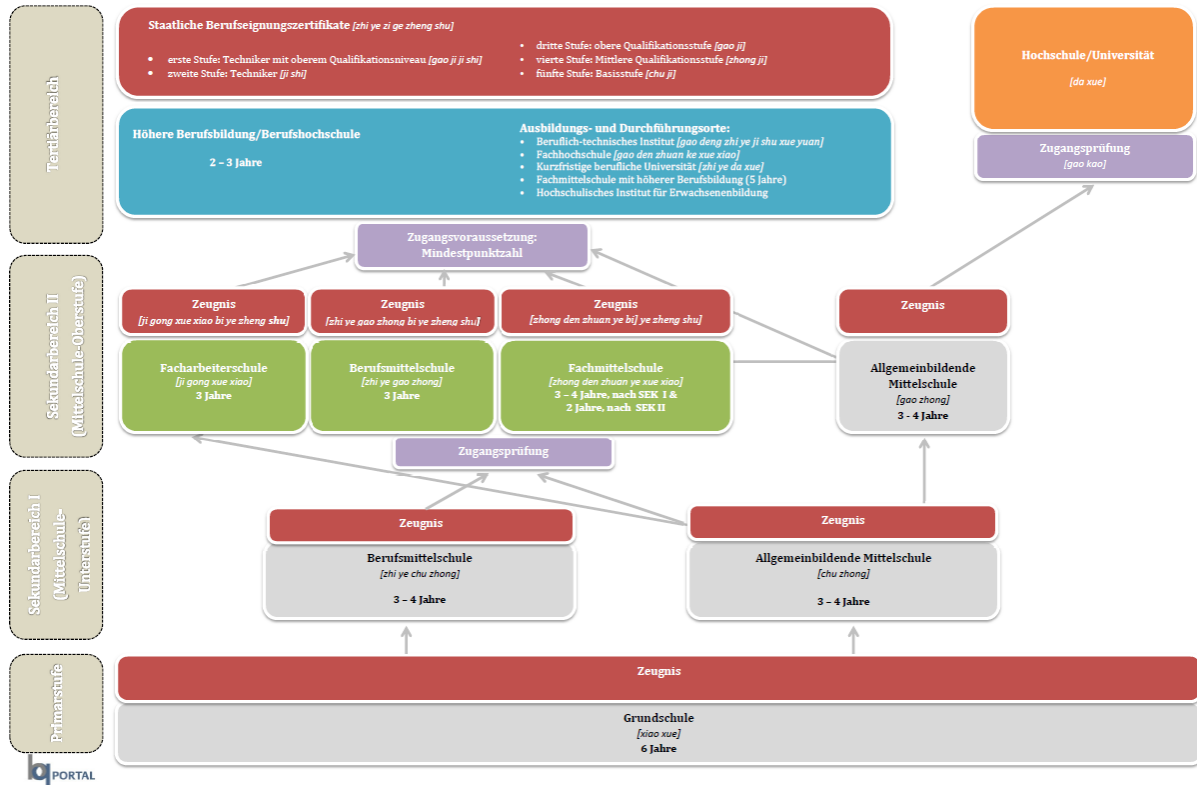
Key facts – China		
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	14 Prozent (2015); sinkend *1	
Geburtenrate	1,66 Kinder je Frau (2014) *2	
Arbeitsmarktsituation	Der Bedarf an beruflich qualifizierten Mitarbeitern wächst in praktisch allen Berufen und Qualifikationsniveaus schneller als das Angebot. Viele Facharbeiterstellen können derzeit nicht oder nicht adäquat besetzt werden. *5	
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	Die Berufsbildung ist vollschulisch und zentralstaatlich organisiert, aber private Anbieter gewinnen zunehmend an Bedeutung. *4	
Aufbau und Organisation des beruflichen Bildungswesens	Die Regierung arbeitet an der Optimierung und dem Ausbau des staatlichen Berufsbildungswesens, gleichzeitig unterstützt sie private inländische Anbieter und Kooperationen mit internationalen Bildungsträgern. *4	
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	1,9 Prozent (2000) *2	
Schulbesuch	Die neunjährige Schulpflicht wird weitestgehend umgesetzt. 97 Prozent der Schüler besuchen weiterführende Schulen.*4	
Analphabetenquote	3,6 Prozent *2 (2015)	
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	40 Prozent *4	
Ansehen der beruflichen Ausbildung	Das Ansehen ist derzeit gering, gewinnt aber an Bedeutung. So ist die Anzahl der Schüler an berufsbildenden Schulen von 2000 bis 2009 von 3,4 Mio. auf 8,7 Mio. gestiegen. Nach Abschluss einer sekundären Berufsausbildung besteht ein geringes Arbeitslosigkeitsrisiko. *4	
Finanzierung der Berufsschulen	Die Finanzierung erfolgt öffentlich mit hohem privaten Anteil. (Das durchschnittliche jährlich zu entrichtende Schulgeld liegt zwischen 3.000 und 5.000 RMB; also 425 und 780 Euro.) *5	
Ausbildungsstandards	Die Ausbildungsinstitute legen die Ausbildungsinhalte und -standards fest; es gibt keinen einheitlichen nationalen Standard.*4	
Durchschnittslohn (Bruttolohn städtischer	56.336 RMB (2014) *2 (entspricht ca. 22.000 Euro)	

Angestellter)	
Entwicklung/Reformen	Immer mehr Schüler entscheiden sich für berufliche Bildung, da diese eine gute Arbeitsmarktperspektive bietet.

*1: World Bank, 2015, Data China; *2: Germany Trade & Invest, 2015, Wirtschaftsdaten kompakt: China (VR); *3: Destatis, 2014, Statistische Länderprofile – China; *4: BQ-Portal, 2016, Länderprofil China; *5: iMove, 2010, Marktstudie China

Das Berufsbildungssystem Chinas

(Gültigkeitszeitraum: Seit 1996)



Legende:

- Berufsqualifizierende Bildungsgänge
- Allgemeinbildende Bildungsgänge
- Postsekundäre, nicht-tertiäre Bildungsgänge
- Tertiäre Bildungsgänge
- Name des Abschlusses
- Berechtigungsprüfung nach entsprechender Berufserfahrung

Indien

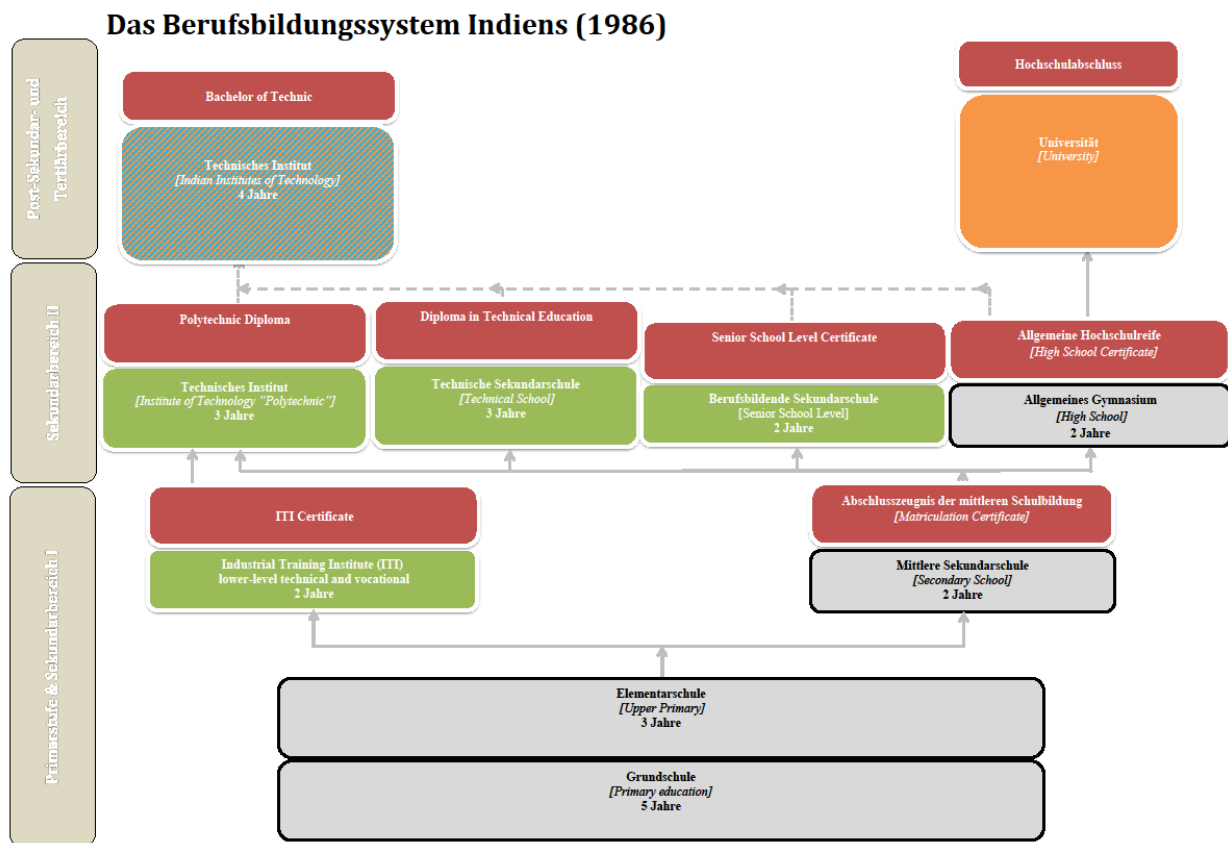
Der Sektor der Berufsbildung ist in Indien dem „Training“ zugeordnet und untersteht dem Arbeitsministerium (MoLE). Die öffentliche Berufsbildung durch die Industrial Training Institutes (ITIs) entspricht heute bei weitem nicht mehr den Anforderungen der sich modernisierenden Wirtschaft des Landes. Die Lehrpläne der 115 Berufe wurden zwar regelmäßig einer Revision unterzogen, jedoch ohne Einbeziehung der jeweiligen Industrie.

