



Ausbildungsengagement deutscher Firmen in Indien

Impulse für den Aufbau eines leistungsfähigen Qualifizierungssystems?

► Das duale System der Berufsausbildung erfährt weltweit große Wertschätzung – so auch in Indien. Das Land steht vor der Herausforderung, qualitativ und quantitativ in die Berufsausbildung von Fachkräften zu investieren. Beim Aufbau einer leistungsfähigen Ausbildungsinfrastruktur richtet sich der Blick auch auf das Engagement deutscher Firmen in Indien: Wie bilden diese Unternehmen aus und auf welche Strukturen vor Ort können sie zurückgreifen? Diesen Fragen ging eine explorative Studie zum Ausbildungsengagement deutscher Firmen in Indien nach, die in Abstimmung mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Auftrag des BIBB von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) durchgeführt wurde. Der Beitrag stellt ausgewählte Ergebnisse vor.

Ziel und Forschungsdesign

Es war Erkenntnisinteresse der Studie, einen Einblick in das aktuelle und geplante Ausbildungsengagement deutscher Unternehmen in Indien zu erhalten. Zu diesem Zweck wurden die Rahmenbedingungen erfragt, die für eine qualitativ hochwertige betriebliche Aus- und Weiterbildung erforderlich sind. Zudem sollten Optimierungsmöglichkeiten zur Gestaltung einer effektiven und anwendungsorientierten Berufsausbildung in Indien thematisiert werden. Auf Basis der Ergebnisse konnten Good-Practice-Szenarien identifiziert werden, mit deren Hilfe Modelle betrieblicher Ausbildungspraxis erprobt werden könnten. Das Forschungsdesign der Studie, die vorwiegend in der zweiten Jahreshälfte 2011 durchgeführt wurde, setzte sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- In einem ersten Schritt wurden wissenschaftliche Recherchen zur sozio-politischen Lage in Indien ausgewertet, um eine Grundlage für die Unternehmensbefragungen zu erhalten.
- In einem zweiten Schritt wurden in Kooperation mit der Deutsch-Indischen Handelskammer alle 1.200 dort gelisteten deutschen Unternehmen eingeladen, einen Online-Fragebogen zu beantworten. Der Fragebogen deckte eine breite Palette an Fragestellungen zu aktuellen und geplanten Ausbildungsaktivitäten sowie zum Fachkräftebedarf bzw. -mangel in den Unternehmen ab. An dieser Online-Erhebung nahmen 170 Unternehmen aus verschiedenen Regionen Indiens teil, von denen 63 den gesamten Fragebogen bearbeiteten.
- In einer darauf folgenden qualitativen Erhebung wurden ausgewählte Aspekte, die die Online-Erhebung zutage brachte, mit 26 Unternehmen, die bereits an der Online-Erhebung teilgenommen hatten, in Telefoninterviews gezielt vertieft.
- In einem vierten Schritt führte das Zentrum für moderne Indienstudien an der Universität zu Köln Interviews mit 15 Unternehmen in der Region Tamil Nadu durch. In diesen Interviews wurden die Trainingskultur und grundlegende Strategien der Unternehmen betrachtet.
- In einem vom BIBB und der ZWH in Kooperation mit der Deutsch-Indischen Handelskammer in New Delhi orga-



MAREN VERFÜRTH

Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich
„Internationale Kooperation und Beratung“
im BIBB



MARTIN DIART

Abteilungsleiter bei der Zentralstelle für die
Weiterbildung im Handwerk (ZWH),
Düsseldorf

nisierten Workshop mit deutschen und indischen Akteuren der (Berufs-)Bildung aus Politik und Wirtschaft wurden die Ergebnisse diskutiert. Im Rahmen dieses Workshops wurden u. a. Beispiele guter Praxis identifiziert, die durch weitere telefonische Interviews mit ausgewählten „Leuchtturm-Unternehmen“ und einem Bildungszentrum vertieft betrachtet werden konnten.

