



Industrie- und Handelskammer  
Nürnberg für Mittelfranken

# Wege zur Rekrutierung und Qualifizierung chinesischer Fach- und Führungskräfte

Nr. 610/07

SCHRIFTEN UND ARBEITSPAPIERE ■ ■ ■



Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken,  
Hauptmarkt 25-27, 90403 Nürnberg

Redaktion:

Frau Dr. Georgia Badelt, Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken

Bezug:

Frau Dr. Georgia Badelt, [Georgia.Badelt@nuernberg.ihk.de](mailto:Georgia.Badelt@nuernberg.ihk.de), Tel. 0911/1335-424

Herr Gerd Reinert, [reinert@nuernberg.ihk.de](mailto:reinert@nuernberg.ihk.de), Tel. 0911/1335-237

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ausgangssituation
2. Projekte zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in China
3. Empfehlungen zur Rekrutierung und Qualifizierung lokalen Personals
4. Unterstützung durch die IHK
5. Anhang (u.a. Liste der Ansprechpartner)

**Nürnberg, Oktober 2007**

## 1. Ausgangssituation

Deutsche Unternehmen stehen auf Auslandsmärkten vor der Herausforderung, geeignetes Fach- und Führungspersonal zu rekrutieren und an sich zu binden. Insbesondere in Ländern wie China und Indien ist es für viele Berufsbilder schwer, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden. Bedingt ist dies im jeweils lokalen Bildungssystem, das wiederum zum Teil kulturell tief verankert ist, so dass oft das Bildungssystem der wirtschaftlichen Entwicklung hinterhinkt und nicht so schnell reformiert werden kann. Es setzt einen Umdenkprozess auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen, nämlich der politischen, der Ausbilder-Ebene ebenso wie auf Ebene der Nutzer (Eltern, Schüler, Studenten) voraus.

Die Personalsuche gestaltet sich für deutsche Unternehmen besonders im konfuzianisch geprägten asiatischen Raum schwer, der sich wirtschaftlich sehr dynamisch entwickelt, während das Bildungssystem weitgehend starr ist. Ein lebhaftes Beispiel ist China.

Das chinesische Bildungssystem unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom westlichen. Ein wesentlicher Unterschied liegt in den traditionellen chinesischen Lehr- und Lernmethoden, die das Bildungssystem nach wie vor prägen. Konkret bedeutet dies, dass die chinesischen Absolventen zwar über ein umfassendes detailliertes Fachwissen verfügen, aber dass aus westlicher Sicht ein Systemdenken und das Abstraktionsvermögen weniger ausgeprägt sind. Dies stellt vor allem bei der Zusammenarbeit mit westlichen Fachkräften ein großes Problem dar.

Das chinesische Bildungssystem baut auf eine Jahrtausende Tradition des repetitiven Lernens auf, das vor allem im chinesischen Schriftsystem begründet ist, welches tägliches Training von Kindesalter an erfordert. Das chinesische Ausbildungssystem ist insgesamt auch weiterhin darauf ausgerichtet, dass die Studenten stille Zuhörer sind und das Vorgetragene auswendig lernen. Antworten werden vorgegeben und das kritische, selbständige Denken sowie die Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten werden stark vernachlässigt. Davon leitet sich zum Teil der fehlende Praxisbezug in der Ausbildung ab, der sowohl im Bereich der Berufsbildung als auch im Hochschulwesen frappierend ist: Die Anwendung von Erlerntem auf praktische Beispiele wird nicht trainiert. Hinzu kommt, dass die Ausgebildeten sich ab einem gewissen Ausbildungsniveau gar nicht für die Praxis interessieren und sich mit dieser auseinandersetzen möchten, da dies als nicht standes- bzw. ranggemäß betrachtet wird. Im klassisch chinesischen System gibt es klare Grenzen zwischen unteren und oberen blue collar-Mitarbeitern wie auch zwischen blue collar und white collar-Mitarbeitern.

## Facharbeiter

Entsprechend dem grundsätzlichen Charakter des chinesischen Bildungssystems gibt es im berufsbildenden Bereich keine duale Ausbildung, bei der Theorie und Praxis stark miteinander verbunden sind. Berufsbildende Schulen konzentrieren sich ausschließlich auf die Vermittlung theoretischen Wissens. Dabei wird frontal unterrichtet; Freiräume für die Auszubildenden gibt es nicht und die Erfahrung lehrt, dass die Auszubildenden mit solchen Freiräumen auch nichts anfangen können. Ausbilder sind nur schwer vom Frontalunterricht abzubringen.

