

---

## Fachkräftemangel in Vietnam

Von Dr. Alexander Toepel in Frankfurt

**Der Fachkräftemangel in Vietnam ist kein neues Problem. Seit Jahren klagen vietnamesische Unternehmer und ausländische Investoren über schlecht ausgebildetes Personal. Innerbetriebliche Nachschulungen und Fortbildungen sind bislang das einzige Gegenmittel. Gleichzeitig mahnen Experten, dass Vietnam sich in Zukunft nicht allein auf die Größe und das jugendliche Alter seiner Arbeitsbevölkerung verlassen kann.**

Bei einer in Zukunft schrumpfenden Erwerbstätigenzahl muss zwangsläufig die Produktivität des einzelnen Arbeitnehmers steigen, wenn das Land sein gegenwärtiges Niveau halten will. Der Übergang von einem Billiglohnland zu einer hochwertigen einheimischen Industrie erfordert darüber hinaus einen qualitativen Zuwachs des Humankapitals, mit anderen Worten: Vielfältiger und besser ausgebildete Arbeitskräfte

– eine Aufgabe, mit der das vietnamesische Ausbildungssystem bislang überfordert scheint. Der vietnamesischen Regierung ist das Problem bewusst, und es wurden in jüngster Vergangenheit erste Gegenmaßnahmen ergriffen. Ob diese die erwünschte Wirkung haben, wird die Zukunft zeigen.

Die Leistungen des vietnamesischen Bildungssystems sehen auf den ersten Blick nicht schlecht aus: Das Land hat eine hohe Alphabetisierungsrate (95%), und die Zahl der Personen mit weiterführender Bildung hat seit 1998 stetig zugenommen. Hatten 1998 nur 10% der Vietnamesen eine über den Schulabschluss hinausgehende Bildung (Berufsausbildung, College oder Universität), liegt der Anteil inzwischen bei über 40%. Im städtischen Umfeld sehen die Zahlen noch besser aus: Hier haben inzwischen 60% der Bevölkerung einen weitergehenden Abschluss (im Vergleich zu 25% in 1998. Diesem Trend ent-

spricht ein Rückgang der in der Landwirtschaft beschäftigten Personen und eine Zunahme der Arbeiter und Angestellten im sekundären und tertiären Sektor: Waren 1993 noch über 60% der Vietnamesen in der Landwirtschaft tätig, ist deren Anteil inzwischen auf etwa 55% zurückgegangen. Der Anteil der im Industrie- und Dienstleistungsbereich beschäftigten Personen ist im gleichen Zeitraum von unter 10% auf etwa 30% angestiegen.

Trotz dieser anscheinend guten Zahlen wird die vietnamesische Erwerbsbevölkerung den Ansprüchen ihrer Arbeitgeber in großen Teilen nicht gerecht. Eine Studie der Weltbank mit 305 vietnamesischen Unternehmen ergab, dass beinahe die Hälfte der Teilnehmer den Fachkräftemangel als großes oder sehr großes Problem betrachtet. An zweiter und dritter Stelle der Haupthindernisse für die Geschäftstätigkeit standen mangelhafte Berufsausbildung (40%) und mangelhafte Allgemeinbildung (knapp 30%). Bei international tätigen Firmen ergab sich ein noch desolateres Bild: In



dieser Untergruppe der befragten Unternehmen klagten mehr als 60% über Fachkräftemangel, mehr als 40% über mangelhafte Berufsausbildung und knapp unter 40% über mangelhafte Allgemeinbildung. Besonders ausgeprägt ist der Mangel an gut ausgebildetem Personal in den Berufsgruppen der Techniker, Professionals und Führungskräfte: Hier melden zwischen 70 und 80% der befragten Unternehmen erhöhten Bedarf an. Zwischen 40 und 55% beklagen einen Mangel an qualifiziertem Verwaltungs-, Service- und Vertriebspersonal sowie an Facharbeitern. Etwas besser sieht die Situation nur im Bereich der Maschinenbediener und Hilfsarbeiter aus.

Diese alarmierende Situation ist weder neu noch beschränkt sie sich auf vietnamesische Unternehmen. Nach Befragungen der Japan External Trade Organisation von 2006 und 2010 hatten über 60% der befragten japanischen Unternehmen in Vietnam Schwierigkeiten bei der Einstellung von geeigneten Führungskräften und qualifizierten Ingenieuren. Ein 2008 durchgeführter Eignungstest von Intel ergab, dass nur 40 von 2000 Absolventen der besten technischen Universitäten in Vietnam den Mindestanforderungen des Herstellers entsprachen. Zuvor

bemerkte schon der vietnamesische Ökonom Binh Tran Nam, dass es seit 1993 keine wirklichen Fortschritte in der Verbesserung des Bildungssystems gegeben hatte: Doi Moi, die marktwirtschaftlichen Reformen im Rahmen der sozialistischen Verfassung Vietnams, hat bis heute keine sichtbaren Verbesserungen von Schule und Ausbildung mit sich gebracht. Im Gegenteil ist das Bild seit den frühen 1980er Jahren, im nördlichen Landesteil sogar seit den 1950er Jahren, gleich geblieben: Hohe Alphabetisierungsrate, aber gravierende Defizite im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich.