Die Regierung ist sich der schlechten qualitativen Berufsbildung bewusst. Ziel ist es, bis 2022 bis zu 500 Mio. Menschen beruflich zu qualifizieren. Dabei sind neben dem MoLE weitere 16 Ministerien involviert, um Maßnahmen zur Modernisierung der Berufsbildung zu entwickeln.

Key facts – Indien	
	
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	29 Prozent (2015), sinkend *1
Geburtenrate	19,6 Geburten pro 1.000 Einwohner (2015) *1
Arbeitsmarktsituation	Der Bedarf an beruflich qualifizierten Mitarbeitern wächst in praktisch allen Berufen. Jährlich strömen mehr (Hoch-)Schulabsolventen auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, als es Kapazitäten gibt. Diese Disparität folgt aus einem signifikanten Lehrermangel und der schlechten Qualität der Bildung in den nationalen und landeseigenen Universitäten. *2
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	Die Berufsbildung erfolgt an vollschulischen Industrial Training Institutes und ist überwiegend zentralstaatlich organisiert. Die Zahl der öffentlichen Anbieter ist in den letzten Jahren gestiegen. Es gibt mehr als doppelt so viele private wie staatliche Anbieter. *2
Aufbau und Organisation berufliches Bildungswesen	Die Regierung arbeitet zunehmend mit der Wirtschaft an Maßnahmen zur Reformation und Modernisierung der Ausbildung. *2
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	3,9 Prozent (2012) *6
Schulbesuch	Es gibt eine achtjährige Schulpflicht für Kinder zwischen sechs und 14 Jahren. Jedoch brechen ca. ein Drittel der Schüler noch vor Abschluss der achten Klasse die Schule ab. *3
Analphabetenquote	28,8 Prozent (2015) *1
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	Nur ein Drittel einer Alterskohorte nimmt überhaupt an Sekundarbildung teil; nur ein Drittel davon an beruflicher Bildung. Der Anteil der formal beruflich Qualifizierten beträgt nur wenige Prozent eines Altersjahrgangs. *4
Ansehen der beruflichen Ausbildung	Das Ansehen, die Qualität und die Akzeptanz in Unternehmen der staatlichen Berufsbildung sind infolge des Lehrkräftemangels und der schlechten Ausbildung der Berufsschullehrer schlecht. Da es jedoch an Alternativen mangelt, haben die Absolventen relativ gute Beschäftigungschancen. *2
Finanzierung der Berufsschulen	Die Finanzierung der öffentlichen Berufsschule erfolgt durch die Unionsstaaten. *2

Ausbildungsstandards	In der beruflichen Bildung stellt das <i>Craftsmen Training Scheme</i> die wichtigste Säule dar. Es gibt 61 technische und 54 gewerbliche Berufe, die in ein- bis zweijährigen Ausbildungskursen gelehrt werden. *2
Durchschnittslohn (durchschnittlicher Bruttomonatslohn Arbeiter)	8.500 – 10.700 INR (2015) *1 (entspricht ca. 114 – 143 €)
Entwicklung/Reformen	Seit 2007 hat die indische Regierung die Modernisierung und den Ausbau des staatlich dominierten Berufsbildungssystems zu einer ihrer wichtigsten Prioritäten erklärt. *2

*1: Germany Trade & Invest, 2015, Wirtschaftsdaten kompakt: Indien; *2: iMove Marktstudie Indien, 2011; *3: Auswärtiges Amt, 2015, Länderinformationen Indien; *4: Kooperation International, <http://www.kooperation-international.de/buf/indien/bildungs-forschungs-und-innovationslandschaft/bildungslandschaft.html>; *5: Destatis, 2016, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/Indien.html>



Legende:

- Berufsqualifizierende Bildungsgänge
- Allgemeinbildende Bildungsgänge
- tertiäre Bildungsgänge
- Postsekundäre Bildungsgänge, die gleichzeitig der Hochschulbildung zuzuordnen sind
- Name des Abschlusses

Mexiko

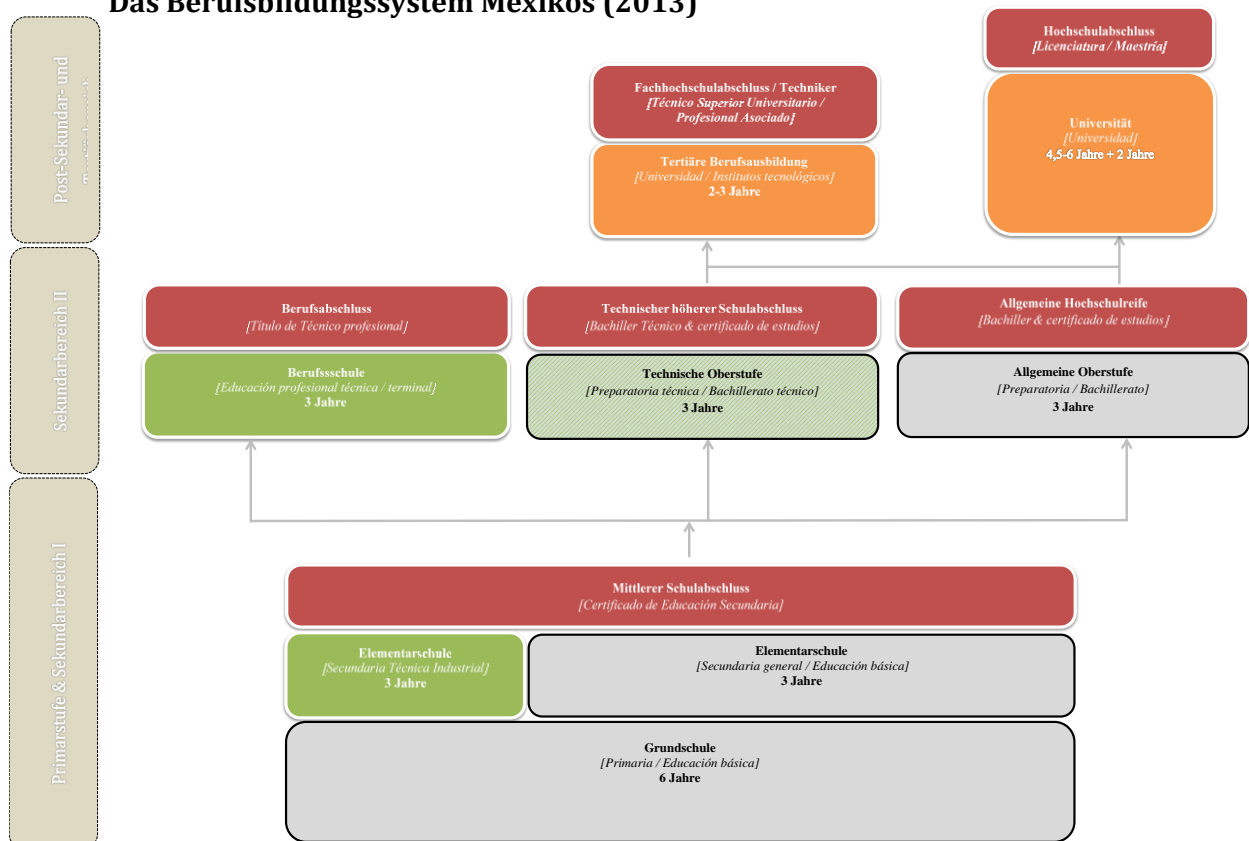
Die mit Abstand wichtigste Institution der beruflichen Bildung in Mexiko ist das öffentliche Nationale Kolleg für Technisch-Professionelle Ausbildung (CONALEP). Es bietet Absolventen eine umfangreiche berufliche Ausbildung. Die Wertschätzung der beruflichen Bildung hat in den letzten Jahren zugenommen, liegt aber noch hinter der Wertschätzung der akademischen Bildung.

Key facts – Mexiko	
	
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	27,6 Prozent *1; sinkend (2015) *2
Geburtenrate	18,8 Geburten/1.000 Einwohner (2015) *1
Arbeitsmarktsituation	Es besteht ein hoher Bedarf an Facharbeiterinnen und Facharbeitern, der nur schwer gedeckt werden kann. *3
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	Die Berufsbildung im Mexiko ist größtenteils schulisch und wird zentralstaatlich organisiert. Knapp 97 Prozent der Berufsschulen sind in öffentlicher Trägerschaft. *3 Grundsätzlich gibt es zwei Arten von berufsqualifizierenden Ausbildungsgängen: dreijährige technische Mittelschulen im Bereich der Sekundarstufe I und dreijährige Berufsschulen in der Sekundarstufe II. In den Mittelschulen werden Jugendliche zu Arbeitskräften unterhalb der Facharbeiterebene ausgebildet. In den Berufsschulen der Sekundarstufe erwerben die Auszubildenden einen offiziellen Berufsabschluss.*3 Eine duale Ausbildung ist abgesehen von einzelnen Pilotprojekten weitgehend unbekannt.
Aufbau und Organisation berufliches Bildungswesen	Die Generaldirektion für Berufe stellt bei erfolgreichem Abschluss einen Berufsausweis „cédula profesional“ aus, der die offizielle Genehmigung ist, im gelernten Beruf arbeiten zu dürfen.
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	5,0 Prozent (2011) *5
Schulbesuch	Es existiert eine zwölfjährige Schulpflicht. Von 2008 bis 2010 haben jährlich rund 15 Prozent der Lernenden der Sekundarstufe II ihre Ausbildung abgebrochen.*3
Analphabetenquote	6 Prozent (2013) *1
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	28,2 Prozent der Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe I besuchten 2011 die technische Spezialisierung. *3
Ansehen der beruflichen Ausbildung	Generell hat sich die Wertschätzung von Bildung in der mexikanischen Bevölkerung in den letzten Jahren verbessert. Das Ansehen der universitären Ausbildung ist jedoch nach wie vor wesentlich höher als die der beruflichen Bildung. *3
Finanzierung der Berufsschulen	Öffentliche Berufsschulen werden mit Steuergeldern gefördert und sind daher günstiger *3
Ausbildungsstandards	Die wichtigste Institution der beruflichen Bildung ist das öffentliche Nationale Kolleg für technische professionelle Ausbildung (CONALEP). Hier werden 75 Prozent aller Berufsschülerinnen und Berufsschüler ausgebil-

	det. Die Ausbildung ist in der ersten Hälfte theoretisch ausgerichtet, erst in der zweiten Hälfte der Berufsausbildung ist ein betriebliches Praktikum von 360 Stunden (ca. 3 Monate) vorgesehen. *3
Durchschnittslohn (Brutt Jahreslohn städtischer Angestellter)	770 US-Dollar (2014) *4

