



Zusammenarbeit von Wirtschaft und Staat  
Lernen im Arbeitsprozess Akzeptanz von nationalen Standards  
Qualifizierung von Berufsbildungspersonal  
Institutionalisierte Berufsbildungsforschung Akzeptanz von nationalen Standards  
Lernen im Arbeitsprozess Zusammenarbeit

Zusammenarbeit von Wirtschaft und Staat  
Lernen im Arbeitsprozess Akzeptanz von nationalen Standards  
Qualifizierung von Berufsbildungspersonal  
Institutionalisierte Berufsbildungsforschung Akzeptanz von nationalen Standards

## Guidelines

Vorhaben Beruflicher Bildung gestalten

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### **Sitz der Gesellschaft**

Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Telefon: +49 228 44 60-0  
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Telefon: +49 61 96 79-0  
Fax: +49 61 96 79-11 15

E-Mail: [tvvet@giz.de](mailto:tvvet@giz.de)  
Internet: [www.giz.de](http://www.giz.de)

### **Verantwortlich**

Dr. Michaela Baur /Dr. Klaus-Dieter Przyklenk

### **Autoren**

Dr. Michaela Baur /Dr. Klaus-Dieter Przyklenk/Prof. Dr. Ute Clement

### **Fotonachweis**

GIZ China

### **Grafik**

Iris Christmann (CMUK), Titel

### **Druck**

Top Kopie GmbH, Frankfurt  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-Standards zertifiziert

### **Erscheinungstermin**

Juni 2014

# Guidelines

## Vorhaben Beruflicher Bildung gestalten

Frühjahr 2014

Die Guidelines bieten Informationen zu Grundsätzen, Erfahrungen und Wissensbeständen der Arbeit der GIZ im Bereich Berufsbildung. Sie zeigen die Reichweite der Aufgaben, beschreiben mögliche Leistungen in diesem Bereich und illustrieren diese anhand von konkreten Fallbeispielen.

**Ziel:** Die Klärung eigener Standpunkte und Einschätzungen bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung für die fachlich konzeptionell kohärente Maßnahmenplanung und liefert Argumente, die eine stimmige Außendarstellung unterstützen.

**Zielgruppe:** Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ, die, ob „drinnen“ oder „draußen“ und unabhängig davon, welcher Organisationseinheit sie angehören, mit der Planung und Umsetzung von Vorhaben der Beruflichen Bildung befasst sind.



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	1
Abbildung 1: Übersichtgraphik der Guidelines .....	3
Vorwort.....	4
Guidelines – warum eigentlich?.....	4
Wie die Guidelines zu lesen sind.....	5
Einleitung.....	7
Auf diesen Grundsätzen basiert unsere Arbeit .....	9
Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat .....	9
Lernen im Arbeitsprozess .....	10
Gesellschaftliche Akzeptanz von nationalen Standards.....	10
Qualifizierung von Berufsbildungspersonal.....	12
Institutionalisierte Berufsbildungsforschung und -beratung.....	13
Beschäftigungswirkung .....	13
Die Reichweite unserer Aufgaben.....	15
Vom schulischen zum lebensbegleitenden Lernen.....	15
Vom Lernen zum Arbeiten.....	16
Von der Kompetenz zur Anerkennung.....	17
Vom Einzelnen bis zum System .....	18
Von der Einzelmaßnahme zur Arbeitsmarktpolitik .....	19
Von Süd bis Nord.....	20
Von der formellen bis zur informellen Wirtschaft .....	21
Diese Themen bearbeiten wir .....	23
Berufsbildungssysteme und Berufsbildungspolitik .....	23
Aktive Arbeitsmarktpolitik.....	25
Standardentwicklung, Curriculum und Lehr-/Lernmaterialien, Prüfungswesen.....	27
Berufsbildungspersonal – Lehrkräfte/Management.....	28
Image/Marketingkonzepte.....	31
Finanzierungskonzepte .....	33
Technologiekompetenzzentren .....	35
Infrastruktur und Ausstattung.....	36
Wirkungsmonitoring .....	38

Spezifische Perspektiven.....	40
Gender.....	40
Inklusion.....	42
Fragile Gesellschaften und Konflikte (Frieden und Sicherheit).....	43
Green skills for green jobs.....	45
Mobilität von Arbeitskräften.....	46
Entrepreneurship.....	48
Neue Medien/E-Learning.....	50
Berufsbildung in wirtschaftssektoralen Ansätzen am Beispiel Rohstoffe.....	52

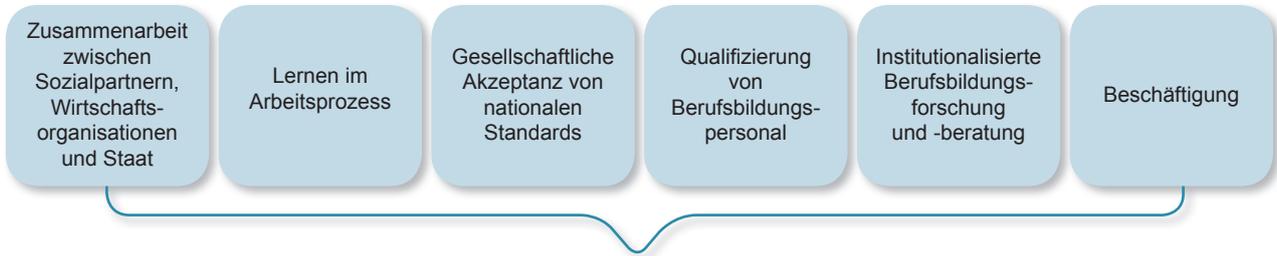
# Abkürzungsverzeichnis

AHK	Deutsche Auslandshandelskammern
AIZ	Akademie für internationale Zusammenarbeit
AM	Arbeitsmarkt
AURA	Auftragsrahmen der GIZ
BB	Berufliche Bildung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CEFE	Competency Based Economies through Formation of Enterpreneurs
CRISP	Center for Research and Industrial Staff Performance
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EH	Entwicklungshelfer
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FoBi	Fortbildung
FSE	Finanzsystementwicklung
GIZ	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GMI	German-Malaysian Institute
GSI Polytechnics	German-Singapore Institute, heute als School of Engineering Teil des Nanyang Polytechnics
HCD	Human Capacity Development
IF	Integrierte Fachkraft
IGI	Indonesian-German Institute
IGIAT	India-German Institute for Advanced Technology
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
ILO	International Labour Organisation
IS	International Services
ISCED	International Standard Classification of Education
IWF	Internationaler Währungsfond
IZ	Internationale Zusammenarbeit

KC	Kompetenzcenter
KKB	Kernkompetenzbereich
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MDG	Millenium Development Goals
MENA	arabische Länder Nordafrikas und des Nahen Ostens
MoECS	Ministry of Education, Culture and Science
NAWI	Förderung nachhaltiger Wirtschaftsentwicklung
NRO	Nichtregierungsorganisation(en)
NQF	National Qualification Framework
ODA	Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit (englisch: Official Development Assistance)
OECD-DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development – Development Assistance Committee
ORF	Offener Regionalfonds/Regionalvorhaben zur Qualifizierung und Beschäftigungsförderung Jugendlicher in der MENA Region
PPP	Public Private Partnership
RQF	Regional Qualification Framework
SSA	Sub-Sahara Afrika
TAP	Traditional Apprenticeship Programme
TGI	Thailand das Thai-German Institute
TKZ	Technologiekompetenzzentrum
TTC	Technical Trainer College
TVTC	(1) Technical and Vocational Training Center (2) Technical and Vocational Training Corporation
TZ	Technische Zusammenarbeit
WHO	Weltgesundheitsorganisation (englisch World Health Organization)
WiMo	Wirkungsmonitoring
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

# Entwicklungspolitischer Begründungs- und Entscheidungskontext

## Auf diesen Grundsätzen basiert unsere Arbeit



## Die Reichweite unserer Aufgaben



## Diese Themen bearbeiten wir



## Spezifische Perspektiven



Abbildung 1: Übersicht der Guidelines

# Vorwort

## Guidelines – warum eigentlich?

Berufliche Bildung erfährt in den letzten Jahren (wieder) ein zunehmendes Interesse. So haben die insbesondere quantitativen Erfolge der Education for All Initiative bei den Einschulungs- und Abschlussraten in der Grundbildung einen großen Handlungsdruck erzeugt, Anschlussperspektiven für diese Jugendlichen zu entwickeln. Auch die weltweit viel zu hohe Jugendarbeitslosigkeit führt zur verstärkten Diskussion der Frage, wie strukturelle Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten abgebaut werden können. Dies wiederum hat dafür sensibilisiert, dass der von so vielen jungen Menschen favorisierte Weg in die akademische Laufbahn in der Summe an seine Grenzen stößt. Berufsbildung gilt in vielen Ländern als zweitrangig, als Sammelbecken der „Gescheiterten“. Neben tief verwurzelten sozio-kulturellen Orientierungen spielen dabei auch sehr reale Qualitätsprobleme eine Rolle. Berufliche Bildung ist vielerorts unterfinanziert, praxisfern organisiert, nicht auf die Bedarfe des Arbeitsmarktes gerichtet und nicht selten insgesamt veraltet.

Die Berufliche Bildung, wie sie in Deutschland organisiert ist, aber auch z.B. in der Schweiz und Österreich, nimmt weltweit eine Sonderstellung ein. Nicht nur liefert sie sehr gute Qualität, sondern führt auch zu Abschlüssen, die gesellschaftlich anerkannt sind. Die geringe Jugendarbeitslosigkeit hierzulande lässt das Interesse an dualen Ansätzen der Beruflichen Bildung enorm ansteigen. Nicht nur Entwicklungsländer interessieren sich dafür, auch Industrie- und Schwellenländer. Wir wissen zweierlei: Natürlich ist die Problemlage in vielen Ländern komplex und mit einer Verbesserung der beruflichen Bildung allein werden die Wirtschafts- und Arbeitsmarktprobleme nicht zu lösen sein. Auch wissen wir, dass eine einfache und schematische Übertragung des deutschen Systems in der Regel nicht funktionieren wird. Beides im Hinterkopf, sind wir jedoch davon überzeugt, dass die Berufliche Bildung einen sehr wichtigen Beitrag leisten kann und das deutsche Berufsbildungssystem sehr viele positive Erfahrungen und Anregungen zu bieten hat.

Das Portfolio der Beruflichen Bildung ist in den letzten Jahren erheblich vielfältiger geworden:

- Es haben sich neue Themen (z.B. Green Skills etc.) zu bereits etablierten gesellt, so dass die Themenbreite beträchtlich zugenommen hat.
- Im Zuge der Fusion zur GIZ ist die Instrumentenvielfalt für das gesamte Unternehmen gestiegen. In der Beruflichen Bildung hat dies jedoch eine besondere Relevanz, denn alle Vorgängerorganisationen hatten jeweils einen eigenen starken Fokus auf Berufliche Bildung.
- Die Übergänge in andere Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit sind fließender geworden, Berufliche Bildung findet auch zunehmend in anderen Schwerpunkten statt.
- Wir arbeiten in den Vorhaben mit verschiedenen Partnern zusammen (neben Bildungsministerien auch Arbeitsministerien und häufig weitere Fach- oder Planungsministerien).
- Die meisten Vorhaben sind sehr breit angelegt und reichen von Berufsbildungs- zu Arbeitsmarktthemen.
- Berufliche Bildung fügt sich als ein Subsektor in integrierte Bildungskonzepte ein.
- Die Vorhaben haben eine breitere Stakeholderstruktur mit politischen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.
- Andere Bundesministerien neben dem Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) sowie weitere deutsche Akteure sind zunehmend auch in den Partnerländern vertreten, Abstimmung und Kohärenz wird immer wichtiger, um einen wirksamen deutschen Beitrag vor Ort zu leisten.
- Ebenfalls sind unsere Märkte und Auftraggeber inzwischen sehr vielfältig. Neben dem gemeinnützigen Bereich ist die Berufliche Bildung auch für den Bereich International Services (IS) ein wichtiger Sektor. Hoffnungen knüpfen sich desweiteren an das Industrieländergeschäft, welches mit dem erweiterten Gesellschaftszweck nun angegangen wird.

- Wichtige Auftraggeber sind auch andere Geber, die z.B. über Kofinanzierungen ein wichtiges Geschäftsvolumen für die GIZ erbringen. Die Relevanz von Kofinanzierungen in der Beruflichen Bildung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen.
- Vor Ort sind auch andere Geber aktiv und die Partner haben sich mit zum Teil unterschiedlichen Konzepten und Ansätzen auseinanderzusetzen. Diese gilt es dann, bezogen auf die Partnerbedarfe, angemessen zu verbinden.
- Neben der Konzentration auf formale Berufsbildungssysteme werden ebenfalls den Bedürfnissen des informellen Sektors mit zum Teil non-formalen Ausbildungsformaten Rechnung getragen. Dies entspricht insbesondere den Realitäten in vielen Ländern Sub-Sahara Afrikas (SSA).
- Anforderungen an ein effektives Wissensmanagement sind aufgrund der Komplexität entsprechend mitgewachsen. Ebenfalls sind die Vorhaben wie auch der Sektor insgesamt gefordert, Wirkung zu messen und zu kommunizieren.

Gleichzeitig haben wir eine wachsende Belegschaft in diesem Sektor. Erfahrene und langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen hier ebenso dazu wie neue, junge Kollegen und Kolleginnen sowie auch „Quereinsteiger“ mit Berufserfahrungen aus anderen Sektoren bzw. anderen Kontexten. Diese Vielfältigkeit ist ein Reichtum, der uns zusammen stärker macht.

Zunehmende Diversität und wachsende Komplexität bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Diese waren uns Anlass, die vorliegenden Guidelines zu verfassen. Meinungsvielfalt ist richtig und wichtig, aber die Berufliche Bildung in der GIZ muss eine klare Kontur haben, sollte für etwas Spezifisches stehen. Ein Wiedererkennungseffekt, trotz aller unvermeidbaren und auch sinnvollen Unterschiedlichkeit, sollte möglich sein, egal ob man einem Vorhaben in Sierra Leone oder einem in Indonesien oder Serbien begegnet.

## Wie die Guidelines zu lesen sind

Die Guidelines bieten zum einen Informationen zu Grundsätzen, Inhalten und Erfahrungen der Arbeit der GIZ im Bereich Berufsbildung. Soweit für das Verständnis der Berufsbildung nötig, werden auch Arbeitsmarktaspekte behandelt. Die Guidelines zeigen die Reichweite der Aufgaben, beschreiben mögliche Leistungen in diesem Bereich und illustrieren diese anhand von konkreten Fallbeispielen. Die einzelnen Abschnitte sind so aufgebaut, dass nach der Beschreibung des jeweiligen Themas auch deutlich wird, welche Position wir als GIZ dazu haben und in welcher Weise dieses Thema für uns im Sektor bedeutsam ist.

