

Mehrmals im Jahr landen große Stapel mit Bewerbungen auf Jörg Abramowski Schreibtisch. Ihm schreiben junge Chinesen, die als Mechatroniker oder Fertigungsmechaniker arbeiten wollen – und die davon gehört haben, dass der deutsche Konzern Daimler in China, wo Abramowski die Abteilung Ausbildung leitet, ein für die Region besonderes Programm anbietet: eine dreijährige Lehre, die sich am dualen Ausbildungssystem Deutschlands orientiert. »So umfangreiche Praxisanteile gibt es in der chinesischen Berufsausbildung normalerweise nicht«, sagt Abramowski. Die Nachfrage sei dementsprechend groß: Aus den Provinzschulen, an denen man das Programm bewerben hatte, meldeten sich fast alle Schüler für die Auswahltests an. Immer mehr deutsche Unternehmen setzen auf Ausbildungsprogramme im Ausland. In China schult die Daimler AG seit 2006 zukünftige Techniker. Am Anfang gab es zwei Pilotklassen in Peking, inzwischen werden rund 550 Schüler in fünf

tung für die berufliche Qualifizierung«, erklärt Felix Rauner, Professor für Berufspädagogik an der Universität Bremen, solche Initiativen. Viele Unternehmen, darunter nicht nur deutsche, spürten das nun am niedrigen Ausbildungsniveau ihrer Beschäftigten – und müssten selbst aktiv werden.

Auch die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), die Ausbildungsprojekte deutscher Unternehmen im Ausland unterstützt, spricht von einem Zuwachs. »Initiativen im Bereich Fachkräftequalifizierung haben in den letzten Jahren um 30 bis 35 Prozent zugenommen«, schätzt Bernd Lunkenheimer, GTZ-Experte für Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft. Besonders in Maschinen- und Fahrzeugbau gebe es eine stärkere Nachfrage. Für die Unternehmen stehe meist im Vordergrund, ihre Kunden auf neuen Absatzmärkten versorgen zu können. »Wer Produkte im Ausland verkauft, muss dann auch Servicestützpunkte anbieten und die Kunden gut betreuen. Das gehört zum Image deutscher Marken«, erklärt Lunkenheimer. Andererseits dienen solche Programme auch der Entwicklungshilfe: »Der Fachkräftemangel ist eines der größten Hemmnisse in Entwicklungs- und Schwellenländern.« Wenn die Unternehmen nicht nur für den eigenen Bedarf ausbilden, unterstütze die GTZ die Vorhaben mit Expertise und Investitionen.

China gehöre zu »den letzten Automobilparadiesen der Welt«, begründet Daimler-Manager Jörg Abramowski die Initiative des Konzerns. »Wir wollen hier wachsen und brauchen gut qualifizierte Leute.« Zwei Jahre verbringen die Schüler vor allem in den neu gegründeten Berufsschulen. Das dritte Jahr absolvieren sie komplett in der Praxis, in der Fabrik und bei Händlern. Immer wieder kämen Politiker und Unternehmensvertreter vorbei, um sich diese Ausbildung, deren Vorbild das duale System ist, anzuschauen. »Vielleicht strahlt das positiv auf chinesische Staatsunternehmen aus.« Auch Bildungsforscher Felix Rauner sieht diesen Bedarf: China verfüge über ein »weitgehend schulisch geprägtes Berufsbildungssystem«, in dem es weder betriebliche Ausbildungs- noch Prüfungsordnungen gebe. »Das Gesamtergebnis der chinesischen Berufsausbildung ist daher dürftig.« Eine Rolle spiele auch, dass viele Eltern aufgrund der Ein-Kind-Politik der Regierung ihr Kind unbedingt auf die Universität schicken wollten – die berufliche Bildung werde deshalb vernachlässigt.