*1: Germany Trade & Invest, 2015; *2: World Bank: Data Mexico; *3: iMove, 2012, Marktstudie Mexiko; *4: Durchschnittseinkommen.net, 2016, <http://durchschnittseinkommen.net/durchschnittseinkommen-mexiko/>; *5: Knonema.de, 2016, www.knoema.de/atlas/Mexiko/öffentliche-Bildungsausgaben

Das Berufsbildungssystem Mexikos (2013)



Legende:

- Berufsqualifizierende Bildungsgänge
- Allgemeinbildende Bildungsgänge
- tertiäre Bildungsgänge
- Postsekundäre Bildungsgänge, die gleichzeitig der Hochschulbildung zuzuordnen sind
- Name des Abschlusses

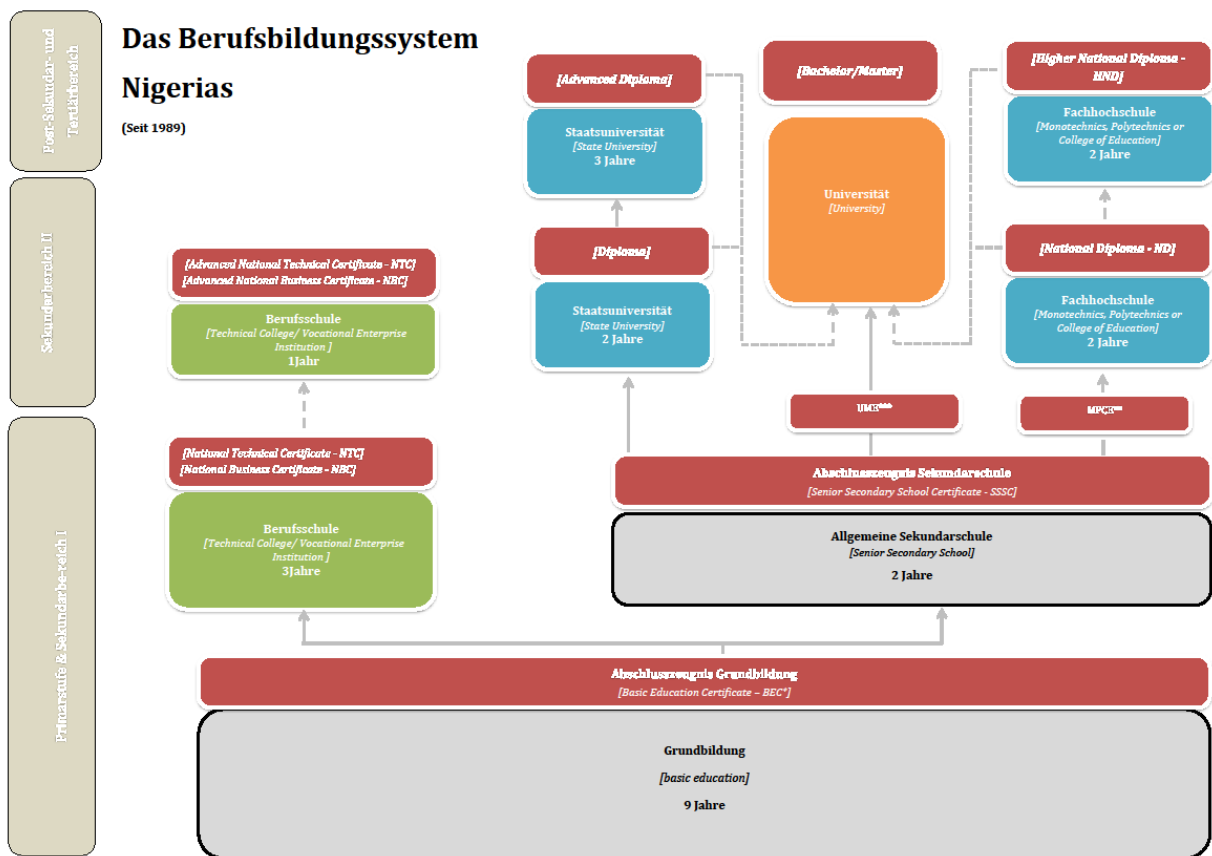
Nigeria

Das nigerianische Schul- und Bildungssystem wurde zu Kolonialzeiten von den Briten eingeführt und orientiert sich auch heute noch am britischen System. Mangelnde Investitionen in diesem Sektor führen jedoch trotz zahlreicher Bildungseinrichtungen zu großen Defiziten. Die meisten öffentlichen Schulen befinden sich in einem schlechten Zustand und bieten nur eine unzureichende Grundbildung. Gerade der Bereich der beruflichen Bildung ist in Nigeria sehr unterentwickelt. Wohlhabendere Nigerianer schicken ihre Kinder zur Ausbildung oft ins Ausland.

Key facts – Nigeria	
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	43 Prozent *1; sinkend (2015) *2
Geburtenrate	37,6 Geburten/1.000 Einwohner (2015) *1
Arbeitsmarktsituation	Die Arbeitslosenzahl liegt nach offiziellen Angaben bei 10 Prozent*3. Etwa 80 Prozent der Arbeitslosen sind ohne Berufsausbildung. *4
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	In Nigeria ist das Bildungssystem zentralstaatlich organisiert. Die Berufsbildung findet überwiegend vollschulisch statt. *5 Obwohl der Staat hauptverantwortlich für die Bildung ist, ist das Engagement privater Bildungseinrichtungen groß. *6
Aufbau und Organisation berufliches Bildungswesen	Absolventen der sechsjährigen Sekundarschule können eine dreijährige Ausbildung an einer Berufsschule aufnehmen. Nach zwei Jahren Berufserfahrung kann eine einjährige formale Berufsausbildung absolviert werden. Für Inhaber einer Hochschulzugangsberechtigung ist es nach dem zweijährigen Besuch der Fachhochschule möglich, den Abschluss „National Diploma – ND“ zu erwerben. Nach einjähriger Berufserfahrung kann im Anschluss das „Higher National Diploma – HD“ erlangt werden. *5 Die Curricula für die technischen und berufsbildenden Kurse werden in Zusammenarbeit mit Experten aus der Industrie, den Hochschulen sowie Ministeriumsmitarbeitern erstellt.
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	k. A.
Schulbesuch	Die Schulpflicht umfasst sechs Jahre. *5
Analphabetenquote	40,4 Prozent (2015) *1
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	k. A.
Ansehen der beruflichen Ausbildung	Das Ziel der beruflichen Bildung ist es in erster Linie, die gering qualifizierte Arbeiterschaft auszubilden. Die Dauer der von Berufsbildungszentren angebotenen Programme liegt zwischen einem und drei Jahren, je nach Ausbildungsberuf. Nach der Grundbildung sind die „technical colleges“ (Berufsschulen) die häufigste Alternative zu einem formalen Berufsabschluss. Allerdings ist die Zahl der „technical colleges“ mit insgesamt ca. 200 sehr gering im Vergleich zu den rund 12.000 Sekundarschulen. *6
Finanzierung der Berufsschulen	Ein Großteil der Finanzierung erfolgt über Schulgelder. Öffentliche Einrichtungen sind dabei günstiger als private. *4

Ausbildungsstandards	Klare, einheitliche Standards in der Berufsausbildung gibt es nicht. Das Bildungssystem unterliegt dem Federal Ministry of Education, wobei einige Ausbildungsgänge in der Zuständigkeit weiterer Ministerien liegen. *4
Durchschnittslohn	1.200 US-Dollar/Jahr (2011) *7

*1: Germany Trade & Invest, 2015; *2: World Bank, 2014, Data Nigeria; *3: statista, 2016, Arbeitslosenquote Nigeria; *4: BAMF, 2014, Länderinformationsblatt Nigeria: http://www.bamf.de/SharedDocs/MILo-DB/DE/Rueckkehrfoerderung/Laenderinformationen/Informationsblaetter/cfs_nigeria-dl_de.pdf?__blob=publicationFile; *5: BQ-Portal, 2016, Länderprofil Nigeria; *6: UNEVOC, 2011, World TVET Database: <http://www.unevoc.unesco.org/go.php?q=World+TVET+Database&ct=NGA>; *7: Durchschnittseinkommen.net, 2016, <http://durchschnittseinkommen.net/liste-durchschnittseinkommen/>



Legende:

- Berufsqualifizierende Bildungsgänge (Sekundarstufe I & II)
- Postsekundäre, nicht-tertiäre Bildungsgänge
- Allgemeinbildende Bildungsgänge
- Tertiäre Bildungsgänge
- Name des Abschlusses


