

MARKUS KÖRBEL / SARAH PIERENKEMPER

Berufsausbildung deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten

Einflussfaktoren auf die Fachkräftesicherung

Vocational Training of German Companies at Locations Abroad Factors Influencing the Securing of Skilled Labour

KURZFASSUNG: Auch an den Auslandsstandorten sind deutsche Unternehmen auf gut ausgebildetes Personal angewiesen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Während die Unternehmen in Deutschland auf das etablierte System der dualen Berufsausbildung zurückgreifen können, sehen sie sich an den Auslandsstandorten häufig mit anderen Rahmenbedingungen konfrontiert. Die Übertragung einer Berufsausbildung nach deutschem Muster ist daher oft nicht oder nur in modifizierter Form möglich. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Einflussfaktoren für die Wahl einer passenden Ausbildungsstrategie vorgestellt. Ohne eine hinreichende Analyse dieser Faktoren und einer flexiblen Vorgehensweise wird es schwierig, eine nachhaltige, an den eigenen Bedürfnissen ausgerichtete Berufsausbildung zu implementieren. *Schlagerworte:* Berufsausbildung, Auslandsstandort, Einflussfaktoren, Ausbildungsstrategie, Fachkräftesicherung, Ausbildungsaktivitäten

ABSTRACT: German companies are also dependent on well-trained staff at their foreign locations in order to survive in international competition. While companies in Germany can fall back on the established system of dual vocational training, they are often confronted with different framework conditions at the foreign locations. The transfer of vocational training according to the German model is therefore not possible or only possible in a modified form. This paper presents the most important factors influencing the choice of a suitable training strategy. Without a sufficient analysis of these factors and a flexible approach, it will be difficult to implement a sustainable vocational training that is oriented towards one's own needs. *Keywords:* Vocational training, foreign location, influencing factors, training strategy, securing skilled labour, training activities

Ausgangslage

Ohne gut ausgebildetes Personal wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Während Unternehmen ihren Bedarf an beruflich qualifizierten Fachkräften hierzulande dank des dualen Berufsbildungssystems sichern und ihre Fachkräfte passgenau selbst qualifizieren können, finden sie diese Art der Ausbildung an den Auslandsstandorten in der Regel nicht vor. Das heißt, Unternehmen sind gezwungen, oftmals eigene Strategien zur Fachkräftesicherung beruflich Qualifizierter zu entwickeln. Verschärft wird die mangelnde Verfügbarkeit von Fachpersonal auf der Ebene der beruflich Qualifizierten durch den weltweit zunehmenden Akademisierungstrend.

Mit dieser Herausforderung sehen sich deutsche Unternehmen nicht nur an ihren Zentralen, sondern vor allem auch an ihren Auslandsstandorten konfrontiert (JANSEN/PIERENKEMPER, 2019). Denn gerade hier ist das Tempo des technologischen Wandels oftmals stärker ausgeprägt als an den Standorten in Deutschland. Dies hat mehrere Gründe. Beispielsweise wird auch an den Auslandsstandorten zunehmend arbeitsintensive Massenproduktion durch die Fertigung hochwertiger Güter ersetzt. Dabei ist zu beobachten, dass deutsche Industriebetriebe an ihren Auslandsstandorten zunehmend komplexe Endprodukte für nahegelegene Absatzmärkte fertigen und die Produktion von Bauteilen oder Zwischenprodukten mehr und mehr ausgelagert wird. Insbesondere Standorte in China oder auch Mexiko, wo für den US-amerikanischen Absatzmarkt produziert wird, sind in diesem Kontext exemplarisch zu nennen (ROHDE, 2022).

Bislang gibt es wenige, meist qualitative Studien, die sich mit den Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten beschäftigten (vgl. z. B. WIEMANN, 2019; VAN DER BURGT et al., 2014). Diese Studien bilden oftmals aber nicht das gesamte Geschehen dieser Aktivitäten ab, sondern legen den Fokus auf die Implementierung einer dualen Ausbildung, häufig unter Mitwirkung der ortansässigen Außenhandelskammern. Auch wenn diese einen wichtigen Beitrag leisten, deutsche Unternehmen bei ihren Ausbildungsaktivitäten zu unterstützen, repräsentieren sie nur einen Teilbereich der beruflichen Qualifizierung im Ausland. Eine im Jahr 2017 durchgeführte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag der Robert Bosch Stiftung kam zu dem Ergebnis, dass das Spektrum dessen, wie deutsche Unternehmen ihre (zukünftigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren, sehr vielschichtig ist und zudem stark von den Gegebenheiten vor Ort abhängt (KÖRBEL/PIERENKEMPER/ZIBROWIUS, 2017).

Der folgende Beitrag, der den Fokus auf die Fachkräftegewinnung beruflich Qualifizierter richtet, basiert auf den Ergebnissen von zwei von den Autoren durchgeführten Studien sowie der unveröffentlichten Befragung des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), deren Ergebnisse den Autoren vorliegen.¹

1 JANSEN, A. / PIERENKEMPER, S. (2019): Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland Formative Evaluation des „Skills Experts“-Programms. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. KÖRBEL, M. / PIERENKEMPER, S. / ZIBROWIUS, M. (2017): Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland. Erfahrungen bei der Übertragung dualer Ausbildungselemente. Gutachten für die Robert-Bosch-Stiftung.

1. Warum deutsche Unternehmen am Auslandsstandort ausbilden (möchten)

Um Aussagen über Gründe und Herausforderungen von Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen an ihren Auslandsstandorten treffen zu können, wurden 2019 Mitgliedsunternehmen verschiedener Auslandshandelskammern befragt. Alle diese Auslandshandelskammern waren am vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) geförderten Skills Experts Programm beteiligt.

Seit 2016 fördert das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) gemeinsam mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) ins Leben gerufene Programm „Skills Experts“ die Unterstützung bei der Fachkräftesicherung der deutschen Unternehmen an Auslandsstandorten. Das Programm ist bei den Auslandshandelskammern (AHK) angesiedelt und verfolgt das Ziel, über das AHK-Netzwerk qualitätsgesicherte Standards der betrieblichen Ausbildung und deren Zertifizierung nach deutschem Vorbild zu etablieren.

Insgesamt haben 81 Unternehmen aus neun Ländern² im Jahr 2019 an einer Online-Befragung zu den Motiven für die Ausbildung des Fachkräftenachwuchses und den damit verbundenen Herausforderungen teilgenommen. Ergänzend dazu wurde eine qualitative Befragung mittels teilstrukturierter Interviews mit fünf Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern durchgeführt.³

In einer weiteren Evaluation des Skills Expert Programms im Jahr 2022 wurde diese Thematik erneut aufgegriffen. Der dort eingesetzte Fragebogen beruhte weitestgehend auf dem der Erst-Evaluation (BAFA, 2022). Insgesamt nahmen hier 149 Unternehmen aus den gleichen Ländern teil. Allerdings wurde im Vergleich zur ersten Befragungswelle nicht zwischen bereits ausbildenden Unternehmen und eine Ausbildung planenden Unternehmen differenziert.

Für beide Befragungen muss einschränkend angemerkt werden, dass sie nicht repräsentativ sind. Zum einen basierte die Länderauswahl auf der Teilnahme am Skills Experts Programm und zum anderen wurden überproportional viele Betriebe befragt, die im engen Kontakt zur jeweiligen AHK stehen. Auch wenn an der empirischen Vorgehensweise durchaus methodische Einwände bestehen, liefern die Ergebnisse wichtige Hinweise zur Relevanz der Ausbildungsmotive und den damit verbundenen Herausforderungen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass zu diesem Thema keine vergleichbaren quantitativen Befragungsergebnisse vorliegen.

2 Folgende Länder wurden für die Umfrage selektiert: Bosnien und Herzegowina, Kenia, Kroatien, Indonesien, Vietnam, Nigeria, Chile, Südafrika, Nordmazedonien und Ghana. Allerdings gab es kein Rücklauf aus Ghana.

3 Mehr zur Methodik und dem Befragungssample unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/dirk-werner-anika-jansen-sarah-pierenkemper-daniel-woerndl-formative-evaluation-des-skills-experts-programms.html> (15.12.2023)

Ein Hauptgrund, an den Auslandsstandorten auszubilden, ist laut den befragten Unternehmen der Umstand, dass an den dortigen Arbeitsmärkten nur unzureichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Für 91 Prozent aller in der ersten Erhebungswelle befragten Unternehmen sind Probleme des Mangels an beruflich qualifizierten Fachkräften ein zentraler Grund, selbst auszubilden. Auch die zweite Befragungswelle bestätigte dieses Motiv mit einer Zustimmungsrate von 84 Prozent.

