

# Landesziel Europa

In vier Ländern bauen die Mitarbeiter des europäischen Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS gemeinsam Kampfjets und Riesenflieger. Doch die Ausbildung ist immer noch national geregelt. Ein Modellversuch soll das ändern – ein Vorbild für den ganzen Konzern?

Von **Hendrik Ankenbrand**. Der Autor arbeitet als freier Journalist in Köln.



■ Gigantisch ist alles am A380. Sein Gewicht: 560 Tonnen. Die Triebwerke: vier Meter dick. Seine Ausmaße: 80 mal 70 Meter, so groß wie ein Fußballfeld. Vier Stockwerke ragen die Gerüste empor, die den nackten Rumpf in der Hamburger Airbus-Werft Finkenwerder umstellen. Gleich klettern Arbeiter an den kohlefaserverstärkten Außenwänden, die später einmal über 550 Passagiere über die Wolken tragen sollen, hoch. Schwer vorstellbar, angesichts der vielen hundert Meter Kabel, die hinter der Wandverkleidung noch fehlen. Die komplette Innenausstattung muss noch montiert werden, mit Bordküchen, DVD-Spieler, Fernseher und Radio an jedem Platz. Sechs Wochen haben die Hamburger Airbus-Elektroniker dafür Zeit. Ihre Arbeit am größten Passagierflugzeug der Welt vollendet ein echtes Produkt made in Europe.

Zuvor haben französische Kollegen in Toulouse die Flugzeugteile per Laserstrahl miteinander verschweißt. Die Tragflächen kommen aus Großbritannien, das Rumpheck aus Spanien. 113 000 Mitarbeiter in vier Nationen arbeiten für den Luft- und Raumfahrtkonzern EADS, zu dem Airbus gehört und dessen Rüstungssparte den Eurofighter mitbaut. Mit ihnen steht das Unternehmen wie kaum ein anderes für gelungene Europäisierung – und gleichzeitig für nationalen Eigensinn.

## Das Management wird nach nationalem Proporz besetzt

Eigentlich ist EADS eine europäische Erfolgsgeschichte. Der vor sechs Jahren neu geschaffene Luft- und Raumfahrtkonzern hat seinen amerikanischen Erzkonkurrenten Boeing beim Verkauf von Zivilflugzeugen überholt. Doch hinter den Kulissen sind überzeugte Europäer nur selten anzutreffen. Stattdessen geht es im Konzern sehr deutsch, sehr britisch, sehr französisch zu – und zwar auf allen Ebenen. Das streitlustige Management ist streng nach Länderproporz besetzt, die Führung teilen sich Thomas Enders und der vor kurzem neu berufene Louis Gallois – ein Deutscher und ein Franzose. Und wenn in den Werften Airbus-Elektroniker aus vier Nationen in den Fliegern Kabel ziehen, verrichten sie zwar ähnliche Aufgaben. Doch wie sie dafür ausgebildet wurden, das ist eine nationale Angelegenheit. Die einzelnen Ausbildungsgänge könnten unterschiedlicher kaum sein: lang und theoretisch die Deutschen, kurz und praxisnah die Engländer.

Zumindest bei der Lehre soll künftig mehr Einheitlichkeit herrschen. „Move pro Europe“ heißt ein vierjähriger Modellversuch der deutschen Sektion von EADS, mit dem der Konzern bis 2008 zum einen testen will, wie er seine deutschen Azubis mehr in den Werkhallen und weniger in Lehrwerkstätten ausbilden kann, „prozessorientierter“, so wie es die Briten vormachen. Zum anderen prüfen Wissenschaftler, was angehende Flugzeugmechaniker und Elektroniker überhaupt lernen sollten – und was sie tatsächlich lernen. Bis zum Ende 2008 werden 900 Auszubildende von Airbus und aus der Rüstungssparte an dem Versuch teilnehmen. Gefördert wird das Projekt vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), das dafür Mittel vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) erhält. Das Ziel: die deutsche Berufsausbildung kräftig zu entrümpeln. Das ist auch nötig. Zwei Jahre dauert die Ausbildung in Frankreich, dann geht's ans fliegende Gerät. In Spanien braucht es dazu gar nur 146 Ausbildungstage.