* hieß bis 2004 „Junior School Certificate – JSC“

** MPCE: Monotechnics, Polytechnics and College of Education Entrance

*** UME: University Matriculation Examination

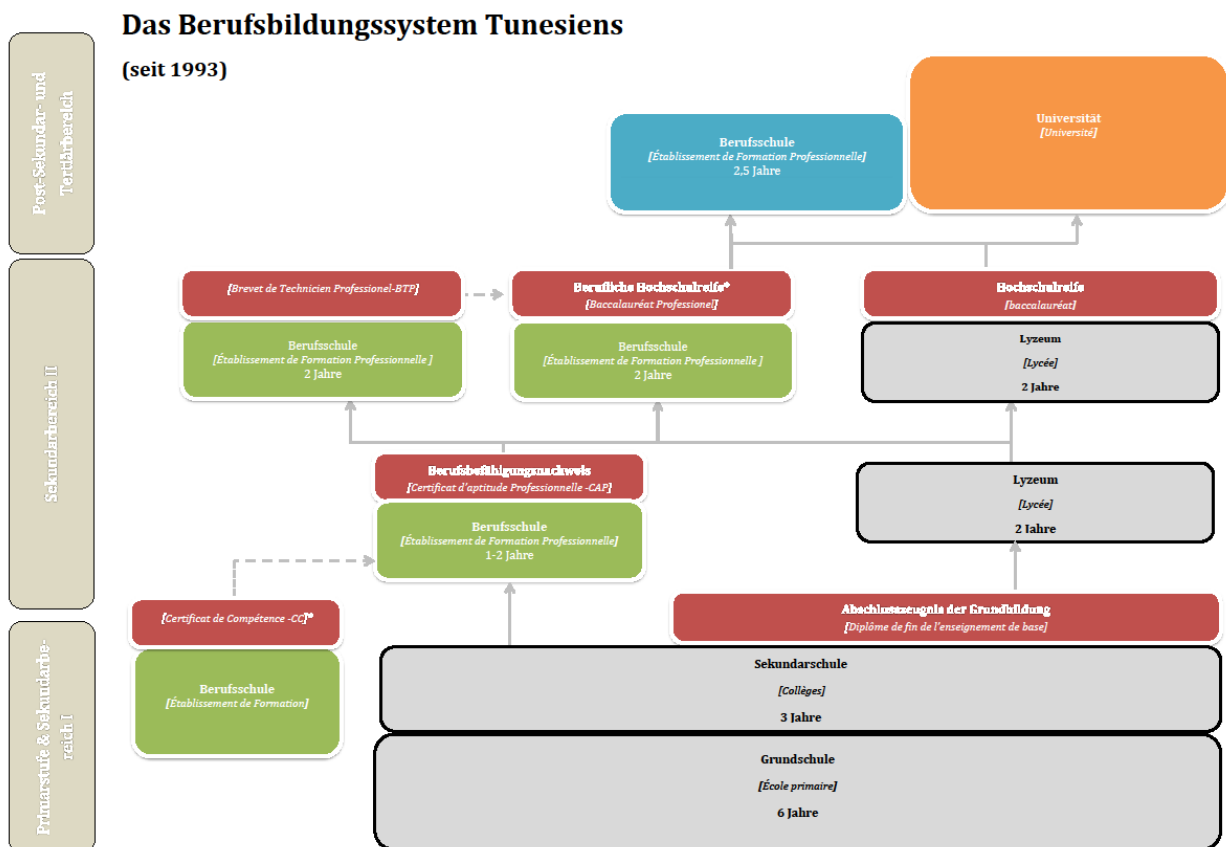
Tunesien

Nach der Unabhängigkeit Tunesiens von Frankreich (1956) wurde der Bildungssektor nicht grundsätzlich reformiert. Somit ähnelt das gegenwärtige Bildungssystem stark dem französischen, wobei ab 1958 die Curricula, Fakultäten und Schulen „arabisiert“ wurden. Primäres Ausbildungsziel des Bildungssystems war (und ist) die Produktion gut ausgebildeter Arbeitskräfte, die dazu beitragen, in Tunesien eine moderne Ökonomie aufzubauen. Schwerpunkte des Bildungssystems liegen daher vor allem in der Berufsbildung sowie bei technischen Berufen. Die Interimsregierung hat der Weiterentwicklung der Berufsbildung einen hohen Stellenwert beigemessen. Zentrales Vorhaben ist die Anpassung der Aus- und Fortbildung an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes.

Key facts – Tunesien	
	
Anteil Bevölkerung unter 15 Jahren an Gesamtbevölkerung; Tendenz	23,03 Prozent *1; sinkend (2015) *2
Geburtenrate	16,6 Geburten/1.000 Einwohner (2015) *1
Arbeitsmarktsituation	Bei einer Arbeitslosenquote von 14 Prozent (2015), sind besonders viele gut ausgebildete Fachkräfte von der Erwerbslosigkeit betroffen. *3
Vorwiegende Struktur der Berufsbildung	Die Berufsbildung ist zentralstaatlich organisiert und unterliegt vorwiegend der Verantwortung des Ministeriums für Berufsbildung und Beschäftigung. Neben den staatlichen Berufsschulen gibt es auch private Anbieter. *4
Aufbau und Organisation berufliches Bildungswesen	Das System der beruflichen Ausbildung ist zentralstaatlich organisiert und stark an das französische angelehnt. *4 Es gibt drei verschiedene Bildungswege, um die verschiedenen Berufsabschlüsse zu erlangen: - über eine vorwiegend schulische Ausbildung in einer Berufsschule, - über eine vorwiegend betriebliche Lehre, die zum Teil im Betrieb und zum anderen Teil in einer Berufsschule stattfindet und - über eine duale Ausbildung, die zum Teil im Betrieb und zum anderen Teil in einer Berufsschule stattfindet. *4
Anteil des BIP für Bildungsausgaben	6,2 Prozent (2012) *5
Schulbesuch	Rund 99 Prozent aller Jungen und 98 Prozent aller Mädchen in Tunesien besuchen die Grundschule. Rund 90 Prozent aller Kinder schließen zumindest die Grundschule erfolgreich ab. *3
Analphabetenquote	18,2 Prozent (2013) *1
Anteil Schüler in beruflichen Bildungsgängen	In den berufsbildenden Programmen gab es im Jahr 2008 mehr als 76.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. *4
Ansehen der beruflichen Ausbildung	k. A.
Finanzierung der Berufsschulen	Die Finanzierung der Berufsbildungsmaßnahmen erfolgt zum allergrößten Teil durch die öffentliche Hand. *3
Ausbildungsstandards	k. A.

Durchschnittslohn	339 US-Dollar (2011) *6 (entspricht ca. 298 Euro)
Entwicklung/Reformen	Mit der Revolution von 2011 wurde auch die Berufsbildung reformiert. Die Ausbildung wurde stärker an den Anforderungen des Arbeitsmarktes angepasst. *3

*1: Germany Trade & Invest, 2015; *2: World Bank: Data Tunisia; *3: Kooperation International, 2016, Länderbericht Tunesien: <http://www.kooperation-international.de/buf/tunesien/laenderbericht.html>; *4: BQ-Portal: Länderprofil Tunesien; *5: Destatis, 2016, www.destatis.de; *6: Durchschnittseinkommen.de, 2016, <http://durchschnittseinkommen.net/durchschnittseinkommen-tunesien/>



Legende:

- Berufsqualifizierende Bildungsgänge (Sekundarstufe I & II)
- Postsekundäre, nicht-tertiäre Bildungsgänge
- Allgemeinbildende Bildungsgänge
- Tertiäre Bildungsgänge
- Name des Abschlusses

*Eingeführt seit 2008

Anhang III: Unternehmensmatrix

Teil 1

UN	Land	Unternehmensgröße (Gesamt UN; im Land; am Standort); Gründungsjahr Standort	Branche	Geschäftsbe- reich / Art des Standorts	Ausbildungsberufe / Beginn der Berufsausbildung / Zahl der Auszubildenden	besondere lokale / nationale Rahmenbedingungen	Kooperationen (inkl. UN-Cluster vor Ort, AHK)
Kategorie A (dualer Standard)							
1	Mexiko	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: <10.000 zwei Standorte mit insgesamt 160 Mitarbeitern in Mexiko 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Vertriebs- und Servicegesellschaft; Installation, Reparatur und Inspektion von Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Industriemechaniker / Fachrichtung Maschinenbau; Werkzeugmechaniker Stanz- und Umformtechnik Ausbildung: seit 2012 Gesamtbestand 2015: 74 Auszubildende für Eigen- und Fremdbedarf (25 pro Ausbildungsjahr) 	<ul style="list-style-type: none"> Puebla ist Autostadt; zwei deutsche Automobilhersteller und mehrere deutsche Zulieferer vor Ort Produktion mit deutschen Fachkräften a) zu teuer und b) nicht nachhaltig; daher Aufbau einer eigenen Berufsausbildung als Profitcenter (für Eigen- und Fremdbedarf) 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation ausschließlich mit Camexa (deutsch-mexikanische Handelskammer) zusammengearbeitet, Gründung von Prüfungsausschüssen Die Institutionen in Mexiko sind bei der Berufsausbildung nicht auf deutschem Level, daher macht eine Zusammenarbeit wenig Sinn Keine Absprachen mit mexikanischen Stellen erforderlich; es ist nicht das Ziel, eine mexikanische Anerkennung / Zertifizierung des Abschlusses zu erhalten
2	Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 in Nigeria: 200 	<ul style="list-style-type: none"> Energie 	<ul style="list-style-type: none"> Service / Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Industriemechaniker (drei Auszubildende) Praxis-Feedback der Unternehmen floss in Curriculum-Entwicklung mit ein Auszubildende erhalten AHK-Zertifikat geplant: Industrieelektroniker und Bürokaufleute 	<ul style="list-style-type: none"> sehr hohe Arbeitslosigkeit Land sehr stark vom Verfall des Erdölpreises betroffen sehr starke Fokussierung auf den Ölsektor, kaum andere Industrie viele Hochschulabsolventen, aber sehr geringe Qualität der Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit der AHK nicht nur deutsche Firmen an dem angebotenen Programm interessiert – z. B. auch indische Pflichtkooperation mit dem Industrial Training Fund – nicht unbedingt Wunschpartner

