

Fachkräftesicherung | 04.10.2017 | Lesezeit 3 Min.

Personalsuche im Ausland

Deutsche Unternehmen haben auch an ihren Auslandsstandorten oft damit zu kämpfen, dass es an beruflich qualifizierten Mitarbeitern mangelt. Was die Betriebe dagegen tun können, zeigt das IW Köln am Beispiel von sechs Schwellenländern.

Dass die Unternehmen in Deutschland immer größere Probleme damit haben, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, lässt sich anhand zahlreicher Studien belegen (siehe [iwd.de: „Fachkräftemangel: Die Kleinen trifft's am meisten“](#)). Wenn es aber schon in der Bundesrepublik mit ihrem ausgeklügelten Berufsausbildungssystem schwierig ist, den Nachwuchs an Fachkräften zu sichern, wie sieht es dann erst in Ländern aus, deren Ausbildungssysteme nicht gerade als vorbildlich gelten?

Dieser Frage ist das Institut der deutschen Wirtschaft Köln – unterstützt von der Robert Bosch Stiftung – nachgegangen, indem es 16 deutsche Unternehmen in Argentinien, China, Indien, Mexiko, Nigeria und Tunesien exemplarisch befragt hat. Die Auswahl dieser Länder kommt nicht von ungefähr: Weil in den Schwellenländern die arbeitsintensive Massenproduktion zunehmend durch die Fertigung komplexerer Waren abgelöst wird, ist dort das Tempo des technologischen Wandels oft viel höher als in Industriestaaten wie Deutschland – ergo braucht es dringend qualifiziertes Personal.

Deutsche Unternehmen nutzen an ihren Auslandsstandorten vier verschiedene Wege, um Fachkräfte zu finden.

Bei ihrer Suche nach den richtigen Mitarbeitern stoßen die deutschen Unternehmen aber an vielen Auslandsstandorten auf zahlreiche Hindernisse. Das fängt mit der oft mangelhaften schulischen Vorbildung an und reicht über die geringe Wertschätzung der beruflichen Bildung bis hin zu der oft sehr theoretischen und somit wenig berufsbezogenen Ausbildung. Da die Unterschiede zudem von Land zu Land sehr groß sind, fällt es den Unternehmen auch schwer, die Kompetenzen der jeweiligen Fachkräfte richtig einzuschätzen.

Die Befragungen der deutschen Unternehmen in den sechs Schwellenländern zeigen, dass es grundsätzlich vier verschiedene Strategien gibt, das Fachkräfteproblem anzugehen und deutsches Ausbildungs-Know-how zu exportieren:

- **Strategie A: Die Unternehmen orientieren sich am deutschen dualen Ausbildungssystem.** Hier geht es um die Einführung einer dualen Ausbildung komplett nach deutschem Vorbild, unabhängig von den Ausbildungsstandards des jeweiligen Landes. Diese Strategie ist mit einem hohen Aufwand verbunden und oft nur im Rahmen von Kooperationen mit den Auslandshandelskammern umzusetzen.
- **Strategie B: Die Unternehmen orientieren sich am jeweiligen nationalen Ausbildungssystem und binden im Einzelfall duale Elemente ein.** Dies setzt voraus, dass in den betreffenden Ländern bereits Ausbildungsberufe existieren, die in etwa den Anforderungen des Betriebs entsprechen, und erfordert eine hohe Kooperations- und Kompromissbereitschaft aller Beteiligten.
- **Strategie C: Die Unternehmen führen eigene duale Ausbildungselemente ein, die ihren betriebsspezifischen Bedürfnissen entsprechen.** Dieser Ansatz empfiehlt sich, wenn die Unternehmen einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen und die Ausbildungsgänge vor Ort oder auch eine Ausbildung nach deutschen Standards den betrieblichen Erfordernissen nur unzureichend gerecht werden. In der Regel dürfte diese Strategie schneller und kostengünstiger umzusetzen sein als eine Orientierung an nationalen Standards.
- **Strategie D: Die Unternehmen vermitteln individuell arbeitsplatzspezifische Kenntnisse.** Hier wird nur das vermittelt, was am jeweiligen Arbeitsplatz benötigt wird. Auf eine Abschlussprüfung wird in der Regel verzichtet. Diese Strategie ist schnell umsetzbar und erfordert keine Abstimmungsprozesse. Jedoch eignet sie sich nur zur Qualifizierung für einfachere Tätigkeiten oder als Vorlauf für eine komplexere Ausbildung, deren Einführung mit einer längeren Implementierungsphase verbunden ist.

Auch wenn sich diese vier idealtypischen Strategien identifizieren lassen: In der Praxis führt oft nur eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zum Ziel – zum Beispiel eine

Mischform einzelner Strategien.

Kernaussagen in Kürze:

- Deutsche Unternehmen haben nicht nur zu Hause, sondern auch an ihren Auslandsstandorten Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden.
- Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat exemplarisch für 16 im Ausland tätige Unternehmen untersucht, wie sie dort bei der Personalsuche und -qualifizierung vorgehen.
- Vier verschiedene Strategien haben sich herauskristallisiert – sie reichen von der individuellen Schulung am Arbeitsplatz bis zum Versuch, eine duale Ausbildung nach deutschem Vorbild einzuführen.