



Ausbilden im Ausland – Motive und Erfahrungen deutscher Unternehmen am Beispiel China

Interview mit Ralph Linde und Stefan Dietl

► Was im Rahmen europäischer Bildungspolitik seit gut einem Jahr als Erfolgsrezept gehandelt wird – die Qualifizierung von Fachkräften nach dualem Modell – praktizieren deutsche Unternehmen schon seit einigen Jahren an unterschiedlichen Standorten weltweit. Doch was sind die Beweggründe deutscher Firmen, junge Menschen im Ausland nach dualem Ausbildungsmodell zu qualifizieren? Welcher Rahmenbedingungen bedarf es, um eine duale Ausbildung in einem fremden Land zu organisieren? Und warum lohnt sich dieses Engagement?

BWP_ Herr Linde, China bietet wachsende Absatzmärkte und ist damit ein interessanter Produktionsstandort auch für Ihr Unternehmen. Warum bildet Volkswagen in China aus?

Linde_ China hat sich mittlerweile zum größten Absatzmarkt des Konzerns entwickelt. Da wir den überwiegenden Teil der Fahrzeuge im Land produzieren und dabei den gleichen Qualitätsanspruch wie in Deutschland haben, brauchen wir bei unseren Fachleuten auch die gleiche Qualifikation, wie wir sie in Wolfsburg oder an unseren anderen inländischen Standorten erwarten. Hinzu kommt, dass in China nicht nur die Quantität der Fahrzeuge stark angewachsen ist, sondern auch die Komplexität. Vor 15 Jahren haben wir dort Fahrzeuge gebaut, die in Deutschland nicht mehr produziert wurden, heute bauen wir dort die gleichen Modelle. Dies bedeutet für den Qualifikationsbedarf ebenfalls ein sprunghaftes Wachstum.

RALPH LINDE

Jahrgang 1962, Diplom-Pädagoge, Diplom-Sprechwissenschaftler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Audi Akademie und Leiter der Volkswagen Group Academy

STEFAN DIETL

Jahrgang 1971, Leiter Ausbildung national/international bei Festo

Die hohe Fachkompetenz der Ingenieure und der Facharbeiter von Volkswagen entsteht nur durch eine dauerhafte berufliche Weiterentwicklung. Die Berufsausbildung legt dabei den Grundstein für die berufliche Entwicklung bei Volkswagen und das weltweit. Dies gilt eben auch für China.

BWP_ Auch Festo bildet in China aus. Herr Dietl, wie organisieren Sie die Ausbildung vor Ort? Wer sind Ihre Partner in der dualen Ausbildung?

Dietl_ Da wir uns an den Prinzipien der dualen Ausbildung in Deutschland orientieren, war unser erster Anlaufpunkt die dortige Auslandshandelskammer. Es gab bei Shanghai schon zwei Ausbildungsmodelle dieser Art. Aber die sind zu weit weg von unserem Global Production Centre in Jinan. So haben wir gemeinsam mit der AHK den dritten Partner, der die Berufsschulfunktion übernimmt, gesucht und gefunden. Das Jinan Technical Vocational Training College war von Anfang an sehr offen und interessiert. Sieben Monate nach dem ersten Besuch wurde ein Letter of Intent unterschrieben – die Grundlage zwischen der AHK, dem College und Festo. Gleichzeitig haben wir in Jinan auch Veranstaltungen initiiert, zu denen wir weitere Firmenvertreter – überwiegend deutscher Unternehmen – eingeladen haben, die vielleicht die Vorzüge der dualen Ausbildung in Deutschland schon kannten. Erfreulicherweise haben sich gleich drei Firmen dafür interessiert und zwischenzeitlich sind weitere Unternehmen hinzugekommen. Wir sahen es als wichtig an, dass es ein gemeinschaftliches Projekt eines Unternehmensverbunds wird und kein reines Programm von Festo. Insofern steht es den dort ansässigen Unternehmen offen, sich an diesem Ausbildungsprojekt zu beteiligen.

Zwischen dem College, der AHK und den Unternehmen gibt es regelmäßige Treffen. In einem „Vocational Training Board-Meeting“ werden Themen abgestimmt, die für den weiterhin erfolgreichen Verlauf wichtig sind. Zudem ist es auch wichtig, dass die Unternehmen sich mit ihrer Expertise und auch mit ihren Bedürfnissen an Qualifikationen einbringen, damit sich das College darauf einstellen kann.

