

# Globale Lehren

**AUSBILDUNG** | Deutsche Unternehmen treffen im Ausland oft auf katastrophale Bildungsstandards. Statt Arbeiter in fremden Ländern mühevoll anzulernen, bilden sie den Nachwuchs an ihren Produktionsstandorten in Asien, Osteuropa und den USA lieber frühzeitig selbst aus. So binden sie die besten Talente an sich.

**R**astlos rattert das Monster aus Stahl, das Werner Gessner in Vietnam installiert hat. Eine Abfüllanlage für Dosenbier, die fast rund um die Uhr in Betrieb ist und stündlich 33 000 Bierdosen ausspuckt. Es ist die neunte Anlage, die Gessners Arbeitgeber KHS an den Brauereikonzern Sabeco in Ho-Chi-Minh-Stadt verkauft hat – der Anlagenbauer aus Dortmund macht in Vietnam einen Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro.

Obwohl der Bierdurst der Einheimischen ungebrochen ist, stößt das Wachstum dort an Grenzen – es mangelt an qualifiziertem Personal. Selbst Berufsschulen gibt es dort kaum, die Lehrpläne gehen an den Bedürfnissen der Wirtschaft vorbei – und nur ein Drittel der Arbeitskräfte verfügt über eine Ausbildung, die ihrer Tätigkeit entspricht. „Viele Arbeiter verfügen nicht über die nötigen Qualifikationen, um diese hochkomplexen Anlagen zu bedienen“, sagt KHS-Asienchef Gessner. Denn seine Kunden verlangen von dem hochpreisigen Anlagenbauer auch gut geschulte Mitarbeiter – und mit deren Ausbildung kommen die Dortmunder nicht hinterher. „Viele unserer Kunden klagen deshalb über erhebliche Effizienzverluste.“

Gessners Lösung: Um die Ausbildungsstandards zu steigern, zieht er mit Partnern vor Ort eine Berufsausbildung nach deutschem Muster auf. Zusammen mit anderen Unternehmen wie Siemens und Messtechnikhersteller Endress + Hauser gründete KHS an einer Universität in Ho-Chi-Minh-Stadt die German Vietnamese Technology Academy. Dort werden ab diesem Frühjahr jährlich 2000 bis 4000 Fachleute für die

Lebensmittelindustrie ausgebildet – nach Lehrplänen aus deutscher Feder, in Lehrwerkstätten mit deutschen Anlagen.

Gessners Kalkül: Je mehr Fachkräfte am Markt sind, desto größer ist die Nachfrage nach Produktionsanlagen.

Ähnlich wie Gessner bilden immer mehr deutsche Unternehmen an ihren Produktionsstandorten im Ausland aus – auf eigene Faust, mit Partnern oder Kammern.

In China bringen Ausbilder ihren Azubis selbstständiges Denken bei, weil die Pra-

xisorientierung in ihrem verschulten, auf reproduzierendes Auswendiglernen fokussiertem Bildungssystem auf der Strecke bleibt. In Russland ausgebildete Mechaniker können zwar erfolgreich die einfach gestrickten Ladas reparieren, aber an die sensible Elektronik der Volkswagen-Modelle müssen sie mühsam herangeführt werden. In Indien mag die Sprachbarriere niedrig hängen, aber ein Werkzeugmacher aus der Stahlindustrie wird die Geduld verlieren mit Messsystemen der Chipindustrie, die in Nanometern denken.

## Modell Deutschland

→ **Facharbeiter** deutscher Unternehmen sind im Ausland meist ungelernete Mitarbeiter, die ein Heer an Ausbildern aus der Heimat im Job qualifiziert.

→ **Schulbildung** ist in China, Russland oder Vietnam meist der Schwachpunkt, weshalb Ausbilder in den Betrieben oft Grundlagen wie Mathematik vermitteln.

→ **Berufsausbildung** nach Vorbild des dualen Systems ist das Ziel, dem sich viele Unternehmen im Ausland annähern wollen, um einheitliche Standards in puncto Qualifikation sicherzustellen.

→ **Fluktuation** ist in boomenden Schwellenländern wie China oder Russland ein großes Risiko. Teuer qualifizierte Arbeiter wechseln dort häufiger für bessere Löhne den Job.

→ **Personalbindung** muss daher zum unverzichtbaren Element jeder Qualifizierungsstrategie deutscher Unternehmen in aufstrebenden Märkten werden.