3	Argentinien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 50 am Standort in Argentinien 	<ul style="list-style-type: none"> Chemie 	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Industriekaufmann (zwei Auszubildende alle zwei Jahre) 	<ul style="list-style-type: none"> allgemein fehlendes Praxiswissen bei (Uni)Absolventen 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung der Ausbildung in Kooperation mit der AHK steter Austausch mit anderen deutschen Unternehmen vor Ort
Kategorie B (duale Elemente)							
4	Mexiko	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 4.000 Mitarbeiter in Mexiko 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort 	<ul style="list-style-type: none"> Mechatroniker; Karosseriebauer, KFZ-Mechatroniker, Fertigungsmechaniker; Werkzeugmechaniker Ausbildung seit: 2013 (drei Jahre vor Produktionsbeginn) Planung Gesamtbestand 300 Auszubildende (100 pro Ausbildungsjahr) 	<ul style="list-style-type: none"> Die Region um die Stadt Puebla ist bedeutender Automobilstandort große politische Unterstützung auf regionaler Ebene (Gouverneur) Mexiko seit geraumer Zeit Autoland, die politische Führung ist sich der Bedeutung des Automobilsektors bewusst 	<ul style="list-style-type: none"> enge Zusammenarbeit mit der Regierung des Bundesstaats Puebla; Strategie, sich mit lokalen Behörden zu vernetzen anderer deutscher Automobilhersteller übernahm die Ausbildung von Auszubildenden in den ersten beiden Jahren; eine Kopie der Ausbildungsstrategie des Mitbewerbers ist nicht angedacht Kooperation mit einer lokalen Hochschule; gemeinsam wurde ein Bildungszentrum aufgebaut; Bundesstaat hat zugestimmt, dass Hochschule Ausbildung operativ begleitet Kooperation mit AHK/CAMEXA von nachrangiger Bedeutung; Grund: AHK strenge Ausrichtung an deutschen dualen Standards inkl. Prüfungswesen, entspricht gegenwärtig nicht der Strategie des Unternehmens
5	Tunesien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 8.000 in Tunesien Gründungsjahr 1974 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort 	<ul style="list-style-type: none"> Mechatroniker, Verfahrensmechaniker Ausbildung seit 2012 Gesamtbestand Auszubildende 2015: 39 (13 Auszubildende pro Jahr) 	<ul style="list-style-type: none"> das bestehende tunesische Bildungssystem bot gute Voraussetzungen, daran anzuknüpfen; es existierte 3 jährige Berufsausbildung mit hohem Praxisanteil; dieser fand jedoch in den Lehrwerkstätten der Berufsbildungszentren statt; vergleichsweise gute Ausstattung der Schulen und gute Qualifikation des Lehrpersonals 	<ul style="list-style-type: none"> Technische Berufsschule – enge Zusammenarbeit bei der Durchführung der Ausbildung; Auszubildende drei Tage pro Woche im Betrieb und zwei Tage in der Schule Bildungsministerium – Zusammenarbeit bei der Anpassung der Curricula Mit dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft sowie der „Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle“ (Dachverband tunesischer Berufsschulen) wurde 2012 die Einführung einer Ausbildung mit dualen Elementen forciert.

6	Tunesien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: <10.000 1.500 in Tunesien Gründungsjahr 1991 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort 	<ul style="list-style-type: none"> Mechatroniker, Werkzeugmechaniker Ausbildung seit 2014 Gesamtbestand Auszubildende: 15 bis 20; ab Herbst 2016 angestrebt: sechs Auszubildende pro Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von praktischen Ausbildungsinhalten in einem Betrieb ist ein Novum. Bei der Implementierung der Ausbildung war man auf sich alleine gestellt; es gab keine anderen Unternehmen, die für eine Kooperation in Frage gekommen wären 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit einer Beruflichen Schule Vor Beginn der Ausbildung wurden im Rahmen des Bridge Projekts (Export deutscher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen, gefördert vom BMBF) gemeinsam mit den anderen Projektbeteiligten Qualifizierungsbedarfe in Metallberufen entwickelt und mit der Qualifizierung von Ausbildern begonnen; die Implementierung der Ausbildung erfolgte in Eigenregie AHK spielte keine Rolle; Kooperation nur bei Ausbildung nach deutschem Standard möglich
7	Indien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 diverse Standorte in Indien mit insgesamt 18.000 Mitarbeitern seit 1960 Produktion in Indien, Trainingszentrum seit 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Mischbranche 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort (Interview mit zugehörigem Weiterbildungszentrum) 	<ul style="list-style-type: none"> 2015: 36 Auszubildende zum Elektroniker 2016: 108 Auszubildende zum Elektroniker und Maschinenschlosser (Elektroniker soll dazu kommen) Ausbildung 2015 wieder aufgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen der „skill initiative“ sind Unternehmen verpflichtet, einen bestimmten Anteil ihrer Mitarbeiter als Auszubildende zu beschäftigen. zunehmende Wahrnehmung von staatlicher Seite, dass Berufsbildung wichtiger Punkt ist 	<ul style="list-style-type: none"> intensive Kooperation mit AHK, hier ist aktuell „Dual VET-Council“ als Diskussionsforum mit insg. sieben deutschen Unternehmen gegründet weitere Kooperation mit anderen deutschen und lokalen Unternehmen auf informeller Basis auch Kontakt zu GIZ vorhanden
8	Indien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 neun Standorte in Indien mit insgesamt 35.000 Mitarbeitern seit 1954 Produktion in Indien, Trainingszentrum seit 1961 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort (Interview mit zugehörigem Trainingszentrum) 	<ul style="list-style-type: none"> insgesamt ca. 600 Auszubildende in vier Weiterbildungszentren in den Berufen: Zerspanungsmechaniker, Maschinenschlosser, Maschinen- und Anlagenführer, Elektroniker, Werkzeugmechaniker 		<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit Berufsschule eigentlich nicht möglich, da staatlich keine Dualität vorgesehen allerdings: Kooperation mit lokalen Berufsschulen lediglich aus CSR-Gründen Kooperation mit AHK in Bezug auf ein Ausbildungsprogramm Es besteht keine Kooperation mit anderen Unternehmen, da die gesamte Kompetenz im Haus vorhanden ist. Allerdings fragen viele Unternehmen nach Expertise.
9	China	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 in China: 53.000 	<ul style="list-style-type: none"> Automotive 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort & Fertigung 	<ul style="list-style-type: none"> Mechatroniker, Industrie-mechaniker, Elektroberufe, Werkzeugmechaniker 236 Auszubildende (Ende 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierungsanteil geringer als in D, dementsprechend höherer Anteil An- und Ungelernter Mitarbeiterloyalität gering 	<ul style="list-style-type: none"> Anfänglich Kooperation mit der AHK; Ausbildung eins zu eins nach deutschem Standard Kooperation mit Berufsschule – direkte Ansprache / Abstimmung möglich Austausch mit anderen deutschen Unternehmen vor Ort

10	China	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 in China 1.100 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort 	<ul style="list-style-type: none"> Industriemechaniker in Kooperation mit der AHK (~25 pro Jahr), aber nicht alle 17 Lernfelder wie in D, sondern nur 12 Einfluss auf Curriculum möglich Verbundausbildung möglich Mechatroniker angedacht, wenn Fallzahlen dies hergeben 	<ul style="list-style-type: none"> Standort nicht sonderlich attraktiv, dafür aber strategisch günstig gelegen, was Transportwege etc. angeht 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit der AHK Kooperation mit anderen deutschen Unternehmen (Unternehmen hat Führungsrolle gegenüber Berufsschule und AHK) – Roundtables, Operational meetings, board meetings
Kategorie B/C							
11	China	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 	<ul style="list-style-type: none"> Chemie 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsstandort 	<ul style="list-style-type: none"> Chemikant Je nach lokalem Umfeld zwei Herangehensweisen: <ol style="list-style-type: none"> Aufbauend auf der chinesischen Ausbildung wird das benötigte Praxiswissen im Unternehmen durch spezielle Module vermittelt In Kooperation mit lokaler Berufsschule wird während der chin. Ausbildung sog. „sponsored classes“ Praxiswissen in schuleigener Lehrwerkstatt vermittelt; dazu monatsweise geblockter Einsatz der Schüler im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> historisch bedingt viele unterschiedliche Standorte, die konsolidiert wurden Bedeutung von Joint-Ventures 	<ul style="list-style-type: none"> Anfänglich Kooperation mit AHK Richtung Doppelabschluss (chinesischer und deutscher Abschluss), aber kein Mehrwert für Unternehmen, zu viel Aufwand Kooperation mit Berufsschule – Einstieg einfach, weil anderes deutsches Unternehmen schon vor Ort war
Kategorie C (duale Anreicherung)							
12	Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: <10.000 in Nigeria: 8.400 (davon 400 Expats) 	<ul style="list-style-type: none"> Baugewerbe 	<ul style="list-style-type: none"> Bau 	<ul style="list-style-type: none"> Maschinentechniker (12-15 Auszubildende), dreijährige duale Ausbildung; an lokale Verhältnisse angepasst; selber durchgeführt seit ca. 20 Jahren praktiziert angedacht: weitere Bauberufe dual ausbilden – liegt wegen der wirtschaftlichen Situation in Nigeria momentan auf Eis; diese Berufe werden on-the-Job gelehrt 	<ul style="list-style-type: none"> sehr volatiles wirtschaftliches Umfeld Schulbildung häufig mangelhaft, nur Theorie zu beachten: Local content policy, d. h. bei Projekten müssen eine bestimmte Anzahl lokaler Arbeitskräfte eingesetzt werden Konflikte zwischen verschiedenen Ethnien, Religionen, Nord/Süd – muss bei der Zusammenstellung der Teams mit bedacht werden 	<ul style="list-style-type: none"> keine Kooperation mit der AHK geplante Kooperation mit dem lokalen Bauindustrieverband zur dualen Ausbildung von Bauberufen; wegen wirtschaftlicher Situation momentan auf Eis gelegt lose Zusammenarbeit mit einem anderen deutschen Unternehmen bei der Ausbildung von Elektronikern staatliche Stellen haben das Thema Aus- und Weiterbildung auf dem Schirm, aber aktuell nicht mit höchster Priorität