Ausbildungsengagement von Festo im Ausland

Festo hat derzeit 16.200 Beschäftigte – davon rund 7.000 in Deutschland. Darunter sind in Deutschland derzeit über 300 Auszubildende und Dualstudierende. In der Schweiz sind es fünf, in China rund 70 Auszubildende.

Festo bildet an insgesamt drei Standorten aus: in Deutschland, in der Schweiz und seit 2011 in China.

Die meisten Auszubildenden erlernen den Beruf Industriemechaniker/-in, Mechatroniker/-in und Zerspanungsmechaniker/-in. Bei den Studierenden an der Dualen Hochschule ist die Gruppe der Mechatroniker/-innen und der Wirtschaftsingenieure/-ingenieurinnen stark vertreten.

Ausbildungsengagement von Volkswagen im Ausland

Der Volkswagen-Konzern beschäftigt derzeit ca. 17.000 Auszubildende weltweit, davon über 10.000 in Deutschland. Die Gesamtmitarbeiterzahl liegt bei 550.000.

Insgesamt bildet VW an über 50 Standorten im Ausland aus. Das Engagement im Ausland begann Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre mit Aufbau des Werks in Mexico.

Konzernweit werden junge Menschen von ca. 800 Ausbilderinnen und Ausbildern in über 50 verschiedenen Berufen nach dem dualen Modell qualifiziert, davon 75 Prozent in gewerblich-technischen Ausbildungsgängen.

BWP_ Herr Linde, welche Ausbildungsstandards sind für VW am Standort China maßgebend?

Linde_ Die Vorteile des deutschen dualen Ausbildungssystems und die Einbeziehung aller Stakeholder in Bezug auf Lernort und Inhaltsgestaltung ist für Volkswagen auch beim Aufbau einer Ausbildung im Ausland der Maßstab. Volkswagen hat dazu Merkmale abgeleitet, die ins Ausland übertragen werden. Die gesetzliche Lage in China unterscheidet sich von der in Deutschland, die Hoheit für die berufliche Bildung liegt dort beim Staat. In Zusammenarbeit mit den staatlichen Bildungsinstitutionen und unseren chinesischen Partnern können wir aber die wesentlichen Elemente unseres dualen Systems auch in China zum Tragen zu bringen. Die folgenden fünf Punkte sind uns wichtig:

1. Die Inhalte und damit die notwendigen Berufe werden auf Basis einer Kompetenzbeschreibung abgeleitet.
2. Die Lernorte Berufsschule, Trainingszentrum und Betrieb sind auch im Ausland fester Bestandteil der Berufsausbildung.
3. Die betriebliche Ausbildung findet bis zu 75 Prozent in der Wertschöpfung statt.
4. Es gibt fachlich geeignete Lern-Infrastrukturen in Trainingszentrum und Betrieb.
5. Die Ausbildung ist leistungsorientiert, beinhaltet praktische und theoretische Lernzielkontrollen und schließt auch mit einer praktischen Prüfung ab.

BWP_ Auf welches Netzwerk an Kooperationspartnern können Sie dabei zurückgreifen?

Linde_ Bei der Berufsausbildung kooperieren wir mit unseren Joint Ventures und lokalen beruflichen Schulen. Da wir mit sehr vielen Schulen kooperieren, haben wir im letzten Jahr begonnen, sogenannte Kompetenzzentren für Lehrerbildung einzurichten. Diese sollen das Lehrpersonal der Joint Ventures und der kooperierenden Schulen nicht nur technologisch up to date halten, sondern ihm auch pädagogisch zur Seite stehen. Kompetenzorientierte Curricula und Unterrichtsmethoden sind mindestens genauso wichtig wie die Inhalte. Wir wollen, dass unsere Absolventen etwas tun können und nicht nur etwas erzählen können. Ein Beispiel für unser Vorgehen ist auch das Projekt SGAVE

(Sino-German Automotive Vocational Education). Hier bildet Volkswagen gemeinsam mit Audi, Porsche, BMW und Daimler in Kooperation mit derzeit 25 beruflichen Schulen Kfz-Mechatroniker aus. Unterstützt werden wir dabei von der GIZ und dem chinesischen Bildungsministerium in Beijing.

BWP_ Wer legt die Ausbildungsinhalte fest und wie sieht die Verzahnung von schulischen und betrieblichen Lernphasen aus?

Linde_ Der Einstieg erfolgt grundsätzlich über den Abgleich der Inhalte: Was beinhaltet das jeweilige Bildungssystem und was benötigt Volkswagen ggf. noch zusätzlich? Im anschließenden Harmonisierungsprozess bietet Volkswagen an, sowohl inhaltliche Verantwortung für fehlende Themen wie auch durchführende Verantwortung bezogen auf den Lernort zu übernehmen. Das Ergebnis ist eine landestypische Berufsausbildung, die inhaltlich durch einen hohen Praxisanteil aufgewertet ist.