Damit verbinden wir den Anspruch, nicht nur konkrete inhaltliche Hinweise zu geben, sondern auch zu „orientieren“ im Dschungel der oben beschriebenen Komplexität. Die Guidelines sind so geschrieben, dass sie diesem Anspruch für alle Vorhabentypen genügen können. Wir richten uns mit ihnen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GIZ, die mit der Planung und Umsetzung von Vorhaben der Beruflichen Bildung zu tun haben, drinnen wie auch draußen. Gleichwohl können wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, weder der inhaltlichen Themen, noch der Aspekte, die bei der Umsetzung eine Rolle spielen. Wir haben uns auf die aus unserer Sicht zentralen Punkte beschränkt. So sind die spezifischen Perspektiven im Kapitel 4 so ausgewählt, dass sie Bezug nehmen auf die wichtigsten Diskussionspunkte – auch der internationalen Debatte.

Doppelungen und Wiederholungen bestimmter Aspekte konnten nicht ganz vermieden werden, denn verschiedene Aspekte spielen jeweils zu unterschiedlichen Themen eine Rolle und müssen dann auch in diesem Kontext, zur besseren Verständlichkeit, genannt werden.

Neben den genannten inhaltlichen Themen hat sich übrigens auch ein methodisches Thema „eingeschlichen“: Das Thema des Wirkungsmonitorings. Damit wird die Bedeutung deutlich, die wir diesem Thema beimessen. Es geht um die Frage, wie Wirkungen gemessen und zugeordnet werden können, auf Sektor und auf Vorhabensebene.

Bei der Erstellung der Guidelines hatten wir Prof. Ute Clement vom Institut für Berufsbildung an der Universität Kassel an unserer Seite. Ein externer Blick war uns wichtig und Prof. Clement verbindet in spezieller Weise Wissen und Erfahrung nicht nur in der Beruflichen Bildung, sondern auch in der

Internationalen Kooperation. Außerdem beteiligt waren das KC Kompetenzentwicklung Berufliche Bildung in der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ) sowie auch IS. An dieser Stelle sei allen Beteiligten herzlich für ihre Beiträge gedankt.

Damit stehen die Guidelines auf breiten Füßen. Unser Kernkompetenzbereich Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt, der alle fachlich zugeordneten Kolleginnen und Kollegen umfasst, steht für intensive, offene und konstruktiv-kritische Diskussion und Reflexion. In dieser Tradition sollen die vorliegenden Guidelines weitere und neue Anregungen bieten.

Viel Spaß beim Lesen und damit Arbeiten!

Ihr Kompetenzzentrum *Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt*

# Einleitung

Allgemein umfasst Berufliche Bildung die formale, non-formale und informelle berufliche Erstausbildung und berufliche Weiterbildung. Sie vermittelt fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten und bildet Menschen für eine qualifizierte Beschäftigung aus. Berufliche Bildung ist verortet in dem Spannungsfeld von sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Interessen und Entscheidungen. Sie ist insofern mehrdimensional bestimmt und verfolgt verschiedene Ziele: Generell wird Berufliche Bildung einerseits als Element des lebenslangen Lernens gesehen. Sie schafft und erhält die Fähigkeit von Menschen, Beschäftigung zu finden und in Beschäftigung zu bleiben, sichert den Lebensunterhalt und ist Grundlage für Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Andererseits ist sie durch die Bereitstellung qualifizierter und kompetenter Humanressourcen auch ein wesentlicher Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und ganzer Volkswirtschaften. Ihre Relevanz für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit ist u.a. begründet in ihren wesentlichen Beiträgen zur Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele (MDG), deren übergeordnetes Ziel die nachhaltige Bekämpfung der Armut ist: Beitrag zum MDG 1 durch Verbesserung des Zugangs von mehr Menschen zu produktiver Beschäftigung und einem dieser Beschäftigung entsprechenden Einkommen; Beitrag zum MDG 3, Frauen und Männer gleichberechtigt in Erwerbstätigkeit zu bringen; Beitrag zum MDG 7 z. B. durch Qualifizierung von Fachkräften für umweltrelevante Technologien oder durch Berufsbildungsangebote zum Umweltschutz; MDG 8 durch Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch qualifizierte Fachkräfte und durch explizite Entwicklung und Umsetzung von Jugendbeschäftigungsstrategien, die den Zugang Jugendlicher zu produktiver Beschäftigung besonders über Berufliche Bildung ermöglichen.

Das BMZ betrachtet Berufliche Bildung als integralen Teil seiner umfassenden und ganzheitlichen Bildungsstrategie. Diese BMZ-Bildungsstrategie von 2012 enthält als eines von zehn Zielen die klare Vorgabe, die Berufliche Bildung weiter auszubauen. Dieses soll unter der Maßgabe erfolgen, dass Berufsbildungssysteme bzw. Bildungssysteme insgesamt noch mehr gestärkt werden und deshalb insbesondere auch die Übergänge zwischen den einzelnen Bildungsbereichen im Sinne einer besseren Durchlässigkeit gestaltet werden sollen. Entsprechend der mehrdimensionalen Ziele betont die Bildungsstrategie die Zuordnung der Beruflichen Bildung sowohl zum EZ- Schwerpunkt Bildung als auch die Möglichkeit ihrer Zuordnung zum EZ- Schwerpunkt Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung (NAWI) oder als Komponente anderer Sektoren, wie zum Beispiel erneuerbare Energien und Energieeffizienz, Stärkung von Gesundheitssystemen, ländliche Entwicklung, Rohstoffe oder Klima. Die Zuordnungen erfolgen gemäß den länderspezifischen Notwendigkeiten. Das BMZ- Positionspapier ersetzt das Sektorkonzept Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt von 2005 und ist der neue Referenzrahmen für das BMZ, seine Durchführungsorganisationen, Zuwendungsempfänger und sonstigen Partner bei der konzeptionellen Gestaltung und Umsetzung von Vorhaben der Beruflichen Bildung in der EZ/TZ und es stellt somit eine Konkretisierung der Bildungsstrategie für den Subsektor Berufliche Bildung dar. Der seit langer Zeit verfolgte Ansatz der Unterstützung von Partnerländern bei der Reform ihrer Berufsbildungssysteme hat sich gemäß BMZ bewährt, ist erfolgreich und hat im Rahmen der Gebergemeinschaft hohe Anerkennung und eine deutsche Vorreiterrolle erlangt. Deutschland ist zurzeit weltweit der mit Abstand wichtigste bilaterale Geber in der Beruflichen Bildung; die deutschen ODA-Mittel für Berufsbildung überstiegen in den vergangenen Jahren sogar die entsprechenden Beiträge der EU-Kommission und der Weltbank. Dies soll in Zukunft weiterhin in umfassenden Berufsbildungsprogrammen im Mehrebenenansatz erfolgen oder kann sich auch auf einzelne Wirtschaftssektoren oder Branchen fokussieren. Besondere Wichtigkeit haben im Rahmen des Systemansatzes das optimale Verzahnen der Interventionen sowie die Entwicklung der Kapazitäten auf allen drei Ebenen:

- der politisch-strategischen Ebene,
- der Organisations- und Steuerungsebene sowie
- der Ebene der operativen Implementierung und Umsetzung.

Beim Human Capacity Development (HCD) haben die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften, innerbetrieblichen Ausbildern und Berufsbildungsmanagement hohe Priorität ebenso wie die Stärkung der beteiligten Institutionen wie z.B. nationaler Berufsbildungsagenturen oder privatwirtschaftlicher Einrichtungen wie Kammern und Verbänden. Aufgrund der Komplexität von Berufsbildungsreformen und ihren diversen Bezügen zu Bildungs- und Beschäftigungssystemen kommen bei Maßnahmen (Projekten und Programmen) zur Unterstützung der Reformen von Berufsbildungssystemen in der Regel auch unterschiedliche Instrumente in einem abgestimmten Setting zum Tragen. Das betrifft sowohl das GIZ-interne Instrumentenkonzept (Personal, IF, EH, HCD, Sachgüter, Finanzierungen), als auch die Kooperation mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen und Zuwendungsempfängern. Die Kooperation mit internationalen Akteuren und Gebern, gerade bei umfassenderen Maßnahmen, wird in Zukunft z.B. als Kofinanzierung, ebenfalls zunehmen und erhebliche Bedeutung erlangen.

Das BMZ betont bereits im Positionspapier Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit die hohe Akzeptanz der Beruflichen Bildung in der deutschen EZ/TZ bei den Partnerländern und in der Gebergemeinschaft aufgrund ihrer Praxis- und Arbeitsmarktorientierung sowie wegen ihrer ursächlichen Wirksamkeit hinsichtlich des erfolgreichen Übergangs von insbesondere jugendlichen Absolventinnen und Absolventen von dualen Berufsausbildungen in Beschäftigung. Die Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit soll sich deshalb an den fünf Prinzipien deutscher Berufsbildung bzw. an den Schlüsselmerkmalen der dualen Berufsausbildung in Deutschland orientieren, die im folgenden Kapitel der Guidelines genauer beschrieben werden: Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat; Lernen im Arbeitsprozess; Akzeptanz von nationalen Standards; Qualifiziertes Bildungspersonal; Institutionalisierte Berufsbildungsforschung und -beratung. Die deutsche Bundesregierung geht in ihrem aktuellen Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand (2013) noch weiter, indem sie das deutsche duale System der Beruflichen Bildung als Referenzmodell in Europa und weltweit als Grundlage einer konzertierten Berufsbildungszusammenarbeit deutscher Berufsbildungsakteure sieht. Für die Internationale Zusammenarbeit der GIZ im Bereich Berufliche Bildung werden damit neue Maßnahmenzuschnitte zu erwarten sein, die in Kooperation mit verschiedenen deutschen Institutionen, Organisationen und Akteuren, wie z.B. BMBF, BIBB, DIHK, ZDH, AHKs etc. zu gestalten sein werden. Dieser Prozess hat aber gerade erst begonnen. Wichtig ist, die Grenzen der Übertragbarkeit in den jeweiligen Kontexten zu erkennen und angepasste Lösungen zu erarbeiten.

# Auf diesen Grundsätzen basiert unsere Arbeit

## Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat

Kennzeichen deutscher Berufsbildung ist die Kooperation zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften. Sichtbar wird diese Kooperation in der Dualität von Lernen und Arbeiten, in der gemeinsamen Finanzierung Beruflicher Bildung oder der Vereinbarung kompetenzorientierter Standards und Prüfungen. Vor allem aber wird sie deutlich in der gemeinsamen Verantwortung der Beteiligten für eine umfassende, qualitativ hochwertige und bedarfsgerechte Aus- und Weiterbildung möglichst aller Jugendlichen. Die Zusammenarbeit zielt gleichermaßen auf Beschäftigungsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung der Menschen in Aus- und Weiterbildung.

### Erläuterung

Berufsbildungssysteme, die ausschließlich in staatlicher Verantwortung liegen, erweisen sich häufig als kostspielig und wenig effizient. Rein betriebliche Aus- und Weiterbildung dagegen wird den Interessen der Jugendlichen und der Gesellschaft an breit angelegter technischer und allgemeiner Bildung nur bedingt gerecht. Die kontinuierliche Abstimmung zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften benötigt Zeit und Energie. Doch insgesamt bürgt sie für eine Aus- und Weiterbildung auf hohem technischem Niveau, die sowohl die betrieblichen Verwertungsinteressen als auch die Entwicklungsinteressen der Jugendlichen berücksichtigt.

Leicht herzustellen ist eine solche Kooperation jedoch nicht. In der gemeinsamen Verantwortung für Berufsbildung treffen unterschiedliche Systemlogiken (Wirtschaft/Bildung), Gesetzesregelungen (Arbeitsgesetz/Schulgesetz), ministerielle Zuständigkeiten (Arbeitsministerium/Bildungsministerium), Steuerungsmodi (Markt/Bürokratie) und Interessen (Gewinnsteigerung/Marktfähigkeit eigener Arbeitskraft) aufeinander. Selbst in Deutschland sind Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern nur auf konsensuellem Wege möglich; nicht einmal das Berufsbildungsgesetz bietet eine gemeinsame Steuerungsgrundlage. Auch in unseren Partnerländern ist Kooperation im Regelfall nur über Diskurs und Verständigung erfolgreich.

### Bedeutung für unsere Vorhaben

Die Zusammenarbeit zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften ist auf jeder Ebene der Berufsbildungszusammenarbeit bedeutsam. Auf lokaler Ebene können Betriebe und Schulen gemeinsam Berufsbildungsbedarfe klären, Aus- und Weiterbildung koordinieren, Praktika oder Theorieschulungen ermöglichen oder sich an der Qualifizierung von Aus- und Weiterbildungspersonal beteiligen. Auf regionaler Ebene können Netzwerke betrieblicher, schulischer und korporativer Partner die Koordination von Berufsbildungsaktivitäten unterstützen. Und die Zusammenarbeit von Verbänden und Ministerien auf nationaler Ebene ordnet und rahmt Berufliche Bildung, wenn z.B. Curricula gemeinsam entwickelt und implementiert, Berufsbildung anteilig finanziert oder die Zertifizierung von Kompetenzen reguliert werden.

Häufig beginnen Kooperationen mit engagierten Einzelpersonen, die zusammenarbeiten, weil sie Kooperation für sinnvoll und nützlich erachten. Die GIZ unterstützt solch einzelne Initiativen und Institutionen dualer bzw. kooperativer Berufsbildung (vgl. Kapitel 4). Normative Regelungen, finanzielle sowie organisatorische Verflechtungen tragen dann dazu bei, die Zusammenarbeit stärker zu institutionalisieren. Nachhaltig wirksam wird die Kooperation zwischen Wirtschaft und Staat allerdings meist erst dann, wenn sich Strukturen jenseits dieser Pionierstätigkeit festigen.

## Lernen im Arbeitsprozess

Die Verbindung von Lernen und beruflicher Arbeit stärkt nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit, sondern trägt – unter der Bedingung lernförderlicher und fairer Arbeitsbeziehungen – auch zur Persönlichkeitsentwicklung der jungen Erwachsenen bei. Notwendig sind dazu Strukturen, die zwischen Lernen und Arbeiten sinnvoll vermitteln und Anschlüsse in den Arbeitsmarkt und ins Bildungssystem sichern.

### Erläuterung

Bildung hat sich historisch in vielen westlichen Ländern und ehemaligen Kolonialstaaten zu dem gesellschaftlichen Faktor entwickelt, der über Klassenzugehörigkeit und Aufstiegschancen entscheidet. Berufsbildung stellt dann häufig die zweitbeste Option für diejenigen dar, die an akademischer Bildung nicht teilhaben können. Sie soll akademischer Bildung jedoch in Struktur und Form möglichst ähneln und wurde daher in unseren Partnerländern in der Regel an berufliche Sekundarschulen verlagert.

Anders in Deutschland: Hier gilt gerade der enge Arbeitsmarktbezug als Vorteil für die Sozialisation junger Menschen. Der Ernstcharakter der Arbeit stärkt potenziell die Arbeits- und Lernmotivation und die Identitätsentwicklung. Wer Verantwortung für seine Arbeit übernimmt, erlebt sich als bedeutungsvoll für andere und erfährt gesellschaftliche Anerkennung. So können junge Erwachsene im Arbeitsprozess auch soziale und personale Kompetenzen (Zusammenarbeit mit anderen, Zuverlässigkeit, Umgang mit Fehlern) entwickeln. Zugleich qualifiziert die enge Verknüpfung von Lernen und Arbeit unmittelbar für produktive Arbeit.