Unternehmen können bei ihren Lehrinitiativen auf den guten Ruf der dualen Ausbildung zählen. »Das deutsche Modell genießt weltweit ein hohes Ansehen«, sagt Kerstin Nagels, Berufsbildungsexpertin der GTZ. Das liege vor allem an der Praxisnähe. Außerdem wecke die starke

# Lehre für alle

Warum deutsche Unternehmen auf der ganzen Welt Facharbeiter ausbilden

VON TINA ROHOWSKI



Viele Länder orientieren sich am DUALEN SYSTEM

Kooperation zwischen Wirtschaft und Staat, zum Beispiel bei Lehrinhalten und Prüfungen, Vertrauen bei Bewerbern und Arbeitgebern. Die duale Ausbildung müsse aber immer an die Bildungs- und Arbeitssysteme der jeweiligen Länder angepasst werden: Welche Schulabschlüsse gibt es in der Region? Wie alt sind potenzielle Bewerber? Wo finden die Praxisanteile statt, oder wie stark wirken Betriebe mit?

Bildungsexperte Felix Rauner beobachtet sogar ein »weltweites Interesse an der Reetablierung der dualen Berufsausbildung«, die lange Zeit in vielen Ländern als veraltet galt. Rauner hat dies in einer neuen Studie untersucht. Das Ergebnis: Edliche Länder, darunter etwa Malaysia, Italien oder sogar Großbritannien, sind auf dem Weg, »duale Formen der Berufsausbildung einzuführen oder zu reetablieren.«

Sowohl für Entwicklungszusammenarbeit als auch für Unternehmen ist es aber schwierig, die richtigen Projektmitarbeiter zu finden. Vor allem Ingenieure und Techniker, die als Ausbilder vor Ort eingesetzt werden, fehlen. »Passendes Personal zu finden ist eine echte Herausforderung«, berichtet Kerstin Nagels. »Man muss vieles mitbringen: sehr gutes technisches Wissen, Flexibilität, pädagogische Erfahrungen, Sprachkenntnisse und die Fähigkeit, sich schnell auf neue Kulturen einzustellen.« Für Daimler kam ein Trainer für Fertigungsmechanik mit seiner Familie nach China, um die Lehrerausbildung zu übernehmen, den Unterricht zu planen und die Ausbildungsqualität zu kontrollieren. »Er musste selbst mitanpacken«, sagt Abramowski, Bauteile schleppen und zusammenschweißen. »Nur zu hospitieren – das kommt bei den chinesischen Lehrern nicht gut an.«

Auch für die chinesischen Lehrer, die zukünftige Lehrlinge ausbilden sollen, musste der Konzern ein umfangreiches Auswahlverfahren durchführen. »Die Lehrer, die wir in China gesucht haben, mussten offen für Neues sein«, sagt Jörg Abramowski. Traditionell sind sie in chinesischen Berufsschulen für einzelne Fächer – zum Beispiel Mathematik oder Physik – zuständig. Das »Daimler-Modell« erfordert eher Projektleiter, die in verschiedenen Fachgebieten zu Hause sind und stark praxisorientiert denken.

Überhaupt lernte das Unternehmen mit den Gründungen einiges über die chinesische Schulkultur hinzu: Die Schüler sehen ihre Lehrer viel stärker als Idol und Vaterfigur, hat Abramowski beobachtet. Sie machen sogar gemeinsam Sport. »So etwas gehört hier ganz selbstverständlich zur Work-Life-Balance.« Das wiederum wäre, findet Abramowski, »doch einmal eine schöne Idee für das deutsche Ausbildungssystem.«