Allein den deutschen Lehrlingen zum Luftfahrtmechaniker verbot die europäische Luftsicherheitsbehörde EASA bis vor kurzem, selbst nach Abschluss der Ausbildung Hand ans Flugzeug zu legen – und das nach der längsten Lehrzeit in Europa, dreieinhalb Jahren. Das nötige Zertifikat gab es hierzulande erst nach einem Zusatzkurs – den Prüfern war das deutsche duale Ausbildungssystem mit seinen Lehrwerkstätten und Lehrgängen zu praxisfern.

Über ein Jahr verbrachten Airbus-Auszubildende bei EADS in der Vergangenheit ausschließlich in Werkstätten, feilten, frästen, bohrten Nieten aus und formten Bleche um. Alles streng nach Ausbildungsordnung, weit weg von Arbeit und Kollegen in den Fachabteilungen. Kamen die Lehrlinge dort dann doch noch an, hagelte es in den vergangenen Jahren immer öfter Beschwerden: Die „Anlernkurve“ sei zu hoch. Mit den komplizierten Maschinen wüssten die Stifte nur begrenzt etwas anzufangen.

„Letztlich kann man nur dort Handlungskompetenzen lernen, wo auch gearbeitet wird“, sagt Barbara Burger, die bei EADS den Modellversuch betreut. Dessen Notwendigkeit sei aus Zweifeln heraus entstanden, ob den Auszubildenden in den Lehrwerkstätten noch alle erforderlichen Fähigkeiten vermittelt würden. Einen standardisierten Werkstattaufenthalt solle es bei EADS künftig nicht mehr geben, stattdessen sollten die Azubis „in einer stärker alternierenden Abfolge Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten“ erlernen. Doch Burger fügt hinzu: Keineswegs wolle man eine „komplett werkstattlose Ausbildung“ schaffen. Die Frau wählt ihre Worte mit Be-

Eine Zwischenbilanz des Modellversuchs „Move pro Europe“ zieht EADS auf der 2. Fachtagung am 8./9. November bei Airbus in Hamburg.

→



Foto: imago

EADS-Produkt A380: Europäisches Prestigeobjekt

## Der europäische Luft- und Raumfahrtgigant

Die European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) ist ein Konzern mit mehr als 70 Produktionsstandorten in Europa und 35 Außenbüros weltweit. Mit einem Umsatz von 34,2 Milliarden Euro (2005) ist er nach Boeing das zweitgrößte Luft- und Raumfahrtunternehmen der Welt. Der Konzern gliedert sich in die Bereiche ziviler Flugzeugbau (Airbus), ziviler Hubschrauberbau (Eurocopter) und einen militärischen Bereich, der Transportmaschinen, Lenkflugkörper und Kampfflugzeuge wie den Eurofighter herstellt. Zudem baut das Tochterunternehmen EADS Space Satelliten und ist an der Entwicklung der Ariane-Rakete beteiligt. Das 1970 mit staatlicher Unterstützung von Frankreich und Deutschland als Gegenpartnern zum US-amerikanischen Boeing-Konzern geschaffene Airbus-Konsortium fusionierte im Jahr 2000. Der Konzern, dessen Geschäfts- und Personalpolitik angesichts immenser Subventionszahlungen auch von den Regierungen der beteiligten Mitgliedsstaaten bestimmt wird, ging aus der deutschen DASA (DaimlerChrysler Aerospace), der französischen Aérospatiale-Matra und der spanischen CASA (Construcciones Aeronáuticas S. A.) hervor. Die britische BAE Systems hält 20 Prozent der Anteile. Sitz der Deutschlandzentrale des Konzerns ist Ottobrunn bei München.

Derzeit bildet EADS an 18 deutschen Standorten über 2000 Jugendliche aus. 552 Auszubildende traten 2003 in die Berufsausbildung ein, zum Ausbildungsbeginn im September 2005 erhöhte sich die Zahl auf 579.