Arbeit kann aber auch anstrengend, belastend, langweilig oder destruktiv sein. Engagement für Lernen im Arbeitsprozess bedeutet somit zugleich: Engagement für lernförderliche, humane Arbeitsbedingungen. In Abgrenzung von un- oder angelernter Arbeit gilt für uns die Forderung nach ganzheitlicher, erfüllender, breit fundierter und hochwertiger Arbeit – dem Beruf.

### Bedeutung für unsere Vorhaben

Berufsbildungsvorhaben nach deutschem Muster verbinden berufliches Lernen mit Arbeitsprozessen bei der Auswahl der:

- Lerninhalte, die sich am Bedarf des Arbeitsmarktes orientieren (kompetenzorientierte Lernziele);
- Lehrinhalte, die über einzelne Arbeitsplatzbedarfe hinaus eine breite Grundbildung und Einsetzbarkeit ermöglichen ;
- Lernorte (Schule und Betrieb);
- Lernmethoden (Lernen im Prozess der Arbeit und Theorieunterricht) bis hin zur
- Gestaltung der Strukturen betrieblicher Bildung (Beteiligung betrieblicher Akteure an der Finanzierung, Bereitstellung von Ausstattung und Zertifizierung).

Auch wenn der Fokus und die relative Bedeutung dieser Elemente von Land zu Land variieren: Charakteristisch für Berufsbildungsvorhaben mit deutscher Unterstützung ist eine Haltung, die berufliches Lernen an lernförderlich angelegten Arbeitsprozessen orientiert. Berufliches Lernen heißt aus unserer Sicht: Arbeits- und Geschäftsprozesse in Planung, Durchführung und Kontrolle zu verstehen, zu beherrschen, zu reflektieren und werteorientiert mit zu verantworten. Dies gelingt, wenn Berufliche Bildung in Inhalten, Methoden, Standards und Organisation Arbeiten und Lernen verknüpft.

## Gesellschaftliche Akzeptanz von nationalen Standards

Nur Zertifikate, deren Gültigkeit über den einzelnen Arbeitsplatz hinausreichen, ermöglichen Beschäftigungsfähigkeit, Mobilität auf dem Arbeitsmarkt, auch über Grenzen hinweg, und ggf. Übergänge in die allgemeine Bildung: Wer ein Berufsfeld in seiner Breite und Tiefe beherrscht, kann flexibler eingesetzt

werden und versteht auch vor- und nachgelagerte Prozesse seiner Tätigkeit. Überbetriebliche Berufs-, Ausbildungs- und Prüfungsstandards sichern darüber hinaus eine gleichbleibende Qualität der Berufsbildungsabschlüsse.

### **Erläuterung**

Zertifikate stellen die „Währung“ dar, mit deren Hilfe sich Menschen Zugang zu Bildungsgängen oder beruflichen Positionen eröffnen (oder verschließen). Zwar stellt ihr Besitz keineswegs eine Garantie für gelungene Integration in den Arbeitsmarkt dar, doch sind sie in vielen Gesellschaften die Bedingung dafür, dieses überhaupt versuchen zu können. Zertifikate sorgen dafür, dass Lernleistungen dokumentiert und miteinander vergleichbar werden und tragen zur Übersichtlichkeit und Transparenz des Bildungsmarktes bei. Sie bewirken aber auch soziale Schließung, Selektivität und eine Regulierung des Zugangs zu Berufen und Hierarchien. Kulturell tradierte, mit Symbolkraft ausgestattete und gesellschaftlich akzeptierte Zertifikate wie z.B. der Meisterbrief scheinen wechselseitige Erwartungen in besonders hohem Maße zu bündeln und werden gut akzeptiert.

Zertifikaten wird dann Vertrauen entgegengebracht, wenn sie transparent und verlässlich berufliche Kompetenzen abbilden – in erwartbarer Qualität und Breite – und wenn an ihrer Entwicklung und Bescheinigung vertrauenswürdige Akteure beteiligt sind. Aus diesem Grund bezieht deutsche Berufsbildungszusammenarbeit regelmäßig Arbeitgeberverbände, staatliche Institutionen und Gewerkschaften in den Dialog über Standards mit ein. Die Einbindung in nationale Qualifikationsrahmen, Zugangs- und Aufstiegswege der Standards ist Voraussetzung für eine breite Akzeptanz auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt.

### **Bedeutung für unsere Vorhaben**

Wie Zertifikate im Einzelnen beschaffen sein sollen, muss im kulturellen und historischen Kontext des jeweiligen Kooperationslandes von der Regierung, in Abstimmung mit den maßgeblichen Akteuren im Bildungssektor, entschieden werden. Manche Länder haben Qualifikationsrahmen entwickelt, die eine Einordnung und Hierarchisierung der Zertifikate in ein Gesamtsystem vorsehen. Auch in diesen Fällen kann es sich als sinnvoll erweisen, in Kompetenzzuschnitt und Prüfungszuständigkeiten an bestehende Systeme anzuknüpfen, um gesellschaftliches Vertrauen in Zertifikate zu stärken.

Generell bevorzugt die deutsche Entwicklungszusammenarbeit einen ganzheitlichen Berufsbildungsansatz, der Kompetenzen dann bescheinigt, wenn sie eine bestimmte Breite und Tiefe erreicht haben. Im Sinne von „Beruflichkeit“ ist dies dann der Fall, wenn eine Person berufliche Handlungskompetenz erworben hat und – über die Beherrschung routinemäßiger Arbeitsabläufe hinaus – den gesamten Arbeits- und Geschäftsprozess verstanden hat. Erst wenn sie über die notwendige Fachkompetenz und soziale sowie personale Kompetenzen verfügt, ist sie dazu in der Lage, vollständige Arbeitsprozesse zu planen, durchzuführen und zu bewerten. Nur eine gewisse Breite der Kompetenz bietet die Möglichkeit, an unterschiedlichen Arbeitsplätzen eines Berufsfeldes handlungsfähig und einsetzbar zu sein. Und erst eine gewisse Tiefe der Kompetenz bietet die Gewähr, dass Individuen und Arbeitgeber Zertifikate verstehen und akzeptieren.

In dieser Hinsicht ist deutsche Zertifizierung in einem umfassenden Sinne immer schon kompetenzorientiert: Die zuständigen Stellen prüfen weder allgemeines Wissen, noch einzelne Fertigkeiten ab, sondern die erfolgreiche und effiziente Bewältigung ganzheitlicher beruflicher Handlungsanforderungen. Entsprechend finden Prüfungen durch die Kammern, Innungen oder andere zuständige Stellen durch beauftragte betriebliche Ausbilder (anderer Unternehmen) statt. Grundlage dafür bieten in Deutschland bundesweit gültige Ausbildungsordnungen, die Prüfungsanforderungen für die Berufe nach Berufsbildungsgesetz festlegen.

## Qualifizierung von Berufsbildungspersonal

Pädagogisch wie fachlich gut ausgebildete Lehrkräfte und Ausbilderinnen und Ausbilder sind die Grundlage einer qualitativ hochwertigen Berufsbildung. Die gesellschaftliche Anerkennung, die ihnen und der Beruflichen Bildung als solcher entgegen gebracht wird, drückt sich in ihrem Qualifikationsniveau, ihrer Bezahlung und ihren Karrierechancen aus. Deutsche Berufsbildungszusammenarbeit setzt daher auf fachliche Qualifizierung von Lehrkräften, Bildungsmanagement und betrieblichem Ausbildungspersonal und unterstützt auch ihre Akademisierung und Professionalisierung.

### Erläuterung

In Ländern, in denen das gesellschaftliche Ansehen Beruflicher Bildung gering und das Budget zur Bezahlung von Lehrkräften klein ist, sind Lehrkräfte in diesem Bereich oft unzureichend ausgebildet und schlecht bezahlt. Die universitäre Lehrerausbildung erstreckt sich häufig nicht auf das Lehramt für berufliche Schulen und betriebliches Lehrpersonal wird kaum oder gar nicht geschult. Zudem besteht – gerade in wachsenden Ökonomien – stets die Gefahr, dass technisch gut qualifiziertes Lehrpersonal in lukrativere Beschäftigungen abwandert. Betriebliche Ausbilder werden häufig pädagogisch gar nicht geschult; eine eigenständige Profilierung dieses Tätigkeitsfeldes findet dann nicht statt.

Eine Verbesserung der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und Ausbildungspersonal verstehen wir als Bestandteil eines weitergehenden Professionalisierungsprozesses. Ziel ist, die berufliche Identität als Pädagogin oder Pädagoge, die Arbeitsbedingungen und den Status der Lehrkräfte und Ausbilder insgesamt zu stärken. Wichtige Leitlinien sind dabei die Akademisierung der Lehrerbildung, die konsequente Ausrichtung auf berufsrelevante Kompetenzen sowie der enge Dialog zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat. Von der GIZ durchgeführte Vorhaben zur Qualifizierung des Berufsbildungspersonals richten sich an betriebliches Ausbildungspersonal, Lehrkräfte sowie Verantwortliche im Bildungsmanagement in Verwaltungen und Schulleitungen.

### Bedeutung für unsere Vorhaben

Die Stärken des deutschen Ausbildungspersonals (von denen unsere internationalen Partner profitieren können) liegen in

- der kompetenzorientierten, d.h. auf schulische bzw. betriebliche Praxis bezogene Aus- und Weiterbildung des Personals in Schulen und Betrieben,
- den akademischen Lehramtsstudiengängen auf Masterebene (inklusive Zugang zur Promotion),
- der universitären erziehungswissenschaftlichen Bildung in gut ausdifferenzierten Disziplinen der Schulpädagogik und Unterrichtsforschung,
- der Fachdidaktik auf universitärem Niveau,
- der universitären Weiterbildung im Bildungsmanagement in Form von Fernlehrgängen,
- der schrittweisen Professionalisierung und Akademisierung der Aus- und Weiterbildung von Ausbildern (z.B. der Betriebspädagogen IHK oder einzelner Ansätze hochschulischer Ausbildung von Betriebspädagogen).

Die Lehrerausbildung in Partnerländern ist zwar häufig eher an Lehrerbildungseinrichtungen oder Hochschulen im Postsekundarbereich angesiedelt, doch sind die Partner erfahrungsgemäß an einer Akademisierung der Ausbildung interessiert. An dieser Stelle gilt es, eine Balance zwischen gehaltvoller und theoretisch begründeter Inhalte einerseits und einer Fokussierung auf schulische Praxis andererseits zu halten. Der Erwerb beruflicher Handlungskompetenz für den Lehrerberuf ist aus unserer Sicht ein angemesseneres Ausbildungsziel als die rein akademische Auseinandersetzung mit Bildungstheorie – selbst wenn letztere den an Allgemeinbildung orientierten Partnern zunächst vertrauter erscheint. Analog gilt das auch für das betriebliche Ausbildungspersonal, welches häufig nach den Maßgaben der deutschen Ausbildereignungsverordnung fortgebildet wird.

## Institutionalisierte Berufsbildungsforschung und -beratung

Die notwendige empirische Grundlage für eine bedarfsgerechte Berufsbildung erhalten wir aus einer umfassenden Berufsbildungs- und Arbeitsmarktforschung. Die dort gewonnenen Daten und Dokumentationen ermöglichen die ständige Anpassung der Berufsbildung an den technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Auch Individuen erhalten über Berufsinformation und Beratung Hilfen für die Wahl von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie für den Übergang ins Arbeitsleben.

### Erläuterung

Die gemeinsame Zuständigkeit von Staat und Privatwirtschaft für die Berufliche Bildung hat in Deutschland zur Einrichtung eines breit gefächerten institutionellen Netzes zur Erhebung und Dokumentation von Daten der Beruflichen Bildung geführt. Daran sind das Bundesinstitut für Berufliche Bildung und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ebenso beteiligt wie verschiedene akademische Institutionen und Einrichtungen der verfassten Wirtschaft.

Zwar hat die Planbarkeit bedarfsadäquater Aus- und Weiterbildung ihre Grenzen: Messbar ist immer nur die gegenwärtige Situation, während Berufliche Bildung stets für die Zukunft ausbildet. Gleichwohl können technische und betriebliche Entwicklungen nur dann von Beruflicher Bildung aufgegriffen und verarbeitet werden, wenn darüber Informationen verfügbar sind.

Daten müssen jedoch nicht nur erhoben, sondern auch zugänglich gemacht werden. Die transparente Aufarbeitung und Bereitstellung von Arbeitsmarktdaten sowohl für die Fachöffentlichkeit als auch für Individuen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die für die Entwicklung funktionierender Berufsbildungsmärkte von Bedeutung ist.

### Bedeutung für unsere Vorhaben

Die Erhebung von arbeits- und berufsbezogenen Daten kann auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Maßstäben erfolgen: lokal, regional oder national bzw. tätigkeits-, berufs- oder sektorbezogen. Welche Daten erhoben und verbreitet werden sollen, wird von den Interessen der potenziellen Nutzer abhängen. EZ-Vorhaben werden in aller Regel den Ausgleich dieser Interessen im Blick behalten und z.B. dafür sorgen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen Zugang zu Daten erhalten. Eine zielgruppenbezogene Planung der Forschung und Beratung führt dazu, dass von Anfang an die Aufarbeitung und Veröffentlichung der Daten mitgedacht wird.

Die vielfältigen Instrumente und Erfahrungen deutscher Berufsbildungsforschung umfassen z.B.:

- Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalysen
- Arbeitsorganisationsanalysen
- Sektoranalysen
- Bedarfsanalysen
- Studien zum Bildungswahlverhalten
- Formative und summative Evaluation etc.

## Beschäftigungswirkung

Beschäftigung ist wichtig – für den einzelnen Menschen, wie für die Gesellschaft und die wirtschaftliche Entwicklung. Sie ermöglicht Einkommen, gesellschaftliche Teilhabe und Anerkennung, soziale Sicherung und die Entfaltung des wirtschaftlichen Potenzials. Alle diese Potenziale kann Beschäftigung jedoch nur entfalten, wenn sie menschenwürdig (*decent*) ist, andernfalls ist sie ein Zeichen von Ausbeutung und verfestigt die ungerechte Verteilung von Ressourcen und Chancen.