# Baby-Alarm

Die Schweizer streiten, ob Managerinnen Mütter werden dürfen VON PEER TEUWSEN

Es war das, was man eine verheimlichte Schwangerschaft nennt. Die knapp gehaltene E-Mail ließ die Chefin erst verschicken, als sie ihr Kind schon entbunden hatte: »Vorübergehender Führungswechsel.« Ende Oktober, nach dem ihr gesetzlich zustehenden Mutterschaftsurlaub von 16 Wochen, werde Jasmin Staiblin zurückkehren. Ihre Aufgaben würden bis dahin von ihrem Chef übernommen. So weit, so gut organisiert. Die junge Mutter aber, deren Partner man nicht kennt, von deren Privatleben man nichts weiß, ist Chefin des Technologiekonzerns ABB Schweiz, mit 6300 Mitarbeitern und einem Umsatz von fast 3 Milliarden Euro, sie sitzt im Vorstand des Wirtschaftsverbandes Economiesuisse und im Verwaltungsrat der Neuen Aargauer Bank. Die 39-jährige Jasmin Staiblin ist die einzige Frau in der Schweiz, die es kraft ihres Könnens auf den Chefessal einer bedeutenden Firma geschafft hat. In den Geschäftsleitungen der 100 größten Schweizer Unternehmen gibt es gerade mal 5 Prozent Frauen. Darunter sind fast keine Mütter. Jasmin Staiblin ist also das, was man ein Vorbild nennt.

Vielleicht war Staiblin so verschwiegen, weil sie ahnte, was kommen würde, weil sie wusste, wie unsicher unsere Gesellschaft immer noch ist im Umgang mit den neuen Rollenbildern. Aber sie hat die Mutterschaft wohl auch gewagt, weil sie beim Studium in Schweden ein System kennengelernt hatte, in dem Mütter in Führungspositionen zum Alltag gehören. Leider ist das in der Schweiz noch anders. So fragte der Chefredakteur der rechtskonservativen Weltwoche: »Darf die Chefin in einer großen Wirtschaftskrise schwanger werden? (...) Am Ende ist Wirtschaft wie Krieg: Armeen brauchen gute Generäle, die vor allem im Ernstfall verfügbar bleiben müssen.« Man sprach Staiblin »das Recht auf 16 Wochen Selbstverwirklichung« ab. Die Polemik aber hatte auch ihr Gutes, weil sie eine differenzierte Debatte über die Rolle von Frauen in der Wirtschaft beförderte. Man schrieb mal wieder, welch ökonomischer Unsinn es ist, wenn Mütter zu Hause bleiben müssen, weil es keine geeigneten Betreuungsmöglichkeiten gibt. Und man erinnerte an Männer wie den ehemaligen Chef der ABB, Fred Kindle, der nach einem Machtkampf Knall auf Fall die Firma verlassen musste. Ein halbes Jahr lang wurde nach einem neuen Mann gesucht. Es gibt den Konzern noch heute.

**ZEIT CAMPUS SHOP**  
Papphocker »Mosaic«  
Der Papphocker lässt sich blitzschnell aufbauen und ebenso schnell wieder zusammenklappen. Er ist vielseitig einsetzbar und bringt Farbe in die Wohnung!  
Artikelnr.: 4651  
Preis: 16,95 €  
www.zeit.de/campus-shop  
ZEIT Campus

chinesischen Regionen von 30 Lehrern betreut, in Indien übergab der Konzern jüngst die Verantwortung für die Ausbildung an lokale Verantwortliche. In Mexiko will der Volkswagen-Konzern, der in Puebla schon seit den sechziger Jahren nach dem dualen System ausbildet, sein Werk erweitern. Für den vietnamesischen Bildungsmarkt haben sich sechs deutsche Lehrinstitute zusammengeschlossen, um dort Programme, zum Beispiel für Bautechnik oder Handel, anzubieten. Und selbst in hoch entwickelten Industrieländern wie Großbritannien bilden deutsche Konzerne Lehrlinge aus. BMW ist ein Beispiel dafür. Großbritannien überlasse »den Jugendlichen die Verantwor-