## RELIKT AUS BISMARCKS ZEITEN


Bisher leisten sich die Unternehmen regelrechte Ausbilder-Brigaden, die um die Welt fliegen und Personal anlernen. Inzwischen hat die Globalisierung kleine wie große Unternehmen so weit mitgerissen, dass sie viele Millionen Mitarbeiter im Ausland beschäftigen – und die mühsame individuelle Nachschulung lokaler Mitarbeiter zu teuer wird. Weg vom zähen Anlernen, hin zum zielgerichteten Ausbilden heißt der Trend. Volkswagen macht das vor: „Allein 2012 haben wir rund 1500 Auszubildende außerhalb von Deutschland eingestellt“, sagt VW-Personalvorstand Horst Neumann der WirtschaftsWoche im Interview (siehe Seite 79).

So erlebt ein jahrhundertaltes Unikat made in Germany seine Renaissance: das duale System der Berufsausbildung, also die parallele Schulung von Azubis in Berufsschulen und Ausbildungsbetrieben. Dabei gab es Zeiten, da schämten sich Bildungspolitikern fast für dieses Relikt aus Bismarcks eisernen Zeiten: Die Akademisierung der Berufsausbildung war um die Jahrtausendwende in Europa en vogue, die



Standardisierung fand mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen ins deutsche Bildungswesen Eingang.

Die Wirtschaft indes hielt an der betrieblichen Berufsausbildung fest – und lag damit goldrichtig: „Die Unternehmen erkennen mit dem Wettbewerb um Fachleute, dass Ausbildung kein Kostenfaktor ist, sondern ein Teil der langfristigen Unternehmensstrategie werden muss“, sagt Jürgen Männicke vom Berliner Beratungsunternehmen Educon, der auch das Bundesbildungsministerium berät.

 **Technik zum Anfassen** In der Volkswagen Academy Indien bildet Ausbilder Lakshmana Rao eine junge Mechatronikerin für den Standort Pune aus, wo der VW-Polo vom Band läuft

Zum Beispiel in China. Das nach Einwohnern größte Land der Erde ist längst kein Billiglohnland mehr. Manche Unternehmen berichten, dass Arbeiter Lohnerhöhungen von 50 Prozent verlangen. Für mehr als 90 Prozent der deutschen Unternehmen ist zu-

dem die Suche nach qualifiziertem Personal die größte Herausforderung, ergab eine Umfrage der Deutschen Handelskammer in Shanghai. Beides stellt technologieintensive Unternehmen wie Maschinenbauer Festo vor Probleme.

Also hat Ausbilder Stefan Meinung ein großes Metallschild ans Tor von Festo in Jinnan dübeln lassen: „Dieser Betrieb bildet aus“, steht da in breiten Lettern. In der smoggrauen Sieben-Millionen-Stadt, anderthalb Zugstunden südlich von Peking, hat Meinung im Herbst die ersten 28 In- ➤





**Junges Team** Zollner-Ausbilder Erik Breslein (rechts) beförderte Azubi Deng ein Jahr nach Ende der Ausbildung zum Teamleiter – damit der talentierte Techniker nicht kündigt.

» dustriemechaniker ausgebildet. „Den Beruf des Industriemechanikers kennt man in China nicht“, sagt der Ausbilder.

Genau diese Fachleute braucht Meining in Jinan. Aber auf das Schulsystem können sich deutsche Personaler in China nicht verlassen. Handwerkliche Fähigkeiten lernen die Chinesen in der Schule kaum, stattdessen stehen Fächer wie Marxismus und Wehrkunde auf dem Stundenplan. Körperliche Arbeit ist unter Chinesen ohnehin nicht beliebt, viele Schulabgänger bevorzugen Bürojobs, statt sich für mehr Geld an ein Fließband zu stellen. Im Trend liegt dagegen ein Studienabschluss – doch auch Ingenieure müssen deutsche Techniker oft mühevoll anlernen.

### CHINA MACHT SCHULE

Chinesische Politiker haben den Missstand erkannt und wollen bis 2015 ein Berufsschulsystem aufbauen. Wie das aussehen und funktionieren soll, weiß niemand. Die Deutschen sind weiter: In Shanghai läuft das duale System im Pilotstadium. Die Deutsche Handelskammer stemmt dort mit privaten chinesischen Berufsschulen die theoretische Ausbildung zu Berufen wie Mechatroniker, Industriemechaniker oder Werkzeugmacher. Rund 70 Unternehmen, darunter BMW, Schaeffler und Siemens, bilden Chinas Techniknachwuchs im Betrieb praktisch aus.