## **Erläuterung**

Die Entstehung von Beschäftigung ist in der Regel nicht monokausal. Dies betrifft das einzelne Beschäftigungsverhältnis ebenso, wie die Schaffung von Beschäftigung in größerem Umfang. Nur wenn Unternehmen sowie andere Arbeitgeber für ihre Produktion und Dienstleistungen Arbeitskräfte benötigen, stellen sie Arbeitsplätze zur Verfügung. Diese können nur adäquat besetzt werden, wenn Arbeitsuchende mit dem benötigten Qualifikationsprofil verfügbar sind und sich beide Seiten in Bezug auf Entlohnung und weitere Konditionalitäten einig werden können. Beschäftigung lässt sich nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ beschreiben. In welchen Sektoren gibt es Beschäftigungsmöglichkeiten? Welche Arbeitsplatz- und Qualifikationsprofile sind vorhanden bzw. werden benötigt? Wie verteilen sich die Arbeitsplätze „im Raum“? Welche Rolle spielt Migration (auch länderübergreifend)? Wie steht es um das Verhältnis von formalen und informellen Arbeitsverhältnissen? Wie durchlässig sind die einzelnen Segmente des Arbeitsmarktes? Ein hohes Beschäftigungsniveau und eine ausgewogene Beschäftigungsstruktur herzustellen ist die Aufgabe der Beschäftigungspolitik. Die Beschäftigungspolitik ist in der Regel nicht bei einem Ministerium angesiedelt, sondern umfasst alle Fachpolitiken, die Effekte auf Höhe und Struktur der Beschäftigung aufweisen (Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Wirtschafts-, Sozial-, Lohn- und Finanzpolitik sowie weitere). Von Beschäftigungspolitik im engeren Sinne kann jedoch nur gesprochen werden, wenn ein solcher beschäftigungspolitischer Impetus erkennbar ist und die Koordinierung einzelner Fachpolitiken auf Beschäftigung hin auch umgesetzt wird

## **Bedeutung für unsere Vorhaben**

Die Schaffung von menschenwürdiger Beschäftigung ist aufgrund ihrer wichtigen individuellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Relevanz eine wesentliche Größe der Entwicklungszusammenarbeit. Die deutsche EZ ist dem integrierten Ansatz für Beschäftigung verpflichtet. Dieser geht davon aus, dass nachhaltige Beschäftigung am wahrscheinlichsten dann entsteht, wenn auf Angebot und Nachfrage, deren Matching sowie die beschäftigungsrelevanten Rahmenbedingungen gleichermaßen eingewirkt werden. Die erste Säule, die Nachfrage nach Arbeit, wird im Rahmen der Privatwirtschaftsentwicklung bearbeitet. Die Säule des Arbeitsangebotes betrifft die Berufliche Bildung sowie auch andere Bildungsbereiche im Kontext des lebenslangen Lernens. Das Matching zwischen Angebot und Nachfrage ist der Bereich der Arbeitsmarktpolitik, während die Rahmenbedingungen von wirtschaftspolitischen, sozialpolitischen Konzepten beeinflusst werden. In diesem Bereich ist auch der Zugang zu Finanzdienstleistungen angesiedelt. Hierbei gilt es, die Beschäftigungschancen von auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen (z.B. Jugendliche, Frauen, ethnische oder religiöse Gruppen, Menschen mit Behinderungen) zu verbessern. Zum Teil liegen objektive Vermittlungshemmnisse vor (zu geringe Mobilität, fehlende Qualifikationen etc.), oft ist es aber auch eine diskriminierende Haltung diesen Gruppen gegenüber und nicht selten eine Mischung aus beidem. Die entsprechenden Maßnahmen müssen somit gezielt das eigentliche Problem angehen. Der integrierte Beschäftigungsansatz bedeutet nicht, dass alle relevanten Bereiche im Rahmen eines Programmes abgedeckt sein müssen. Vielmehr wäre zu erwarten, dass dies an Überkomplexität leidet und damit besonderen Risiken ausgesetzt ist. Die unterschiedlichen Interventionsbereiche können auch durch unterschiedliche Programme, neben dem BMZ auch durch die anderer Geber bearbeitet werden. Wichtig sind auch hier die zielgerichtete Geberkoordinierung sowie die etwaige Bestimmung eines Lead Donors für Beschäftigung. Auch Vorhaben, die nicht explizit auf Beschäftigung abzielen, haben oft implizite Beschäftigungswirkungen, positiver wie auch manchmal negativer Art. Wichtig ist auch für diese Vorhaben, ein Gefühl für direkte oder indirekte Beschäftigungswirkungen zu entwickeln. Denkbar ist z.B. ein Portfolioscreening (auf Partnerland- oder regionaler Ebene), das solche Effekte aufspüren kann, um auf dieser Basis zu versuchen, positive Beschäftigungswirkungen in Niveau und Struktur zu erzielen.

# Die Reichweite unserer Aufgaben

## Vom schulischen zum lebensbegleitenden Lernen

### Was haben wir gelernt?

Allgemeine Grundbildung ist die unverzichtbare Grundlage aller weiteren Bildungsebenen und verdient somit besondere Aufmerksamkeit. Lernen Menschen lesen und schreiben, dann wächst Einkommen, sinkt die Säuglingssterblichkeit und der Gesundheitszustand der Bevölkerung verbessert sich. Doch sobald ein verlässliches Angebot an Grundbildung in einem Land etabliert ist, wird deutlich, dass sie alleine keine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit garantieren kann. Gerade in prekären Lebens- und Arbeitsbedingungen sind Menschen darauf angewiesen, immer wieder Neues zu lernen. Lebensbegleitendes Lernen mit allgemeinen wie beruflichen Inhalten wird zur zentralen Bildungsherausforderung. Berufsbildung bewegt sich dabei im Spannungsfeld, viele Menschen wirksam zu erreichen, um Armut zu mindern, zugleich aber auch bestehende arbeitsteilige Produktions- und Dienstleistungsmärkte zu bedienen. Für sinnvoll erachten wir daher die Integration arbeitsweltbezogener Unterrichtsinhalte auf allen Ebenen des Bildungssystems von der Grund- bis zur Erwachsenenbildung.

### Was machen wir heute?

Ein ganzheitliches, an den Bedarfen der Menschen und des Arbeitsmarktes orientiertes Bildungsverständnis umfasst drei Dimensionen: die systemische, die institutionelle und die subjektbezogene Ebene. Systemisch werden nicht einzelne Bildungsbereiche isoliert betrachtet und gefördert, sondern auch die Übergänge zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen und -formen in den Blick genommen. Nur barrierefreie und durchlässige Bildungsstrukturen (= „kein Abschluss ohne Anschluss“) sowie die grundsätzliche Gleichwertigkeit beruflicher und allgemeinbildender Bildungswege bieten die Voraussetzung für lebensbegleitendes Lernen. Voraussetzung für eine solche Gleichwertigkeit sind zum einen gute Übergangsmöglichkeiten zwischen allgemeinen und beruflichen Bildungsgängen, d.h. dass auch auf berufliche Sekundarbildung eine akademische Bildung aufgebaut werden kann. Zum anderen geht es aber auch um Karrierechancen im Betrieb. Werden Absolventinnen und Absolventen Beruflicher Bildung ebenso gerne eingestellt wie Studienabgänger? Erhalten sie dieselben Optionen auf Karrierepositionen? Auf institutioneller Ebene gilt es, Angebote für möglichst alle Altersgruppen und Lebensphasen zu ermöglichen. Und schließlich sind auf der individuellen Ebene didaktisch-inhaltlich wie methodisch auch die besonderen Bedingungen des Lernens Erwachsener zu berücksichtigen. Es gilt, an lebensweltliche Erfahrungen älterer Lernender anzuknüpfen und ihre besonderen Lernbedarfe in Rechnung zu stellen.

### Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit zielt darauf ab, die Durchlässigkeit von Bildungssystemen zu fördern, Bildungsangebote für möglichst alle Altersgruppen bereitzuhalten und individualisiertes Lernen didaktisch zu unterstützen. Im Sinne des nachholenden Lernens betrifft dies z.B. Grundbildung für Erwachsene, aber auch Berufliche Bildung für und im Erwerbsleben sowie akademische Lernangebote. Programme der Anerkennung informell erworbener Kompetenzen stützen das lebensbegleitende Lernen Erwachsener.

## Vom Lernen zum Arbeiten

### Was haben wir gelernt?

In vielen Entwicklungs- und Schwellenländern ist Berufliche Bildung institutionell und kulturell enger mit dem Schulsystem verbunden als mit der Arbeitswelt. Schulische Berufsbildung jedoch krankt oft an Praxisferne, hohen Kosten und mangelnder Qualität der personellen wie sachlichen Ressourcen. Zugleich bietet sie Lernenden nur bedingt Perspektiven innerhalb des Schulsystems und wird somit bestenfalls als zweitbeste Option bewertet (second best choice). In Deutschland ist durch die Besonderheiten des dualen Systems eine vergleichsweise enge Verbindung mit betrieblicher Arbeit möglich geworden. Daher können wir eine Reihe von Erfahrungen z.B. mit praxisorientierten Lerninhalten und -methoden, praxisrelevanten Prüfungsformen, lernförderlicher Gestaltung von Arbeitsplätzen oder Lernortkooperation in die Zusammenarbeit mit unseren Partnern einbringen. Wo es gelingt, diese Erfahrungen bedarfsorientiert nutzbar zu machen (ohne deutsche Systemstrukturen starr übertragen zu wollen), entwickeln sich konstruktive Verbindungen zwischen Lernen und Arbeiten.

### Was machen wir heute?

Berufliche Bildung muss sich mindestens teilweise daran messen lassen, wie erfolgreich ihre Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt sind. Das heißt explizit nicht, dass Jugendliche möglichst passgenau auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet werden sollen. Wir verstehen Beschäftigungsfähigkeit vielmehr als die Fähigkeit, zwischen Bedarfen des Arbeitsmarktes, den Anforderungen der unterschiedlichen Lebensbereiche sowie der Persönlichkeitsentwicklung eine Balance finden zu können. In diesem Sinne beinhaltet Beschäftigungsfähigkeit dann Aspekte wie: die Kompetenz zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, fachliche Kompetenz, Lernfähigkeit und -bereitschaft, Entschluss- und Entscheidungsfreudigkeit, Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz. So komplex wie diese Merkmalsliste ist dann auch der Erwerb von Beschäftigungsfähigkeit. Aus unserer Sicht sind dort solche Fähigkeiten enthalten, die durch Lernen und die Vermittlung von Wissen und Reflexion erworben werden, aber auch solche Fähigkeiten, die Lernende durch praktisches Tun erkennen und einüben bzw. solche, die sie sich im Arbeitsalltag auf informellem Wege aneignen.

Gleichzeitig ist Beschäftigungsfähigkeit nur dann ein erfolgreiches Konzept, wenn auch auf Seiten des Arbeitsmarktes die Verbindung von Lernen und Arbeiten anerkannt und ermöglicht wird. Deshalb setzen Strategien der GIZ zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit nicht nur beim Lernenden, sondern auch bei den vorhandenen Arbeitsmärkten und deren Akteuren an.

### Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?

Beschäftigungsfähigkeit ist nicht nur das Ergebnis kompetenzorientierter Aus- und Weiterbildung, sondern entsteht auch aus einer Nachfrage des Arbeitsmarktes. Der „Integrierte Ansatz zur Beschäftigungsförderung“ befasst sich gemeinsam mit den Partnern mit folgenden Bereichen:

- Arbeitsplätze schaffen durch die Verknüpfung von Qualifizierungsmaßnahmen mit anderen Förderansätzen wie dem Zugang zu Mikrokrediten und Business Development Services sowie
- eine wettbewerbsfähige Privatwirtschaft und angemessene wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen (z.B. Handels-, Fiskal- und Wirtschaftspolitik);
- Förderung des Dialogs zwischen Angebot und Nachfrageseite.

## Von der Kompetenz zur Anerkennung

### Was haben wir gelernt?

Kompetent zu sein reicht in der Regel nicht aus, um auf dem Arbeitsmarkt Erfolg zu haben. Kompetenz muss auch sichtbar und gegenüber potenziellen Arbeitgebern deutlich gemacht werden. Dies geschieht in der Regel über Zertifikate. Auf gut funktionierenden Arbeitsmärkten wirken Bildungszertifikate wie eine Währung (symbolisches Kapital), mit deren Hilfe man den Zugang zu Karrierewegen öffnen oder verschließen kann – jedenfalls dann, wenn die Zertifikate aussagekräftige und vertrauenswürdige Aussagen über die Qualifikation einer Person treffen. Wer Deutungshoheit über Inhalte und Form von Zertifikaten besitzt, bestimmt wesentlich darüber mit, wie Bildung und Arbeitsmarkt miteinander verkoppelt sind. Wer was auf welche Weise prüft, prägt die Berufliche Bildung von der Wahl eines Bildungsangebotes bis zu seiner Verwertung auf dem Arbeitsmarkt (und in allen Schritten dazwischen). Zertifikate gestalten zudem maßgebend die Arbeitsbeziehungen. Besitzt eine Person einen Titel, dann sind damit wechselseitige Erwartungen bezüglich Arbeitsinhalten, Bezahlung, Engagement und Verantwortungsübernahme verbunden, die von Einzelnen nur bedingt umgangen werden können. Zugleich können Zertifikate mit Berechtigungen z.B. bestimmte Bildungsgänge besuchen zu dürfen oder bestimmte Arbeitstätigkeiten ausüben zu können, verbunden sein.

### Was machen wir heute?

Die GIZ setzt sich für kompetenzorientierte Zertifikate ein, die – über kleinteilige Einzelkompetenzen mit hohem Arbeitsplatzbezug hinaus – mindestens berufliche Grundbildung und Handlungskompetenz in zentralen beruflichen Kompetenzbereichen bescheinigen. Angelsächsisch geprägte Zertifikate prüfen „what one knows and is able to do“ und bestätigen in der Logik einer externen Prüfung, dass eine Person über bestimmte Kompetenzen verfügt – unabhängig davon, ob sie diese auf formalen Bildungswegen oder informell erworben hat. Wir gehen davon aus, dass das gesellschaftliche Vertrauen in Zertifikate höher werden kann, wenn sie umfassender gesellschaftlich eingebunden sind und auf bekannte Institutionen und Verfahren aufbauen. Prüferinnen und Prüfer sind dann Repräsentanten der Berufsgruppe (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) und nicht eine staatliche Instanz oder Bildungsinstitution. Die Prüfungen haben nicht einzelne Wissens- und Fertigkeitselemente zum Inhalt, sondern die Kompetenz berufliche Handlungen in einer gewissen Breite sicher und effizient durchführen zu können. Diese Form der Prüfungen bescheinigt Kompetenzen, ohne allzu kleinteilig zu werden. Doch dieses Konzept ganzheitlicher Kompetenzentwicklung und -zertifizierung ist nur dann realisierbar, wenn anerkannte, vertrauenswürdige gesellschaftliche Verbände vorhanden sind und zu Aus- und Weiterbildung und Zertifizierung bereit sind. Die GIZ setzt sich daher für ganzheitliche Aus- und Weiterbildung vom Kompetenzzuschnitt in Curricula über die methodische Organisation von Aus- und Weiterbildung bis hin zur Prüfungsgestaltung ein.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, auch informelle (z.B. traditionelle) und non-formale Aus- und Weiterbildung über Anerkennung vorgängig erworbener Lernleistungen für den Arbeitsmarkt in Wert zu setzen. An dieser Stelle geht es dann auch bei uns um die Prüfung vorhandener Handlungskompetenzen – doch unser Maßstab ist stets die vollständige berufliche Handlung mindestens auf dem Niveau beruflicher Grundbildung.

### Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?