Dazu gehört eine gelungene Integration von Theorie und Praxis und vor allem ein gemeinsames Curriculum über drei Jahre. Die vielfach geübte Praxis, nur das dritte Jahr der Ausbildung, das vom Staat als Praktikum vorgesehen ist, für die betriebliche Ausbildung zu nutzen, reicht uns nicht aus. Vielmehr unterstützen wir die Schulen, die im Übrigen in aller Regel hervorragend ausgestattet sind, auch die ersten beiden Jahre darin, kompetenzorientiert neuere Technologien zu vermitteln, und bieten auch in dieser Zeit schon betriebliche

RALPH LINDE

„Es gelingt uns mehr und mehr, die wesentlichen Elemente unseres dualen Systems auch in China zum Tragen zu bringen. Wichtig ist, dass sich die Verantwortlichen in den Ländern auf eine Neugestaltung einlassen.“



Einsätze an. Der Einsatz fachlich und pädagogisch hoch qualifizierter Ausbilder spielt bei der erfolgreichen Umsetzung eine zentrale Rolle. Eine hochwertige landestypische Akkreditierung und in den meisten Fällen auch ein AHK-Zertifikat sind für Volkswagen auch aus Gründen der Attraktivität der Berufsausbildung dabei selbstverständlich.

Dietl_ Wir haben uns zunächst am Ausbildungsrahmenplan der deutschen IHK-Ausbildung des Industriemechanikers orientiert, denn das ist ein generalistischer Beruf und deckt daher einen Großteil der Qualifikationsbedürfnisse der teilnehmenden Unternehmen. Daraus haben wir dann mit AHK und dem College einen Extrakt gebildet und so ein Curriculum vorgeschlagen.

BWP_ *VW verfügt über Ausbildungserfahrung auch in anderen Ländern. Was sind die größten Herausforderungen bei der Etablierung eines dualen Ausbildungsmodells? Welche Rolle spielen dabei soziokulturelle Besonderheiten?*

Linde_ Wichtig ist, dass die Verantwortlichen in den Ländern sich auf den Prozess einer Neugestaltung der Berufsausbildung einlassen. Es darf nicht vergessen werden, dass die Mitwirkung eines Unternehmens in einem politisch regulierten Berufsausbildungssystem nicht unbedingt in der Intensität, wie wir es brauchen, üblich ist. Auch der Aspekt, dass Lernen im Betrieb ohne Beisein eines staatlichen Lehrers durch einen betrieblichen Ausbilder erfolgen kann, ist immer wieder ein Diskussionspunkt. Ein weiteres Thema ist die Attraktivität der dualen Ausbildung. Viele Bildungssysteme sind auf eine akademische Ausbildung ausgerichtet. Bildungswege, die an ein duales Modell anknüpfen, sind häufig nur für vermeintlich schwache Schüler ausgelegt. Darunter leidet dann die Attraktivität und Volkswagen muss durch innerbetriebliche Entwicklungswege außerhalb einer Akademikerlaufbahn gegensteuern, aber auch mit den staatlichen Verantwortlichen Unterstützungsmaßnahmen diskutieren. Aktuell hilft hier die zumindest in Europa steigende Nachfrage nach dem deutschen dualen Berufsausbildungssystem. Inzwischen hat man in vielen Ländern erkannt, dass die duale Ausbildung die Basis für qualitativ hochwertige Industriearbeit ist.

BWP_ *Festo engagiert sich nicht nur in China, sondern bildet auch ausländische Jugendliche in Deutschland aus. Wie sind Ihre Erfahrungen?*

Dietl_ Wir haben uns das Thema „Corporate Educational Responsibility“ auf die Fahne geschrieben und setzen dies unter anderem dadurch um, dass ein kleiner Beitrag gegen die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Spanien und Portugal geleistet werden soll. So haben wir zwei Auszubildende aus Spanien und einen Auszubildenden aus Portugal eingestellt, die Anfang September ihre Ausbildung als Mechatroniker bei uns in Esslingen beginnen. Uns war dabei von Anfang an wichtig, dass die drei frühzeitig nach Deutschland kommen, damit sie sich im Rahmen einer mehrmonatigen Pre-Integration mit den Gepflogenheiten bei uns