Das erste Lehrjahr verbringt jeder Azubi an einer chinesischen Schule, in den zwei folgenden Jahren wechseln betriebliche Ausbildung und Schule ab. Am Ende erhält

jeder Geselle ein chinesisches Zeugnis, ein Zertifikat des Ausbilders und den Facharbeiterbrief der Kammer, mit dem er auch in Deutschland eine Maschine führen darf.

Das Shanghai-Modell soll international Schule machen. Das hat sich Yorck Sievers vorgenommen, der Leiter des Referats Berufsbildung beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag in Berlin. Außer in China sieht er für Thailand, Mexiko, Chile, Algerien und die USA Potenzial. Wichtigste Voraussetzung sei lediglich, dass es vonseiten der Unternehmen eine Nachfrage gebe, denn die müssten die betriebliche Ausbildung leisten und finanzieren.

In São Paulo gibt es seit 30 Jahren eine deutsche Berufsschule. Ingenieure von Mercedes, VW und Krupp gründeten damals die Berufsschule IFPA, die ihren Kindern fern der Heimat eine Ausbildung ermöglichen sollte. Inzwischen ist das Institut



**Neue Perspektiven** Praktische Ausbildung wie bei Wacker ist in den USA sehr beliebt

im Süden der brasilianischen Wirtschaftsmetropole zur größten deutschen Berufsschule jenseits von Deutschland geworden – nur dass dort mittlerweile vor allem Brasilianer ausgebildet werden.

Im Wettkampf um gute Leute ist die Elite-Berufsschule IFPA für Unternehmen ein Netz, um die Besten aus dem Teich zu fischen. Aufgenommen wird, wer fließend Deutsch spricht und einen Praktikumsvertrag bei einem deutschen Unternehmen mitbringt. Jedes Jahr nimmt die Schule in São Paulo mindestens 50 Jugendliche auf, die in zwei Jahren vor allem zu Kaufleuten ausgebildet werden. Neben Konzernen wie BASF oder ZF Friedrichshafen haben aber auch brasilianische Unternehmen jene Vorzüge erkannt, die diese praktische Ausbildung gegenüber der verschulteren brasilianischen Berufsbildung hat: Die pfliffigen Personaler pirschen sich immer öfter an die Berufsschüler des zweiten Jahrgangs heran, um sie mit Festverträgen aus ihrem Praktikum herauszukaufen.

### SOLIDE AUSBILDUNG FÜR AMERIKA

Prominente Fans hat das duale System auch in den USA. Präsident Barack Obama erhob die Aus- und Weiterbildung von Siemens und Daimler zum Vorbild für sein Land, als er den deutschen Konzernen seine Aufwartung machte. Für diese Industrieunternehmen ist die Ausbildung eigener Fachkräfte in den Vereinigten Staaten allerdings purer Pragmatismus: Trotz hoher Arbeitslosigkeit fehlen in den Staaten Facharbeiter. Lehrberufe wie Elektrotechniker oder Chemielaborant gibt es nicht, nach der Highschool gehen Amerikaner auf weiterführende Colleges oder Unis. Dann ist „learning on the job“ angesagt – für Banker wie für Chemiearbeiter.

Der Mangel an Praxis kostet Investoren wie Wacker Chemie viel Geld. Fünf Millionen Dollar steckt der Chemiekonzern aus München in die Ausbildung der Fachkräfte für einen neuen Standort. Im US-Bundesstaat Tennessee bauen die Bayern für 1,8 Milliarden Dollar eine Fabrik für Polysilizium, das in Fotovoltaikanlagen steckt. Bis Jahresende soll der Betrieb beginnen, bis dahin bilden die Deutschen mit dem Community College der Stadt Chattanooga die Mitarbeiter im Wacker Institute aus. Das Interesse ist groß: Rund 4000 Amerikaner haben sich auf die 650 Jobs beworben, die für das neue Werk ausgeschrieben wurden.

Die Amerikaner stellen fest, dass ein Studienabschluss nicht mehr automatisch ein Karriereticket ist, mit einer soliden Aus- »

» Bildung lässt sich zuweilen sogar mehr Geld verdienen. So ist etwa der Ex-Soldat Lawrence Franckhauser heilfroh, einen Ausbildungsplatz bei Wacker ergattert zu haben. „Mich begeistert, dass Wacker viel Zeit und Geld in die Ausbildung der zukünftigen Mitarbeiter steckt“, sagt der 33-Jährige.