Prüfungen und Zertifizierungen sollten unter Beteiligung von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen entwickelt und durchgeführt werden, um das gesellschaftliche Vertrauen und die Relevanz der Zertifikate zu stützen. Berufsbildungsexperten aus Deutschland verfügen über umfangreiche Erfahrungen in der Gestaltung und Durchführung von Prüfungen, die Wissen, Können und die Übernahme von Verantwortung im Arbeitsprozess darstellen. Die Kooperation mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) sowie den Kammern erweist sich in diesem Bereich als besonders fruchtbar.

# Vom Einzelnen bis zum System

## Was haben wir gelernt?

In den Anfängen der deutschen Berufsbildungszusammenarbeit bemühten sich deutsche Expertinnen und Experten darum, modellhafte Aus- und Weiterbildung nach deutschem Standard in Entwicklungsländern aufzubauen. Wenn es gelingen könnte, so ihre Hoffnung, exzellente Berufsbildung an einigen, strategisch interessanten Stellen zu installieren, dann würden die Absolventinnen und Absolventen dieser Einrichtungen nach und nach die Qualität von Arbeit und Wirtschaft in ihrem Umfeld verbessern. Nachahmereffekte und steigende Erwartungen an Standards von Qualifikation und Arbeitsqualität würden dazu führen, dass sich auch andere Ausbildungsinstitutionen am deutschen Modell orientierten.

Die Institute technischer Bildung, die aus solchen Anstrengungen entstanden, waren in der Regel im höheren Bereich des Qualifikationsspektrums angesiedelt. Doch wurden sie wegen ihrer relativen Isoliertheit von der sozialen und wirtschaftlichen Realität des Landes kritisiert. Zur Armutsbekämpfung konnten sie nur bedingt beitragen, stammten doch die Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer häufig aus lokalen Eliten und gingen nicht allzu selten mit den frisch erworbenen Qualifikationen eher in internationale Unternehmen oder ins Ausland, als sich den Herausforderungen der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung ihres Landes zu stellen.

Aus diesen Erfahrungen leitete man Ende der Achtziger Jahre zwei Konsequenzen ab: Erstens sollte die Berufsbildungszusammenarbeit sich armutsorientiert denjenigen zuwenden, die auf dem Lande oder in marginalisierten Stadtbezirken in existenzbedrohender Wirtschaftssituation lebten. Zweitens setzte vor allem in den Bereichen der EZ, die mit Politikberatung und Expertendialog befasst waren, eine Diskussion um Systemtransfer und Systemberatung ein.

Erst wenn die strukturellen, politischen und gesetzlichen Systemvoraussetzungen für dualisierte Aus- und Weiterbildung geschaffen seien, so war die allgemeine Überzeugung, könne die Verbindung von Arbeiten und Lernen in den Partnerländern mit Leben gefüllt werden. Eine intensive Regierungsberatung und Aufbau von Institutionen mit Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen der nationalen Bildungs- und Arbeitsmarktsysteme waren die Folge.

Doch wurde relativ schnell deutlich, dass das Funktionieren eines kulturell und historisch so fest verwurzelten und kostspieligen Systems abhängig war von institutionellen, finanztechnischen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen im Bildungs- und Arbeitssektor, die in armen Ländern in vielerlei Hinsicht nicht als gegeben vorausgesetzt werden konnten. Die Nachhaltigkeit der Projekte in der Berufsbildungs-EZ wurde zu einem bedeutungsvollen Qualitätskriterium.

Auch bedingt durch krisenhafte Phänomene von Jugendarbeitslosigkeit und die hohen Kosten staatlich finanzierter Beruflicher Bildung wächst heute wieder die Nachfrage nach einem Ausbildungssystem made in Germany. Deutsche Expertinnen und Experten der GIZ sind daher in vielen Ländern bemüht, über Politikberatung und praktische Arbeit mit Betrieben und Bildungsträgern mindestens Bausteine curriculärer oder organisatorischer Aspekte des dualen Systems zu implementieren.

## Was machen wir heute?

Versuche, ganze Systemstrukturen dualer Berufsbildung in Partnerländer zu transferieren, müssen heute als weitgehend gescheitert gelten. Stattdessen setzen unsere Vorhaben an vorhandenen Strukturen und Bedarfen der Partnerländer an. Wir versuchen, Verknüpfungen zwischen Lernen und Arbeiten dort auszubauen, wo sie von den Beteiligten eingefordert werden: Wir unterstützen nationale Qualifizierungsanbieter bei der Entwicklung und Umsetzung zielgruppenorientierter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und fördern ihren Aufbau, die Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die Vernetzung von Trainingsanbietern und Lerngruppen. Wir entwickeln mit unseren Partnern Angebote formaler, nonformaler und informeller Bildung. Wir fördern Strukturen traditioneller Lehrlingsausbildung und Arbeitsvermittlung. Wir unterstützen

die Partner bei zielgerichteten und behutsamen Systemveränderungen, die zu mehr Arbeitsmarktrelevanz, Attraktivität und Praxisorientierung in der Beruflichen Bildung führen. Insbesondere die Beteiligung betrieblicher Partner und deutscher Kammern kann Möglichkeiten der Verbindung von Arbeiten und Lernen für die Partner erfahrbar machen. Unser Angebot reicht von der Entwicklung und Umsetzung einzelner Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur System- und Politikberatung.

### **Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?**

Künftig wird es in der GIZ noch mehr darum gehen, die Kooperation im Rahmen der Vorhaben auf noch breitere Füße zu stellen. Im Sinne noch größerer Nachhaltigkeit ist die gezielte Einbeziehung der relevanten Akteure im Partnerland sowie auch in Deutschland weiter auszubauen, letztere neben der Nachhaltigkeit auch aufgrund der Sicherung der Kohärenz verschiedener deutscher Akteure.

## **Von der Einzelmaßnahme zur Arbeitsmarktpolitik**

Die Arbeitsmarktpolitik gehört zu den zentralen Politikbereichen der Beschäftigungspolitik. Sie ist im engeren Sinne dafür zuständig, das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen (es sogar herzustellen würde sie in der Regel überfordern). Im integrierten Beschäftigungsansatz ist die Arbeitsmarktpolitik (AMP) als mittlere Säule zwischen Angebot und Nachfrage beschrieben, die ein Matching zwischen beiden Seiten herstellt.

### **Was haben wir gelernt?**

Die Arbeitsmarktpolitik als Teil der Beschäftigungspolitik lässt sich wiederum in drei Bereiche unterteilen: die aktive und die passive AMP sowie der regulatorische Rahmen des Arbeitsmarktes. Hierbei ist die aktive AMP mit konkreten Maßnahmen der Qualifizierung, der Vermittlung, Berufsberatung und Integration in den Arbeitsmarkt (z.B. über befristet geförderte Beschäftigungsverhältnisse, z.B. in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder degressiven Lohnkostenzuschüssen) dafür zuständig, Menschen (wieder) in Beschäftigung zu bringen. Die passive AMP hat die Aufgabe, soziale Risiken im Falle individueller Arbeitslosigkeit abzufedern und damit „Zeit zu kaufen“, um ein neues adäquates Arbeitsverhältnis zu finden. In den letzten Jahren ist der Begriff der aktivierenden AMP hinzugekommen, hierbei wird insbesondere auf ein angemessenes Verhältnis zwischen passiven Leistungen und Anreizen zur Arbeitsaufnahme abgestellt. Wichtig für Niveau und Struktur auf dem Arbeitsmarkt ist jedoch auch der regulatorische Rahmen. Kündigungsschutz, Arbeitsrecht, Arbeitsschutz, alle sorgen für eine gewisse „Markteinschränkung“, in der Regel um die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Ausbeutung und Willkür zu schützen und gesellschaftliche Verwerfungen bei größeren Entlassungswellen zu vermindern.

Arbeitslosigkeit wird häufig zum individuellen Problem, was möglichst schnell beendet werden sollte, aber es ist in vielen Ländern auch ein tief verwurzelt und vorherrschendes gesellschaftliches Problem für ganze Gruppen auf dem Arbeitsmarkt. In diesen Fällen (siehe Abschnitt 1.6 zu Beschäftigung) bedarf es eines umfassenden Vorgehens, um dieses komplexe Phänomen in den Griff zu bekommen. Die Ursachen von Arbeitslosigkeit werden grob in friktionelle, konjunkturelle und strukturelle Formen unterteilt. Die friktionelle Arbeitslosigkeit entsteht durch zu geringe Markttransparenz sowie die Mindestdauer von Suchprozessen nach einer neuen Arbeit. Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit zeigt sich, zum Teil ungebremst und in dramatischem Ausmaß, in Krisenzeiten. Die Auswirkungen der Krise von 2008/2009 sind z.B. auch heute noch auf vielen Arbeitsmärkten zu beobachten. Strukturelle Arbeitslosigkeit kann sich auf Ungleichgewichte in Bezug auf Qualifikationsprofile, Altersgruppen, regionale Verfügbarkeit und einiges mehr beziehen. Hier sind in der Regel tiefgreifende Reformen gefragt. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sollten im passenden Mix erst ergriffen werden, wenn ausreichend die Herkunft und Struktur der Arbeitslosigkeit analysiert ist. Denn verschiedene Formen der Arbeitslosigkeit verlangen nach unterschiedlichen Herangehensweisen, sonst wirken sie u.U. sogar kontraproduktiv.

## **Was machen wir heute?**

In den Vorhaben unserer Fachlichkeit hat sich die Relevanz arbeitsmarktpolitischer Themen in den letzten Jahren sukzessive erhöht. Der Bedarf des Arbeitsmarktes ist noch stärker als zuvor zum Referenzrahmen der Beruflichen Bildung geworden. Gleichzeitig gibt es ganze Vorhaben oder einzelne Handlungsfelder, die sich gezielt der Arbeitsmarktpolitik widmen. Damit haben die Vorhaben in der Regel auch eine komplexere Partnerstruktur bekommen. Neben den Bildungsministerien als „klassische“ Partner sind Arbeitsministerien sowie zum Teil zusätzliche Fachministerien hinzugekommen. Häufig sind die Arbeitsministerien im ministerialen Gefüge vergleichsweise „schwach“, so dass Veränderungen in der Arbeitsmarktpolitik nicht leicht herbeizuführen sind. Arbeitsmarktpolitische Ansätze sind in vielen Ländern nur sehr rudimentär vorhanden. Es gibt kaum Institutionen zur Vermittlung oder ihre Leistungsfähigkeit ist gering. Daten über den Arbeitsmarkt liegen kaum vor, passive Arbeitsmarktpolitik ist nicht oder kaum vorhanden und auch für aktive AMP fehlen oft die Mittel und der politische Wille. Die starke Segmentation des Arbeitsmarktes in formelle und informelle Bereiche sowie in Kern- und Randbelegschaften, in öffentliche und private Arbeitsverhältnisse führen dazu, dass der Zugang zu solchen Leistungen in der Regel nur für einige Arbeitsuchende gegeben ist.

## **Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?**

Bei der Verbesserung arbeitsmarktpolitischer Kapazitäten sind der politische Wille und die nachhaltig rekrutierbare Finanzkraft sehr entscheidend. Man kann mit Vorhaben der TZ vieles anschieben und im Aufbau unterstützen, es sollte jedoch der Geberbeitrag hierbei nicht die entscheidende Stütze sein. Dies zwingt uns zum Teil dazu, „kleine, lokal sehr angepasste Brötchen zu backen“, auch dies kann jedoch positive Kreisläufe in Gang setzen. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sollten vor allem darauf zielen, die Barrieren auf dem Arbeitsmarkt zu verringern, die Transparenz zu erhöhen (z.B. Aufbau von Arbeitsmarktmonitoringsystemen und Berufsberatung), Angebot und Nachfrage in Verbindung zu bringen (z.B. Vermittlungsdienstleistungen unterschiedlicher Art von der Jobmesse bis zum Online-Portal), die Kommunikation zwischen den Marktteilnehmern zu verbessern (z.B. durch beschäftigungspolitische Runde Tische), Beschäftigungserfahrungen für besonders benachteiligte Gruppen zu ermöglichen, Qualifikationsdefizite abzubauen sowie regionale Mobilität und die Gründung von Start-up-Unternehmen zu fördern.

## **Von Süd bis Nord**

### **Was haben wir gelernt?**

In der Vergangenheit lag der regionale Fokus der Zusammenarbeit in der Beruflichen Bildung vor allem bei klassischen Entwicklungsländern. Ausnahme davon bildet die langjährige Kooperation mit den Golfstaaten wie z.B. Saudi Arabien im Rahmen des GIZ-Geschäftsfeldes International Services. Dieses Bild hat sich jedoch im letzten Jahrzehnt gewandelt: Eine ganze Reihe Länder z.B. in Lateinamerika oder Asien, die früher als Entwicklungsländer gefördert wurden, haben sich erheblich weiterentwickelt und sind nun zum Teil selbstzahlende Kunden. Hinzu kommt das steigende Interesse von Industrieländern. Z.B. haben mehrere EU-Staaten haben in jüngster Vergangenheit Reformprozesse im Bereich der Beruflichen Bildung angestoßen und fragen dabei u.a. die GIZ als deutschen Kooperationspartner nach.

Der Übergang zwischen EZ im klassischen Sinne und der internationalen Zusammenarbeit (u.a. im Rahmen des GIZ-Geschäftsfeldes International Services) ist fließend und ungleichzeitig: Vorhaben marktwirtschaftlicher Logik können neben solchen mit einem gesamtgesellschaftlichen Auftrag koexistieren. An den Schnittstellen beider Handlungslogiken ist ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen und Förderinstrumenten vonnöten, um Quersubventionen zu vermeiden und langfristig nachhaltige Lösungen zu schaffen.

## **Was machen wir heute?**

Der Fokus der Beratungsansätze ist regional unterschiedlich: Stehen in besonders armen Entwicklungsländern z.B. Themen wie die Förderung der traditionellen Lehrlingsausbildung und die wirtschaftliche Integration besonders benachteiligter Bevölkerungsgruppen im Vordergrund, liegt der Fokus in Schwellenländern eher auf Themen wie z.B. Innovations- und Technologieentwicklung. Anfragen aus den Golfstaaten konzentrierten sich bislang vor allem auf den Bereich „Infrastruktur und Ausstattung von Bildungseinrichtungen“ sowie die Aus- und Fortbildung von Berufsbildungspersonal. Und die zunehmende Nachfrage aus Industrieländern (Europa und andere) bezieht sich vor allem auf Ansätze zur Förderung von am dualen Prinzip orientierten Formen der Beruflichen Bildung mit der Privatwirtschaft. Die Beratung konzentriert sich hier u.a. auf die Gestaltung des Politik- und Rechtsrahmens (u.a. Life-Long-Learning-Konzepte; Finanzierungsmodelle Beruflicher Bildung, Dezentralisierung und Privatisierung) und die Etablierung von Kooperationsmechanismen mit den relevanten Sozialpartnern. Darüber hinaus werden gezielt Maßnahmen zur Förderung der Jugendbeschäftigung nachgefragt. Dazu zählen u.a. Ansätze zur Verbesserung der Orientierung, Beratung, Vermittlung und (Re-)Integration von arbeitssuchenden Jugendlichen im Hinblick auf den Arbeitsmarkt.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit kann die GIZ entsprechend des regionalen Kontexts maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

Die Transformation von einer Kooperation in der Logik der EZ hin zu einer marktwirtschaftlich gesteuerten Zusammenarbeit umfasst unterschiedliche Phasen, die jeweils unterschiedliche Aktivitäten erforderlich machen. So gilt es in der Phase des Markteintritts z.B. rechtliche und formale Voraussetzungen einer Marktbeteiligung zu klären, Netzwerke mit vertrauenswürdigen Partnern aufzubauen oder eine Marktanalyse durchzuführen. Später werden andere Aktivitäten wie die Einrichtung von Infrastruktur und der Zugang zu Zielgruppen, Verknüpfung mit vorhandenen Bildungsstrukturen oder Monitoring wichtig. Und schließlich bedeutet eine erfolgreiche Beteiligung am Marktgeschehen auch stets Innovation, ausbalanciertes Wachstum und nachhaltige Sicherung am Markt. Auf allen Ebenen kann die GIZ privaten Partnern aus Deutschland Unterstützung bei marktbezogenen Aktivitäten bieten oder auch selbst im Rahmen des International Services aktiv werden.