Was sind die Gründe für diese anhaltende Schwäche in den Bereichen Bildung und Ausbildung? Das vietnamesische Schul- und Universitätssystem schneidet seit Jahren in regionalen und internationalen Vergleichen außerordentlich schlecht ab: In einer Rangliste des Weltwirtschaftsforums von 2011 kam Vietnam im Bereich Höhere Bildung/Berufsausbildung auf Platz 93 von 139 teilnehmenden Ländern. Vietnamesische Schulen und Universitäten gelten selbst im regionalen Vergleich als Schlusslicht in Lehre und Forschung: Ihre Lehrkräfte sind verhältnismäßig gering qualifiziert und akade-

mische Forschung findet kaum statt (in 2012 besaßen nur 10% der vietnamesischen Hochschuldozenten einen Dokortitel). Entsprechend rückständig ist die Entwicklung von Naturwissenschaft und Technik. Dazu kommt die geringe Bezahlung der Lehrkräfte, die Korruption in Form von bezahlten „Nachhilfestunden“ fördert. Diese sind offiziell freiwillig, jedoch müssen nicht teilnehmende Schüler mit Nachteilen bei den Examen rechnen. An den Universitäten ist Betrug bei Prüfungen ebenfalls weit verbreitet. Da auf diese Weise Schüler und Studenten aus zahlungskräftigen oder gut vernetzten Familien bevorzugt werden, sinkt der Informationsgehalt der Abschlüsse. Veraltete Lehrpläne und praxisferne Lernmethoden tun ein Übriges, um das vietnamesische Bildungssystem zu einer schlechten Vorbereitung auf das Berufsleben zu machen.

Die Haltung der vietnamesischen Regierung gegenüber dieser Sachlage ist ebenso widersprüchlich wie zu den maroden staatseigenen Betrieben, mit denen das Bildungssystem eine Reihe von Ähnlichkeiten aufweist. Reformbekenntnisse stehen hier Seite an Seite mit weitgehender Stützung des bisherigen Systems und einer Erhaltung des status quo. An fehlenden Geldmitteln kann die anhaltende Schwäche des vietnamesischen Bildungswesens nicht liegen: Zusammengekommen geben staatlicher und privater Sektor in Vietnam mehr Geld für Bildung aus als in den meisten anderen südostasiatischen Ländern. Problematisch ist hierbei die undurchsichtige Verwendung dieser Gelder: Beispielsweise hätte sich die Vergütung der Lehrkräfte in 2008 auf das Doppelte des tatsächlichen Betrags belaufen müssen, wenn den offiziellen Zahlen zur Vergütung Glauben zu schenken wäre. Ein Großteil der aufgewendeten Mittel scheint also an anderer Stelle zu enden, als eigentlich vorgesehen, was ein bekanntes Phänomen aus Planwirtschaften – nicht nur der vietnamesischen – darstellt.

Da Bildung und Erziehung bereits in der Verfassung von 1992 (Art. 35) als Staatsziel festgelegt wurden, ohne dass seitdem eine wesentliche Verbesserung eingetreten wäre, kann bezweifelt werden, ob die Absichtserklärungen des neuesten Zehnjahresplans von 2011 bis 2020 mit besserem Erfolg gekrönt sein werden.

Angesichts fehlender Transparenz im vietnamesischen Bildungssystem wird sich das Problem nicht allein durch größeren finanziellen Aufwand lösen lassen. Vor der Bereitstellung zusätzlicher Geldmittel müsste zunächst deren sachgemäße Verwendung gewährleistet sein, was nach den bisherigen Erfahrungen eher zweifelhaft erscheint. Gleiches gilt für die Forderung nach engerer Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Bildung, nach relevanteren Lehrinhalten und praxisnahen Lehrmethoden: Solange keine rein leistungsbezogene Vergabe von Zeugnissen stattfindet, werden verbesserte Inhalte nichts an der fehlenden Aussagekraft vietnamesischer Abschlüsse ändern. Auch die Hoffnung auf Wissenstransfer durch vietnamesische Rückkehrer aus dem Ausland hat sich bisher nicht erfüllt. Nach einer Untersuchung von Ann-Julia Schaland aus 2008 beschränkt sich der Wissenstransfer auf die unmittelbare Umgebung der Rückkehrer. Eine breitere Übermittlung von Kenntnissen findet, abgesehen von vereinzelten Lehraufträgen der Rückkehrer an Schulen und Universitäten, so gut wie nicht statt. Ähnlich ist die Situation von Vietnamesen, die im Ausland ausgebildet wurden: Dieser Personenkreis findet in den entsprechenden Gastländern oftmals interessantere Positionen, als vietnamesische Unternehmen oder Bildungseinrichtungen ihnen bieten könnten. Die Anreize für eine Rückkehr als Manager oder Lehrkräfte sind entsprechend gering.