An dieser Situation hat auch die vor mehr als 10 Jahren in Angriff genommene Reformierung des Bildungssystems nichts geändert. Dabei war und ist beabsichtigt, insgesamt das alte auf Prüfungen ausgerichtete System (yingshi jiaoyu ) durch ein Konzept, das die „allseitige Entwicklung der Persönlichkeit“ betont (suzhi jiaoyu), abzulösen. Ein modernes Bildungssystem mit neunjähriger Schulpflicht, unterschiedlicher Schulträgerschaft (inkl. privater Bildungseinrichtungen) und breiter Differenzierung des schulischen Angebotes wurde eingeführt. Curricula wurden reformiert und zugleich wurden flankierende Maßnahmen zur Lehrerfortbildung und Bereitstellung angepasster Unterrichtsmaterialien ergriffen.

Im Rahmen dieser umfassenden Bildungsreformen wird auch die berufliche Bildung ausgebaut und deren Qualität soll gesteigert werden. Bildungsinhalte sollen stärker auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes ausgerichtet werden. So wurden Ende der 90er Jahre landesweit sog. Colleges bzw. Berufsakademien eingerichtet, an denen Abiturienten studieren können, die nicht die erforderliche Punktzahl bei der Eingangsprüfung für Universitäten erbracht haben. Hier werden obere „Blue Collar“ und untere „White Collar“ ausgebildet. Wie im gesamten Bildungssystem gibt es auch in Bezug auf die Colleges ein Ranking. Welche Studenten an welchem College zugelassen werden, richtet sich wiederum nach der Punktzahl. Die Colleges unterstehen dem Erziehungsministerium. Laut deutscher Expertenmeinung sind die Rankings allerdings wenig hilfreich, da die Kriterien oft nicht aussagekräftig sind. So gibt es Berufsakademien, die mit herausragenden Labors und Maschinen ausgestattet sind, aber von der Lehrmethode und den Curricula keineswegs besser als der Durchschnitt sind.

Daher klagen deutsche Unternehmen, die vor Ort produzieren, nach wie vor über erheblichen Personalmangel bzw. bei weitem unzureichend qualifiziertem Personal. Eine Umfrage bei Unternehmen der Region Mittelfranken hat ergeben, dass vor allem qualifizierte Werkzeugmechaniker, Mechatroniker sowie Elektroniker händeringend gesucht werden.

## Verwaltung/ Management

Der Bedarf setzt sich auf Ebene der kaufmännischen Angestellten und Führungskräfte fort. Wie Tabelle 1 zeigt, gibt es zwar eine steigende Zahl von Studenten der Wirtschaftswissenschaften, aber auch hier ist die Ausbildungsqualität in der Regel aus deutscher Unternehmenssicht ungenügend.

**Tab. 1: Anzahl der Studenten in den staatlichen Hochschulen nach Fächern**

| Fach                             | 2001             | Anteil %     | 2002             | Anteil %     | 2003              | Anteil %     |
|----------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Philosophie                      | 5.372            | 0,08         | 6.637            | 0,073        | 5.974             | 0,054        |
| Ökonomie                         | 359.888          | 5            | 466.433          | 5,16         | 604.135           | 5,45         |
| Rechts- und Sozialwissenschaften | 387.880          | 5,39         | 474.846          | 5,26         | 560.916           | 5,05         |
| Erziehungswissenschaften         | 374.450          | 5,2          | 470.293          | 5,21         | 592.123           | 5,33         |
| <b>Literaturwissenschaften</b>   | <b>1.059.300</b> | <b>14,74</b> | <b>1.368.278</b> | <b>15,15</b> | <b>1.719.230</b>  | <b>15,50</b> |
| Geschichtswissenschaften         | 53.368           | 0,75         | 55.565           | 0,615        | 56.673            | 0,50         |
| <b>Naturwissenschaften</b>       | <b>716.276</b>   | <b>9,96</b>  | <b>852.238</b>   | <b>9,43</b>  | <b>1.004.506</b>  | <b>9,06</b>  |
| <b>Ingenieurwissenschaften</b>   | <b>2.491.193</b> | <b>34,64</b> | <b>3.084.999</b> | <b>34,15</b> | <b>3.693.401</b>  | <b>33,32</b> |
| Agrar- und Forstwissenschaften   | 186.022          | 2,59         | 216.040          | 2,39         | 249.671           | 2,25         |
| Medizin                          | 529.410          | 7,36         | 656.560          | 7,27         | 814.741           | 7,35         |
| <b>Wirtschaftswesen</b>          | <b>1.027.499</b> | <b>14,29</b> | <b>1.381.742</b> | <b>15,3</b>  | <b>1.784.272</b>  | <b>16,1</b>  |
| <b>Total</b>                     | <b>7.190.658</b> | <b>100</b>   | <b>9.033.631</b> | <b>100</b>   | <b>11.085.642</b> | <b>100</b>   |