Ausgewählte Ergebnisse

Die im Rahmen der explorativen Studie gewonnenen Erkenntnisse liefern erste Hinweise auf die aktuelle und erwartete Ausbildungs- und Fachkräftesituation in den Unternehmen, die beispielsweise für die zukünftige Entwicklung von Bildungsangeboten in deutschen Unternehmen in Indien von Interesse sein könnten.

BERUFSBILDUNG IN INDIEN

Die Recherchen zur sozio-politischen Lage zeigten, dass Indien seine bildungspolitischen Maßnahmen vornehmlich auf den Ausbau allgemeinbildender und akademischer Bildungsgänge sowie auf die Verschulung der beruflichen Bildung konzentriert hat. Das Berufsbildungssystem ist vergleichsweise wenig entwickelt (vgl. EDUCON 2006, S. 5; iMOVE 2011, S. 18). Hinzu kommt ein Kapazitätsproblem: Jährlich stehen zurzeit drei bis vier Millionen Ausbildungsplätze in staatlichen und privaten außerbetrieblichen Berufsschulen einem Bedarf von mehr als 13 Millionen Plätzen gegenüber (vgl. ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance 2012, S. 4). Lediglich fünf Prozent der 19- bis 24-Jährigen haben eine formale Berufsausbildung absolviert (vgl. Planning Commission 2012, S. 31). Die staatlichen Bildungseinrichtungen sind zudem unzureichend ausgestattet, die Curricula veraltet und nicht am Bedarf der Wirtschaft ausgerichtet. 40 Prozent der Stellen für Lehrkräfte sind an Berufsschulen nicht besetzt und die vorhandenen Lehrenden haben keine oder nur eine unzureichende berufspraktische Vorerfahrung. Die privat betriebenen Industrial Training Centres erheben hohe Studiengebühren und sind nicht viel besser aufgestellt (vgl. iMOVE 2011, S. 18 f.). Dementsprechend schwierig gestalten sich die Anschlussperspektiven für die hier Ausgebildeten. Gleichzeitig steigt der Bedarf von sowohl indischen als auch deutschen Unternehmen an qualifizierten Fachkräften, die bislang nicht in ausreichendem Maß zur Verfügung stehen.

Indien steht folglich vor der Herausforderung, das gravierende Ungleichgewicht zwischen unzureichend qualifizierten Arbeitskräften und dem gleichzeitig wachsenden Bedarf an qualifizierten Fachkräften abzubauen. Erforderlich ist daher der rasche Aufbau einer leistungsfähigen Berufsbildungsinfrastruktur, z. B. durch den Aufbau bzw. die

Modernisierung von Ausbildungsstätten oder -zentren, durch die Qualifizierung des Bildungspersonals, moderne technische Ausstattung, die Entwicklung und Implementierung von Standards, moderne berufspädagogische Ausbildungsmethoden, durch die Beteiligung der Wirtschaft an Berufsausbildung sowie Berufsbildungsforschung. Dabei ist das Interesse an handlungsorientierten, betriebsnahen und arbeitsbasierten Formen beruflicher Bildung, die für das deutsche Berufsbildungssystem charakteristisch sind, groß.

HERAUSFORDERUNGEN DER UNTERNEHMEN

Die befragten deutschen Unternehmen berichteten von zahlreichen Herausforderungen bei der Ausbildung von Fachkräften. Das aus den schlechten Rahmenbedingungen hervorgehende Imageproblem der „blue collar“-Berufe wurde in den Befragungen von allen Unternehmen bestätigt: Jugendliche bevorzugen hochschulische Qualifizierungen, um später Managementpositionen anzustreben. Insofern verwundert es nicht, dass jeweils etwa ein Drittel der befragten Unternehmen schon heute einen Fachkräftemangel (33 %) und für die Zukunft eine Zunahme dieses Engpasses (35 %) konstatiert. Bereits jetzt können die befragten Unternehmen 23 Prozent der Stellen für Fachkräfte nicht mehr besetzen. Für die Rekrutierung passender Bewerber/-innen benötigen sie durchschnittlich zwei Monate. Als Grund nennen die Unternehmen neben dem genannten Imageproblem der Berufe, die theorielastige Vorbildung der Auszubildenden, die nicht ausreichend auf die praktischen Anforderungen im Unternehmen vorbereitet sind: „There is a huge gap between classroom inputs and the need of the market“ (Unternehmen A). Weiterhin bemängeln sie bei den Bewerberinnen und Bewerbern unzureichende Englischkenntnisse und Defizite bei der Kommunikations-, Konzentrations- und Problemlösefähigkeit. Abgesehen von diesen Einmündungsproblemen erwähnen die Unternehmen eine hohe Mitarbeiterfluktuation: viele Beschäftigte wechseln nach Abschluss ihrer Ausbildung – insbesondere aus monetären Gründen – zur Konkurrenz: „If somebody is trained he will not stay back here. After one year he will go. Demand is high. [...] They will be getting trained from me and will go for a bigger industry compare to my company and the remuneration is high“ (Unternehmen N).