Akademikerinnen und Akademiker als Alternative zur Ausbildung von Fachkräften einzustellen, scheint keine Option der Fachkräftesicherung an den Auslandsstandorten zu sein. Insbesondere Unternehmen, die zukünftig planen, auszubilden, werteten dies zu 94 Prozent als nicht zielführend.

Mit 85 Prozent führt für einen Großteil der bereits ausbildenden Unternehmen in der ersten Befragungswelle die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen zu einem erhöhten Fachkräftebedarf, der eine Ausbildung erforderlich macht. Alle befragten Unternehmen, die angeben, zukünftig auszubilden, führen dies als Grund an.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung am Auslandsstandort gaben in der ersten Befragung acht von zehn Unternehmen (82 Prozent) als Grund für ihre Ausbildungsaktivität an, bei den „planenden“ Unternehmen sind dies 78 Prozent. In der zweiten Befragungswelle scheint dieser Grund mit 95 Prozent Zustimmungsrate sogar noch entscheidender zu sein.

Als weiteren Grund, selbst eine Ausbildung aufgebaut zu haben, nannten zwei Drittel der ausbildenden Unternehmen (erste Befragung), dass es keine passenden Ausbildungen vor Ort gibt (67 Prozent). Dies scheint insbesondere für eine zukünftige Ausbildungsaktivität ein ausschlaggebender Grund zu sein.

Die Ergebnisse dieser Befragungen belegen eindrucksvoll die zwingende Notwendigkeit für deutsche Unternehmen, an ihren Auslandsstandorten auszubilden. Offensichtlich lassen sich die qualifikatorischen Bedarfe ohne eine eigene Ausbildung kaum decken. Die zum Teil sehr hohen Zustimmungswerte für eine eigene Ausbildung zeigen indirekt auch, dass die unterschiedlichen Ausbildungssysteme der an den Befragungen teilnehmenden Länder keinen signifikanten Einfluss die auf eigenen Ausbildungsaktivitäten der deutschen Unternehmen haben. Offensichtlich sind die Qualifikationsanforderungen an beruflich Qualifizierte derart hoch oder speziell, dass die berufliche Bildung an den unterschiedlichen Ausbildungsstandorten nicht den Anforderungsprofilen der deutschen Unternehmen entspricht.

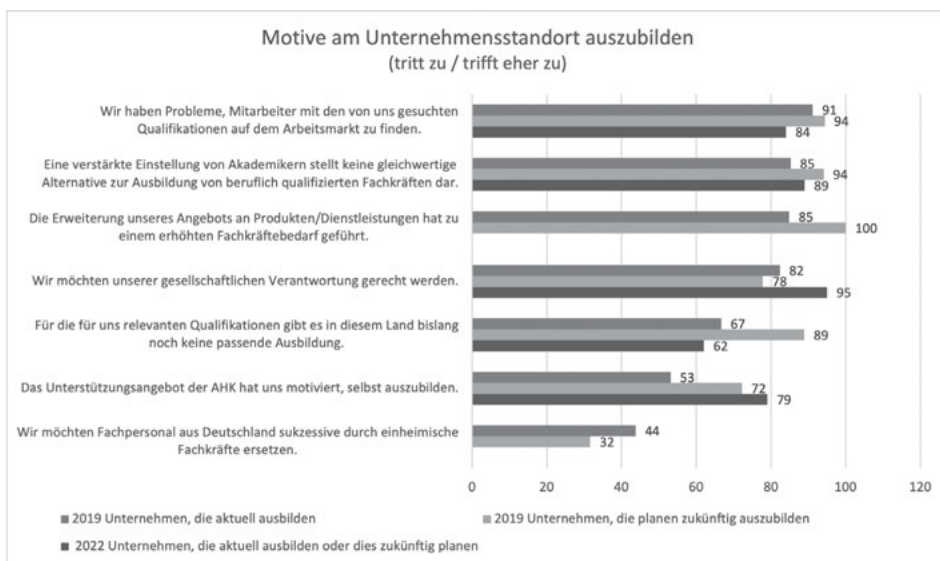


Abbildung 1: Motive, am Unternehmensstandort auszubilden, Angaben in Prozent

N=34 (Betriebe, die aktuell ausbilden, 2019), N=18 (Betriebe, die zukünftig ausbilden wollen, 2019), N=22 (Befragung 2022)

Quelle: IW Consult, 2019; BAFA, 2022

2. Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe bei der Ausbildung deutscher Unternehmen an ihren Auslandsstandorten

In der ersten Befragungswelle im Jahr 2019 wurden die ausbildenden Unternehmen auch zu ihren Herausforderungen bei der Umsetzung einer Berufsausbildung am Unternehmensstandort befragt. Die größte Hürde scheint die Suche nach qualifizierten Ausbilderinnen und Ausbildern darzustellen. Sie verfügen nach Einschätzung der Unternehmen oftmals nicht über die benötigten Qualifikationen. Dies ist jedoch wenig überraschend, da an den in der Erhebung berücksichtigten Auslandsstandorten eine duale Ausbildung überwiegend nicht existent ist. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen (61 Prozent) hatten daher Schwierigkeiten, qualifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder zu finden. Demnach verfügen diese einerseits häufig nicht über die für die Ausbildungstätigkeit erforderlichen Qualifikationen und andererseits wissen sie in der Regel zu wenig über das Konzept einer dualen Ausbildung. Dies wurde auch in den Telefoninterviews bestätigt, die ergänzend zu der quantitativen Befragung durchgeführt wurden. So berichtete ein Unternehmen an einem vietnamesischem Auslandsstandort, dass die Schwierigkeiten, geeignetes Ausbildungspersonal zu finden, eine der Hauptherausforderungen im Bereich der Berufsausbildung ist. Denn selbst langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sei das Konzept der betrieblichen Ausbildung fremd. Diese müssen erst langsam an eine strukturierte Wissensweitergabe herangeführt werden.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, junge Menschen mit der benötigten Ausbildungsreife zu finden. Insbesondere die oft mangelnde Vorbildung von Schulabgängerinnen und Schulabgängern führt dazu, dass es mehrheitlich umfassender Nachschulungen bedarf, um eine ausreichende Ausbildungsfähigkeit sicherzustellen (50 Prozent der befragten Betriebe). Dies hat zur Konsequenz, dass die Vermittlung der Fachinhalte zum Teil deutlich mehr Zeit in Anspruch nimmt als bei Auszubildenden in Deutschland.

In vielen Ländern verfügt die Berufsausbildung zudem über ein schlechtes Image, was eine Rekrutierung qualifizierter Ausbildungsstellenbewerberinnen und Ausbildungsstellenbewerber ebenfalls deutlich erschwert. 50 Prozent der befragten Unternehmen sehen sich mit dieser Problematik konfrontiert.

Kooperationen vor Ort erleichtern den Aufbau einer dualen Berufsausbildung. Eine Zusammenarbeit mit den lokalen Berufsschulen ist für deutsche Unternehmen, insbesondere für die Vermittlung allgemeinbildender Lerninhalte und häufig auch für die Ausstellung eines staatlich anerkannten Abschlusses, erforderlich. Letzteres ist ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Akzeptanz und der Attraktivität der Berufsausbildung. Jedoch ist diese Zusammenarbeit in nicht wenigen Fällen sehr herausfordernd. So berichten 38 Prozent der befragten Unternehmen von Schwierigkeiten in diesem Kooperationsfeld.

Auch beklagte rund ein Drittel der Unternehmen die geringe Motivation der Auszubildenden, was nicht zuletzt mit dem schlechten Image der Berufsausbildung in einigen Ländern zusammenhängt. Eine höhere gesellschaftliche Akzeptanz und bessere Karrieremöglichkeiten können sich motivationsfördernd erweisen.

Das fehlende Know-how in den Unternehmen über die Konzeption einer eigenen Ausbildung bezeichneten knapp 30 Prozent der Befragten als Herausforderung bei der Ausbildungsumsetzung.