Quelle: China Statistical Yearbook

Einheit: Person

Denn auch Hochschulabsolventen haben in der Regel lediglich theoretisches Buchwissen. Detailwissen wird vermittelt, indem Bücher auswendig gelernt werden; aber vernetztes Denken wird in keinsten Weise gefördert. Eine fächerübergreifende Ausbildung, wie sie in Deutschland in Form interdisziplinärer Studiengänge beispielsweise Ausdruck findet, gibt es nicht. Fächer des gesellschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereichs werden vernachlässigt; sog. Soft skills bzw. weiche Faktoren wie Teamfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit werden nicht in die Ausbildung einbezogen. Umso interessanter ist der Trend zu MBA-Programmen und privaten Hochschulen, der in Zukunft möglicherweise einen Wandel zumindest im Hochschulwesen bewirken wird.

Seitdem 1991 der erste MBA-Studiengang Chinas an der Tsinghua Universität eingerichtet worden war, gibt es mittlerweile ca. 100 MBA-Programme an 91 Einrichtungen. Davon sind 62 von der chinesischen Regierung offiziell akkreditiert (*siehe Anhang 1*). Die MBA-Studenten in China werden mit 30.000-45.000 beziffert. Darüber hinaus haben ausländische Universitäten etliche MBA-Programme eingerichtet und finanziert: Beispiele sind das MBA-Programm des Massachusetts Institute of Technology (MIT) an der Tsinghua und das MBA-

Programm der Maryland University an der Beijing University of International Business and Economics.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen 3 Typen von MBA-Programmen: Erstens gibt es MBA-Schulen, die in internationaler Kooperation gegründet worden sind. Bekanntestes Beispiel ist die China European International Business School (CEIBS), die auf Basis einer Joint-Venture Kooperation zwischen der EU und der Shanghaier Regierung auf dem Campus der Shanghai Jiaotong University eine eigene Schule gegründet haben. Sie gilt als die beste MBA-Einrichtung in China und als die fünftbeste im gesamten Asien-Pazifikraum. Eine zweite Kategorie bilden die MBA-Programme an chinesischen Universitäten, die teils mit ausländischen Universitäten ins Leben gerufen worden sind. Die Guanghua Business School of Peking University genießt hier den besten Ruf. Die dritte Kategorie umfasst zahlreiche On-the-job MBA-Programme, die an Unternehmen und von chinesischen oder ausländischen MBA-Schulen durchgeführt werden. Von diesen Programmen abgesehen, die von der chinesischen Regierung anerkannt sind, gibt es schließlich noch mehrere Programme, die chinesische Universitäten in Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern durchführen und zu einem internationalen MBA-Abschluss führen. Solche Kooperationen bzw. MBA-Programme sind aber von der chinesischen Regierung nicht anerkannt.

Das Niveau selbst der führenden chinesischen Programme ist noch bei weitem niedriger als der internationale Standard. Ein Grund sind die oft mangelnden Praxiserfahrungen des Lehrpersonals. Die Verfügbarkeit von Fallstudien ist relativ gering. Außerdem werden die Studenten ausschließlich auf Basis von schriftlichen Prüfungen aufgenommen, während an ausländischen MBA-Schulen auch Interviews üblich sind, um die gesamte Persönlichkeit und deren Fähigkeit beurteilen zu können.

## **2. Projekte zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften**

Angesichts des bestehenden Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften werden auf verschiedenen Ebenen Projekte und Maßnahmen durchgeführt. Akteure sind hauptsächlich deutsche Institutionen (wie Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, Stiftungen und Bildungseinrichtungen), deutsche Unternehmen ebenso wie der chinesische Staat. Für deutsche klein- und mittelständische Unternehmen können diese Projekte interessante Anlaufstellen bieten, um geeignetes Personal zu rekrutieren und/ oder qualifizieren zu lassen.

Im Folgenden werden für den Fachkräfte- wie auch Führungskräftebereich ein erster Überblick über solche Projekte und Maßnahmen gegeben, wobei dieser nie vollständig sein kann.