**ZEIT CHANCEN Schwerpunkt: MBA, Management & Weiterbildung**  
Praxisorientiertes Management-Know-how ist ein Muss für den beruflichen Aufstieg. Dieser CHANCEN Schwerpunkt bietet Ihnen die optimale Plattform, um Ihr Weiterbildungsangebot zu präsentieren.  
Erscheinungstermin: 08. 10. 2009  
Anzeigenschluss: 01. 10. 2009  
Beratung und Verkauf  
DIE ZEIT · Ulrich Meyer-Höllings · 20079 Hamburg  
Tel.: 040/32804477 · Fax: 040/3280472 · E-Mail: ulrich.meyer-hoellings@zeit.de  
DIE ZEIT

**DIPLOMA HOCHSCHULE**  
Präsenz- oder Fernstudium  
Bachelor - Master  
Jura - Medienwirtschaft/-management  
Wirtschaft - Medizinalfachberufe  
Zugangberufe: Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie, Altenpflege, Krankenpflege u. a.  
Doktoratsstudium durch unsere Partner-Uni staatliche Abschlüsse  
• Logopädie  
• Ergotherapie  
• Physiotherapie  
• Gestaltung (Grafik-Design)  
• Mode-Design  
• Biologie BTA  
• Pharmazie PTA  
• Fachoberschule  
• Berufliches Gymnasium  
Neu: Beruf einsch. Abitur  
Ortsstarf: 01801 / 500 555  
diploma.de | blindow.de  
BERND-BLINDOW-SCHULE

**762.000**  
(AWA 2008)  
ZEIT-Leser interessieren sich für ein Studium oder eine Fortbildung. Nutzen Sie dieses Potential für Ihr Angebot im ZEIT-Bildungsforum.

# SPRACHEN-KOMPASS

ANZEIGE

**»Training on the job« im Ausland**  
Mit Auslandspraktika verbessern Sie Ihre Fremdsprachenkenntnisse und nehmen wertvolle Impulse für Ihren Beruf mit nach Hause.

In Shanghai neben einem Praktikum im Architekturbüro auch noch die Englischkenntnisse verbessern? Oder doch in Südamerika im Hotelfach Land, Leute und die Mentalität kennen lernen? Auslandspraktika bieten neben dem praktischen Spracherwerb vor allem weitere Einblicke in den Job und erweitern den eigenen Horizont. Mittlerweile wird von vielen Arbeitgebern ein Auslandsaufenthalt der zukünftigen Mitarbeiter vorausgesetzt. Denn wer gelernt hat, sich im Ausland selbst zu organisieren und neue Kontakte zu knüpfen, verbessert neben seinen Sprachkenntnissen vor allem seine »soft skills«. Ein Auslandspraktikum bietet oft mehr als ein reiner Sprachkurs. Wer in den Betrieben tätig wird, lernt die Sprache durch den selbstverständlichen, alltäglichen Umgang noch besser kennen, kann sein berufliches Know-how einbringen und Neues dazu lernen. Bei der Suche nach einem geeigneten Praktikumsplatz helfen spezialisierte Agenturen. »Wir verfügen über ein Netzwerk von geeigneten Unternehmen, bieten begleitende Sprachkurse vor Ort und organisieren auf Wunsch auch eine preisgünstige Unterkunft«, sagt Dorothee Robrecht vom GLS Sprachenzentrum. »So lassen sich Praktika im Ausland schnell und ohne großen Zeit- und Bewerbungsaufwand realisieren.« Eine Veröffentlichung der Anzeigenabteilung

Weitere Informationen über Sprachreiseveranstalter und deren Angebote erteilt der FDSV unter Tel.: 030-78 95 36 40. Unter www.fdsv.de finden Sie zudem eine exzellente Suchmaschine, die Ihnen bei der Auswahl einer Sprachreise hilft.