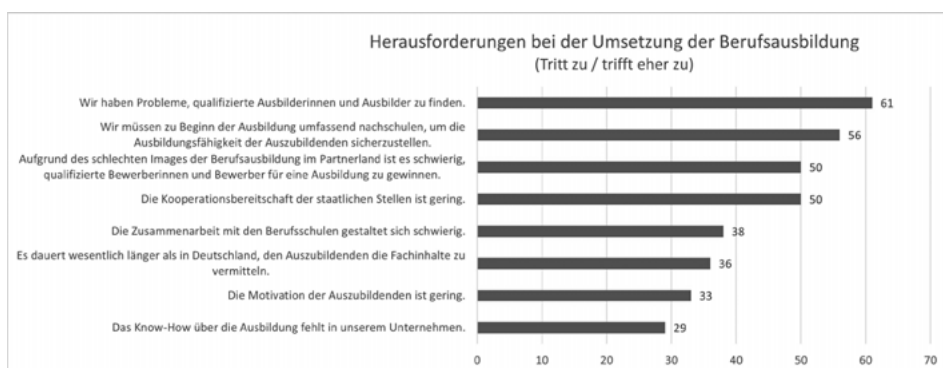


Abbildung 2: Herausforderungen bei der Umsetzung der Berufsausbildung
(Angaben in Prozent)

N=34

Quelle: IW Consult, 2019

In der erneuten Befragung im Jahr 2022 wurden die Unternehmen nach konkreten Unterstützungswünschen bei der Umsetzung der Berufsausbildung am Auslandsstandort befragt.

Die Wünsche sind vielfältig und entsprechen den bereits genannten Herausforderungen. Die größten Unterstützungsbedarfe sehen Unternehmen demnach bei der Zusammenarbeit mit Berufsschulen, der Verbesserung des Images der Berufsausbildung sowie in der Nachqualifizierung der Auszubildenden (jeweils 94 Prozent). Aber auch Unterstützung bei der Vernetzung mit anderen ausbildungsinteressierten Unternehmen (92 Prozent) und bei der Organisation nachhaltiger und verlässlicher Prüfungen (90 Prozent) zählen zu den zentralen Bedarfen der Unternehmen.

Gerade die staatliche Anerkennung von betrieblichen Zertifikaten kann attraktive Angebote und weitere Karriereperspektiven für potenzielle Auszubildende schaffen und so den Stellenwert der Ausbildung verbessern (WIEMANN, 2019). Darüber hinaus wünschen sich die Unternehmen auch Unterstützung bei der Rekrutierung von potenziellen Auszubildenden (86 Prozent) und der Qualifizierung von Ausbilderinnen und Ausbildern (85 Prozent).

Generell kommen beide Befragungen zu dem Ergebnis, dass eine Unterstützung von Auslandshandelskammern (AHKs) vor Ort, die Entscheidung auszubilden, positiv beeinflusst. Denn insbesondere beim Aufbau einer Berufsausbildung, bei der Kooperationsanbahnung mit staatlichen Stellen im Bereich der beruflichen Bildung oder der Zusammenführung mit anderen ausbildungsinteressierten Unternehmen können die AHKs wichtige Hilfestellung leisten.

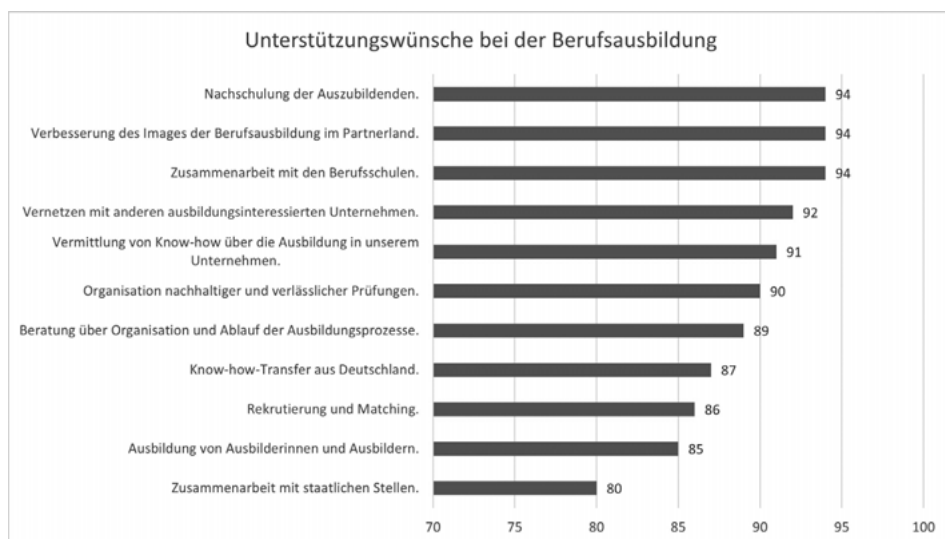


Abbildung 3: Unterstützungswünsche bei der Berufsausbildung

(Angaben in Prozent)

N=119

Quelle: BAFA, 2022

3. Analyse möglicher Ausbildungsstrategien

3.1 Theoretische Vorüberlegungen

Grundsätzlich stehen Unternehmen zur Sicherung ihres Fachkräftenachwuchses verschiedene Wege offen, die jedoch in Abhängigkeit von den Gegebenheiten vor Ort unterschiedliche Erfolgsaussichten haben und mit unterschiedlichem Implementierungs- bzw. Durchführungsaufwand einhergehen.

Dabei spielt die generelle strategische Ausrichtung internationaler Unternehmen für die Wahl der Sicherung des Fachkräftenachwuchses eine entscheidende Rolle. Einen prominenten Ansatz hierfür liefert das Modell von HEENAN und PERLMUTTER, welches in den 1970er Jahren unter dem Akronym EPGR-Modell bekannt geworden ist (vgl. PERLMUTTER/HEENAN, 1974; HEENAN/PERLMUTTER, 1979). Die vier Buchstaben stehen für ethno-, poly-, regio- sowie geozentrische Entscheidungsmuster bei der Personalausstattung von internationalen Unternehmen. Kurz zusammengefasst, lassen sich die vier Entscheidungsmuster wie folgt beschreiben:

Ethnozentrischer Ansatz: In diesem Fall identifiziert sich das Unternehmen über das Heimatland (Country of Origin). Strategische Geschäftsentscheidungen werden durch den Mutterkonzern getroffen. Eine landes- oder regionalspezifische Anpassung ist dabei nicht vorgesehen. Schlüsselpositionen an Auslandsstandorten werden durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Heimatland besetzt.

Polyzentrischer Ansatz: Unternehmen passen ihre unternehmerischen Aktivitäten stark an die Gegebenheiten an den Auslandsstandorten (Gastland) an. Sie gehen davon aus, dass die kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen stark von denen im Herkunftsland abweichen und es somit einer auf die regionalen Verhältnisse abgestimmten Strategie bedarf. Auch das Führungspersonal wird am Auslandsstandort rekrutiert sowie nach dortigen Standards qualifiziert.

Regiozentrischer Ansatz: Solche Strategien zielen darauf ab, in (sozialgeografisch) homogenen Regionen eine einheitliche Vorgehensweise zu implementieren. Dies impliziert, dass sich Auslandsniederlassungen in solchen Regionen gegenseitig beeinflussen und auf einer gemeinsamen Strategie aufbauen können. Personalpolitisch ist der Fokus bei einer solchen Herangehensweise ebenfalls auf das regionale Umfeld ausgerichtet.

Geozentrischer Ansatz: Die Basis bildet hier eine globale Unternehmensstrategie. Im Vordergrund steht das Ziel eines einheitlichen Ansatzes mit weltweiter Gültigkeit für Stammhaus und Auslandsniederlassungen. Auslandsniederlassungen sind daher „neither satellites nor independent city states“ (PERLMUTTER, 1969, S. 13). Personelle Schlüsselpositionen werden bei dieser Strategie mit internationalen Fachkräften besetzt; dies gilt sowohl für das Stammhaus als auch für die Auslandsniederlassungen.

Von zentraler Bedeutung für diese theoretischen Überlegungen ist die Annahme, dass selbst multinationale Unternehmen in vielerlei Hinsicht stark in ihrem Ursprungsland verwurzelt sind. Es wird zudem angenommen, dass das Herkunftsland bei strategischen Entscheidungen auch im Zusammenhang mit personalwirtschaftlichen Aspekten einen starken Einfluss ausübt. Das Ausmaß hängt dabei von den institutionellen und

kulturellen Unterschieden des Herkunftslandes des Unternehmens und des Gastlandes, also dem Land der Auslandsniederlassung, ab.

Grundsätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, dass die hier vorgestellte Theorie, wie eingangs erwähnt, in den 1970er Jahren entstanden ist, als die Globalisierung noch in den „Kinderschuhen“ steckte und nur verhältnismäßig wenige multinationale Großkonzerne weltweit aktiv waren. Beispielsweise spielten Länder im süd- oder ostasiatischen Raum, von Japan und Südkorea einmal abgesehen, zur damaligen Zeit als Produktionsstandorte für internationale Unternehmen eine verschwindend geringe Rolle. Das heißt, sowohl die Zusammensetzung (z. B. hinsichtlich Größe und Branche) und die Anzahl der Unternehmen als auch die geografische Vielfalt der Auslandsstandorte hat sich in den vergangenen 50 Jahren in einem für damalige Verhältnisse unvorstellbaren Maße verändert.

Eine Konsequenz davon ist, dass ethno- oder geozentrische Ansätze in einer globalisierten Wirtschaft schwerlich um- bzw. durchsetzbar sind. Beispielsweise können unterschiedliche gesetzliche Vorgaben an den Auslandsstandorten multinationale Unternehmen dazu zwingen, einen eher polyzentrischen Ansatz zu wählen, auch wenn dies nicht die präferierte Option ist. Die im Folgenden vorgestellten Ausbildungsstrategien und die regionalen Einflussfaktoren basieren auf Ableitungen empirischer Erkenntnisse.

3. 2 Ausbildungsstrategien

Anhaltspunkte für die Wahl einer Ausbildungsstrategie liefern teilstandardisierte Interviews, die das IW im Auftrag einer Studie der Robert Bosch Stiftung zum Thema Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland im Jahr 2017 durchgeführt hat (KÖRBEL/PIERENKEMPER/ZIBROWIUS, 2017).

In diesen Interviews wurden 16 deutsche Unternehmen mit Standorten in Argentinien, Mexiko, Tunesien, Nigeria, Indien und China unter anderem danach gefragt, welche Gründe für die Ausbildungsaktivitäten ausschlaggebend und welche Faktoren für die Wahl der jeweiligen Ausbildungsstrategie entscheidend waren. Basierend auf diesen Interviews ließen sich vier idealtypische Strategien ableiten:

Strategie A (Orientierung an deutschen Kompetenzstandards [duale Ausbildung]): 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, die in Deutschland geltenden Ausbildungsstandards auch am Auslandsstandort zu erreichen. Eine staatliche Anerkennung dieser Form der Berufsausbildung ist an den Auslandsstandorten in der Regel nicht gegeben. Diese Strategie kommt häufig dann zur Anwendung, wenn in den staatlichen Berufsausbildungsgängen im Ausland nicht die Qualifikationen vermittelt werden, die zum Anforderungsprofil der deutschen Unternehmen passen.

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.

Anwendung findet dieser Ansatz vor allem in Ländern, in denen Berufe vorwiegend vollzeitschulisch erlernt werden und es an einer Vermittlung berufspraktischer Fähigkeiten und Kenntnisse mangelt. Die angehenden Fachkräfte erwerben einen staatlich anerkannten Berufsabschluss, was in der Regel den Zugang zu höheren Ausbildungsgängen oder Weiterbildungen ermöglicht und zur Attraktivitätssteigerung beiträgt.

Strategie C (Duale Anreicherung aufbauend auf dem nationalen Berufsbildungssystem): Hierbei handelt es sich um die Einführung von dualen Ausbildungselementen, die in erster Linie den betriebsspezifischen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Eine Orientierung an deutschen oder ausländischen Curricula ist dabei nicht zwingend vorgesehen, jedoch ist eine Überführung dieses Ausbildungskonzepts und damit eine staatliche Anerkennung solcher Abschlüsse im Gastland nicht ausgeschlossen. Dieser Ansatz kommt dann zum Tragen, wenn Unternehmen einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen und andere Formen der Berufsausbildung betrieblichen Erfordernissen nur unzureichend gerecht werden.

Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse): Diese Form der Qualifizierung findet rein tätigkeitsbezogen statt. Es handelt sich hierbei nicht um eine Berufsausbildung im klassischen Sinne, sondern eher um Anlernprozesse. Eine Verankerung solcher Ausbildungskonzepte in das staatliche Berufsbildungssystem des Gastlandes ist nicht gegeben. In erster Linie werden im Rahmen einer solchen Strategie berufspraktische Qualifikationen vermittelt, die am jeweiligen Arbeitsplatz benötigt werden.

Generell ist festzuhalten, 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. Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung war, dass die Wahl der Ausbildungsstrategie in Abhängigkeit von Ausbildungsberufen variieren kann. Ferner waren auch Wechsel der Ausbildungsstrategien im Zeitablauf zu beobachten, und zwar in beide Richtungen. 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.

Die Wahl einer geeigneten Ausbildungsstrategie ist von zahlreichen Faktoren abhängig, die sowohl unternehmensinterner Natur sein können als auch durch die institutionellen, gesellschaftlichen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen am Auslandsstandort bestimmt werden. Eine detaillierte Analyse zu den zentralen Einflussfaktoren, die für die Wahl einer Ausbildungsstrategie entscheidend sein können, liefert das folgende Kapitel.

4. Einflussfaktoren auf die Wahl der passenden Ausbildungsstrategie

Die Wahl einer passenden Ausbildungsstrategie basiert nicht auf einem singulären Entscheidungsgrund, sondern hängt von einem Bündel von Faktoren ab. Die nachfolgend vorgestellten Einflussfaktoren ergeben sich primär auf Basis der Ergebnisse zweier qua-

litativer empirischer Studien (KÖRBEI/PIERENKEMPER/ZIBROWIUS, 2017; JANSEN/PIERENKEMPER, 2019).

Für keines der in den beiden Studien betrachteten Unternehmen waren personalpolitische Faktoren der ausschlaggebende Grund für die Standortentscheidung, auch wenn die Verfügbarkeit von ausreichend qualifiziertem Personal vereinzelt thematisiert wurde. Folglich sind die Unternehmen an ihren Auslandsstandorten gefordert, wenn auch in deutlich unterschiedlichem Ausmaß, unter den gegebenen Umständen Strategien zu entwickeln, um ausreichend qualifiziertes Personal für die Produktion bzw. den Vertrieb oder die Instandsetzung ihrer Produkte vorzuhalten. Dieser – wenn auch qualitativ auf einer geringen Fallzahl basierende Befund – macht deutlich, dass strategische Grundsatzentscheidungen, wie in dem theoretischen Ansatz von Perlmutter beschrieben, in einer stark globalisierten Welt für eine Gewinnung von beruflich qualifiziertem Fachpersonal nur sehr bedingt weiterhelfen. Auch eine regionale Clusterung, die gewisse Standards bzw. Ähnlichkeiten der beruflichen Bildungssysteme angrenzender Länder suggeriert und somit Hinweise auf die Wahl einer geeigneten Ausbildungsstrategie liefern könnte, wäre zwar wünschenswert, ist jedoch in der Realität nicht praktikabel. Eine Analyse der beruflichen Bildungssysteme zeigt (BQ-Portal, 2023), dass vor allem historische Wurzeln, aber auch die (politische) Bereitschaft zur Steigerung der Attraktivität der beruflichen Bildung oder Kooperationen mit ausländischen Partnern maßgeblichen Einfluss auf die Bildungssysteme haben. Z.B. ist die Unterschiedlichkeit der Berufsbildungssysteme der nordafrikanischen Mittelmeeranrainerstaaten hinsichtlich Abschlussarten, Dauer, Zugangsvoraussetzungen und Stellenwert der beruflichen Bildung derart stark ausgeprägt, dass eine Clusterbildung nicht in Frage kommt.

Die deutschen Unternehmen müssen sich daher an den jeweiligen landesspezifischen Gegebenheiten orientieren und bei der Personalgewinnung oftmals eine auf den Standort zugeschnittene individuelle Strategie entwickeln. So zeigt PETERS (2019), dass bei dem Transfer von Bildungsstrukturen in drei zentralen Bereichen Unsicherheiten überwunden werden müssen. 1. dem landestypischen Berufsbildungssystem, 2. den Bildungseinrichtungen und 3. den Unternehmen.