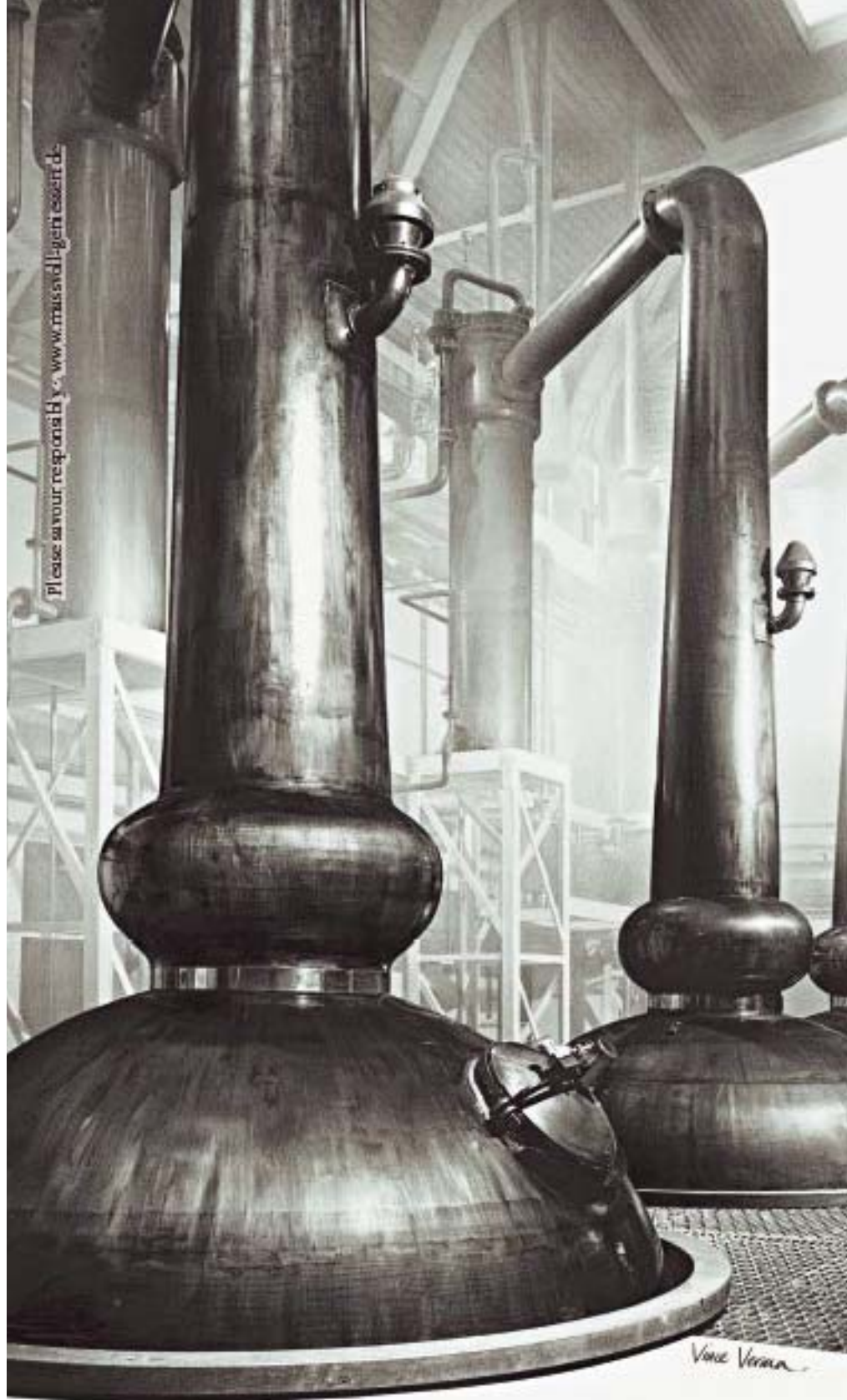
Besonders gewöhnungsbedürftig für die Amerikaner: Lehrlinge erhalten zwei Jahre Lohn oder Stipendium dafür, dass sie täglich Mathe, Chemie, Physik und Englisch pauken und das Gelernte an einer Fabrik-Pilotanlage im Wacker Institute erproben. Die älteren Auszubildenden schickt Wacker auch ein halbes Jahr zum Lernen vor Ort in den Betrieb nach Burghausen.