## Technische Fachkräfte

**Tab. 2: Ausbildungsprojekte im Bereich technischer Fachkräfte in China**

| Projekt  | Schwerpunkte/<br>Berufsbilder                                | Träger/<br>Durchführer                               | Beschreibung  |
|--|--|--|---|
| Deutsch-Chinesisches Berufsausbildungszentrum (AFZ), ehem. GTZ-Projekt             | CNC, Mechatronik, CAD, Elektrotechnik, Maschinenbau etc.     | Stadtverwaltung Tianjin und Erziehungsministerium    | <p>DAS AFZ ist im Rahmen eines deutsch-chinesischen Projektes der Technischen Zusammenarbeit entstanden. Nachdem die GTZ den Aufbau von deutscher Seite koordiniert und begleitet hat, wird es nun durch einem deutschen CIM-Experten weiterhin beraten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rang eines College bzw. einer Berufsakademie (Obere blue collar, untere white collar)</li> <li>○ 5000 Studenten</li> <li>○ sowohl Ausbildung als auch Fortbildung</li> <li>○ Standardprogramme als auch tailor-made Kurse für Wirtschaft</li> <li>○ Rekrutierung durch deutsche Firmen recht individuell: entweder kommt Firma nach Tianjin oder vom AFZ ausgewählte Kandidaten werden zu Firma zum Gespräch geschickt</li> <li>○ Fallbeispiele für Zusammenarbeit mit Wirtschaft: Kennametal, Flender, Gamessa, Bauer, Rexroth, Festo (Pneumatikkurse) – eine Referenzliste ist im <b>Anhang 4</b> verfügbar</li> </ul> |
| Berufliche Bildung und Beschäftigungsförderung in der Provinz Jiangxi, GTZ-Projekt | KFZ-Wartung, CNC-Technik, Informatik/Computer, Krankenpflege | Provinz Arbeitsamt und Schulamt sowie DOFTEC Jiangxi | <p>Das Projekt zielt hauptsächlich auf die Fortbildung von Lehrkräften an Berufsschulen ab. Die Ausbilder bzw. Teilnehmer für die Fortbildung werden von 50 Kooperationsschulen rekrutiert- Bislang wurden 1000 Lehrkräfte im Rahmen des Projektes ausgebildet;</p> <p>In der begonnenen zweiten Projektphase wird sich nun auf 5-10 Kooperationsschulen konzentriert. Die Liste dieser ausgewählten Schulen ist im <b>Anhang 2</b> beigefügt.</p> <p>Die Schulen, mit denen nun enger und intensiver zusammengearbeitet wird, sind für deutsche Unternehmen interessante Anlaufstellen; denn hier ist damit zu rechnen, dass nach neuen Curricula ausgebildet wird. Allerdings befinden sich die Curricula noch in der Entwicklung, so dass danach noch keine Klassen ausgebildet werden. Es geht ausschließlich um</p>  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  |  | Erstausbildung.   |
| Berufliche Qualifizierung und Beschäftigungsförderung in den Westregionen Chinas, GTZ-Projekt | Elektrotechnik, Elektronik, CNC, Schweißtechnik etc. | Provinzregierung Shaanxi   | <p>Durchführung von Training of Trainers -Kurse; Entwicklung von Referenzmodellen mit Ausbildern von drei Berufsschulen aus der Provinz Shaanxi. 80% der fortgebildeten Trainer unterrichten noch an ihren Schulen.</p> <p>Projektleitung empfiehlt vor allem das Xi'an Technician College als Anlaufstelle für deutsche Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Über 3000 Schüler</li> <li>• Berufsmittelschule und berufliche Hochschule, jeweils 3 Jahre Ausbildung</li> <li>• Ca. 15 Fachbereiche, u.a. CNC, Schlosser, Elektronik, KfZ-Wartung, Elektrotechnik (Mittelschule); CNC, Maschinenbedienung, Schweißer etc. (Hochschule)</li> <li>• Direktor des College hat ein Jahr Fortbildung in Dtl. genossen</li> </ul> |
| Berufsausbildung in Liaoning, GTZ-Projekt mit starker PPP-Maßnahme                            | Mechatronik  | Träger PPP: BMW Brilliance/ Liaoning; Chines. Träger Gesamtprojekt: Provinzregierung Liaoning (DOFTEC, Arbeitskommission etc.) | <p>Relevant für deutsche Unternehmen ist die PPP-Maßnahme, die zu 50% von BMW finanziert wird:</p> <p>Curriculum für Ausbildung von Mechatronikern wurde erarbeitet und Ausbilder entsprechend trainiert. An ausgewählten Schulen in Liaoning (und Zhuhai sowie Tianjin) sollen die Curricula nun eingeführt werden (siehe beigefügte Liste im <b>Anhang 3</b>).</p> <p>Im Herbst beginnt in einer der Schulen die erste Pilotklasse.</p>   |
| Ausbildung von KfZ Mechatronikern und Fertigungsmechanikern                                   | KfZ Mechatroniker, Fertigungsmechaniker              | PPP (Partner aus der Wirtschaft: Daimler)/ CIM   | <p>Daimler, die vor 1,5 Jahren ein Werk in Beijing errichtet haben, kooperiert mit einer chinesischen Berufsschule zur Ausbildung erforderlichen technischen Personals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstausbildung von Schülern von 15-17 Jahren (Kooperationsschule macht Werbung; Schüler werden in einem dreistufigen Prozess ausgewählt: Schriftlicher Test – Praktische Prüfung – Interview)</li> <li>- 2. Jahrgang wird bereits ausgebildet; pro Jahrgang 2 Klassen (Mechatronik und Fertigungsmechanik) mit jeweils 24 Schülern</li> <li>- Kooperationsschule hat 3500 Schüler;</li> </ul>  |

