

# Das duale Ausbildungssystem im Gepäck?

Eine Untersuchung deutscher Tochterunternehmen in China und den USA



**MATTHIAS PILZ**  
Prof. Dr., Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik der Universität zu Köln



**JUNMIN LI**  
Wiss. Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik der Universität zu Köln

**Für international agierende Unternehmen nimmt das Thema der Fachkräftequalifizierung weltweit an Bedeutung zu. In diesem Kontext wird die Übertragbarkeit des deutschen dualen Berufsbildungssystems in andere Länder kontrovers diskutiert. Der Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, inwieweit die Auslandsstandorte deutscher Unternehmen dem deutschen Qualifizierungsmuster folgen. Auf der Grundlage des theoretischen Zugangs der internationalen Unternehmensführung werden mittels Expertenbefragungen exemplarisch deutsche Niederlassungen in den Ländern China und USA auf ihre Ausbildungsstrategien hin untersucht. Die Befunde zeigen, dass die Qualifizierungspraktiken der Gastländer in den deutschen Niederlassungen dominieren.**

## Das duale Ausbildungssystem im Gepäck?

International agierende deutsche Unternehmen stehen im globalisierten Wirtschaftsraum vor der Herausforderung, vor Ort qualifizierte Fachkräfte für ihre Tochterunternehmen im Ausland zu finden. Nach einer Umfrage der deutschen Auslandshandelskammer in China gehörten sowohl im Jahr 2012 als auch im Jahr 2013 die Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Sicherung eines qualifizierten Personalbestands zu den größten Herausforderungen deutscher Unternehmen in China.<sup>1</sup> Zugleich beklagen Unternehmen häufig die mangelhaften praktischen Fähigkeiten der Fachkräfte in den Gastländern (vgl. VENTER 2003). Die Problematik des Fachkräftemangels und der Qualifizierung ist den Regierungen der meisten Gastgeberländer bewusst (vgl. z. B. die Forderung des chinesischen Staatspräsidenten XI JINPING vom 24.06.2014<sup>2</sup>). Um diesem Problem zu begegnen, werden unterschiedliche Lösungsmaßnahmen diskutiert. Beispielsweise empfahl die OECD den USA die Übertragung von Elementen der deutschen Ausbildung (vgl. OECD 2012).

Die Übertragbarkeit von Berufsbildungssystemen wird im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit und der in-

ternational vergleichenden Berufsbildungsforschung seit vielen Jahren diskutiert. Dabei werden regelmäßig Leuchtturmprojekte hervorgehoben, bei denen Großkonzerne mit enormen finanziellen Kapazitäten involviert sind (vgl. z. B. ARING 2014). Eine systematische Erforschung des Ausbildungsverhaltens deutscher Tochterunternehmen im Ausland ist bisher jedoch kaum erfolgt. Vor diesem Hintergrund setzt sich dieser Beitrag mit der Frage auseinander, inwieweit die Niederlassungen deutscher Unternehmen in China und den USA dem deutschen Qualifizierungsmuster folgen.

## Strategien international agierender Unternehmen

Eine Durchsicht der Management-Literatur (vgl. z. B. PERLMUTTER/HEENAN 1974; PUDELKO/HARZING 2007) zeigt, dass vor allem die folgenden drei Hauptstrategien der internationalen Unternehmensführung vorzufinden sind.

- *Strategie 1:* Das Unternehmen überträgt seine Konzepte und kulturellen Normen sowie Personal aus dem Mutterunternehmen ins Ausland. In diesem Fall übernehmen alle ausländischen Tochterunternehmen die Praktiken des Mutterunternehmens.
- *Strategie 2:* Das Unternehmen orientiert sich an einem globalen »Best-Practice«-Ansatz mit weltweiter Gültigkeit, der sowohl vom Mutterunternehmen als auch von den Tochterunternehmen im Ausland übernommen wird.