## **Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?**

Mit der steigenden Nachfrage aus Industrie- und Schwellenländern wird die GIZ ihr Themenspektrum weiter ausdifferenzieren müssen: Insbesondere im Bereich der Systemberatung bringt die GIZ große Expertise mit, um auch in diesen Ländern an der Lösung von Strukturproblemen zu arbeiten.

Darüber hinaus wird es darum gehen, gezielt Beratungsangebote (im Bereich der beruflichen Qualifizierung) zu entwickeln, die private Partner beim Eintritt in neue Märkte unterstützen. In diesem Zusammenhang wird sich auch die Kooperation mit deutschen Industrie- und Handelskammern im Ausland weiter intensivieren.

Die qualitativ hochwertigen, aber auch hochpreisigen Angebote deutscher Anbieter haben mitunter Probleme, zahlungskräftige und -willige Kunden zu finden. An dieser Stelle kann die GIZ durch unterstützende Aktivitäten (Imagekampagnen, Netzwerke, Information) tätig werden, um privatwirtschaftliches Handeln zu unterstützen.

## **Von der formellen bis zur informellen Wirtschaft**

In vielen Entwicklungsländern ist ein Großteil der Menschen in der informellen Wirtschaft tätig; mancherorts übersteigt ihre Zahl sogar bei weitem die Zahl der Beschäftigten in der formellen Wirtschaft. Dabei umfasst die informelle Wirtschaft sowohl die Tätigkeit im informellen Sektor als auch informelle Beschäftigung im formellen Sektor. In Ländern mit einem großen informellen Sektor finden selbst Absolventen formaler Bildungsgänge häufig nur eine informelle Beschäftigung, da die formale Wirtschaft

nicht in der Lage ist, die – demografisch bedingt – hohe Anzahl der Absolventen aufzunehmen. In ihrer Vielfalt spielt die informelle Wirtschaft eine maßgebliche Rolle bei der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung eines Landes. Sie bietet vielen Menschen überhaupt erst eine Möglichkeit der produktiven Beschäftigung und der Existenzsicherung. Um die Arbeits- und Lebensbedingungen von Beschäftigten in der informellen Wirtschaft zu verbessern, kann Qualifizierung eine entscheidende Rolle spielen. Einige Entwicklungsländer haben inzwischen die Rolle und Funktion der informellen Wirtschaft anerkannt und versuchen nicht mehr sie zu formalisieren. Förderstrategien richten sich zum Teil direkt auf die Verbesserung der Bedingungen in der informellen Wirtschaft.

### **Was haben wir gelernt?**

In den späten 1980er Jahren wurden viele Erfahrungen der GIZ im Bereich Qualifizierung in der und für die informelle Wirtschaft aufbereitet, neue Konzepte entwickelt und erprobt. Viele deutsche NROs legen den Schwerpunkt ihrer Arbeit darauf, Zielgruppen aus der informellen Wirtschaft zu erreichen. Inzwischen ist klar:

- Der trickle-down-Effekt (dass die Reform von Berufsbildungssystemen irgendwann auch Zielgruppen in der informellen Wirtschaft erreicht) funktioniert nur begrenzt.
- Es besteht die Gefahr, die Ansprüche für Regelungen zu hoch anzusetzen; dies kann dazu führen, dass sich die beteiligten Zielgruppen zurückziehen und Ausweichstrategien nutzen (z.B. Mindestlohn für Lehrlinge; zu formalisierte Trainings und Zertifizierungsprozesse).

### **Was machen wir heute?**

Zurzeit führt die GIZ Vorhaben durch, die sich der Verbesserung der traditionellen Lehrlingsausbildung widmen. Sie vertritt integrierte Ansätze (nachholende Grundbildung, Finanzierungsangebote), fördert sogenannte Life Skills, Beschäftigung und Verbände auch in der informellen Wirtschaft und unterstützt Start-up-Unternehmen. Die Anerkennung der Ergebnisse informellen und non-formalen Lernens spielt eine große Rolle sowie die Schaffung von Zugängen zu Qualifizierungsmöglichkeiten (modular, flexibel, mobil, Abendkurse), insbesondere im Kontext der Entwicklung von Qualifikationsrahmen und Standards in der Beruflichen Bildung.

### **Wie möchten wir in Zukunft arbeiten?**

Künftig wird es verstärkt darum gehen, die informelle Wirtschaft bei Systemreformprogrammen stärker zu berücksichtigen – und dabei die Wahrnehmung für deren Belange auch bei zuständigen Partnerministerien zu schärfen.

In der Umsetzung werden folgende Aspekte eine wichtige Rolle spielen:

- Bereits (auch von NRO) erprobte Ansätze breitenwirksamer anwenden;
- Gut funktionierende traditionelle Ausbildungsansätze (Beispiel TAP Ghana) stärken, z.B. durch Beratung bei innerbetrieblicher Ausbildung;
- Traditionelle Ausbildungsansätze vorsichtig und bewahrend an das formale BB-System heranführen (Beispiel Afghanistan);
- Neuere Entwicklungen in Berufsbildungssystemen für diese Zielgruppe nutzen (z.B. Anerkennung informell erworbener Kompetenzen, Durchlässigkeit von Bildungssystemen).
- Erprobte Ansätze, die Qualifizierungsmaßnahmen flankieren, wieder aufleben lassen: z.B. CEFE, Business Incubation Centers, Existenzgründungsförderung, -beratung, -begleitung usw.
- Informelle Kammern und Verbände stärken.

# Diese Themen bearbeiten wir

## Berufsbildungssysteme und Berufsbildungspolitik

### Warum ist das wichtig?

Die Bedingungen erfolgreicher Berufsbildung sind in vielfacher Weise miteinander verknüpft: Wer die Bildung finanziert, hat Einfluss auf Inhalte und Form der Aus- und Weiterbildung. Nur inhaltlich gut ausgebildete Fachkräfte finden eine berufliche Perspektive auf dem Arbeitsmarkt. Nur wo der Arbeitsmarkt Absolventinnen und Absolventen Beruflicher Bildung Karriereoptionen bietet, werden diese von leistungsstarken Jugendlichen auch gewählt. Damit potenzielle Arbeitgeber leistungsstarke Absolventinnen und Absolventen identifizieren können, benötigen sie transparente Prüfungen. Wer auf welche Weise prüft, prägt unter anderem die Curricula Beruflicher Bildung.

Systementwicklung betrifft somit ein breites Spektrum an Aktivitäten und Feldern, die miteinander verwoben sind. Gerade weil Akteurskonstellationen, rechtliche Grundlagen, institutionelle Strukturen und Qualifikationsprofile stets kulturell, historisch und sozial verwurzelt sind, ist Systemberatung auf solche Gegebenheiten und Konstellationen angewiesen, die im jeweiligen Land vorhanden sind bzw. durch den Aufbau von Institutionen ausgebaut werden können. Der spezifische deutsche Fokus liegt auf der Verknüpfung von Lernen und Arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen und aus verschiedenen Perspektiven und sucht diese im Sinne eines kohärenten Gesamtsystems auszubauen. Die Professionalisierung nicht-akademischer Arbeiten und Tätigkeiten in Richtung „Beruf“ bildet dabei den roten Faden deutscher Systemberatung.

### Worum geht es?

In vielen Partnerländern obliegt Berufliche Bildung allein dem Staat. Der Staat kann Berufliche Bildung jedoch langfristig nicht allein finanzieren. Strukturanpassungsprogramme und zunehmende Haushaltsrestriktionen verschärfen diese Situation. Zudem sind staatliche Berufsbildungsmonopole meist angebotsorientiert; ihnen fehlt der Bezug zum Arbeitsmarkt. Nur die Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft macht Berufliche Bildung finanzierbar und beschäftigungsrelevant. Die Unterstützung der Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen möglichst nahe zu den Akteuren, die hierfür die höchsten Kompetenzen aufweisen – die Sozialpartner auf dezentraler staatlicher oder privater Ebene, die Lernenden selbst und ihre Familien – spielt dabei eine wichtige Rolle.

Systemberatung wendet sich in der Regel an Akteure mit politischem Einflusspotenzial. Arbeitsministerien spielen für die betriebliche Bildung, Bildungsministerien für die schulische Berufsbildung eine wichtige Rolle. Deutsche Systemberatung wird stets den Fokus auf eine Verknüpfung dieser staatlichen Instanzen mit privatwirtschaftlichen Akteuren sowie den Tarifpartnern legen. Netzwerkaktivitäten zwischen – auch deutschen – Betrieben, Gewerkschaften, Kammern und Ministerien bieten die Grundlage für die erfolgreiche Stärkung Beruflicher Bildung. In manchen Ländern können sich auch Universitäten als gute Partner für systemische Innovationen erweisen.

Dabei setzen wir auf den Dialog zwischen zivilgesellschaftlichen, privatwirtschaftlichen und staatlichen Akteuren: Nur eine breite gesellschaftliche Verankerung kann dazu führen, dass Reformen im Berufsbildungsbereich von Bildungsnachfragern, Arbeitgebern und Gesellschaft akzeptiert werden.

Ziel der Systemberatung ist in vielen Kooperationsländern die Dekonzentrierung und Dezentralisierung von Steuerungsebenen. Während eine sinnvolle Vereinheitlichung von Standards und Strukturen dazu beitragen kann, die Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit zu sichern, ist gleichzeitig eine bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildung oft nur möglich, wenn auf regionale Besonderheiten geachtet und dezentralen Akteuren

Verantwortung übertragen wird. Die Zurechenbarkeit von Leistungen, angemessene Entscheidungsspielräume und die Regionalisierung von Zuständigkeiten sind daher Prinzipien unserer Beratungstätigkeit.

### **Wie stehen wir dazu?**

Eine angemessene Balance zwischen nationalen Standards und dezentralen Zuständigkeiten in der Berufsbildung erachten wir als wichtig, um Transparenz und Bedarfsorientierung gleichermaßen sicherzustellen. Strukturelle Veränderungen, wie z.B. die Verlagerung von Steuerungsebenen der Berufsbildung, setzen die Bereitschaft zur Veränderung auf Entscheidungsträgerebene der beteiligten Institutionen voraus. Hier setzen wir an und nehmen uns Zeit, um im richtigen Moment mit Beratung und Prozessbegleitung wirksam werden zu können. Dezentralisierung, Dekonzentration und Privatisierung bedeuten auch immer die Abgabe bzw. den Zugewinn von Macht für einzelne Akteure. Dem grundsätzlichen Postulat deutscher Entwicklungszusammenarbeit, die Steuerung von Reformprozessen in den Händen der Partner zu lassen, schenken wir hier höchste Beachtung und bringen unsere Kompetenzen in nicht-direktiven Methoden der Beratung und Prozessbegleitung ein. Wir

- unterstützen Prozesse der Veränderung in und zwischen Organisationen der Berufsbildung insbesondere durch Beratung bei der umfassenden Analyse des Kontexts und der Rahmenbedingungen, die jedem Veränderungsprozess vorausgehen muss;
- verschaffen Zugang zu Erfahrungen in Berufsbildungssystemen anderer Länder und ermöglichen den Austausch und fördern die gegenseitige Beratung;
- beraten und begleiten bei der Strukturierung von Organisationsveränderungsprozessen sowie bei Veränderung der Steuerung von Elementen der Berufsbildung;
- beraten bei der Erstellung von Personalentwicklungsplänen und unterstützen bei deren Umsetzung.

### **Projektbeispiel**

Das *Programm zur Entwicklung der Humanressourcen, Berufliche Bildung in Albanien* hat zum Ziel, Jugendliche und Erwachsene dazu zu befähigen, sich nachhaltig auf dem nationalen und europäischen Arbeitsmarkt zu positionieren.

Das Programm hat eine Laufzeit von sieben Jahren und wendet einen integrativen Ansatz an, um die Qualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung und der Berufsberatung in dem Partnerland zu verbessern.

Das Programm setzt zum einen auf der Berufsbildungspolitik- und Strategieebene an und unterstützt die Einbeziehung aller wesentlichen Akteursgruppen bei der Weiterentwicklung der Berufsbildungspolitik. Insbesondere der Privatsektor soll dabei eine stärkere Rolle übernehmen. Bildungs- und Arbeitsministerium werden bei der notwendigen Systemreform beraten. Weiterhin werden die exemplarische Umsetzung von Reformen auf der postsekundären Bildungsebene und in der Aus- und Weiterbildung sowie Berufsberatung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen gefördert.

Es wurde die Überarbeitung des albanischen Berufsbildungsgesetzes unterstützt sowie die Einführung des albanischen Qualifikationsrahmens auf nationaler Ebene durch die Entwicklung entsprechender Curricula exemplarisch unterstützt. In sechs Berufsschulen der vier Regionen wurden die Curricula in verschiedenen Fachrichtungen überarbeitet und entsprechende Werkräume ausgestattet. Das vom Vorhaben erprobte Modell der Berufsberatung an 42 Schulen der Projektregion wurde mittlerweile landesweit in allen 9. Klassen verpflichtend eingeführt.

# Aktive Arbeitsmarktpolitik

## Warum ist das wichtig?

Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigung sind ein wesentlicher Grund für Armut in vielen Gesellschaften. Problematisch sind besonders der hohe Anteil der arbeitslosen Jugendlichen und die weit verbreitete Unterbeschäftigung in den Städten und insbesondere auf dem Land. Hierin liegen Hauptursachen für massive Abwanderungsbewegungen und zunehmende soziale Konflikte. Für die Menschen, die Arbeit haben, sind zudem die Bedingungen am Arbeitsplatz häufig nicht menschenwürdig. Ein auskömmliches Einkommen, soziale Sicherung, Arbeitsschutz und Arbeitsrechte sowie Organisationsfreiheit sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass Menschen sich durch ihre Arbeit aus der Armut befreien können.