AUSBILDUNG IN DEN UNTERNEHMEN

Die Unternehmen, die an der Onlinebefragung teilgenommen haben, waren hauptsächlich 100-prozentige Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen (61 %). Sie wiesen vornehmlich bis zu 249 Mitarbeitende auf (73 %) und bildeten vor allem in der Produktion, seltener im kaufmännischen Bereich aus (73 % bzw. 7 %). In Ermangelung einer entsprechenden Infrastruktur bildet der Großteil der befragten Unternehmen noch nicht in Anlehnung an die duale

Berufsausbildung, wie sie in Deutschland praktiziert wird, aus. Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, über ein Trainingsprogramm zu verfügen; die Ausbildung findet vorwiegend am Arbeitsplatz (61%), selten in Bildungszentren (18%) und kaum in schulischen Einrichtungen (4%) statt. Die durchschnittliche Dauer des Trainings beträgt zwei Monate und mündet in knapp der Hälfte der Fälle über eine abschließende Prüfung in die Vergabe firmenspezifischer Zertifikate (74%). Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt auf der unternehmens- bzw. arbeitsplatzbezogenen Einarbeitung – unternehmensübergreifende Aspekte werden in der Regel nicht vermittelt. Einheitliche Curricula für die Ausbildung, Train-the-Trainer-Konzepte und pädagogisch-didaktisch qualifiziertes Trainingspersonal waren nur in wenigen Unternehmen vorzufinden. Gleichwohl zeichneten sich in einigen „Leuchtturmunternehmen“ beispielhafte Ausbildungsaktivitäten ab. So verfügten manche Unternehmen über standardisierte Ausbildungsprogramme mit einer Dauer von sechs bis 36 Monaten, die eng an deutsche Ausbildungsordnungen angelehnt wurden und die die Kooperation verschiedener Lernorte sowie die Vermittlung unternehmensübergreifender Lerninhalte enthielten. Volkswagen beispielsweise bildet in Pune in einer dreijährigen an den deutschen Kfz-Mechatroniker angelehnten Ausbildung unter Einbezug einer werkseigenen Akademie dual aus. Auch im Bosch Vocational Centre wird an deutschen Ausbildungsordnungen orientiert ausgebildet. Dort werden die Auszubildenden in eigenen Labors, Klassenzimmern und Werkstätten in Theorie und Praxis geschult. Alle Auszubildenden werden nach bestandener Abschlussprüfung übernommen und erhalten anschließend individuelle Unterstützung bei ihrer Karriereplanung. Die Ausbilderinnen und Ausbilder werden in regelmäßigen Abständen über Workshops und Seminare sowohl zu fachlichen als auch pädagogisch-didaktischen Aspekten geschult. Darüber hinaus wird über die Entsendung von deutschem Ausbildungspersonal nach Indien ein intensiver Austausch zu aktuellen Themen des Lehrens und Lernens gefördert.