<sup>1</sup> Vortragsfolien des German Chamber of Commerce in China vom 01.07.2013 – URL: [www.china.ahk.de/fileadmin/ahk\\_china/Dokumente/Publications/Business\\_Confidence\\_Survey\\_2013.pdf](http://www.china.ahk.de/fileadmin/ahk_china/Dokumente/Publications/Business_Confidence_Survey_2013.pdf) (Stand: 17.09.2014)

<sup>2</sup> Vgl. [www.beijing2008.german.china.org.cn/china/2014-06/24/content\\_32756105.htm](http://www.beijing2008.german.china.org.cn/china/2014-06/24/content_32756105.htm) (Stand: 17.09.2014)

Tabelle  
Eckdaten der Studie

<b>Zielsetzung</b>	Systematische Untersuchung der Ausbildungskonzepte deutscher Niederlassungen in China und den USA
<b>Vorgehen</b>	Qualitative, leitfadengestützte Expertenbefragungen der deutschen Niederlassungen. Es wurden sowohl deutsche als auch einheimische Ausbildungs- und Personalverantwortliche befragt.
<b>Eigenschaften der untersuchten deutschen Niederlassungen</b>	Niederlassungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit mehr als 100 Beschäftigten</li> <li>• mit mehr als zehn Jahren Erfahrung im Gastgeberland</li> <li>• der produzierenden Industrie</li> <li>• mit einem großen Anteil an Fachkräften der mittleren Qualifikationsstufe</li> </ul>
<b>Beschreibung der Stichprobe je Land</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elf Unternehmen in Shanghai und Umgebung (Chemiebranche und Automobilindustrie)</li> <li>• zehn Unternehmen aus dem Nordosten der USA (Automobilindustrie, Chemiebranche und Materialbearbeitung)</li> </ul>
<b>Befragungszeitraum</b>	• 2011–2013
<b>Weitere Informationen</b>	Ausführliche Untersuchungsbefunde zum Ausbildungsverhalten deutscher Unternehmen in diesen Ländern sowie in Indien und Japan finden sich in VAN DER BURG u. a. (2014) sowie PILZ/LI (2014)

- *Strategie 3:* Das Unternehmen vertritt die Ansicht, die kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen im Gastgeberland unterscheiden sich so stark von denen des Heimatlands, dass es günstiger ist, sich möglichst stark an den Bedingungen des Gastgeberlands zu orientieren.

Diese drei idealtypischen Strategien dienen als theoretischer Zugang für die hier vorgestellte Untersuchung (vgl. Tab.).

### Qualifizierungspraktiken deutscher Niederlassungen in China

Die deutschen Niederlassungen in China qualifizieren ihre Beschäftigten zum Großteil über betriebsinterne, informelle Einarbeitung. Dabei nehmen sie keine Differenzierung zwischen Schulabsolventinnen und -absolventen und bereits erfahrenen Fachkräften vor. Die Einarbeitung wird in Form von arbeitsplatzspezifischem On-the-Job-Training durchgeführt. Komplexe Qualifikationen werden z. T. im Mutterunternehmen in Deutschland vermittelt.

Die Unternehmen begründen die Abstinenz einer Ausbildung nach deutschem Vorbild unter anderem mit einer hohen Fluktuation der Arbeitskräfte. Ein Unternehmen berichtet, dass Beschäftigte im Durchschnitt alle zwei Jahre das Unternehmen wechseln. Diese Situation reduziert die Bereitschaft der Unternehmen, in relativ langfristige und umfangreiche Qualifizierungen zu investieren.

Auffällig ist, dass alle deutschen Niederlassungen für den Fertigungsbereich Personal mit beruflichem Schulabschluss und für den verwaltenden Bereich Personal mit Hochschulabschluss einstellen. Dies bedeutet, dass Positionen des verwaltenden Bereichs, die in Deutschland eine Berufsausbildung voraussetzen, in China von Akademikerinnen und Akademikern übernommen werden. Ein Unternehmensvertreter verdeutlicht dies anhand eines Beispiels:

*»Für die klassische Sekretärin, da gibt es in Deutschland eine Ausbildung für, hier stellen wir Hochschulabsolventen ein, das ist für die eine Einstiegsstelle« (Unternehmen C2).*