→ dacht. Spricht sie über ihr Vorhaben, korrigiert sie oft am Ende eines Satzes dessen Anfang. Sie weiß, sie bewegt sich auf vermintem Gebiet. Sagt Barbara Burger „alternierende Abfolge von Fähigkeiten“, versteht so mancher Gewerkschafter „Häppchenbildung“. Seit Ende vergangenen Jahres sind die Arbeitnehmervertreter beim Mitbestimmungsthema Ausbildung hochsensibel. In dieser Zeit verkündete die EU-Kommission ihren Plan, einen „europäischen Qualifikationsrahmen“ (EQR) und ein europäisches Leistungspunktesystem (ICVET) schaffen zu wollen, der die Berufsausbildung in Europa transparent und anerkennungsfähig machen soll. Der Auszubildende sammelt dabei Scheine über „Fähigkeiten“, mit denen er sich dann flexibel beim Arbeitgeber bewerben kann. Mehr Vergleichbarkeit und flexiblere Einsatzmöglichkeiten erhoffen sich die Regierungen von einer solchen Modularisierung – nach ihrer Vorstellung ein erster Schritt aus der Jugendarbeitslosigkeitsmisere.

Für Kritiker beschreiben die Reformpläne schlichtweg das Ende des deutschen dualen Ausbildungssystems. Ein Gutachten von IG Metall und ver.di stellte dem EQR Mitte Dezember ein vernichtendes Urteil aus. Damit werde das britische „Training-on-the-job“-System auf ganz Europa ausgedehnt. „Rettet den deutschen Facharbeiter“, rufen seitdem Bildungswissenschaftler wie der Bremer Felix Rauner. Angesichts solcher Ängste kann sich Barbara Burger gar nicht deutlich genug zur dualen Berufsausbildung bekennen. EADS wolle diese „auf keinen Fall“ abschaffen, beteuert die Projektmanagerin. Es gehe vielmehr darum, sie zu „erweitern“ und zu „optimieren“ und ihre Vorzüge im bevorstehenden europäischen Angleichungsprozess transparent zu machen. Dennoch räumt Burger ein: „Das deutsche System gerät unter Wettbewerbsdruck.“ Es erscheine neben Mängeln wie der Theorieelastigkeit zudem im europäischen Vergleich sehr teuer. Für den Modellversuch gelte: „Wir müssen herausfinden und deutlich herausstellen, was ein deutscher Fluggerätemechaniker kann.“ Sie nennt das „Transparenz über Kompetenzen erlangen“ – mit dem Ziel, „europäische Vergleichbarkeit“ zu schaffen.

Das klingt nach einer Kosten-Nutzen-Analyse. Was bringt der deutsche Mechaniker EADS, was kostet er den Konzern? Das Ergebnis muss sich mit dem anderer Standorte messen. Interessante Informationen für ein börsennotiertes Unternehmen, das demnächst, so haben es die Airbus-Manager Anfang Juni beschlossen, auch in China produziert. Ab 2008 sollen in der nordchinesischen Metropole Tanjin chinesische Billiglöhner jeden Monat vier Maschinen vom Typ A320 montieren.

Doch „Kosten“ ist eines der Wörter, das Barbara Burger keinesfalls in den Mund nehmen will. Bei den Untersuchungen gehe es nicht um Sparmaßnahmen, sondern darum, „lernlogische Konzepte“ zu entwickeln. Um Kosten gehe es immer, auch in der Ausbildung, entgegnet Jürgen Bruns, Betriebsratsvorsitzender des Airbus-Werks im bremischen Varel. „Da brauche ich nur in den Personalplan zu gucken.“ Während Barbara Burger in der Projektleitung des Modellversuchs die Unternehmensführung vertritt, steuert Bruns das Projekt im Auftrag der Arbeitnehmer. Auch die unter der Leitung angesiedelte Projektgruppe ist paritätisch besetzt: Von allen sechs teilnehmenden EADS-Standorten ist ein Betriebsrat und der Ausbildungsleiter vertreten. „Wir haben den Prozess genau im Auge“, sagt Bruns.

### „Da kommt keine Lehrwerkstatt hinterher“

Er sagt das nicht drohend. Zwar ist auch Bruns gegenüber einer einheitlichen europäischen Modul-Ausbildung „sehr skeptisch“. Doch bei EADS sieht der Betriebsrat keine Gefahr, dass der Modellversuch möglicherweise einer Ablösung des dualen Systems den Weg bereiten könnte. Der EADS-Betriebsrat hat sich entschieden, die Ausbildungsreform mitzugestalten, und nicht zu blockieren. So, glaubt Bruns, könnten eher Arbeitnehmerinteressen gewahrt werden. Dass die Ausbildung nach altem Muster nicht mehr funktioniert und etwas passieren muss, das ist auch nach seiner Meinung unausweichlich. Tagtäglich kann der Norddeutsche Bruns im Airbus-Werk Varel live erleben, wie der technische Fortschritt voranrast, wie schnell sich Maschinen und Werkstoffe wandeln. Liefern die Anlagen früher zwanzig Jahre lang, liegt die Halbwertszeit heute bei einem Drittel. „Da kommt keine Lehrwerkstatt hinterher“, sagt Bruns.