Abhilfe kommt gegenwärtig, wie in anderen Bereichen der vietnamesischen Wirtschaft auch, vor

allem aus dem privaten Sektor. Dies beginnt bei der unmittelbar notwendigen Nachschulung vietnamesischer Mitarbeiter, die für Defizite des Bildungssystems aufkommen muss. Sie kann dabei, was gerade im südostasiatischen Kontext nicht vergessen werden sollte, auf starken Fundamenten aufbauen: Alphabetisierung und grundlegende Mathematikkenntnisse sind bei dem überwiegenden Teil der vietnamesischen Arbeitnehmer vorhanden. Vereinzelt gibt es auch Partnerschaften zwischen Unternehmen und Universitäten mit dem Ziel, die Lehrinhalte stärker an die Bedarfe der Unternehmen anzupassen. Ein Hoffnungszeichen ist daneben die zunehmende Etablierung privater Bildungseinrichtungen. Hierbei handelt es sich um Berufsschulen, Colleges und in neuerer Zeit auch Universitäten, die zunächst von Einzelpersonen oder Institutionen aus dem Ausland gegründet wurden, langfristig aber personell wie finanziell auf eigenen Füßen stehen sollen. Im Unterschied zu den vietnamesischen Instituten gibt es hier transparente Leistungsstandards, die zu international anerkannten oder zumindest vergleichbaren Abschlüssen führen. Die Gruppe der Absolventen dieser Schulen ist zwar zahlenmäßig noch klein, kann aber mit Recht als Bildungselite des heutigen Vietnam angesehen werden.

Eine der ältesten derartigen Einrichtungen ist die Tri Dung Business School in Saigon. Sie wurde 1989 von dem aus Japan zurückgekehrten Geschäftsmann Nguyen Tri Dung mitbegründet und kann mit einer Berufsschule verglichen werden. Sie bietet u.a. Kurse in Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaft, Marktforschung und Fremdsprachen (Englisch, Japanisch) an. Zielgruppe sind junge Erwachsene, die sich parallel zum Beruf praxisrelevante Kenntnisse aneignen möchten. In jüngster Zeit wurde eine Kooperation zwischen der Tri Dung Business School und der HCMC University of Social Sciences and Humanities ange-

strebt. Auf einem fortgeschritteneren Niveau bewegt sich das ebenfalls in Saigon angesiedelte Fulbright Economics Teaching Program (auch als Fulbright School bekannt). Die Fulbright School ist aus einer Partnerschaft der HCMC University of Economics und dem Harvard Kennedy Vietnam Program hervorgegangen. Sie wird durch das US-Außenministerium finanziert und bietet seit 1994 einen zweijährigen Master in Public Policy an. Ungefähr 60 Studenten – überwiegend Manager und hochrangige Verwaltungsbeamte – werden von mittlerweile ausschließlich vietnamesischen Lehrkräften in Wirtschaft, Politik-

---

**Eine Studie der Weltbank mit 305 vietnamesischen Unternehmen ergab, dass beinahe die Hälfte der Teilnehmer den Fachkräftemangel als großes oder sehr großes Problem betrachtet.**

---

wissenschaft und Recht unterrichtet. Die Fulbright School unterhält enge Beziehungen zu nordamerikanischen Universitäten und leistet einen Wissenstransfer am maroden offiziellen Bildungssystem vorbei direkt in Unternehmen und Verwaltung.

Seit 2008 gibt es außerdem einige viel versprechende Universitätsprojekte. In diesem Jahr wurde auf Initiative des ehemaligen Ministers für Erziehung und Ausbildung Nguyen Thien Nhan in Saigon die Vietnamese German University (VGU) gegründet. Präsident der Universität ist seit 2012 Jürgen Mallon, Professor der Fachhochschule Kiel. Finanzielle Unterstützung erhält die Hochschule durch das Land Hessen, das Bundesbildungsministerium und durch die Weltbank, mit deren Hilfe bis 2020 ein neuer Campus außerhalb von Ho-Chi-Minh City errichtet werden soll. In einem gewissen Missverhältnis zu den hohen fi-

nanziellen Aufwendungen steht die bislang geringe Zahl vietnamesischer Studierender (2012: 380 Studierende; die Einrichtungen des neuen Campus sind für 5.000 Studierende ausgelegt). Grund ist auch hier wieder der Mangel an qualifizierten Bewerbern. Schwerpunkt in Forschung und Lehre sind Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften). Ein der VGU vergleichbares Projekt ist die in 2014

gegründete Vietnam-Japan University. Die von der japanischen Regierung massiv subventionierte Einrichtung ist auf dem Gelände der Vietnam National University in Hanoi angesiedelt und soll technische, wirtschaftswissenschaftliche, juristische und medizinische Studiengänge anbieten. Da das New Model University Project, das den Rahmen für diese Kooperation bildete, im Au-

gust 2015 überraschend gestoppt und durch erneute Absichtserklärungen zur Verbesserung der staatlichen Hochschulen ersetzt wurde, bleibt abzuwarten, inwieweit es der vietnamesischen Regierung mit der Verbesserung des Bildungsstandards ernst ist und ob die staatliche Bürokratie in Zukunft besser in der Lage sein wird, ihre Vorgaben umzusetzen. ♦