Neben der Einarbeitung, die alle untersuchten deutschen Niederlassungen am häufigsten praktizieren, gehen drei der Unternehmen regionale Kooperationen mit beruflichen Vollzeitschulen ein. Das Ziel der Kooperation ist es, der theorieelastigen Ausbildung in den chinesischen beruflichen Vollzeitschulen (vgl. SHI 2012) entgegenzuwirken und eine praxisorientierte Ausbildung von Fachkräften des Fertigungsbereichs zu ermöglichen. Diese Unternehmen betreiben unternehmenseigene Ausbildungsklassen in den beruflichen Vollzeitschulen. Mehr als zwei Drittel der Ausbildungszeit verbringen die Auszubildenden in diesen Berufsschulen. Dort werden zuerst theoretische und unternehmensspezifische Kenntnisse vermittelt. Im letzten Jahr der Ausbildung gehen die Auszubildenden für ein Praktikum in das kooperierende Unternehmen. Dort werden sie in betriebsinternen Ausbildungszentren für den zukünftigen

gen Arbeitsplatz praktisch ausgebildet. Die Unternehmen zertifizieren den betrieblichen Teil der Ausbildung nicht. Ein Unternehmensvertreter begründet das wie folgt:

»Die Schüler bekommen kein Zertifikat von uns, denn das Ziel des Programms ist es, diese Schüler für unser Unternehmen auszubilden und nicht für andere« (Unternehmen C9).

Die Untersuchungsergebnisse in China zeigen, dass die deutschen Niederlassungen dort eine arbeitsplatzorientierte Einarbeitung als Qualifizierungsstrategie nutzen, welche der gängigen Qualifikationskultur vor Ort entspricht. Vereinzelt versuchen Unternehmen die Defizite der theorieelastigen Ausbildung in den beruflichen Vollzeitschulen durch regionale Kooperationen zu kompensieren. Somit können vereinzelt kooperative Elemente der deutschen dualen Ausbildung in China ausgemacht werden.

### Die Qualifizierungspraktiken deutscher Niederlassungen in den USA

Grundsätzlich bevorzugen die in den USA befragten Unternehmen bei der Rekrutierung Arbeitnehmer/-innen, die bereits umfassende Arbeitserfahrungen besitzen oder aber zumindest an einem Community College eine vollzeitschulische Qualifizierung in einem bestimmten Berufsfeld absolviert haben. Jugendliche, die kein akademisches College besuchen oder an diesem scheitern, besuchen vielfach diese Community Colleges, die in der Regel zweijährige Trainingskurse anbieten. Diese Kurse beinhalten allerdings keinen umfassenden betrieblichen Praxisteil (vgl. LERMAN 2013).

Die tätigkeitsspezifische Qualifizierung wird in allen Unternehmen überwiegend in Form des On-the-job-Trainings direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Der Grund liegt neben der Tätigkeitsspezifität auch in den Kosten, die bei dieser Form als besonders gering angesehen werden.

»It's too expensive although skilled workers or master craftsmen are dying out and there is a need of it... On-the-job-training is faster, less expensive.« (Unternehmen U1)

Hinsichtlich der Kostenübernahme für berufliche Bildungsprozesse fällt auf, dass breiter angelegte betriebsexterne Qualifizierungsprogramme in der Regel nicht von den Unternehmen finanziell unterstützt werden. Der Besuch solcher Programme ist vielfach Privatsache der Beschäftigten und von diesen individuell zu tragen, was wiederum den amerikanischen Gepflogenheiten entspricht (vgl. SMITH/BARABASCH 2012).

Die Expertenbefragungen zeigen deutlich, dass eine klare Trennung der Lernorte Betrieb und Schule vorliegt. Die inhaltlich breiter angelegte und theoriebasierte schulische

Berufsbildung ist vorgeschaltet oder wird vielfach in Eigeninitiative der Arbeitnehmer/-innen parallel zur Beschäftigung besucht. Hingegen ist das innerbetriebliche Training als praxisnahes On-the-job-Training ausgelegt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass auch bei den in den USA befragten deutschen Niederlassungen das für die USA typische Kostendenken im Vordergrund steht.

»[...] training is usually the first place that they get in touch with budget when finance gets up. That's the thing. I've been here for six years and this is the first year that we are considering a true intern.« (Unternehmen U3)

Folglich bietet die Mehrzahl der Niederlassungen wenig strukturierte und nicht zertifizierte On-the-job-Trainings an, die sich singular an engen tätigkeitsbezogenen Anforderungen des Unternehmens orientieren. Damit entspricht das Qualifizierungsverhalten der deutschen Tochterunternehmen den Qualifizierungspraktiken der USA (vgl. LERMAN 2013).