Eine aktive Arbeitsmarktpolitik fördert beschäftigungsintensive Produktionssysteme und bemüht sich um durchlässige Arbeitsmarktstrukturen. So können z.B. informell erworbene Kompetenzen für den formalen Arbeitsmarkt in Wert gesetzt werden oder die Arbeitsmärkte des traditionellen Handwerks und Handels mit denen moderner Industrie- und Dienstleistungsbereiche verschränkt werden. Aus dieser Sicht verknüpft aktive Arbeitsmarktpolitik Berufsbildung, Zertifizierung, Berufsorientierung und Arbeitsplatzvermittlung im Dialog zwischen Staat und Privatwirtschaft.

## Worum geht es?

Funktionsfähige Arbeitsmärkte vermitteln die jeweils am besten qualifizierten Arbeitssuchenden bedarfsorientiert auf offene Stellen. Häufig genug allerdings behindern mangelnde Transparenz, bürokratische Hemmnisse, Klientelbindung oder soziale Schranken eine solche effiziente Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage. Ein sog. Mismatch zwischen Bedarf und Angebot, Arbeitslosigkeit und mangelnde Produktivität sind die Folge. Auch Berufsbildung kann langfristig nur dort erfolgreich sein, wo Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt attraktive Perspektiven erhalten. Die Förderung aktiver Arbeitsmarktpolitik durch die GIZ setzt daher an beiden Punkten an: Sie engagiert sich für eine konsequente Ausrichtung der Beruflichen Bildung an den Bedarfen des Arbeitsmarktes. Und sie fördert die Vermittlung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen entlang transparenter, auf Kompetenz bezogener Kriterien. Hierbei ist die aktive AMP mit konkreten Maßnahmen der Qualifizierung, der Vermittlung, Berufsberatung und Integration in den Arbeitsmarkt (z.B. über befristet geförderte Beschäftigungsverhältnisse, z.B. in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder degressiven Lohnkostenzuschüssen) dafür zuständig, Menschen (wieder) in Beschäftigung zu bringen.

Grundlage einer effizienten Arbeitsmarktpolitik ist zunächst die Bereitstellung verlässlicher Daten z.B. aus Sektoranalysen, Bedarfsanalysen zur Klärung der Arbeitsplatzprofile und Kompetenzbedarfe. Im günstigen Falle werden solche Daten durch eine professionalisierte Arbeitsmarkt- und Berufsforschung nach wissenschaftlichen Grundsätzen sichergestellt.

Auf Seiten der Bildungsnachfrager ist zu klären, nach welchen Prinzipien und auf der Grundlage welcher Handlungsmuster Berufsorientierung und -beratung sowie Arbeitsvermittlung vonstattengehen. Ziel unserer Interventionen ist die Einführung nachvollziehbarer Profile und Kriterien, mit deren Hilfe sinnvolle Zuordnungen gelingen können. Unabdingbar ist dazu eine enge Kooperation mit der Privatwirtschaft auf allen Ebenen des Wirtschaftssystems.

Bei der Gestaltung der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf die Herausbildung von Beschäftigungsfähigkeit zu achten, bedeutet nicht immer, einen engen Bezug zu einzelnen Arbeitsplätzen zu wahren: Auch eine breite berufliche Qualifizierung, berufliche Handlungsautonomie und unternehmerisches Denken wirken beschäftigungsfördernd.

## Wie stehen wir dazu?

Wir setzen auf „so viel Markt wie möglich und so viel Staat wie nötig“ und folgen dem Prinzip der Erbringung von Dienstleistungen auf der sachlichsten Ebene. Das heißt, es gilt Strukturen und die Leistungsfähigkeit lokaler Arbeitsmärkte zu stärken. Jedoch soll auch darüber hinausgehende Transparenz und Mobilität gefördert werden, um strukturelle und friktionelle Arbeitslosigkeit zu verringern.

Aktive Arbeitsmarktpolitik sollte bestehende Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt zu kompensieren suchen. Dies bedeutet auch, dass Angebote sehr zielgruppengerecht gestaltet werden müssen. Arbeitsmarktdienstleister haben zwei Kundengruppen: Die Arbeitssuchenden sowie Arbeitgeber auf der Suche nach Arbeitskräften. Beiden Kundengruppen gehört in ihrer spezifischen Bedarfslage entsprechende Aufmerksamkeit.

Qualifizierende und Nähe zum Arbeitsmarkt herstellende Maßnahmen sind die zu favorisierende Prägung der Arbeitsmarktpolitik. Angebote sind so zu gestalten, dass die Aufnahme (menschenwürdiger) Beschäftigung attraktiv genug ist. Um aktive Arbeitsmarktpolitik passgenau konzipieren zu können, bedarf sie eines Mindestmaßes an Arbeitsmarktbeobachtung. Ob dies sehr technikbasierte und u.U. teure Arbeitsmarktinformationssysteme sind oder eher dialogorientierte Formate ohne größeren technischen Aufwand, ist fallweise zu entscheiden. Jedwedes Arbeitsmarktinformationssystem sollte jedoch das Hauptaugenmerk auf die Auswertung und Nutzung von Daten legen und nicht die gesamten Ressourcen in die Generierung von Daten investieren.

## Projektbeispiel

Das Vorhaben *Beschäftigungsförderung und Qualifizierung Liaoning in China* hatte zum Ziel, beschäftigungswirksame Wirtschaftsförderungs- und Arbeitsmarktpolitiken zu entwickeln und deren wirksame Umsetzung durch die zuständigen staatlichen Institutionen im Dialog mit Unternehmensverbänden zu fördern.

Das Vorhaben mit einer Gesamtlaufzeit von 4,5 Jahren setzte auf der Arbeitsangebotsseite an, indem Berufsberatung verbessert und Aus- und Fortbildung an den Arbeitsmarktbedarf angepasst wurde. Auf der Arbeitsnachfrageseite wurde der Partner durch entsandte Langzeit- und Kurzzeitfachkräfte dabei beraten, Rahmenbedingungen für Unternehmer zu verbessern und innovative, beschäftigungswirksame Ansätze zur Wirtschaftsförderung zu entwickeln. Um eine solide Basis für arbeitsmarktpolitische Interventionen zu schaffen, wurden Arbeitsmarktstatistik und -analyse optimiert. Branchenspezifische Ansätze integrierter Beschäftigungsstrategien wurden in der Automobilindustrie und im computergesteuerten Maschinenbau entwickelt. In einer Public Private Partnership (PPP) zwischen GIZ und BMW-Brilliance Liaoning wurde ein Curriculum für die Berufsausbildung von Automobilmechatronikern entwickelt, das bereits in drei Schulen angewendet wird. Zudem wurde deutschen und internationalen Unternehmen die Provinz Liaoning als attraktiver Investitionsstandort näher gebracht. Darüber hinaus wurden die Wirkungen ausländischer Investitionen auf den Arbeitsmarkt in Liaoning gemessen und eine Innovations- und Marketingstrategie für die Region entwickelt.

Mit Blick auf die Wirtschaftskrise in den Jahren 2008 bis 2012 wurden in Workshops, Expert Hearings und Partnertrainings neue Erkenntnisse und Ideen zu Innovationen und Marketingstrategien der Entwicklungszonen, zur Förderung der Wirkungen ausländischer Investitionen auf den Arbeitsmarkt und zu Methoden der regionalen Wirtschaftspolitik und Regionalplanung entwickelt und vermittelt. Zur besseren Standortförderung wurde zudem eine chinesisch-englischsprachige Website entwickelt ([www.liaoning-de.gov.cn](http://www.liaoning-de.gov.cn)).

# Standardentwicklung, Curriculum und Lehr-/Lernmaterialien, Prüfungswesen

## Warum ist das wichtig?

Berufsbildung ist sehr viel mehr als das sog. „Training for the test“, bei dem Aus- und Weiterbildungsinhalte nur auf messbare Prüfungsformate zugeschnitten werden. Berufsbildung umfasst persönliche Entwicklung, den Erwerb umfassender Kompetenzen, die Routinisierung praktischer Handlungsabläufe, die Übernahme sozialer Rollen, die Eingliederung in soziale Arbeitszusammenhänge, kurz: die Entwicklung beruflicher Autonomie und Verantwortung in der Arbeitswelt. Gerade die deutsche Berufsbildung mit ihren hohen Anteilen praxisbezogener Aus- und Weiterbildung ist sich dessen sehr bewusst.

Gleichwohl sind auch verlässliche Standards von fundamentaler Bedeutung, wenn Absolventinnen und Absolventen Beruflicher Bildung auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich sein sollen. Nur wenn zuverlässig geklärt ist, über welche Kompetenzen Inhaberinnen und Inhaber eines Zertifikats tatsächlich verfügen, können sie ihre Passung auf Arbeitsplätze unter Beweis stellen. Die konsequent kompetenzorientierte Formulierung von Curricula und Prüfungen führt zudem dazu, dass auch Unterricht sich eher an Handlungskompetenzen, denn an der Vermittlung von Faktenwissen orientiert. Die GIZ steht mit ihrem Angebot in diesem Bereich für eine kohärente Ausrichtung von Standards, Curricula und Prüfungen an einer ganzheitlichen, auf Handlungsautonomie und die Verbindung von Lernen und Arbeiten ausgerichteten Pädagogik.

## Worum geht es?

Großbritannien, Irland und Australien, aber auch viele Länder des Südens setzen derzeit Hoffnung auf das sogenannte Competency Based Learning. Nach diesem Konzept ist es unerheblich, in welchem institutionellen Rahmen Kompetenzen formal, non-formal oder informell erworben wurden. Prüfungen werden durch eine unabhängige Stelle aus öffentlichen und privaten Akteuren abgenommen und die so erworbenen Zertifikate in nationale Qualifikationsrahmen (NQF) hierarchisiert und zugeordnet. Die auf diese Weise erreichte Entkoppelung von Bildungsgängen und Zertifikaten legt dann häufig modularisierte Ausbildungsstrukturen nahe. Bescheinigungen über Kompetenzen sollen es möglich machen, Aus- und Weiterbildungsverläufe zu flexibilisieren, Doppelungen zu vermeiden und Kompetenzlücken zu identifizieren, ohne dadurch andere Anteile der Aus- und Weiterbildung zu entwerten. Die Anerkennung informal oder außerhalb des eigenen Bildungssystems erworbener Kompetenzen soll durch verlässliche Prüfung und Zertifizierung erleichtert werden – ein wichtiges Motiv für die Entwicklung nationaler Qualifikationsrahmen in vielen Ländern.

In den letzten Jahren werden allerdings Bedenken gegenüber Nationalen Qualifikationsrahmen laut:

- Die Reformen laufen Gefahr, auf der Ebene formalbürokratischer Maßgaben zu verbleiben, wenn weder Bildungsnachfrager noch der Arbeitsmarkt die Relevanz der vergebenen Zertifikate anerkennen. Die Zertifikate bleiben dann bedeutungslos.
- Kompetenzorientierte Zertifizierung bedarf unabhängiger Prüfstellen und besonderer Prüfverfahren. Erfahrungen z.B. aus Großbritannien zeigen allerdings, dass der Ausbildungsverlauf durch die Vielzahl von Kompetenzprüfungen behindert werden kann. Lehr-/Lernzeit wird dann zugunsten von Prüfungszeit in nicht unerheblichem Maße eingeschränkt.
- Die verwendeten Kategorien und Abgrenzungen sind u.U. weniger präzise und verlässlich als erwartet. Gleichlautende Zertifikate beschreiben ggf. unterschiedliche Kompetenzen, ähnliche Kompetenzen können mit unterschiedlichen Standards beschrieben sein.
- Instrumente, Organisation und Verfahren der Messung von Kompetenzen sind nicht hinreichend entwickelt. Je komplexer die Kompetenz ist, um die es gehen soll, umso bedeutsamer wird dieses Problem.

- Bestehende bildungsgangorientierte Zertifikate können entwertet werden. Während herkömmliche Zertifikate wie Diplome allgemein bekannt und akzeptiert sind, können die neu eingeführten kompetenzorientierten Zertifikate weniger verlässlich wirken.
- Statt der nicht als relevant anerkannten Zertifikate können andere Entscheidungskriterien an Einfluss gewinnen. Es besteht die Befürchtung, dass andere, eher informelle Kriterien an Bedeutung z.B. für Rekrutierungen auf dem Arbeitsmarkt zunehmen. Einstellungen würden dann auf der Grundlage von privaten Beziehungen oder betrieblichen Einstellungstests vorgenommen.

### Wie stehen wir dazu?

Berufsbildung in Deutschland ist in hohem Maße kompetenzorientiert: Die enge Verknüpfung von Schule und Privatwirtschaft ermöglicht eine Ausrichtung von Curricula, Lehrorganisation und Prüfungen an beruflichen Handlungen auf dem Arbeitsmarkt. Praxisorientierte Aus- und Weiterbildung und die Orientierung von Prüfungen an Arbeitsprozessen und Handlungsanforderungen gehört daher zum täglichen Geschäft deutscher Berufsbildner. Was in Deutschland aber anders ist als in vielen unserer Partnerländer: Bei uns sind berufliche Kompetenzen in Breite und Tiefe sehr weit gefasst. Berufsbilder nach deutschem Muster sind in vielen Fällen von unseren Partnern weder angestrebt noch realisierbar. Die GIZ hat daher Verfahren und Konzepte entwickelt, die es möglich machen, die inhaltliche und lernorganisatorische Orientierung an Arbeitsprozessen und Kompetenzen situationspezifisch an die Bedarfe von Partnerorganisationen und -staaten anzupassen. Deutsche Berufsbildungszusammenarbeit steht in diesem Sinne für die Entwicklung bedarfs- und praxisnaher Curricula, handlungsorientierter Lehr-/Lernarrangements, lernförderlicher Arbeitsumgebungen und kompetenzbezogener Prüfungen. Ziel ist stets, durch den Zuschnitt von Inhalten, Lernorganisation und Prüfungsmodalitäten ein möglichst hohes Maß an Beruflichkeit und Ganzheitlichkeit zu erreichen.

### Projektbeispiel

Das Programm *Arbeitsmarktorientierte Berufsbildung in Äthiopien* agiert auf verschiedenen Ebenen im Bildungssystem und leistet damit einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität der Ausbildung an Berufsschulen und Hochschulen. Zur besseren Steuerung der Reformen und zur Bildungssystementwicklung werden das Bildungsministerium und seine nachgeordneten Behörden beraten und Capacity Development unterstützt. Technologieinstitute und Berufsschulen werden durch Aktivitäten zur Verbesserung des Managements, zum Anstieg der Lehrkompetenzen sowie zur Einführung praxisrelevanter Bildungsinhalte unterstützt. Damit die Ausbildungsangebote an der Nachfrage des Arbeitsmarktes ausgerichtet werden können, werden die Integration von Arbeitsmarktdaten in die Bildungsplanung und der Aufbau von Technologie- und Gründerzentren an Hochschulen unterstützt. Die Reform der Berufsbildung beinhaltet dabei die Entwicklung neuer bzw. die Anpassung bestehender Berufs- und Kompetenzstandards, die Entwicklung von Curricula auf Basis dieser Standards sowie die Verbesserung des Prüfungs- und Zertifizierungswesens. In ausgewählten Regionen werden außerdem beschäftigungsfördernde Pilotinitiativen durchgeführt.