**DIE ZEIT e-fellows.net**  
**Schule aus! Studium an!**  
Astronaut, Superstar oder doch lieber Geld verdienen? e-fellows.net Startschuss Abi hilft dir, deinen Weg zu finden!  
Die wichtigsten Infos an nur einem Tag  
+ Experten, die sich Zeit für dich nehmen  
+ Nur Studienprogramme mit Gütesiegel  
+ Keine Warteschlangen, keine Massenabfertigung  
= e-fellows.net Startschuss Abi  
Neugierig? Infos und Bewerbung unter [www.e-fellows.net/abi](http://www.e-fellows.net/abi)  
e-fellows.net ist das Karrierenetzwerk für Schüler, Studierende und Doktoranden. Wir fördern herausragende Studierende der Wirtschafts-, Ingenieur-, Natur- und Rechtswissenschaften mit dem ersten Online-Stipendium Europas. Deine Vorteile als Stipendiat: exklusive Kontakte in die Wirtschaft durch ein Mentorenprogramm, Events und Praktikumsangebote • Zugang zur e-fellows.net community, der Netzwerk-Plattform für Stipendiaten und Alumni • Zuschuss zu Internet- und Mobilfunkpaketen • kostenlose Zeitungsabos sowie Recherche in Datenbanken  
Gelsenkirchen 10.10.2009  
Stuttgart 24.10.2009  
München 27.02.2010  
Berlin 20.03.2010  
Frankfurt 13.11.2010  
Beratung und Verkauf  
DIE ZEIT  
Frank Murken  
20079 Hamburg  
Tel.: 040/3280463  
Fax: 040/3280472  
frank.murken@zeit.de

**Sprachreisen & Auslandspraktika weltweit**  
www.carpe.de  
Tel.: 02506-8303-300  
info@carpe.de  
carpe | dalango | sprachreisen  
... nie wieder sprachlos!

**Sprachreisen nach Großbritannien – noch Plätze frei!!!**  
• Feriensprachreisen  
• Intensivsprachreisen  
Für Jugendliche und Erwachsene ab 876 € bei eigener An-/Abreise!  
GB-D Freundeskreis e.V.  
Karin Bohle-Francis  
Telefon 040/2805 1260 oder  
www.germany-england.de

**Erfolgreich Fremdsprachen im Ausland lernen**  
23 Sprachen in 36 Ländern für Schüler und Erwachsene  
Das Sprachenjahr  
3 Sprachen in 3 Ländern gut sprechen lernen  
Dr. Steinfels Sprachreisen  
Fliedersteig 11-13, Pf. 120 405  
90604 Rückersdorf  
Tel.: 0911 - 57 01 97  
Fax: 0911 - 57 63 08  
www.steinfels.de

**dalango**  
genau deine Sprache  
GRATIS im Internet testen  
Englisch und Spanisch online lernen mit [www.dalango.de](http://www.dalango.de):  
• Bequem zu Hause lernen  
• Mehrfach ausgezeichnetes Lernprogramm  
• Über 300 Videos und 2.700 Übungen  
• Jede Woche neues Trainingsmaterial  
Nur im Internet: [www.dalango.de](http://www.dalango.de)

**HIGH SCHOOL FÜR SCHÜLER VON 15 BIS 18**  
USA - KANADA  
AUSTRALIEN - SPANIEN  
NEUSEELAND - IRLAND  
Munich Academic Program  
MAP Sprachreisen GmbH  
Türkenstr. 104  
80799 München  
Tel.: 089 / 35 73 79 77  
highschool@map-sprachreisen.com  
www.map-sprachreisen.com  
ITALIENISCH IN FLORENZ  
SPEZIALANGEBOT  
2 Wochen Sprachkurs für Erwachsene in kleiner Gruppe (max. 8 Pers.)  
4 Std./Tag + Unterbr. in EZ € 499,-  
Scuola Toscana  
Via dei Benzi 23, I-50122 Firenze  
Tel./Fax 059/0562445 83  
www.scuola-toscana.de

**Sprachen-Kompass**  
Nächster Erscheinungstermin 19. 11. 2009  
Anzeigenschluss 12. 11. 2009  
Beratung und Verkauf  
DIE ZEIT  
Frank Murken  
20079 Hamburg  
Tel.: 040/3280463 • Fax: -472  
frank.murken@zeit.de  
DIE ZEIT