### Vergleich der Befunde

Aufgrund der begrenzten Stichprobe erhebt die Studie keinen Anspruch auf Verallgemeinerung. Auf Basis der Befunde lassen sich jedoch Tendenzen hinsichtlich des Qualifizierungsverhaltens der deutschen Unternehmen im Ausland ermitteln.

Besonders auffallend ist in diesem Kontext die in beiden Ländern attestierte klare Trennung von Theorie und Praxis und somit auch die Trennung von beruflichen Schulen sowie Unternehmen. In beiden Ländern agieren die beruflichen Schulen bzw. Bildungsträger weitgehend unabhängig von den Unternehmen und vermitteln eher theoriebasierte Inhalte.

In den USA wird die Berufsbildung überwiegend in den Community Colleges durchgeführt. Allerdings bieten diese Einrichtungen diverse, auch akademisch orientierte, Bildungsgänge theriefokussiert an. Die intensive Vernetzung mit Unternehmen und die praxisnahe Erstausbildung von Jugendlichen standen dabei bisher nicht im Vordergrund (SCHMIDTKE 2012).

Im Gegensatz dazu deuten die Befunde aus China vereinzelt auf die Integration von Elementen deutscher dualer Ausbildung hin. Einige der befragten Unternehmen kooperieren mit regionalen Berufsschulen. Der schulische Lehrplan wird um unternehmensspezifisches Wissen ergänzt, und im dritten Ausbildungsjahr erhalten die Auszubildenden eine praktische Ausbildung im Unternehmen.

Die Kooperation zwischen deutschen Unternehmen und chinesischen Berufsschulen geht einher mit den Bestrebungen der chinesischen Regierung, der theorieelastigen Struktur der Ausbildung entgegenzuwirken und die Un-

ternehmen an der Berufsbildung zu beteiligen. In diesem Rahmen wurde zum Beispiel auch die deutsch-chinesische Allianz für Berufsbildung gegründet.<sup>3</sup> Aufgrund des politischen Diskurses stehen die Berufsschulen einer Kooperation mit den Unternehmen zunehmend positiv gegenüber.

Insgesamt orientieren sich die Qualifizierungspraktiken stark an den Gepflogenheiten des Gastgeberlands. Keines der befragten Unternehmen zeigt ein Qualifizierungsverhalten, das dem deutschen Ausbildungssystem ähnelt. Daraus folgt, dass die deutschen Niederlassungen hinsichtlich ihrer Qualifizierungsstrategie in den beiden Ländern die oben genannte dritte Strategie verfolgen. Die Befunde aus China zeigen des Weiteren Tendenzen der ersten Strategie. Die Dominanz der dritten Strategie wird erklärbar durch die sich stark von Deutschland unterscheidenden landestypischen Bildungs-, Beschäftigungs- und Produktionssysteme (vgl. Einzelbefunde oben). Vor diesem Hintergrund müssen sich die deutschen Unternehmen vor Ort an die Bedingungen des Gastgeberlands anpassen; denn die Orientierung an einer Qualifizierungsstrategie, welche nicht der Systemlogik des Gastgeberlands entspricht, kann Wettbewerbsnachteile wie etwa zu hohen Koordinationsaufwand oder verlorene Bildungsinvestitionen für die Unternehmen bedeuten (vgl. BUSEMEYER 2013).

### Konsequenzen für die Qualifikationspraktiken deutscher Unternehmen im Ausland

Für deutsche Unternehmen im Ausland verdeutlichen diese Befunde eine gewisse Dilemmasituation. Da deutsche Qualitätsprodukte regelmäßig ein anspruchsvolles Produktionsregime erfordern, ist die Qualifizierung von Fachkräften oftmals unumgänglich, um im Gastland angemessen sowie erfolgreich produzieren zu können. Idealtypisch lassen sich dabei die drei oben genannten Lösungsalternativen differenzieren.