Kategorie D (andere berufspraktische Qualifizierung)							
13	Indien	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: <10.000 in Indien 250, davon sind ca. die Hälfte Leiharbeiter 	Mischbranche	Produktionsstandort	<ul style="list-style-type: none"> keine duale Ausbildung. Personen werden direkt bedarfsspezifisch trainiert. Fortlaufender Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> Am Standort werden nur einfache Tätigkeiten durchgeführt. Der hohe Anteil an Leiharbeitern hängt mit starren Regularien (starke Gewerkschaften) für festangestellte Mitarbeiter zusammen. Einfache Tätigkeiten werden durch Leiharbeiter durchgeführt. 	<ul style="list-style-type: none"> keine Kooperation vor Ort, da ausschließlich informelles betriebliches Anlernen. Außerdem liegt Standort sehr dezentral. Keine Kooperationspartner vor Ort.
14	China	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: >50.000 in China: 32.000 	Mischbranche	Produktionsstandort & Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> aktuell keine dualen Ausbildungsberufe Training erfolgt auf Standortebene mit unterschiedlichen Ansätzen, hauptsächlich on-the-Job 	<ul style="list-style-type: none"> Regierung strebt größeren Anteil dualer Ausbildung an; in der Praxis allerdings noch Stückwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Kooperationen mit einzelnen Schulen und Hochschulen, um einzelne duale Elemente in die Curricula mit einzubauen, aber kein systematisches Vorgehen Kooperationen variieren zwischen den einzelnen Standorten keine Kooperationen mit anderen Unternehmen
15	Mexiko	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 in Mexiko: 540 	Maschinenbau	Service / Instandhaltung / Montage / Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> aktuell keine dualen Ausbildungsgänge Training-on-the-Job, um das betriebsintern benötigte, teils sehr spezifische Wissen zu vermitteln spezielle Schulungen kein festes Curriculum 	<ul style="list-style-type: none"> Standort wegen strategisch günstiger Lage gewählt – Nähe zu Kunden Thema Arbeitssicherheit kommt besondere Bedeutung zu – kulturelle Unterschiede, deshalb „Sicherheitstalk“ jeden Tag 	<ul style="list-style-type: none"> keine AHK-Kooperation, da deren Angebote für das Unternehmen nicht passend sind; Kooperation mit externer Firma im Bereich der Rekrutierung keine Kooperation mit staatlichen Stellen oder anderen Firmen, aber informelle Treffen der ansässigen deutschen Unternehmen
16	Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterzahl: 10.000 - <50.000 	Ernährungstechnik	Service / Instandhaltung / Inbetriebnahme	<ul style="list-style-type: none"> „Service Engineer“ (zwei Auszubildende) 	<ul style="list-style-type: none"> Standards und Umfeld nicht mit D vergleichbar 	<ul style="list-style-type: none"> keine Kooperation mit AHK oder anderen Firmen, aber informelle Treffen mit den anderen deutschen Firmen vor Ort Kooperation mit externer Firma im Bereich der Rekrutierung

Teil 2

UN	Motive für Trainingsaktivität	Rekrutierung der Auszubildenden	Ausbilder (Anforderungen, Auswahl, ...)	Hemmnisse / Herausforderungen (aus Unternehmenssicht)	Erfolgsfaktoren (aus Unternehmenssicht)	Sonstiges	Struktur der Ausbildung
Kategorie A (dualer Standard)							
1	<ul style="list-style-type: none"> • Es gab keine qualifizierten Facharbeiter • gleiche Technologie und gleiches Equipment wie in Deutschland • Unter der Führung des Unternehmens wurde 2012 ein Ausbildungszentrum eröffnet 	<ul style="list-style-type: none"> • ausreichende Verfügbarkeit von lokalen Bewerbern, aber auch landesweite Anfragen • Infoveranstaltungen in den Schulen und umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit • eigenes Rekrutierungssystem entwickelt; Alter der Bewerber 18 bis 23; Abschluss Bachillerato (mexikanisches Abitur) 	<ul style="list-style-type: none"> • drei deutsche Ausbilder vor Ort; derzeit noch keine mexikanischen Ausbilder; diese werden z. Zt. intern ausgebildet • Lehrkräfte für Theorie ausschließlich Mexikaner, auch diese werden hausintern geschult • Angehende mexikanische Ausbilder wurden im eigenen Unternehmen rekrutiert • Man wird dauerhaft auf deutsche Ausbilder angewiesen sein; ausschließlich mit Mexikanern wird es nicht funktionieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum Wissenstransfer und Lernen in einer vorgegebenen Zeitspanne muss Auszubildenden (neu) vermittelt werden • Umsetzung des Gelernten in Theorie und Praxis ist vielen Mexikanern wenig vertraut • die in den allgemeinbildenden Schulen vermittelten Kenntnisse sind sehr schlecht • große Herausforderung: Abwerbung von Ausbildungsabsolventen auch wg. Attraktivität IHK-Abschluss; Gegensteuern durch Aufzeigen beruflicher Perspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit CAMEXA; Ziel: Ausbildung streng nach deutschen Standards; keine landesspezifische Anpassung • unternehmensseitige Freiheiten bei der Umsetzung der Berufsausbildung • Aufbau einer eigenen Schule war wichtiger Erfolgsfaktor für die Durchführung einer hochwertigen Berufsausbildung • Rücksichtnahme auf kulturelle Unterschiede 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen hat Ausbildungszentrum als Profitcenter aufgebaut; hier wird für den Eigenbedarf und für derzeit 15 verschiedene Kunden kostenpflichtig ausgebildet; von CAMEXA zertifiziert • Ausbildung kaufmännischer Berufe zwar im Gespräch, aber fehlende Nachfrage • in Mexiko wurde Pionierarbeit verrichtet; System nicht ohne Weiteres kopierbar, in China wurde gewünschter Erfolg bislang nicht erzielt 	<ul style="list-style-type: none"> • klares Votum für duale Ausbildung nach deutschen Standards • Auszubildende erhalten einen deutschen Berufsabschluss • Berufsausbildung wird von AHK (CAMEXA) auditiert

2	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Training-on-the-Job reicht nicht, um Qualitätsanforderungen zu erfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung an „guten“ Schulen über das Unternehmen mit Einstellungstest, dazu kommt zusätzlicher Einstellungstest der AHK • Schüler sehr motiviert, Ausbildung wird als Chance gesehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisten aus der Firma werden als Trainer eingesetzt und zum Teil für diese Aufgabe freigestellt • gute Azubis haben die Chance, später selber Trainer zu werden • keine besondere Zertifizierung erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter nicht besonders loyal, hohe Fluktuationsbereitschaft bei besseren Verdienstmöglichkeiten • Im technischen Bereich kommt man ohne Spezialisten aus D nicht aus • Die richtigen Mitarbeiter zu finden ist sehr schwer – Zeugnisse nicht verlässlich, generell niedrige Vorqualifikation • allgemeines institutionelles Umfeld „schwierig“ 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Qualität des AHK-Programms • Fertig ausgebildete Leute haben hohe Motivation und positive Einstellung zur Arbeit und sind stolz auf die eigene Arbeit, was die Fluktuation senkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Image der technischen Berufe nicht sehr hoch; die Leute wollen eher im Bereich Handel / „Business“ arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Da es kein staatliches Berufsbildungssystem gibt, an das andockt werden könnte, wird statt Strategie B die Strategie A gefahren
3	<ul style="list-style-type: none"> • Berufseinsteigern schon von Beginn an Praxiserfahrung geben • darüber hinaus: CSR-Gedanke 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Azubis über Matching-Verfahren im Rahmen eines Assessment-Centers mit anderen deutschen Firmen und AHK • Auszubildende rekrutieren sich häufig aus deutschen Schulen; AHK kümmert sich um Vorauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • keine spezielle Ausbil-derausbildung, Auszubildende lernen in den einzelnen Abteilungen bei Mitarbeitern 		<ul style="list-style-type: none"> • gute Zusammenarbeit mit der AHK • Auszubildenden sollen alle Bereiche der Firma kennenlernen um herauszufinden, was ihnen liegt 	<ul style="list-style-type: none"> • AHK ermöglicht das Eingehen auf betriebsbedingte Besonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung zwar nicht eins zu eins mit dem deutschen System bzw. Abschluss vergleichbar, aber kein Andocken an bestehendes System möglich und Strategie nicht ausschließlich für ein bestimmtes Unternehmen ausgelegt