BLICK DER UNTERNEHMEN IN DIE ZUKUNFT

Wie bereits zuvor erwähnt, wird eine Zunahme des Fachkräftemangels erwartet. Nahezu alle Unternehmen, die bereits ausbilden, planen ihr Ausbildungsengagement zukünftig zu intensivieren (86%). So wollen sie verstärkt am Image ihrer „blue-collar“-Tätigkeiten arbeiten und die Vorzüge ihrer Trainingsangebote deutlicher bewerben. Zur Verringerung der Qualifikationslücke wird erwogen, die Trainings didaktisch umzugestalten, Bildungszentren in die Ausbildung einzubeziehen und tage- oder wochenweisen Blockunterricht langfristig zu implementieren. Zur langfristigen Bindung der Beschäftigten planen die Unternehmen, mehr Weiterbildungsangebote anzubieten und Aufstiegsmöglichkeiten besser zu kommunizieren. „Training is

also a key factor to keep the people. Because the number one problem that most companies in India face is that the attrition rate is high [...]. So, for them it is part of an attractive package to join the company. They expect training“ (Unternehmen L). Zudem werden aber auch Aspekte wie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Gewährleistung medizinischer Versorgung genannt.

EINSCHÄTZUNG DER ERGEBNISSE

Trotz der Absichtsbekundungen, in Zukunft verstärkt aus- und weiterzubilden, halten sich viele der befragten Unternehmen damit zurück, in die Ausbildung der eigenen Beschäftigten zu investieren. Dies ist paradoxerweise auf den intensiven Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte zurückzuführen. Gerade Unternehmen in weniger gefragten Branchen oder mit geringem Bekanntheitsgrad fürchten den Verlust von ausgebildetem Personal an bekanntere Unternehmen in „angesagten“ Branchen wie den IT- oder Dienstleistungssektor. Letztere Unternehmen wiederum können sich aufgrund ihres Renommées auf die Rekrutierung bereits ausgebildeter Fachkräfte konzentrieren. Zudem könnten auch die Managementstrukturen in den Unternehmen eine Ursache sein: Da das Management in Auslandsniederlassungen vergleichsweise häufig wechselt, stehen kurz- bis mittelfristige finanzielle Ziele für das Management im Vordergrund. Daher richtet sich der Fokus gegebenenfalls stärker auf Kostenreduktion statt auf strategisch ausgelegte – und kostspielige – Ausbildung. Nur wenige „Leuchtturmunternehmen“ investieren umfassend und strategisch in die Ausbildung, sodass sie eine hohe Qualität der Arbeit und eine geringe Fluktuationsrate verzeichnen können.

Bildungspolitische Herausforderungen

Fluktuation, Imageprobleme von Berufen, mangelnde berufspraktische Orientierung in der schulischen Vorbildung und unzureichende Qualifizierung der Trainer/-innen – die Herausforderungen deutscher Unternehmen in Indien decken sich mit den typischen Problemlagen der übrigen indischen Unternehmen. Was aber kann unternommen werden? Um das Image der „blue collar“-Berufe zu steigern und gleichzeitig die Fluktuation zu verringern, stehen die Unternehmen in der Pflicht, insbesondere durch verbesserte Rahmenbedingungen und langfristige Perspektiven zu überzeugen. Denkbar wären auch unterstützende branchenspezifische Kampagnen, wie die Imagekampagne des Handwerks oder die der beruflichen Bildung in Deutschland.

Um die praktische Ausrichtung der vorberuflichen Bildung und gleichzeitig das Image und den Bekanntheitsgrad der Berufe zu fördern, könnten die maßgeblichen Bildungs-

stitutionen wie Industrial Training Institutes, Industrial Training Centres und Hochschulen bei der Lehrplanentwicklung sowie in Unterricht und Lehre verstärkt mit den Unternehmen kooperieren und Praxis- und berufsorientierende Phasen implementieren.

Der Bedarf an adäquaten und einheitlichen Train-the-Trainer-Konzepten besteht nicht nur in Indien – eine Vielzahl an Staaten zeigt großes Interesse an der Ausbilderqualifizierung, wie sie in Deutschland gemäß der Ausbildereignungsverordnung (AEVO) durchgeführt wird. Vor diesem Hintergrund entwickelt die ZWH gemeinsam mit der DIHK-Bildungs-GmbH eine Qualifizierung zur „Ausbildung der Ausbilder/-innen International“, der die deutsche AEVO zugrunde liegt. Die Qualifizierungsmaßnahme wird derzeit im Rahmen eines vom BMBF geförderten Verbundprojekts von der ZWH und der DIHK-Bildungs-GmbH mit Kfz-Experten aus China erprobt.