Wie bereits angeführt, ist es Großkonzernen im Ausland teilweise möglich, eigenständige Ausbildungsgänge zu implementieren. Allerdings handelt es sich bei diesen Ansätzen oftmals um Insellösungen, die abgeschottet vom heimischen Bildungs- und Beschäftigungssystem sind. Alternativ bieten sich für größere Unternehmen Kooperationen mit lokalen Bildungsanbietern an. Es können Elemente einer regional adaptierten Berufsausbildung übernommen werden, wie es in China teilweise bereits realisiert wird. Eine weitere Alternative, insbesondere auch für kleinere Betriebseinheiten, ist die Verbundausbildung der ansässigen deutschen Unternehmen vor Ort. So stellen z.B. das Projekt »Sino-German Automotive Vocational

Education« in China (vgl. HORCH/GUO/KLAVS 2014), die »Skills Initiative« der deutschen Botschaft in den USA (vgl. EFRG 2013) oder »Apprenticeship 2000 Programme« (vgl. ARING 2014) wegweisende Ansätze dar, die auch für jeweils inländische Akteure offenstehen. ◀

---

#### Literatur

- ARING, M.: Innovation in Quality Apprenticeships for high-skilled manufacturing jobs in the United States. Genf 2014
- BUSEMEYER, M. R.: Fachkräftequalifizierung im Kontext von Bildungs- und Beschäftigungssystemen. In: BWP 42 (2013) 5, S. 6-9 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/7129](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/7129) (Stand 17.09.2014)
- EMBASSY OF THE FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY WASHINGTON (EFRG): The Skills Initiative. Washington 2012 – URL: [www.germany.info/content/blob/3846858/Daten/3101511/SkillsInitiativeBrochurePDFalt.pdf](http://www.germany.info/content/blob/3846858/Daten/3101511/SkillsInitiativeBrochurePDFalt.pdf) (Stand 17.09.2014)
- HORCH, D.; GOU Q.; KLAVS, T.: Handlungsorientiert prüfen – Herausforderungen für Berufsschulen in der VR China. In: BWP 43 (2014) 3, S. 40-41 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7299](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7299) (Stand 17.09.2014)
- LERMAN, R. I.: Expanding apprenticeship in the United States: barriers and opportunities. In: FULLER, A.; UNWIN, L. (Hrsg.): Contemporary Apprenticeship – International Perspectives on an Evolving Model of Learning. Oxon, New York 2013, S. 105-124
- OECD: OECD Economic Surveys: United States 2012. Paris 2012 – URL: [www.dx.doi.org/10.1787/eco\\_surveys-usa-2012-en](http://www.dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-usa-2012-en) (Stand: 17.09.2014)
- PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A.: How Multinational Should Your Top Managers Be? In: Harvard Business Review 52 (1974) 6, S. 121-132
- PILZ, M.; LI, J.: Tracing Teutonic footprints in VET around the world? The skills development strategies of German companies in the USA, China and India. In: European Journal of Training and Development 38 (2014) 8, S. 745-763
- PUDELKO, M.; HARZING, A.-W.: Country-of-Origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries. In: Human Resource Management 46 (2007) 4, S. 535-559
- SCHMIDTKE, C.: The American Community College. In: BARABASCH, A.; RAUNER, F. (Hrsg.): Work and Education in America – The Art of Integration. Dordrecht u. a. 2012, S. 53-75
- SHI, W.: Development of TVET in China: Issues and Challenges. In: PILZ, M. (Hrsg.): The Future of Vocational Education and Training in a Changing World. Wiesbaden 2012, S. 85-95
- SMITH, P. L.; BARABASCH, A.: Vocational Education Then and Now: So What's the Difference? A Dialogue About the Philosophy of VET in the United States. In: BARABASCH, A.; RAUNER, F. (Hrsg.): Work and Education in America – The Art of Integration. Dordrecht u. a. 2012, S. 141-154
- VAN DER BURG, J. u. a.: Qualifizierungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Indien und China – Deutsche Vorbilder oder einheimische Verfahrensweisen? In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 17 (2014) 1, S. 136-158
- VENTER, K.: Building on formal education: Employers' approaches to the training and development of new recruits in the People's Republic of China. In: International Journal of Training and Development 7 (2003) 3, S. 186-202

---

<sup>3</sup> Vgl. Pressemitteilung des BMBF vom 28.04.2014 – URL: <http://www.bmbf.de/de/818.php> (Stand: 17.09.2014)