Wie Wacker fliegt auch Wiestaw Kramski viele Azubis nach Deutschland – aus Amerika, aber vor allem aus Indien und Sri Lanka. Damit vor allem die Inder nicht gleich das Weite suchen, wenn sie mit dem deutschen Zertifikat in die Heimat zurückkehren, zahlt er einen Teil ihres Lohns auf ein Treuhandkonto ein. „Den Betrag zahlen wir aus, wenn der Mitarbeiter drei Jahre bei uns war.“ Der Pforzheimer, der Platinen, Buchsen und Stecker für Anlagenbauer herstellt, will so eine starke Fluktuation verhindern. „Deswegen haben wir unser jüngstes Werk weit weg von Zentren wie Bangalore auf die grüne Wiese gebaut.“

### KARRIERE UND KARAOKE

Zuverlässiger als die Inder stehen Mitarbeiter auf Sri Lanka zum Werkzeugmacher Kramski – was aber auch daran liegt, dass der Pforzheimer bis heute zu den größten und ältesten Investoren der Insel zählt. Vor 20 Jahren lernte er auf einer Urlaubsreise die Berufsschule der Hauptstadt Colombo kennen, um diese schon in den Neunzigerjahren für den Aufbau eines „dualen Systems in Klein“ ins Boot zu holen. Heute sei das Fachpersonal auf Sri Lanka so fit, dass Kramski Mitarbeiter von dort als Ausbilder an den neuen Standort in Indien schickt.

In Taicang, rund 50 Kilometer nordwestlich von Shanghai, führt Oli Deng durch die Fabrikhalle des bayrischen Elektronikherstellers Zollner, fast so als wäre es seine eigene. Die meisten der 25 Arbeiter sitzen an einer Spezialmaschine, die Goldlegierungen in das neue iPhone vollautomatisch einbaut. Jede Maschine besteht aus 1200 Einzelteilen, die hier zusammengesetzt werden – Präzisionsarbeit, für die Zollner Fachkräfte braucht. Leute wie Deng. Er ist Teamleiter, mit seinen 24 Jahren also so etwas wie der Vorarbeiter bei Zollner – und für seinen Ausbilder Erik Breslein ein Vor-



Guten Single Malt Whisky kann  
man auch in niedrigeren Brennblasen herstellen.

[glenmorangie.com](http://glenmorangie.com)



# GLENMORANGIE

SINGLE MALT SCOTCH WHISKY



Wir haben die höchsten  
in Schottland.

Mehr als  
gut gemacht.

zeige-Azubi: Ein Jahr nach dem Ende der Ausbildung hat er ihn schon befördert.

Deng ist gut – und vielleicht wäre er ohne Beförderung schon wieder weg gewesen. Denn Geld, viel Urlaub und wenig Überstunden allein reichen nicht mehr, um teurer ausgebildete Facharbeiter in China zu halten. „Wir zeigen unseren Fachleuten, welche Aufstiegschancen sie im Unternehmen haben“, sagt Breslein. „Wir geben ihnen das Gefühl, dass wir sie dabei haben wollen.“ Also organisiert er regelmäßig Ausflüge und Karaoke-Abende und honoriert gute Ideen mit Bonuszahlungen.

Chinesen und Russen wechseln oft ein, zwei Mal im Jahr den Job, weil sie anderswo mehr verdienen können. Unternehmen sollten deshalb „an Auslandsstandorten innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsstrukturen aufbauen, die auch Zulieferer nutzen könnten“, sagt Berater Jürgen Männicke. „So kann man individuelle Karrierepläne entwickeln und Mitarbeitern konkrete Perspektiven aufzeigen.“

Die vietnamesische Regierung hat den Handlungsbedarf erkannt. Sie will den Anteil der ausgebildeten Arbeitskräfte bis zum Jahr 2020 auf 55 Prozent erhöhen. Internationale Projekte wie die German Vietnamese Technology Academy sollen dazu einen Beitrag leisten. Für das Trainingslabor hat KHS bereits die Abfüll- und Reinigungsmaschinen sowie Komponenten aus der Etikettiertechnologie geliefert. Wenn in diesen Tagen die ersten Studenten kommen, werden die Deutschen für den Anfang knapp eine Million Euro in das Zentrum investiert haben. Werner Gessner ist sicher, dass sich das eines Tages auszahlen wird – in neuen Aufträgen für Bierabfüllanlagen. ■

florian.willershausen@wiwo.de, alexander busch |  
São Paulo, angela hennersdorf | New York,  
philipp mattheis | Shanghai, mathias peer | Bangkok

**Diversity**  
Deutscher Diversity Preis

Zusammen mit McKinsey vergibt die WirtschaftsWoche 2013 zum zweiten Mal den Deutschen Diversity Preis. Ausgezeichnet werden Arbeitgeber, die sich innovativ und erfolgreich für eine Kultur der Vielfalt engagieren. Die Bewerbungsfrist endet am 28. Februar. Ausführliche Infos und Bewerbungsformulare finden Sie unter [diversity-preis.de](http://diversity-preis.de)