Nun prüfen Wissenschaftler vom Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen, welche Lernstationen in der bisherigen Ausbildung überhaupt sinnvoll sind und welche hinzukommen sollen. Der Nietlehrgang soll bleiben, auch wenn beim A380 Nieten nur noch beim Cockpit-Bau verwendet werden. Auch auf den Kunststofflehrgang und das maschinelle Zerspanen werden die Ausbilder in Zukunft nicht verzichten. Praxisnäher soll künftig hingegen der Bereich Instandhaltung geraten. Bisher lernten die Lehrlinge die Instandhaltung und Funktionsprüfung von Bauteilen in den Werkstätten. Woher die Teile überhaupt stammten, blieb graue Theorie. Nun sollen die Azubis vor dem Werkstattlehrgang

schon mal an einem echten Flugzeug im Werk mitgeschraubt haben. Im EADS-Standort Manching werden überhaupt zum ersten Mal Auszubildende die militärischen „Awacs“-Überwachungsflugzeuge warten. Bisher waren sie nur bei den Kampffjets „Phantom“ und „Tornado“ eingesetzt.

Ausbilden nah am Arbeitsprozess, das klingt gut. Die Befürchtung der Kritiker einer europäischen Berufsbildungsreform ist eine andere – die „Häppchenbildung“. Wenn künftig die gesamte Lehrzeit in 15, 20 Module aufgeteilt werde, deren Reihenfolge je nach Werksbedarf verändert werden könne – wo bleibe da die „Ganzheitlichkeit“? „Ein Gespenst“ gehe um in Europa, kommentiert Winfried Heidemann solche Ängste – „das Gespenst der Modularisierung“. Der Berufsbildungsexperte der Hans-Böckler-Stiftung hält die Befürchtungen vom Ende der dualen Ausbildung in Deutschland für „völlig überzogen“. Heute bleibt allenfalls noch jeder Zweite nach der Lehre beim Ausbildungsbetrieb – Flexibilität ist ein Muss. Doch die Furcht, der deutsche Facharbeiter könne einer Billigkraft weichen, die nur noch spezialisierte Aufgaben ausführt, sei unbegründet – vor allem für EADS. „Gerade dort wollen sie umfassend ausgebildete Leute“, sagt Heidemann. Deshalb solle der Modellversuch, den er begleitet, nicht nur messen, wie viele Kabelstränge der Elektroniker in einer Stunde hinter der Kabinenwandverkleidung verlegen könne, sondern vielmehr welche „Schlüsselqualitäten“ dieser besitze: Kann er Verantwortung tragen? Eigenständig denken? Sich selbst mit anderen Abteilungen kurzschließen, wenn ein Problem auftaucht? Früher habe man fünf Nieten in die Hand gedrückt bekommen, für Steuerung und Qualität seien andere zuständig gewesen, sagt Betriebsrat Jürgen Bruns. Heute ist das anders.

Die jüngsten Meldungen über die Lieferverzögerungen des A380 machen klar, was diese gestiegene Verantwortung des Einzelnen im Arbeitsalltag bedeutet. Zwei Milliarden Euro wird es EADS wohl kosten, dass die bestellten Flieger nicht rechtzeitig fertig werden. Der mittlerweile zurückgetretene französische EADS-Co-Chef Noël Forgeard, selbst wegen undurchsichtiger Aktienverkäufe in die Kritik geraten, hatte dem Hamburger Werk vorgeworfen, nicht rasch genug auf Probleme beim Innenausbau reagiert zu haben. Management oder Monteure, Deutsche oder Franzosen – wer wirklich Schuld an dem Debakel trägt, das steht dahin. Klar macht die Episode jedoch: Der Nationalismus in den Chefetagen wird so bald nicht schwinden. In den Flugzeugwerften hingegen könnte das vereinte Europa tatsächlich bald Realität sein. ■