Daher sind Unternehmen häufig gefordert, einen Kompromiss zu finden, der Aufwand, Ertrag und Realisierung einer Ausbildungsstrategie unter den gegebenen Rahmenbedingungen ermöglicht. Hauptgrund für deutsche Unternehmen an ihren Auslandsstandorten auszubilden ist jedoch, wie in Kapitel 2 bereits erwähnt, die Tatsache, dass der regionale Arbeitsmarkt keine oder nicht ausreichend geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stellt (JANSEN/PIERENKEMPER, 2019).

Auch wenn es international keinen Königsweg für die Implementierung einer beruflichen Ausbildung gibt, können eine Reihe von Erfolgsfaktoren ausgemacht werden, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher kultureller und institutioneller Rahmenbedingungen den Ausbildungserfolg von Unternehmen begünstigen. Die nachfolgende Beschreibung gibt einen Überblick über die wichtigsten identifizierten Einflussfaktoren, die in der Folge näher erläutert werden. Eine Übersicht, welche Faktoren die Wahl der Ausbildungsstrategie in Kontext der hier genannten Einflussfaktoren begünstigen, findet sich am Ende dieses Kapitels.

Zentrale Einflussfaktoren

- a) unternehmensspezifische Faktoren
- b) das staatliche Berufsbildungssystem am Auslandsstandort
- c) Kooperationen in der beruflichen Bildung mit anderen Akteuren
- d) demografische und soziokulturelle Faktoren am Auslandsstandort
- e) (geo-)politische Faktoren und wirtschaftliches Umfeld

a) unternehmensspezifische Faktoren

Auch multinationale Unternehmungen sind in vielerlei Hinsicht unterschiedlich stark mit ihrem Ursprungsland verwurzelt. Die Herausbildung von Verhaltensweisen und Strukturen deutscher Prägung können starken Einfluss auf personalpolitische Entscheidungen haben, von denen auch ihre Auslandsniederlassungen betroffen sind (VAN DER BURGT ET AL., 2014). Hinsichtlich der Ausbildungsaktivitäten deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten stellt sich somit die Frage, wo und von wem die Ausbildungsentscheidungen getroffen werden.

Ein Ergebnis der qualitativen Interviews war, dass die Entscheidungsstrukturen maßgeblichen Einfluss auf die Wahl der jeweiligen Ausbildungsstrategie haben. Manche Unternehmen verfügen an ihrem Stammsitz über eine eigene Abteilung, die die berufliche Bildung an den unterschiedlichen Auslandsstandorten koordiniert. Dies geht häufig mit einem einheitlichen Strategieansatz einher. Andere Unternehmen präferieren eher dezentrale Entscheidungsstrukturen, was tendenziell zu variableren Ansätzen führt und sich in einer stärkeren Orientierung an den Gegebenheiten vor Ort manifestiert. Alle befragten Unternehmen, die an ihren Auslandsstandorten ausbilden, berichteten, dass das einheimische Bildungspersonal an den Auslandsstandorten im Mutterkonzern in Deutschland qualifiziert wurde bzw. qualifiziert werden musste. Neben der Vermittlung von Fachkenntnissen ging es dabei vor allem auch darum, umfassende Einblicke in die Funktionsweise des dualen Systems zu vermitteln.

Einen starken Einfluss auf die Ausbildungsstrategien hat auch die Art des Standorts. Das Anforderungsprofil an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter variiert deutlich, je nachdem, ob es sich um einen Produktions- oder Service-/Vertriebsstandort handelt. Während an den erstgenannten Standorten vorwiegend beruflich qualifiziertes Fachpersonal benötigt wird, sind Service- oder Vertriebsstandorte tendenziell stärker auf Spezialistinnen und Spezialisten (Meister- oder Technikerniveau) oder Expertinnen und Experten (Akademikerniveau) angewiesen, die oftmals in beratender oder diagnostischer Funktion tätig sind.

Aber auch an den Produktionsstandorten gibt es erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Fachkräftebedarfs. Insbesondere dort, wo die Realisierung von Lohnkostenvorteilen bei der Standortentscheidung im Mittelpunkt stand, sind mehrheitlich An- und Ungelernte in der Produktion beschäftigt, während Fachkräfte vorwiegend zur Sicherung der Produktionsabläufe (Wartung, Einrichtung und Reparatur von Maschinen und Anlagen) benötigt werden. Einen großen Bedarf an qualifizierten Fachkräften ha-

ben vorwiegend Unternehmen, die hochwertige Endprodukte an den Auslandsstandorten produzieren. Hier werden in der Regel auch umfassend beruflich qualifizierte Fachkräfte in der Produktion benötigt. Auch wenn diese Ausführungen eher auf quantitative Aspekte der Berufsausbildung abzielen und weniger auf die Art der Berufsausbildung, beeinflusst dies dennoch die Wahl der passenden Strategie.

Auch können Erfahrungswerte deutscher Unternehmen mit der Berufsausbildung an Auslandsstandorten helfen, passende, auf das jeweilige Land maßgeschneiderte Strategien zu entwickeln. Zum einen besteht die Möglichkeit, bereits bestehende Konzepte zu übertragen, zum anderen fällt es leichter, die entsprechenden Stellschrauben zu justieren, um eine auf den jeweiligen Standort angepasste Strategie zu verfolgen. Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass neben den spezifischen Gegebenheiten im Gastland auch unternehmensspezifische Faktoren gravierenden Einfluss auf die Wahl einer Ausbildungsstrategie an den Auslandsstandorten haben.

b) das staatliche Berufsbildungssystem am Auslandsstandort

Die Wahl einer adäquaten Ausbildungsstrategie hängt unter anderem auch davon ab, inwieweit die berufliche Ausbildung im Gastland entwickelt und wie sie organisiert ist. So zeigen beispielsweise PUDELKO und HARZING, dass der Grad der Implementierung einer klassischen deutschen Berufsausbildung stark abhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen am Auslandsstandort ist (PUDELKO/HARZING, 2007). Dabei stellt sich unter anderem die zentrale Frage, ob duale Ausbildungsgänge überhaupt existieren bzw. bekannt sind und wie die Akzeptanz dieser Form der Berufsausbildung ist.

Auch die eingangs dieses Kapitels angeführten Studien kamen zu dem wenig überraschenden Ergebnis, dass duale Ausbildungsgänge an den Auslandsstandorten flächendeckend kaum existent sind. Wenn überhaupt, handelt es sich in der Regel um Pilotprojekte, die sich auf ausgewählte Berufe konzentrieren oder regional begrenzt sind. Dominant ist an den meisten Auslandsstandorten die schulische Berufsausbildung mit stark variierenden betrieblichen Praxisanteilen.

Da an vielen, insbesondere außereuropäischen Auslandsstandorten die duale Berufsausbildung keine Tradition hat, ist eine (flächendeckende) Implementierung oftmals eine Generationenaufgabe. Denn es ist nicht damit getan, eine Gruppe von Akteurinnen und Akteuren für diese Form der beruflichen Bildung zu gewinnen, sondern es ist eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, die der Überzeugung staatlicher Stellen bzw. Ministerien, der Unternehmen, der Bevölkerung und insbesondere der Jugendlichen bedarf. Für deutsche Unternehmen an Auslandsstandorten bedeutet dies, dass die Einführung einer dualen Ausbildung nach deutschem Vorbild bereits an einer mangelnden gesellschaftlichen Akzeptanz scheitern kann.

Zusätzlich können gesetzliche Vorschriften (z.B. in den Berufsbildungsgesetzen) die Einführung von dualen Ausbildungselementen erschweren. So ist es in vielen 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 stark limitiert.

Unabhängig von der Ausgestaltung der formalen Berufsausbildung (schulisch oder dual), ist zu berücksichtigen, dass diese an vielen Auslandsstandorten weit weniger entwickelt ist als in Deutschland, was in der Regel mit einer deutlich geringeren Bandbreite an unterschiedlichen Ausbildungsberufen einhergeht. Dies hat zur Konsequenz, dass die von deutschen Unternehmen nachgefragten Ausbildungsberufe nicht immer existent sind. Und selbst wenn dies der Fall ist, unterscheiden sich die Curricula oftmals von denen der deutschen Referenzberufe, sowohl hinsichtlich der Inhalte, der Ausbildungsdauer als auch des Praxisanteils. Auch die Vermittlung der fachbezogenen Theorieinhalte in den beruflichen Schulen entspricht vielfach nicht den Anforderungen der deutschen Unternehmen.