vertraut machen können. Auf diese Weise konnten wir ihnen auch weitere Unterstützung zum Beispiel durch Sprachkurse, gemeinsame Freizeitaktivitäten mit unseren Auszubildenden und anderes mehr bieten. In den ersten Tagen haben wir die neuen Auszubildenden dabei begleitet, sämtliche administrativen Verpflichtungen wie Einwohnermeldeamt, Eröffnung eines Bankkontos etc. zu erledigen. Hierfür haben wir ihnen eine deutsche Auszubildende zur Seite gestellt, die glücklicherweise auch noch selbst deren Muttersprache spricht. Relativ früh haben wir die neuen Auszubildenden dann auch stundenweise in der realen Arbeitswelt „Luft schnuppern lassen“ – und sie haben dadurch die Möglichkeit, schon vor Ausbildungsbeginn etwas Geld zu verdienen und sich an den für Deutschland typischen Tagesablauf zu gewöhnen.

Bei den Ausbildungsaktivitäten in Jinan/China hat es sich bislang sehr bewährt, dass wir versuchen, lediglich die Prinzipien und Vorteile der dualen Ausbildung mitzunehmen, aber lokal an die dortigen Gegebenheiten anzupassen. Gerade die Art des Lernens und der Schwerpunkt der vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sind immens wichtig. Und da galt es zumindest in der Phase, wenn die Auszubildenden in der praktischen Ausbildung bei Festo sind, möglichst viel von dem zu vermitteln, was einen künftig erfolgreichen Mitarbeiter ausmacht.

BWP_ *Wie gewinnen Sie Auszubildende in einem fremden Land? Und was tun Sie, um ausgebildete Fachkräfte ans Unternehmen zu binden?*

Dietl_ Die drei Auszubildenden aus Spanien und Portugal haben wir dort in technischen Berufsfachschulen angesprochen. Unsere Idee war, dass sie vielleicht schon gewisse technische Grundlagen haben, die später eventuelle sprachliche Defizite kompensieren. Darüber hinaus war es uns wichtig, dass die Auszubildenden bereits im Vorfeld wussten, auf welche Technik und Technologie sie sich einlassen. Ein positiver Nebeneffekt: Durch die Kooperation von Festo Didactic mit technisch orientierten Schulen bringen unsere Auszubildenden teilweise schon Erfahrungen mit Produkten und Technologien von Festo ein.

In China wird durch das College zum Ausbildungsbeginn eine Jobfair organisiert. Hier haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich vorzustellen und im Anschluss daran dann auch Tests bzw. Interviews mit Interessenten zu machen. Erfreulicherweise erfährt das Programm in Jinan immer mehr Zuspruch, sodass sich die Bewerberzahl bislang mehr als verdoppelt hat.

Die Bindung der Auszubildenden beginnt teilweise schon vor Ausbildungsbeginn. Spätestens mit dem ersten Tag, an dem die Auszubildenden bei uns sind, müssen sie das Gefühl bekommen, dass Festo ein interessantes und erfolgreiches Unternehmen und ein attraktiver Arbeitgeber ist. Unser Ziel ist es, überwiegend durch nicht monetäre Faktoren zu punkten und zu überzeugen. Das können Faktoren wie die Arbeitsumgebung, moderne Ausbildungswerk-

stätten und Unternehmensgebäude, Gesundheitsförderung, starkes Umweltbewusstsein, aber auch gemeinsame Aktivitäten sein. In einigen Jahren können wir sagen, ob unser Engagement Früchte trägt. In Deutschland haben wir zumindest eine recht hohe Bindungswirkung – das stimmt uns auch für die ausländischen Werke zuversichtlich.

BWP_ Herr Linde, was macht es aus Sicht der Jugendlichen interessant, eine Ausbildung nach deutschem Modell zu absolvieren? Erhöht es ihre Mobilität weltweit?

Linde_ So unterschiedlich die Menschen sind, die bei Volkswagen eine Berufsausbildung aufnehmen, so unterschiedlich sind auch die Motivationen. Sicher ist vordergründig Volkswagen mit seinen Produkten als Unternehmen selbst attraktiv. Ich bin aber überzeugt, dass auch das hohe fachliche Niveau der Berufsausbildung seinen Beitrag leistet. Wer bei Volkswagen ausgebildet wird, kann sicher sein, wertvolle Kompetenzen zu erwerben, die ihn im Berufsleben weiterbringen. Mobilität spielt hier eine nicht so starke Rolle und ist von Land zu Land verschieden. In den USA spielt das vermutlich eine größere Rolle, als zum Beispiel in Russland. Die Anerkennung der Abschlüsse in Deutschland spielt in unserer Wahrnehmung auch eine untergeordnete Rolle und nimmt mit größer werdender Entfernung weiter ab.