|                                  |  |                       |  |
|----------------------------------|--|-----------------------|--|
|                                  |  |                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CIM-Fachkraft trainiert die chinesischen Ausbilder (u.a. durch Coaching während des Unterrichts)</li> </ul> <p>Ist kein typisches PPP-Projekt, da Streuung des Ansatzes auf andere Schulen bislang nicht erfolgt ist; andere Firmen haben bisher Einrichtung nicht genutzt; CIM steht der Nutzung durch andere Firmen positiv gegenüber; zu prüfen ist, wie Daimler dazu steht.</p>   |
| Berufsausbildungszentrum Nanjing | u.a. Mechatronik, Anlagenelektronik; zukünftig Bauberufe   | Hanns-Seidel-Stiftung | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperation mit 12 Partner-Berufsschulen chinaweit, u.a. mit 8 KFZ-Schulen (wichtig ist, chinaweit operieren zu können, da Berufsschulen oft nur an ihrem Ort bewerben können bzw. Azubis aufnehmen können; außerdem sollte der Weg zum Betrieb zwecks praktischer Ausbildung nicht weit sein)</li> <li>- Sowohl Standardprogramme, die aber oft eher chinesisch gestaltet sind, als auch deutsch-angelehnte Ausbildungen, die dann i.d.R. maßgeschneidert für einzelne deutsche Unternehmen sind (z.B. im Bereich Mechatronik und Anlagenelektronik für ein großes bayerisches Unternehmen (ausgelegt für 3 Jahre, abwechselnd 3 Mo. Theorie, 3 Monate Praxis);</li> <li>- Zusammenarbeit mit chines. Industrie eigentlich noch nicht;</li> <li>- Kooperation mit deutscher Wirtschaft ist auch im Baubereich probiert worden, mit 15 Fa. des Baustammtisches Beijing → letztlich leider nur 2 Firmen für Durchführung bereit gewesen (obwohl Kosten für 1 Azubi/ 3 Jahre lediglich 700 € betragen hätte);</li> <li>- das Ausbildungszentrum führt auch Fortbildungen durch, angepasst an Bedürfnisse.</li> <li>- Die Ausbildung bzw. Fortbildung von Berufsschullehrern ist relativ wenig effektiv, da diejenigen lieber anschließend in die Industrie (besser bezahlt) gehen als an Berufsschule.).</li> </ul> |
| Berufsbildungszentrum Shanghai   | u.a. Elektrotechnik, Mechatronik (u.a. 1 Klasse im 3. Jahr), KFZ-Technik (jeweils 1 Klasse im 2. und 3. Jahr), Energieelektroniker (1 Klasse im 3. Jahr) | Hanns-Seidel-Stiftung | <p>Wurde 1985 als Kooperationsprojekt zwischen der HSS, der Bildungskommission Shanghai und der Shanghai Instrumentation &amp; Electronics Holding Group gegründet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facharbeiterausbildung (3 Jahre) nach dualem System; 100% Vermittlungsquote</li> <li>- Maßgeschneiderte Weiterbildungskurse für technischen und kaufmännischen Bereich in Kooperation mit Industrie</li> <li>- Ausbildungsvereinbarungen bestehen u.a. mit Zerma, Siemens, Demag, Ebner, Schaeffler und Krupp</li> </ul>  |





























