Die fehlende Tradition der beruflichen Bildung, gepaart mit einem schlechten Image führt an vielen Auslandsstandorten dazu, dass nur ein geringer Anteil der Jugendlichen eine formale Berufsausbildung absolviert. Für deutsche Unternehmen an Auslandsstandorten mit einem geringen Stellenwert der beruflichen Bildung stellen sich folgende Herausforderungen: Zum einen ist es schwierig, hinreichend beruflich qualifizierte Fachkräfte zu finden und zum anderen bedarf es oftmals großer Anstrengungen, schulisch gut gebildete Jugendliche für eine Berufsausbildung zu gewinnen (s. Kapitel 2).

Zudem ist zu beachten, dass deutsche Unternehmen, die eine umfängliche Berufsausbildung (Vermittlung von Allgemeinbildung, berufstheoretischem und berufspraktischem Know-how) anbieten, in der Regel auf staatliche Kooperationspartner vor Ort angewiesen sind. Denn häufig übersteigt die Vermittlung der allgemeinbildenden und berufstheoretischen Ausbildungsinhalte die Kapazitäten der Auslandsniederlassungen. Als Kooperationspartner kommen so die staatlichen Berufsbildungseinrichtungen, aber auch private Akteure in Frage, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

Eine weitere zentrale Herausforderung, so einer der Interviewbefunde, ist mancherorts die fehlende Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen sowie eine schwierige Zusammenarbeit mit den Berufsschulen (s. Kapitel 2), was die Berufsausbildung für deutsche Unternehmen erheblich erschweren kann.

c) Kooperationen in der beruflichen Bildung mit anderen Akteuren

Im vorhergehenden Kapitel wurde bereits ausführlich erläutert, welche Faktoren an den Auslandsstandorten die Implementierung und Durchführung einer Berufsausbildung erschweren und welchen Stellenwert staatliche Kooperationspartner haben.

Neben den staatlichen Partnern gibt es jedoch noch eine Reihe weitere Kooperationspartner im Bereich der beruflichen Bildung, die je nach Auslandsstandorten stark variiert. Entscheidend ist, in welchem Umfang und in welcher räumlichen Nähe andere deutsche oder internationale Akteure vor Ort sind, die als Kooperationspartner in der beruflichen Bildung in Frage kommen.

Einer der wichtigsten Unterstützungspartner für deutsche Unternehmen sind die 150 deutschen Außenhandelskammern (AHKs). Sie unterstützen die Mitgliedsunternehmen beim erfolgreichen Auf- und Ausbau ihrer Geschäftsaktivitäten, sind aber vielfach auch im Bereich der beruflichen Bildung aktiv. Derzeit haben AHK-Standorte in 45 Ländern Berufsbildungsangebote in ihrem Portfolio (DIHK, 2023). Neben konkreten Aus- und Weiterbildungsangeboten sind die AHKs in der beruflichen Bildung in beratender und koordinierender Funktion aktiv. Eine Kernaufgabe ist in diesem Kontext die Initialisierung von Aktivitäten der dualen Ausbildung.

Auch die Rolle der AHKs, als Interessenvertreter der Mitgliedsunternehmen gegenüber den lokalen und nationalen Partnern, ist für viele deutsche Unternehmen hilfreich (s. Kapitel 2). AHKs können demnach Türöffner für Bildungsk Kooperationen von deutschen Unternehmen mit lokalen Partnern sein. Unternehmen profitieren neben persönlichen Kontakten von Kenntnissen der kulturellen Gegebenheiten sowie einschlägige Erfahrungen zur Organisation oder Qualität der beruflichen Bildung.

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die AHKs nur an den vermeintlich wichtigsten Auslandsstandorten für deutsche Unternehmen vertreten sind. Beispielsweise können deutsche Unternehmen in weiten Teilen Subsahara-Afrikas nicht auf Dienstleistungen der AHKs im Bereich der beruflichen Bildung zurückgreifen.

In einigen Interviews, im Rahmen der 2017 durchgeführten „Bosch-Studie“, wurde die Zusammenarbeit mit den AHKs teilweise kritisch betrachtet, da diese sich oft auf Ausbildungsmodelle nach deutschem Muster konzentrieren. 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.

Eine andere Möglichkeit, auf nicht-staatlicher Ebene im Bereich der Berufsausbildung zu kooperieren, können andere deutsche Unternehmen oder auch Unternehmenscluster darstellen. Eine unternehmensseitige Kooperation kann sowohl bei der Implementierung als auch beim Regelbetrieb der Berufsausbildung von Vorteil sein. Einerseits können gemeinsame Konzepte der Fachkräftesicherung helfen, Fehler bei der Entwicklung geeigneter Ausbildungskonzepte zu vermeiden, andererseits bietet eine räumliche Nähe deutscher oder anderer ausländischer Firmen auch Möglichkeiten von Bildungsk Kooperationen. Denn häufig sehen sich die anderen deutschen und internationalen Unternehmen bei der Ausbildung des Fachkräftenachwuchses mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Intensität und Umfang solcher Kooperationen können – dies haben die Interviews mit (deutschen) Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern gezeigt – sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Das Spektrum reicht von gemeinsamen Absprachen mit lokalen Berufsbildungseinrichtungen über Verbundausbildung bis hin zur Übernahme der kompletten Berufsausbildung für andere Unternehmen. Allerdings haben die Interviews auch gezeigt, dass dort, wo Unternehmen direkte Wettbewerber sind, oftmals auch kein Kooperationsinteresse in der beruflichen Ausbildung besteht.

Eine weitere Kooperationsmöglichkeit bietet die Teilnahme an Entwicklungsprojekten zur Förderung der beruflichen Bildung, mit der z. B. auch eine Implementierung eigener Ausbildungsaktivitäten einhergehen kann. 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. 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 größtenteils deckungsgleich sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Aufbau einer Berufsausbildung an Auslandsstandorten dadurch begünstigt wird, je mehr potenzielle Kooperationspartner am Standort verfügbar sind.

d) demografische und soziokulturelle Faktoren am Auslandsstandort

Neben den im vorhergehenden Kapitel angeführten Fühlungsvorteilen im Bereich der Ausbildungskooperationen haben aber auch demografische und soziokulturelle Rahmenbedingungen Einfluss auf die berufliche Bildung an den Auslandsstandorten.

Ein entscheidender Faktor ist die grundsätzliche Einstellung der Bevölkerung und der Jugendlichen zur beruflichen Bildung. Eine geringe Akzeptanz von nicht-akademischen Ausbildungsgängen und Karrierewegen kann an vielen Auslandsstandorten ein zentrales Hemmnis darstellen (POSSELT ET AL., 2012). Dieser Befund deckt sich auch mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews, die im Rahmen der Bosch-Studie geführt wurden. An vielen untersuchten Auslandsstandorten war die gesellschaftliche Akzeptanz der beruflichen Bildung durchweg schwach ausgeprägt. Allerdings waren vielerorts Anzeichen für eine Trendwende zu erkennen, wo zumindest seitens der Berufsbildungspolitik und zum Teil auch seitens der Unternehmen die berufliche Bildung an Bedeutung gewinnt.

Die Suche nach geeigneten Ausbildungsplatzbewerberinnen und Ausbildungsplatzbewerbern stellt nach wie vor viele deutsche Unternehmen an den Auslandsstandorten vor große Herausforderungen. Wie eingangs bereits erwähnt, laufen deutsche Unternehmen bei zu hohen Ausbildungsstandards Gefahr, nicht im ausreichenden Maße Auszubildende zu finden, die über die nötige Ausbildungsreife verfügen.

Daher sind deutsche Unternehmen gut beraten, folgende Faktoren bei der Ausbildung mit einzukalkulieren:

- eine Phase der Vorqualifizierung, vergleichbar einer Berufsvorbereitung,
- Reduzierung der Ausbildungsinhalte gegenüber einer deutschen Berufsausbildung,
- Einplanung eines großzügigen zeitlichen Umfangs bei der Vermittlung der Ausbildungsinhalte,

- Orientierung an den inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben der nationalen Berufsausbildungsgänge.