BWP_ Herr Dietl, was wissen Sie über das Interesse chinesischer Jugendlicher an einer dualen Ausbildung?

Dietl_ Offenbar ist der hohe Ausbildungsstandard im dualen Ausbildungssystem bekannt, denn in China haben mir Bewerber genau auf diese Frage geantwortet, dass sie es bevorzugen, eine praxisnahe Ausbildung mit hohem Standard in einem erfolgreichen Industrieunternehmen zu absolvieren, anstatt ein theorielastiges Studium an einer Hochschule zu belegen. Dennoch ist uns bewusst, dass wir unsere Arbeitgeberattraktivität noch weiter ausbauen müssen, damit unsere Ausbildungsabsolventen künftig vielleicht Führungskräfte und dann auch selbst Ausbildungsbeauftragte werden. Wenn uns das gelingt, haben wir glaubwürdige und gute „Missionare“ und Referenzen für künftige Auszubildende.

BWP_ Herr Dietl, Herr Linde, nehmen Sie auch Erfahrungen aus dem Ausland mit für die Gestaltung der dualen Ausbildung im eigenen Land? Was lernen Sie von der Arbeits- und Bildungskultur in anderen Ländern?

Dietl_ Ich war sehr überrascht von der Geschwindigkeit, mit der das College in China so ein neues Ausbildungsprogramm organisatorisch auf die Beine gestellt hat. Darüber hinaus wurden viele Dinge wieder bewusst, die einem als selbstverständlich erscheinen, aber bei einem Neuanfang wie in China eben erst mal zu bewältigen sind; so z. B. die Synchronisierung der zu vermittelnden Inhalte an Berufsschulen und Unternehmen. Ein anderer Punkt ist die Kommunikation: Wir sind es gewohnt, dass die Auszubildenden Fragen stellen, wenn sie etwas nicht verstehen; in China

STEFAN DIETL

„In China haben mir Bewerberinnen und Bewerber erzählt, dass sie es bevorzugen, eine praxisnahe Ausbildung in einem erfolgreichen Industrieunternehmen zu absolvieren – statt eines Studiums an einer Hochschule.“



sind sie etwas zurückhaltender. Deswegen ist die Transformation an die dortige Kultur so wichtig. Insofern lautet die Devise: Bewährtes bewahren und Neues schaffen.

Linde_ Natürlich gibt es in vielen Ländern Elemente und Beispiele in der Arbeit mit Auszubildenden, die nachahmenswert sind. In einem so großen Konzern wie Volkswagen versuchen wir alle voneinander zu lernen, unter den Marken, zwischen den Ländern und Standorten, jeder Experte eines Themas vom anderen.

BWP_ In welcher Weise trägt das Engagement Ihres Unternehmens dazu bei, die Fachkräftequalifizierung in der Region oder gar im Land nachhaltig zu beeinflussen?

Dietl_ In China haben wir von anderen Unternehmen und Colleges Anfragen, ob wir nicht auch behilflich sein könnten. Was möglich ist, versuchen wir und möchten dadurch einen kleinen Beitrag leisten, um jungen Menschen durch eine gute Ausbildung ins Erwerbsleben zu bringen und gute berufliche Perspektiven zu ermöglichen.

Linde_ Gerade in der aktuellen Phase und der weltweit geführten Diskussion um den Wert des deutschen dualen Berufsausbildungssystems, ist der Einfluss sehr stark. Viele Länder und Initiativen orientieren sich an Deutschland und das hilft Volkswagen natürlich vor Ort in den einzelnen Projekten. Die Chance, hier nachhaltige Veränderungen herbeizuführen, war nie größer. Hilfreich ist überdies der Erfolg von schon bestehenden Projekten: zum Beispiel in Portugal, wo Volkswagen gemeinsam mit Siemens, Bosch und der AHK seit 2004 zuerst nur für den Eigenbedarf und inzwischen für über 50 externe Partner eine Berufsausbildung nach dualem Prinzip durchführt. Diese Aktivitäten haben im direkten Umfeld zur Stärkung vor allem der Zuliefer- und Elektroindustrie geführt und wirken auch der Jugendarbeitslosigkeit entgegen. Allerdings darf man bei aller Euphorie dabei nicht vergessen: Von einem internationalen Durchbruch für die duale Berufsausbildung wird man erst reden können, wenn auch die nationalen Unternehmen in den Ländern vom Wert dieses erfolgreichen Modells überzeugt sind. ■

(Interview: Christiane Jäger, Katharina Rempel)