Kategorie B (duale Elemente)							
4	<ul style="list-style-type: none"> • Errichtung eines neuen Werks, modernstes Werk des Konzerns weltweit • Produktion des Modells komplett nach Mexiko verlagert 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit bei Ausbildungskampagnen mit Schulen und zwei Bundesstaaten • Auswahltests werden in Schulen durchgeführt • Rekrutierung vornehmlich im direkten Umkreis des Werks • Für komplexe Berufe Mechatroniker, KFZ-Mechatroniker, Werkzeugmechaniker nimmt man Bewerber mit einer 12-jährigen Schulausbildung (mexikanisches Abitur) • Bei Ausbildung zum Karosseriebauer, Fertigungsmechaniker reichen 10-jährige Schulabschlüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit sind 30 mexikanische Ausbilder / Trainer im Unternehmen beschäftigt; über externen Arbeitsmarkt rekrutiert • Ausbilder haben in Mexiko Deutschkurse besucht und wurden sechs Monate in Deutschland in der Konzernzentrale weitergebildet • derzeit sind zehn Expats in Aus- und Weiterbildung in Mexiko tätig; unterstützen auch die mexikanischen Ausbilder • langfristiges Ziel: Werk weitgehend mit lokalen Mitarbeitern zu betreiben, auch der Bildungsleiter wird Mexikaner sein; es ist von Vorteil jemand zu haben, der die Bildungs- und Sozialstrukturen vor Ort kennt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Automobilproduktion erfordert Verfügbarkeit von hoch qualifiziertem Personal, daher HR bei der Standortwahl sehr wichtig • geringes Image der Berufsausbildung, da in Mexiko weitgehend unbekannt; Imageaufbau unerlässlich 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hohe Aufmerksamkeit beim Thema Berufsbildung im Konzernvorstand; interne Rückendeckung ist wichtig • Thema Berufsausbildung war drei Jahre vor Produktionsstart auf der Agenda (Einbindung lokaler Behörden und Aufbau Hochschulkooperation) 	<ul style="list-style-type: none"> • vor zehn Jahren ähnliches Projekt in Ungarn, Vorgehensweise konnte teilweise übertragen werden, auch wenn Rahmenbedingungen in Mexiko unterschiedlich waren 	<ul style="list-style-type: none"> • keine firmenspezifische Lösung, sondern Curricula entwickeln, die in Mexiko Anwendung finden • Auszubildende erhalten einen mexikanischen Abschluss • langfristig deutsche Abschlüsse für ausgewählte Berufe angestrebt

<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Technisierung und Automatisierung der Fertigungsprozesse führten zu höheren qualifikatorischen Anforderungen an die Mitarbeiter • lange Zeit konnte dies durch deutsche Mitarbeiter kompensiert werden • aufgrund der guten Arbeitsmarktlage in Deutschland findet man keine Mitarbeiter, die bereit sind, nach Tunesien zu gehen 	<ul style="list-style-type: none"> • läuft über die Berufsschule • Schule trifft Auswahl; Unternehmen übernimmt die ganze Klasse • Unternehmen und Schule werben gemeinsam für eine Berufsausbildung; seitdem stark steigende Bewerberzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung erfolgt mit tunesischen Ausbildern, die in Deutschland geschult werden • Persönlichkeit und pädagogische Fähigkeiten stehen im Vordergrund; fehlendes fachliches Know-how kann leichter vermittelt werden • im deutschen HQ Ausbilder, die für Tunesien verantwortlich sind; diese sind öfter beratend und schulend vor Ort • eine nachhaltige Ausbildung kann nur mit einheimischen Ausbildern durchgeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • lokale Akteure überzeugen, eine Anpassung der Curricula vorzunehmen und diese in bestehendes Bildungssystem zu integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung muss nachhaltig angelegt sein, geht nur durch Integration ins bestehende System und durch Kooperation mit den Behörden vor Ort • Geld und berufliche Perspektiven machen Ausbildung attraktiv • Unternehmen haben soziale Verantwortung; es ist aber auch im Eigeninteresse, dass die Jugendlichen einen staatlich anerkannten Abschluss erhalten • bevorzugte Einstellung von Mitarbeiterkindern; wenn (ganze) Familie im Unternehmen, sinkt Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> • verglichen mit anderen Auslandsstandorten ist Tunesien im Bereich der beruflichen Bildung auf hohem Niveau • Tunesische Bildungsvantwortliche stehen Innovationen generell aufgeschlossen gegenüber • Fachkräfte werden benötigt, um Produktionsabläufe zu sichern; weniger für die Durchführung der Produktion • Unternehmen kooperiert an allen Auslandsstandorten mit den lokalen und staatlichen Bildungseinrichtungen; dies ist Bestandteil der Firmenphilosophie 	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Ausbildungsinhalte wurden in Abstimmung mit staatlichen Stellen in tunesische Ausbildung implementiert • Ausbildungsabsolventen erhalten ein staatlich anerkanntes Zertifikat
<p>6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme der Produktion im Automotive-Bereich • Komplexität der Produkte steigt • beruflich qualifizierte Fachkräfte in den Bereichen Werkzeugbau und Instandhaltung nicht vorhanden, daher eigene Berufsausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • läuft über die Berufsschule • komplette Schulklassen werden ins Werk eingeladen und über Ausbildung und berufliche Perspektiven informiert • dabei wird auch eine Bewerberauswahl getroffen • bei der Zusammenarbeit mit der Berufsschule im Bereich der Bewerberauswahl besteht noch Optimierungsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung erfolgt mit tunesischen Ausbildern, denn sie muss in Landessprache erfolgen • Ausbilder müssen hohes Engagement und Affinität zum Fachlichen vorweisen • es kommen sowohl Akademiker als auch beruflich Qualifizierte in Frage • Ausbilder werden schrittweise im Unternehmen qualifiziert • auch Unterweisungen in Deutschland; wichtig: Vermittlung des Grundgedankens der dualen Ausbildung, dies geht nur in Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> • duale Ausbildung ist in Tunesien etwas Neues • Probleme bereitet die Verzahnung von Theorie (Berufsschule) und Praxis (Unternehmen) • bei allen Prozessen gilt es, die Sprachbarrieren zu meistern • Rücksichtnahme auf kulturelle und religiöse Bedingungen (Ramadan muss in der Planung berücksichtigt werden) • Bindung von ehemaligen Auszubildenden ans Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitung muss hinter der Einführung der Berufsausbildung stehen und bereit sein, Geld und Zeit zu investieren • Vorteile einer dualen Ausbildung wurden explizit kommuniziert und erfolgreich beworben (z. B. Chance auf ein tunesisches Ingenieursgehalt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräfte wurden benötigt, um Produktionsabläufe zu sichern; nicht für die Durchführung der Produktion • Umsetzung einer dualen Ausbildung nach deutschen Standards für Mittelständler nicht möglich (z. B. umfangreiche Theorievermittlung organisatorisch und finanziell nicht realisierbar) 	<ul style="list-style-type: none"> • an bestehende Elemente des tunesischen Bildungssystems angeknüpft • Praxisblöcke werden mit dualer Ausbildung angereichert • Ausbildungsdauer in Tunesien $2 \frac{3}{4}$ Jahre; in dieser Zeit können nur Inhalte vermittelt werden, die ein deutscher Auszubildender in den ersten 18 Monaten der Ausbildung erlernt • Auszubildende erhalten tunesischen Abschluss und Firmenzertifikat

<p>7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • schon von 1979 bis 1997 Ausbildungszentrum mit klassischer dreijähriger Ausbildung; 1997 kostenbegründet geschlossen • jetzt wieder geöffnet, da Facharbeiter in Rente übergehen und Qualität der MA wegbricht • Gesetzesänderung: Unternehmen sind verpflichtet, einen bestimmten Anteil Auszubildende zu haben. UN möchte mit guten Beispiel vorangehen und Anteil übererfüllen (CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung über öffentliche Schulen (und nicht Privatschulen) im näheren Umfeld • zusätzlich: Ausschreibung in lokalen Zeitungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im ersten Jahr starke Unterstützung durch deutsche Ausbilder. Im zweiten Jahr auch lokale Ausbilder (Absolventen einer ca. 20-tägigen Train-the-Trainer-Ausbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Wertschätzung von beruflicher Ausbildung in der Gesellschaft • Zwar steht die Entwicklung der beruflichen Bildung auf der öffentlichen Agenda, allerdings bedarf es Verbesserungen hinsichtlich Struktur und Transparenz • teilweise unklare staatliche Regulatoren und fehlende Verfolgung 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Qualifizierung der Ausbilder • zunehmendes staatliches Interesse an Berufsausbildung • Man muss Dinge selbst in die Hand nehmen und sich nicht auf andere verlassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flächendeckende Einführung von beruflicher Bildung hängt an Kooperation mit Berufsschulen. Allerdings hierfür Qualität der Berufsschulen verbesserungswürdig 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an deutschen Curricula, aber an lokale Bedürfnisse (landesspezifisch und firmenintern) angepasst • Auszubildende erhalten staatliches Zertifikat
<p>8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein hoher Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund des guten Rufs hat das Unternehmen keine Probleme, Auszubildende zu finden. Es gibt deutlich mehr Bewerber als Stellen • Der Auswahlprozess besteht aus einem theoretischen Test, einem praktischen Test und einem Interview 	<ul style="list-style-type: none"> • Die lokalen Ausbilder sind in der Regel langjährige Mitarbeiter. Viele davon sind ehemalige Auszubildende 	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Flexibilität der staatlichen Stellen • zu wenig Einfluss der Wirtschaft bei der Gestaltung der Berufsbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen müssen sich aktiv in Entscheidungsprozesse einbringen und trotz Schwierigkeiten am Ball bleiben. • hochwertige Ausbildung (guter Ruf) kann allgemeinem negativen Image entgegenwirken 	<ul style="list-style-type: none"> • Da Trainingszentrum staatlich anerkannt ist, muss es den staatlichen Vorgaben folgen • Vorgegebenes Curriculum wird um die eigenen Anforderungen ergänzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung an deutschen Curricula; eine direkte Übertragung des deutschen Systems ist nicht möglich, da staatliche Vorgaben erfüllt werden müssen • Absolventen erhalten staatlich anerkannten Abschluss und zusätzlich firmeninternes Zertifikat, welches sehr anerkannt ist