Wenn es darum geht, möglichst viele gut ausgebildete Jugendliche für eine Berufsausbildung zu gewinnen, ist es von elementarer Bedeutung, ihnen entsprechende Karrierewege und Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen zu können. Hilfreich ist in diesem Kontext die staatliche Anerkennung der Berufsausbildung im Gastland. Auch die Option, mit Beendigung der Berufsausbildung oder im Anschluss an eine Weiterbildung über eine Hochschulzugangsberechtigung zu verfügen, steigert die Attraktivität und damit auch die Akzeptanz einer Berufsausbildung deutlich. Eine weitere Perspektive zum Aufzeigen interessanter Karrierewege eröffnet das 2020 in Deutschland in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG). Seitdem ist es auch für berufliche Qualifizierte aus Drittstaaten mit einem formalen Abschluss möglich, nach Deutschland zu kommen. Wenn mit einer Berufsausbildung in einem deutschen Unternehmen an einem Auslandsstandort eine Beschäftigungsoption in Deutschland verknüpft werden kann, könnte dies zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung einer Ausbildung für die Jugendlichen beitragen. Auch könnte dies eine Möglichkeit darstellen, einem eventuellen Fachkräftemangel in der Konzernzentrale in Deutschland entgegenzuwirken. Diese Vorteile können jedoch ins Gegenteil umschlagen, wenn mehr Ausbildungsabsolventinnen und Ausbildungsabsolventen als geplant das FEG als Sprungbrett nutzen, um in Deutschland einer Beschäftigung nachzugehen.

Auch die Berücksichtigung demografischer Entwicklungen in den Gastländern spielt eine zunehmend wichtigere Rolle, da an einzelnen von deutschen Unternehmen präferierten Auslandsstandorten, wie z. B. in China oder auch Thailand, die Zahl der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter stagniert bzw. in wenigen Jahren rückläufig sein wird.

e) (geo-)politische Faktoren und wirtschaftliches Umfeld

Der Aufbau und die Implementierung einer Berufsausbildung an Auslandsstandorten ist in der Regel mit hohen finanziellen und zeitlichen Investitionen verbunden, die sich erst mittelfristig amortisieren. Daher ist die politische Stabilität, einhergehend mit Rechtssicherheit und unternehmerischer Freiheit, ein wichtiges Momentum für den Aufbau einer Berufsausbildung.

Erfahrungen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zeigen, dass Maßnahmen, die nicht im Sinne des regionalen oder nationalen Umfelds sind, Gefahr laufen, durch Auflagen oder Verordnungen torpediert zu werden. Grundsätzlich erfolgen Kooperationen mit nationalen Partnern auf zwei Ebenen: auf nationaler bildungspolitischer Ebene sowie auf Arbeitsebene mit Berufsbildungseinrichtungen vor Ort. Bei Letzteren geht es in erster Linie um die konkrete Durchführung der Berufsausbildung, beispielsweise, wie der fachtheoretische Unterricht in den lokalen beruflichen Schulen mit der praktischen Ausbildung im Unternehmen synchronisiert werden kann.

Die Einbeziehung der politischen Ebene ist hingegen erforderlich, wenn es um die Anpassung nationaler Curricula geht, die Rahmenbedingungen zur Durchführung dualer Ausbildungselemente verbessert werden sollen oder die allgemeine Akzeptanz der Berufsausbildung gesteigert werden soll.

Dies erfordert sowohl eine generelle Bereitschaft der staatlichen Stellen, sich auf eine Zusammenarbeit einzulassen sowie oftmals einen „langen Atem“ der ausländischen Unternehmen, um die gewünschten Ziele zu realisieren. In den Unternehmensinterviews wurde berichtet, dass bei einer langfristig und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strategie durchaus gute Erfahrungen in punkto Zusammenarbeit gemacht wurden. Als positive Beispiele wurden die Länder Mexiko und Tunesien genannt.

Allerdings spielt, unabhängig von der Kooperationsbereitschaft der lokalen und nationalen staatlichen Stellen, auch der Rechtsrahmen des jeweiligen Gastlandes eine entscheidende Rolle. Wenn gesetzlich vorgeschrieben ist, dass eine Ausbildung mit einem staatlich anerkannten Abschluss endet und die Ausstellung des Abschlusszertifikats durch lokale Behörden erfolgt, beeinträchtigt dies den Spielraum der ausländischen Unternehmen bei der Wahl der Ausbildungsstrategie.

Einige der interviewten Unternehmen – vorwiegend große Konzerne – sprachen sich daher explizit gegen eine Zusammenarbeit mit lokalen und nationalen Berufsbildungsinstitutionen aus. Man konnte sich offensichtlich nicht vorstellen, dass die eigenen Ausbildungsbedarfe mit den nationalen Bildungsangeboten in Einklang gebracht werden können. Beispielsweise wurde in diesem Kontext 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.

Neben den politischen Faktoren spielt auch das wirtschaftliche Umfeld am Auslandsstandort eine wichtige Rolle. Dies gilt vor allem für Vertriebs- und Servicestandorte sowie für Produktionsstandorte, die für den Absatzmarkt des jeweiligen Landes oder der jeweiligen Region produzieren. Wirtschaftskrisen in den Gastländern, wodurch auch immer hervorgerufen (Kriege, verfehlte Wirtschaftspolitik, mangelnde Reformbereitschaft etc.), hinterlassen auch ihre Spuren bei den deutschen Unternehmen. Insbesondere, wenn beim Aufbau eines Auslandsstandorts eine langfristige Perspektive intendiert ist, sollte im Gastland neben der politischen Stabilität auch ein entsprechendes Maß an wirtschaftlicher Stabilität gegeben sein. Denn der Aufbau bzw. die Anbahnung einer umfassenden formalen Berufsausbildung kann nur dann die gewünschten Effekte erzielen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und langfristige Ziele verfolgt werden können.

Berufsausbildung deutscher Unternehmen an Auslandsstandorten: Zusammenfassende Übersicht der Einflussfaktoren auf die Wahl der Ausbildungsstrategie

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
a) Unternehmenseinspezifische Faktoren	Zentrale Koordination der Ausbildung am deutschen Stammsitz
	Produktionsstandort mit hohem Fachkräftebedarf
	Positive Erfahrungen mit eigen-initiiierter Ausbildung an anderen Auslandsstandorten
	Langfristiges Engagement am Auslandsstandort
a) Unternehmenseinspezifische Faktoren	Dezentrale Organisation der Ausbildungsstrategien an den Auslandsstandorten
	Produktionsstandort mit eher geringem Fachkräftebedarf bzw. Service- oder Vertriebsstandort
	Negative Erfahrungen mit eigen-initiiierter Ausbildung an anderen Auslandsstandorten
a) Unternehmenseinspezifische Faktoren	Zentrale Koordination der Ausbildung am deutschen Stammsitz
	Hoher Spezialisierungsgrad des Unternehmens
	Positive Erfahrungen mit eigen-initiiierter Ausbildung an anderen Auslandsstandorten
	Eher langfristiges Engagement am Auslandsstandort

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse)	Dezentrale Organisation der Ausbildungsstrategien an den Auslandsstandorten
	Standort mit eher geringem Fachkräftebedarf bzw. Service-/Vertriebsstandort
	Negative Erfahrungen mit eigen-initiiertter Ausbildung an anderen Auslandsstandorten
Strategie A (Orientierung an deutschen Kompetenzstandards [duale Ausbildung])	Wenig entwickeltes Berufsbildungssystem am Auslandsstandort
	Passender Ausbildungsberuf nicht existent bzw. entspricht nicht dem Anforderungsprofil
	Ausreichende Zahl an ausbildungsreifen Bewerbern
b) Das staatliche Berufsbildungssystem am Auslandsstandort	Geringe Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen und/oder Berufsschulen
	Gut entwickeltes Berufsbildungssystem am Auslandsstandort
	Passender Ausbildungsberuf existent
	Ausreichende Zahl an ausbildungsreifen Bewerbern
	Hohe Kooperationsbereitschaft der beruflichen Schulen am Auslandsstandort
Strategie B (Landesspezifische Kompetenzorientierung mit Einbindung dualer Elemente)	

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
Strategie C (Duale Anreicherung aufbauend auf dem nationalen Berufsbildungssystem)	Relativ gut entwickeltes Berufsbildungssystem am Auslandsstandort
	Passender Ausbildungsberuf nicht existent bzw. entspricht nicht dem benötigten Anforderungsprofil
	Keine ausreichende Zahl an ausbildungsreifen Bewerbern
	Geringe Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen und/oder Berufsschulen
Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse)	Wenig entwickeltes Berufsbildungssystem am Auslandsstandort
	Passende Ausbildungsberufe nicht existent
	Keine ausbildungsreifen Bewerber
	Geringe Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen und/oder Berufsschulen