Um deutsche Firmen als Kooperationspartner bei der Übernahme von bestehenden oder beim Aufbau neuer Industrial Training Institutes zu gewinnen, müssten deutlichere Anreize seitens der indischen Regierung geschaffen werden. Bisher sehen die meisten Unternehmen keinen Mehrwert in einer Beteiligung. Jedoch würden im günstigen Fall beide Seiten langfristig profitieren: die indische Seite könnte von deutschen Good-Practice-Beispielen in der Ausbildung, aber auch der Ausbilderqualifizierung lernen. Die deutschen Unternehmen könnten im Gegenzug ihren Fachkräftebedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht besser decken.

Auch wenn die Ausbildung nach dem dualen System bislang in Indien noch eine geringe Rolle zu spielen scheint, ist das Interesse an Aspekten des deutschen Erfolgsmodells groß und es sind erste, zaghafte duale Ansätze zu erkennen. Beispielsweise bietet das indische Ministry of Labour & Employment interessierten Firmen und Firmen-Clustern an, dass die Industrial Training Institutes ein bis zwei Tage pro Woche theoretisch ergänzen, was praktisch in den

Firmen gelernt wird. Zudem unterstützen das BIBB und die Initiative International Marketing of Vocational Education (iMOVE) im Auftrag des BMBF den Reformprozess des indischen Systems u. a. durch eine Workshopreihe zur Entwicklung von Berufsstandards sowie durch Ausschreibungen zur Schulung von indischen Ausbildungskräften staatlicher Berufsbildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit deutschen Weiterbildungsanbietern. ■

Literatur

EDUCON: Der berufliche Bildungsbedarf in Indien. Markteintrittschancen und Handlungsorientierungen für deutsche Anbieter beruflicher Weiterbildungsdienstleistungen in Indien. Kurzanalyse im Auftrag der Arbeitsstelle iMOVE beim BIBB. Berlin 2006. – URL: www.educon-berlin.de/pdf/veroeffentlichungen/weiterbildungsmarkt_indien_haupt_text.pdf (Stand: 30.07.2013)

ESRC CENTRE ON SKILLS, KNOWLEDGE AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: Shortage of Skilled Workers: A Paradox of the Indian Economy. Ruchi Hajela. SKOPE Research Paper No. 111. November 2012. University of Oxford 2012, S.4. – URL: www.skope.ox.ac.uk/sites/default/files/WP111.pdf (Stand: 30.07.2013)

ICRA MANAGEMENT CONSULTING SERVICES LIMITED (IMACS): The Skill Development Landscape in India and Implementing Quality Skills Training. FICCI. New Delhi 2010. – URL: www.ficci.com/SPdocument/20073/IMaCS.pdf (Stand: 30.07.2013)

iMOVE (Hrsg.): Marktstudie Indien für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung. Bonn 2011. – URL: www.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/d_iMOVE-Marktstudie_Indien_2011.pdf (Stand: 30.07.2013)

DIRECTORATE GENERAL OF EMPLOYMENT & TRAINING, MINISTRY OF LABOUR & EMPLOYMENT, GOVERNMENT OF INDIA: National Skill Development Policy. 2013, S. 1. – URL: <https://www.sdi.gov.in/en-US/News%20Library/NationalSkillDevelopmentPolicy.pdf> (Stand: 30.07.2013)

PLANNING COMMISSION, GOVERNMENT OF INDIA (2012): Report of the Working Group on Secondary and Vocational Education For 11th Five Year Plan (2007-2012). New Delhi 2012, S. 31. – URL: http://planningcommission.nic.in/aboutus/committee/wrkgrp11/wg11_secvoc.pdf (Stand: 30.07.2013)

WORLD BANK: Skill Development in India. The Vocational Education and Training System. o.O. 2006. – URL: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/235724/Skills%20Development%20in%20India%20the%20Vocational%20Education%20and%20Training%20System.pdf> (Stand: 30.07.2013)