9	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf der Ausbildung derjenigen Inhalte, die tatsächlich am Standort gebraucht werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungsarbeit nötig, um junge Menschen zur Ausbildung zu motivieren (höheres Prestige eines Studiums) • Berufsschule stellt Bewerberpool; Studierende bewerben sich bei Unternehmen, dann Auswahl • mit AHK-Kooperation: chinesischer und deutscher Abschluss; heute: nur chin. Abschluss (das ist aber auch der relevante) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Expats übernehmen Leitung der Ausbildungszentren • Kooperation mit deutschen Unternehmensstandorten bzgl. Ausbilder-Ausbildung • Zum Teil übernimmt auch die AHK die Qualifikation der lokalen Ausbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muss erst ein Verständnis für duale Berufsbildung aufgebaut werden • bei AHK-Kooperation: Es wird „nur“ genau der IHK-Beruf ausgebildet; nicht das, was vom Unternehmen gebraucht wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf bestehendem Angebot der AHK-Ausbildung konnte aufgebaut werden 	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensseitige Flexibilität bzgl. Wahl der Ausbildungsstrategie • Fluktuationen mit einplanen – ggf. etwas mehr ausbilden • nationales Zertifikat wichtig • Möglichst alle Tätigkeiten sollen langfristig von lokalen Arbeitskräften ausgeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach anfänglicher Kooperation mit der AHK und Ausbildungsstrategie A erfolgte später der Wechsel zu Strategie B
10	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Qualitätsansprüche am Produktionsstandort, hoher Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften • steigende Anforderungen in der Produktion (vgl. mit deutschem Niveau) 	<ul style="list-style-type: none"> • schwierige Bewerbersuche, da Image der Berufsbildung sehr gering, kaum bekannt • lokale Rekrutierung • Berufsschule wirbt für Ausbildung und trifft Vorauswahl, dann Job Fair • Fokus nicht unbedingt auf den formal besten Schülern, sondern auf den motiviertesten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbilder alle lokale Arbeitnehmer, die auch nach D eingeladen wurden um sich ein Bild von der Ausbildung zu machen • anfänglich noch für drei Jahre ein deutscher Expats zur Unterstützung • alle Unterlagen ins Chinesische übersetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Den Partnern klar machen, das neue Formen von Lernen und Lehren erforderlich sind (und nicht nur klassischer Frontalunterricht) • Synchronisation von Inhalten zwischen Berufsschule und Unternehmen forcieren • Unterstützung der AHK teilweise verbesserungsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Vor Ort auch persönlich Präsenz zeigen; die Sache nicht als Selbstläufer betrachten • Wichtig ist neben dem deutschen auch der chinesische Abschluss • Ausbildungsvergütung • Incentives für Auszubildende – beste Abgänger werden nach D eingeladen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig gelten für China die gleichen Standards / Anforderungen wie in Deutschland • Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen – man macht sich die Azubis nicht gegenseitig streitig • angedacht (langfristig bei genügend Nachfrage): Meisterschule 	
Kategorie B/C							
11	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Fluktuation und Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften • wichtig, den Leuten Praxis zu vermitteln, da sonst nur theoretisches Wissen vermittelt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung aus den Partnerschulen heraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Betrieb übernehmen die dortigen Spezialisten die praktische Ausbildung • An den Schulen wird das technische Wissen durch Lehrer vermittelt, die ihrerseits vorher mit speziellen Trainings vorbereitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> • kulturelle Unterschiede im Herangehen bspw. an das Thema Arbeitssicherheit • Sämtliche Unterrichts- / Ausbildungsmaterialien müssen ins Chinesische übersetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Man muss sich bewusst auf die Gepflogenheiten vor Ort einlassen und darf nichts „aufdrücken“ • Im Zweifel Konzentration auf das, was wirklich vor Ort benötigt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keinen Masterplan bezüglich der Ausbildung • An zentralen Punkten werden noch deutsche Expats eingesetzt, aber Ziel ist es, verstärkt lokale Arbeitskräfte auf diesen Positionen einzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> •

Kategorie C (duale Anreicherung)							
12	<ul style="list-style-type: none"> Entsendung deutscher/ europäischer Expats sehr teuer – daher wichtig, die Leute vor Ort adäquat auszubilden 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutierung von Schulabgängern nach mittlerem Schulabschluss (nach der 9. Klasse) 	<ul style="list-style-type: none"> Training erfolgt hauptsächlich durch Expats und Spezialisten Zum Teil werden aber auch lokale Arbeiter („Senior Staff“) mit speziellen Kursen zum Ausbilder weitergebildet Dafür gibt es spezielle Train-the-Trainer-Kurse für Fach- und Führungs-Skills 	<ul style="list-style-type: none"> anfänglich geringe Loyalität der Mitarbeiter; gerade, wenn sie frisch aus der Ausbildung kommen 	<ul style="list-style-type: none"> Eigeninitiative ist gefragt; das Heft des Handelns nicht aus der Hand geben bestehende & funktionierende Teams nicht auseinanderreißen 	<ul style="list-style-type: none"> Leitungsstellen werden ausschließlich von Expats besetzt 	<ul style="list-style-type: none"> Absolventen erhalten Firmenzertifikat, aber keinen staatlichen Abschluss (gibt es in vergleichbarer Form ohnehin nicht)
Kategorie D (andere berufspraktische Qualifizierung)							
13	<ul style="list-style-type: none"> Da es sich um wenig komplexe Tätigkeiten handelt, bedarf es keiner strukturierten Ausbildung Qualifizierung über Anlernen 		<ul style="list-style-type: none"> Anlernen durch erfahrene lokale Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Probleme, qualifiziertes Personal zu finden. Kann am dezentralen Standort liegen. Zudem besteht eine hohe Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> Loyalität zum Unternehmen aufbauen, z. B. durch hochwertiges Kantinenessen und Transport 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Theorieanteil der dualen Ausbildung im Unternehmen nicht benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> keine Orientierung an deutschen Curricula. Fokus auf firmenintern benötigte Qualifikationen (tätigkeitsbezogenes Anlernen)
14		<ul style="list-style-type: none"> schwierige Bewerbersuche, da geringes Ansehen der technischen Ausbildung Fachkräfte werden meist nach Abschluss einer technical / vocational school rekrutiert bzw. nach Uni-Abschluss fehlendes Praxis-Wissen wird on-the-Job vermittelt Je nach Standort gibt es dabei entweder systematische Herangehensweisen oder unsystematisches Training 	<ul style="list-style-type: none"> An einzelnen Standorten gibt es Train-the-Trainer-Programme (u. a. werden die Personen nach Deutschland geschickt und lehren dann in China) In anderen Bereichen werden gezielt Expats nach China gesandt, um das benötigte Wissen zu vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> schlechtes Image der technischen Berufe viele unterschiedliche Stakeholder involviert, die den Wert der dualen Ausbildung ggf. nicht erkennen oder nur als Kostenfaktor sehen Nach erfolgreicher Ausbildung kann ein fester Arbeitsplatz nicht immer garantiert werden, was Bewerber abschreckt 		<ul style="list-style-type: none"> UN hat einen guten Ruf in China und kann gutes Personal attrahieren. warum dann kostspielig ausbilden? Planung des zukünftigen Headcount schwierig, von daher schwer, Azubibedarf zu ermitteln VET wird von HR-Seite als wichtig angesehen, auch in Hinblick auf die politische Agenda Jeder Standort ist frei zu entscheiden, wie und in welchem Rahmen vor Ort ausgebildet wird 	

15	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften • keine adäquate Ausbildung im Land 	<ul style="list-style-type: none"> • externe Firma sucht Kandidaten, Unternehmen trifft die Entscheidung über Einstellung • Zielgruppe ca. 23 bis 25 Jahre alt • Vorbildung nicht schlecht, aber teils fehlende Praxis und Soft Skills 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisten lehren das für ein bestimmtes Projekt benötigte Spezialwissen, ansonsten Training vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> • Regierung betreibt teilweise viel Aktionismus bzw. es bleibt bei Lippenbekenntnissen – es müsste aber viel mehr auf die Unternehmen vor Ort gehört werden, um das Wissen zu vermitteln, was am Markt auch benötigt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Man muss Dinge selbst in die Hand nehmen und sich nicht auf andere verlassen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Vorgaben vom HQ bezgl. Art der Ausbildung • Wenn Leute einmal wechseln, ist die Tür zu – keine Möglichkeit, zurückzukommen • Bezahlung über Markt, sonst sind die Leute weg 	<ul style="list-style-type: none"> • kein offizieller Abschluss • einzelne Zertifizierungen je nach abgeschlossenem Lehrgang
16	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsche Expats oder Spezialisten aus anderen Ländern nicht immer vorhanden – man muss entsprechende Infrastruktur im Land selber aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung über externe Firma • formaler (Schul-) Abschluss bei Einstellung nicht ausschlaggebend, tatsächliche Kenntnisse wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainer rekrutieren sich aus Mitarbeitern, die vorher selbst ausgebildet wurden • Spezialisten / Expats, die situationsbezogen eingesetzt werden, geben ihr Wissen weiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Offizielle (Schul-) Zertifikate halten nicht unbedingt das, was sie versprechen, deshalb immer Probearbeit • Bei der Ausbildung die Leute nicht zu Beginn mit zu viel Theorie überfrachten, ggf. spezielle Kurse später als Weiterbildung anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Vor dem Schritt nach Nigeria gut vorbereiten, wenn möglich, schon in Europa Mitarbeiter und Repats (Heimkehrer) rekrutieren • nichts überstürzen • den Leuten Freiraum lassen • beim Markteintritt mit Empfehlungen von Kunden vor Ort arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Es macht Sinn, den Leuten erst einmal hands-on-Erfahrungen zu vermitteln und nicht gleich zu viel Theorie • AHK-Programm ist bekannt, und man würde sich über gut ausgebildete Fachkräfte mit AHK-Abschluss freuen 	