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
c) Kooperationen in der beruflichen Bildung mit anderen Akteuren	Existenz einer AHK mit Berufsbildungsangeboten
	Kooperationsbereitschaft anderer Unternehmen, die Fachkräfte mit gleichen Berufsqualifikationen benötigen
	Existenz einer AHK, die mit lokalen Bildungseinrichtungen kooperiert
	Kooperationsbereitschaft anderer Unternehmen, zwecks gemeinsamer Absprachen mit lokalen Bildungseinrichtungen
d) Demografische und soziokulturelle Faktoren am Auslandsstandort	Zusammenarbeit mit Entwicklungsprojekten
	Keine geeigneten Kooperationspartner am Auslandsstandort verfügbar
	Keine geeigneten Kooperationspartner am Auslandsstandort verfügbar
	Angebot attraktiver Karriereperspektiven im Unternehmen
	Gesellschaftliche Akzeptanz für eine Berufsausbildung
	Großes quantitatives Potenzial an ausbildungsinteressierten Bewerbern

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
Strategie B (Landesspezifische Kompetenzorientierung mit Einbindung dualer Elemente)	Angebot attraktiver (staatlich anerkannter) Weiterbildungsmöglichkeiten im Anschluss an die Berufsausbildung
	Gesellschaftliche Akzeptanz für eine Berufsausbildung
	Großes quantitatives Potenzial an ausbildungsinteressierten Bewerbern
Strategie C (Duale Anreicherung aufbauend auf dem nationalen Berufsbildungssystem)	Gutes innerbetriebliches Qualifizierungssystem
Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse)	Gutes innerbetriebliches Qualifizierungssystem
e) (Geo-)politische Faktoren und wirtschaftliches Umfeld	Stabiles wirtschaftliches Umfeld
	Hohes Maß an politischer Stabilität
	Hohes Maß an Rechtssicherheit
	Stabiles wirtschaftliches Umfeld
	Hohes Maß an politischer Stabilität
	Hohes Maß an Rechtssicherheit
	Hohe Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen
	Relativ stabiles wirtschaftliches Umfeld
	Politische Stabilität
Strategie C (Duale Anreicherung aufbauend auf dem nationalen Berufsbildungssystem)	Wenig Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen

Einflussfaktoren	Begünstigende Faktoren
Strategie D (Vermittlung berufsbezogener Kenntnisse)	Wirtschaftliches Umfeld instabil
	Fragiles politisches System
	Keine Kooperationsbereitschaft staatlicher Stellen

Quelle: eigene Darstellung

5. Fazit

Die Betrachtung der Ausgestaltung der Berufsausbildung deutscher Unternehmen an ihren Auslandsstandorten zeigt vor allen, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussfaktoren gibt, die die Wahl der jeweiligen Ausbildungsstrategie zur Gewinnung des Fachkräftenachwuchses im unterschiedlichen Maße beeinflussen.

Im Rahmen dieses Beitrags wurden fünf zentrale Einflussfaktoren auf die Wahl der Ausbildungsstrategie vorgestellt. Nur bei einem Faktor, dem unternehmensspezifischen, haben die deutschen Unternehmen das „Heft des Handels“ in eigener Hand. Bei vier anderen Faktoren, die sich auf die Rahmenbedingungen in den Gastländern beziehen, ist der Entscheidungsspielraum der deutschen Unternehmen zum Teil stark begrenzt. Beispielsweise lassen sich gesetzliche Vorgaben oder die gesellschaftliche Einstellung zur beruflichen Bildung an den Auslandsstandorten zumindest kurz- bis mittelfristig nicht ändern. Hier bleibt dann nur die Option, sich an den Verhältnissen vor Ort zu orientieren und eine Ausbildungsstrategie zu wählen, die sich nicht prioritär an den Unternehmensinteressen ausrichtet. Andererseits gibt es aber auch Faktoren, bei denen die Einflussmöglichkeiten der deutschen Unternehmen hinsichtlich der Ausbildung des eigenen Nachwuchses recht groß sind, z. B. die Ausschöpfung der Kooperationspotenziale mit anderen Partnern oder Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der beruflichen Bildung im eigenen Unternehmen (Aufzeigen von möglichen Karrierewegen, guten Verdienstmöglichkeiten etc.). Je größer der Spielraum der Einflussnahme der deutschen Unternehmen, auf die in Kapitel 4 dargestellten Faktoren ist, umso größer sind die Wahlmöglichkeiten der jeweiligen Ausbildungsstrategie.

Ohne einen langen Atem und ein hohes Maß an Flexibilität wird es schwierig, eine zielgerichtete Strategie zu einer passgenauen Berufsausbildung an den Auslandsstandorten zu etablieren. Alles entscheidend ist letztlich der Faktor Mensch, also das persönliche Engagement der relevanten Akteure (WIEMANN, 2019). Wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, fällt es leichter, eine erfolgreiche Ausbildungsstrategie zu etablieren.

Literaturverzeichnis

- BAFA – Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2022): Evaluation des Programms „Skills Experts“. Zwischenbericht, unveröffentlicht.
- BQ-PORTAL (2023): Länder- und Berufsprofile. Abgerufen von: <https://www.bq-portal.de/db/L%C3%A4nder-und-Berufsprofile> (12.06.2023)
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2023): Duale Berufsausbildung im Ausland. Abgerufen von <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/bildung-international/duale-berufsbildung-im-ausland-25070> (12.01.2023)
- HEENAN, D. A. / PERLMUTTER, H. V. (1979): Multinational Organization Development. A Social Architectural Perspective. In: Addison Wesley series on organization development, Bd. 2953. Reading: Addison Wesley Publishing Company.
- JANSEN, A. / PIERENKEMPER, S. (2019): Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland Formative Evaluation des „Skills Experts“-Programms. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Abgerufen von <https://www.iwkoeln.de/studien/dirk-werner-anika-jansen-sarah-pierenkemper-daniel-woerndl-formative-evaluation-des-skills-experts-programms.html> (12.01.2023).
- KÖRBEL, M. / PIERENKEMPER, S. / ZIBROWIUS, M. (2017): Fachkräftesicherung deutscher Unternehmen im Ausland. Erfahrungen bei der Übertragung dualer Ausbildungselemente. Gutachten für die Robert-Bosch-Stiftung. Abgerufen von <https://www.iwkoeln.de/studien/markus-koerbel-sarah-pierenkemper-erfahrungen-bei-der-uebertragung-dualer-ausbildungselemente.html> (12.01.2023).
- PETERS, S. (2019): Bildungstransfer im Unternehmenskontext. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- PERLMUTTER, H. V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. In: Columbia Journal of World Business 4 (1), 9–18.
- PERLMUTTER, H. V. / HEENAN, D. A. (1974): How multinational should your top managers be? In: Harvard Business Review 52 (6), 121–132.
- POSSELT, T. / SALAMEH, N. / PREISLER, A. / HUDAK, S. (2012): Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter. Leipzig: Fraunhofer MOEZ.
- PUDELKO, M. / HARZING, A. W. (2007): Country-of-origin, localization, or dominance effect. An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. In: Human Resource Management 46 (4), 535–559.
- ROHDE, R. (2022): Deutsche Firmen zieht es von China nach Indien und Südostasien. Abgerufen von <https://www.gtai.de/de/trade/china/wirtschaftsumfeld/deutsche-firmen-zieht-es-von-china-nach-indien-und-suedostasien-921964> (12.01.2023).
- VAN DER BURGT, J. / LI, J. / WILBERTZ, C. / PILZ, M. (2014): Qualifizierungsstrategien deutscher Unternehmen in Japan, Indien und China. Deutsche Vorbilder oder einheimische Verfahrensweisen? In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 17 (1), 135–158.
- WIEMANN, K. (2019): Qualifizierungspraxis deutscher Produktionsunternehmen in China, Indien und Mexiko. Eine Analyse der Übertragbarkeit dualer Ausbildungsansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

MARKUS KÖRBEL

Institut der deutschen Wirtschaft, Themencluster Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte,
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln, Deutschland, koerbel@iwkoeln.de

SARAH PIERENKEMPER

Institut der deutschen Wirtschaft, Themencluster Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte,
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln, Deutschland, pierenkemper@iwkoeln.de