## Berufsbildungspersonal – Lehrkräfte/Management

### Warum ist das wichtig?

Der Zusammenhang ist durch viele Studien zu Unterrichtsqualität belegt: Unterricht ist in aller Regel so gut wie die Person, die ihn hält. Trotz aller Anstrengungen zur Entwicklung moderner Methoden, Materialien und Unterrichtstechnologien, gilt auch heute: Erfolgreiches Lernen ist in hohem Maße von überzeugenden Rollenmodellen, kompetenten Ausbildungskräften und einem funktionierenden pädagogischen Verhältnis abhängig.

In vielen Ländern jedoch werden Lehrkräfte weder gut ausgebildet, noch gut bezahlt. Wo die Entscheidung für das Lehramt zur zweitbesten Option wird, wo Überlastung und Mehrfachanstellungen zur Regel

geworden ist und Lehrkräften weder gesellschaftliche noch materielle Wertschätzung zugestanden wird, gerät Bildung an nahezu unüberwindbare Grenzen.

Stärker noch trifft dieser Zusammenhang für betriebliches Ausbildungspersonal zu. Wo Aus- und Weiterbildung eher beiläufig und im laufenden Arbeitsbetrieb erfolgt, ist es schwer, ein eigenständiges Profil für betriebliches Ausbildungspersonal zu entwickeln. Die Tätigkeit wird dann häufig nicht materiell honoriert; Aus- und Weiterbildung des Ausbildungspersonals findet nicht systematisch statt.

Die GIZ engagiert sich daher seit vielen Jahren für die Aus- und Weiterbildung von Berufsbildungspersonal und zwar sowohl im Bereich der Lehrkräfte selbst als auch durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung und der Weiterbildung von Managementpersonal in Betrieben, Schulen und Behörden. Neben der fachlichen Aus- und Weiterbildung geht es dabei auch um die Professionalisierung der Lehrkräfte und des Ausbildungspersonals: Um die Entwicklung professioneller Ethik und Handlungsnormen, um die Entstehung eines fachlichen Diskurses und um professionspolitisches Engagement für bessere Arbeitsbedingungen.

### **Worum geht es?**

Die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und betrieblichem Ausbildungspersonal kann auf vielfältige Weise unterstützt werden: Von der gemeinsamen Entwicklung curricularer Grundlagen, über die Unterstützung organisationaler Zusammenhänge und Stipendien bis hin zu Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort und in Deutschland. Vorhaben der GIZ richten sich situationsorientiert nach Wünschen und Bedarfen der Partner und haben stets kulturspezifische Besonderheiten im Blick. So werden z.B. Ausbilderinnen und Ausbilder aus kleinen und mittleren Unternehmen dezentral und berufsbegleitend weitergebildet.

Zugleich setzt deutsche Berufsbildungszusammenarbeit Maßstäbe hinsichtlich einer grundsätzlich demokratischen Struktur und inhaltlichen Aus- und Weiterbildung des Bildungspersonals: Lehrkräfte und Ausbilder haben eine wichtige Funktion in der Tradierung von Wissen und Können in einer Gesellschaft, aber zugleich auch für die Gestaltung ihrer Zukunft. Nicht nur in Konflikt- und Krisensituationen gilt es daher, sie auf diese wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe vorzubereiten.

Wichtig ist uns, künftiges Lehr- und Ausbildungspersonal in doppelter Weise an Praxis heranzuführen: An die Praxis des Lehrberufs mit ihren komplexen pädagogischen Aufgaben sowie an die berufliche Praxis, in der vermittelte Kompetenzen Anwendung finden werden. Die Aus- und Weiterbildung von Lehr- und Ausbildungspersonal ist somit auf Praxisphasen sowie Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft hinein angewiesen. Kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung von Lehr- und Ausbildungspersonal orientiert sich in Inhalt und Struktur an Handlungsanforderungen des Lehrerberufs: Lehren und Unterrichten, Diagnostizieren, Fördern und Prüfen sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung pädagogischer Organisationen.

Zu unseren Angeboten gehört auch die Weiterbildung im Bereich Bildungsmanagement, an der z.B. Führungskräfte aus Bildungseinrichtungen, aber auch Verantwortliche in Behörden und Ministerien teilnehmen. Neben Leitungsaufgaben der Personalführung und Organisation gehören auch Bildungsberatung und Qualitätsmanagement zu den Inhalten dieser Angebote.

### **Wie stehen wir dazu?**

Zur Aus- und Weiterbildung von Multiplikatoren haben wir ein Konzept des Human Capacity Development entwickelt. Dieses zielt nicht nur auf fachspezifische Wissensvermittlung; auch die Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen spielt eine besondere Rolle.

Grundlage des Konzeptes ist die Qualifizierung von erfahrenen Lehrkräften als Lehrerweiterbildner in ihren jeweiligen Fachgebieten sowie von Akteuren des Schulmanagements. Der Lernstandort Deutschland bietet die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen für eine fachpraktische Qualifizierung nach dem neuesten Stand der Technik, und schafft über den Zugang zu relevanten Unternehmen und Institutionen die

Voraussetzungen für Weiterqualifizierung. Wo sinnvoll und möglich sollte das Training in der Region selbst umgesetzt werden.

Den Transfer des Gelernten begleiten wir mit individuellem Coaching im Rahmen einer Onlinebetreuung und durch Präsenzveranstaltungen vor Ort. Im Mittelpunkt steht dabei die methodische Unterstützung der Multiplikatoren bei der Erarbeitung eigener Lösungsansätze.

Dritter wesentlicher Baustein ist die Förderung der institutionellen Einbettung der Multiplikatoren und ihrer Aufgaben. Gemeinsam mit ihnen erarbeiten wir ein Kommunikationskonzept zur Mobilisierung notwendiger Unterstützungsfunktionen innerhalb der Institution, die Einbeziehung von Akteursgruppen vor Ort und begleitende Programme für Entscheidungsträger.

Der letzte Baustein besteht in der Einübung von Selbstlernpraktiken durch die Vernetzung mit Kollegen (Peer Learning), die Nutzung von webbasierten Informationsquellen und die aktive Kooperation mit Unternehmen und fachrelevanten Institutionen.

## Projektbeispiel

Mit dem Ziel, die Ausbildung von Berufsschullehrerinnen und -lehrern qualitativ und quantitativ zu verbessern, unterstützt das Vorhaben *Berufsschullehrerausbildung in Laos* die Reform der Berufsschullehrerausbildung. Zur Zielerreichung werden in der vierjährigen Laufzeit des Vorhabens folgende Maßnahmen durchgeführt: Die für Berufsschullehrerausbildung zuständigen Institutionen werden durch das Projekt zur qualitativen und quantitativen Verbesserung der Berufsschullehrerausbildung beraten. Die Programmschwerpunkte sind die Entwicklung eines Ordnungsrahmens und die Anpassung von Studienordnungen, die Entwicklung neuer Standards und die Revision von Curricula sowie der Aufbau geeigneter Monitoringprozesse. Des Weiteren werden Kooperationsbeziehungen mit der Wirtschaft und anderen internationalen Vorhaben im Berufsbildungssektor gefördert. Zur qualitativen Verbesserung der Lehrerausbildung unterstützt das Vorhaben außerdem insbesondere die Integration von praktischen Ausbildungsanteilen in Unternehmen durch Praxissemester während des Studiums und Praktika für Lehrerweiterbildung.

## Image Beruflicher Bildung

### Warum ist das wichtig?

Berufliche Bildung hat – im Vergleich zu akademischer Bildung – in vielen Ländern einen schlechten Ruf. Bildungswahlentscheidungen sowie Personalentscheidungen orientieren sich häufig an akademischer Bildung. Leistungsstarke Lernende wählen eher allgemeine Bildungsgänge, statt sich für eine Berufsausbildung zu entscheiden. Zudem wird Berufliche Bildung von potenziellen Arbeitgebern oft nur unzureichend honoriert und entsprechend schlecht ist die Wertschätzung auch in Ministerien, beim Bildungspersonal und in der Gesellschaft allgemein. Dies führt zu unausgewogenen Arbeitsmärkten und Mangel an qualifizierten Fachkräften. Die Qualität der Beruflichen Bildung leidet darunter, dass leistungsfähige Jugendliche, Betriebe oder politische Instanzen nicht in sie investieren und sie neben einer akademischen Ausbildung nicht für ihren beruflichen Werdegang und Karrierelaufbahn nutzen. Vorurteile gegenüber Beruflicher Bildung haben zum Teil wenig fassbare Ursachen wie z.B. mentale Bilder beruflicher Identität, kulturelle Entwürfe eines ehrbaren Lebens oder durch Sozialisation bedingte Einstellungen zu körperlicher oder technischer Arbeit. An diesen eher irrationalen Gründen können Kampagnen zur Verbesserung des Images Beruflicher Bildung ansetzen, um den Teufelskreis von „geringem Ansehen > wenig Engagement > schlechter Qualität“ aufzulösen.

### Worum geht es?

Das Image der Beruflichen Bildung bestimmt maßgeblich die Bildungspolitik eines Landes mit. Volkswirtschaftlich problematisch wird das eher negative Image Beruflicher Bildung dann, wenn

- zu viele Akademiker/innen produziert werden, die vom Arbeitsmarkt nicht absorbiert werden können und stattdessen mehr junge Leute eine Berufsausbildung hätten machen sollen, deren Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt gebraucht werden;
- die Privatwirtschaft, d.h. Betriebe und private Bildungsträger nicht in ausreichendem Maße dazu in der Lage sind, betriebliche kompetenzfördernde Trainings zu gewährleisten,
- Entscheidungsträger der Bildungssysteme Investitionsentscheidungen vornehmlich gegen Berufliche Bildung treffen und damit die Qualitätsprobleme noch verschärfen,
- nur solche Personen berufliche Bildungsgänge wählen, die sonst wenig Chancen in der Bildung haben,
- Lehrkräfte eine Tätigkeit in der Beruflichen Bildung als sozial und ökonomisch wenig anerkannte Karriere erleben und so auch hier eine Negativauswahl stattfindet;
- als Folge dieser Faktoren Arbeitgeber den Absolventinnen und Absolventen beruflicher Bildung weniger Chancen auf einen Arbeitsplatz gewähren.

Vertrauen in Berufliche Bildung kann geschaffen werden, sofern es gelingt, vertrauenswürdige Partner (Personen, Betriebe, Institutionen) in die Maßnahmen einzubinden. Für einen Kulturwandel in Richtung mehr Akzeptanz Beruflicher Bildung kann es hilfreich sein, Kammern oder Gewerkschaften bzw. übergeordnete Institutionen wie Stiftungen oder die International Labour Organization (ILO) zu gewinnen, um durch konzertiertes Marketing größere Imagewirkungen zu erzielen. Imagekampagnen können in Kampagnen des betrieblichen Marketings und solche des Sozialmarketings unterschieden werden. Unter betriebliches Marketing fallen Maßnahmen, bei denen das einzelwirtschaftliche Interesse von Betrieben oder (privaten) Bildungsträgern mit Imagekampagnen für Berufliche Bildung verknüpft werden kann. Wenn bspw. ein Betrieb seinen Erfolg öffentlich auf qualifizierte Facharbeit zurückführt, so kann dies Vertrauen wirksam binden. Sozialmarketing betrifft solche Bereiche, die über einzelwirtschaftliche Interessen hinausgehen. Investitionen in Imagekampagnen lohnen sich insbesondere, sofern es gelingt, Zielgruppen mit Ressourcen anzusprechen und zu mobilisieren. Ressourcen sind dabei allerdings nicht nur Geld. Wenn solche Kampagnen Personenkreise erreichen und überzeugen, die aufgrund ihrer schulischen Leistungen oder ihres sozialen Status auch die Option höherer allgemeiner Bildung hätten, kann ein großer Zugewinn für die Berufliche Bildung entstehen und positive Wechselwirkungen für die Zukunft können erwartet werden.

### **Wie stehen wir dazu?**

Die GIZ empfiehlt, sich an Imagekampagnen zur Beruflichen Bildung dann zu beteiligen, wenn

- die Qualität der Beruflichen Bildung und die mit ihr verbundenen Lebenschancen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer real besser sind als ihre derzeitige Reputation (Marktwert und Attraktivität von Berufsbelang);
- solche Personenkreise angesprochen werden, die über hinreichend viele soziale, materiale und kulturelle Ressourcen verfügen, um zwischen unterschiedlichen Bildungsalternativen überhaupt wählen zu können und
- durch das Einbinden entscheidungsstarker Akteure eine signifikante Wirkung und Reichweite der Kampagne erwartet werden kann.
- Die Imagekampagne eng verknüpft wird mit dem Abbau realer Qualitätsdefizite in der Beruflichen Bildung

Solche Kampagnen können besonders wirkungsvoll sein wenn sie Rollenmodelle vorstellen: weibliche und männliche Absolventen, die mit einer beruflichen Ausbildung wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliches Ansehen erlangt haben.

Zielgruppen für Imagekampagnen können sein:

- Jugendliche, die aufgrund ihres Leistungsstandes und ihres kulturellen Kapitals nach Abschluss der Pflichtschulzeit zwischen allgemeinbildenden und beruflichen Sekundarschulen wählen können;
- Kinder von Kleinunternehmern, die durch eine Verbesserung ihrer Qualifikation die Chance auf höheres Einkommen erkennen;
- Arbeitgeber, die sich zwischen akademisch oder beruflich qualifiziertem Personal entscheiden können;
- politische Entscheider, die Ressourcen entweder in berufliche oder in allgemeine Bildung investieren;
- Multiplikatoren in Medien und Öffentlichkeit, die die gesellschaftliche Reputation Beruflicher Bildung mitprägen;
- Eltern, die Bildungsentscheidungen treffen.

Die imageverbessernden Aktivitäten von Berufsbildungsprojekten weisen eine große Vielfalt auf. Viele der bisherigen Aktivitäten in von der GIZ durchgeführten Berufsbildungsprojekten wurden bislang als ergänzende Initiativen unternommen. Sie können motivierend wirken oder aber als Ideenspeicher und Entscheidungshilfe für künftige Aktivitäten gesehen werden. Es sei an dieser Stelle aber auch angemerkt: Selbstverständlich müssen imageverbessernde Maßnahmen in sorgfältiger Planung auf die lokalen

Bedingungen und kulturellen Traditionen abgestimmt werden. Was in Vietnam funktioniert, muss nicht in derselben Weise in bspw. Togo funktionieren.

(vgl. GIZ 2013 Synthesebericht zu Maßnahmen der Imageverbesserung in der Beruflichen Bildung in Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern)

### **Projektbeispiel**

Mit dem Ziel, dem negativen Image (schmutzige Arbeit, keine Karrierechancen, geringes Einkommen) von Berufsbildung in Vietnam entgegen zu wirken, hat man im Berufsbildungsprogramm in Vietnam gemeinsam mit den vietnamesischen Partnern eine Marke für die Berufsbildung entwickelt. Das Siegel Trained in Viet Nam findet sich nun auf allen Materialien des Berufsbildungsprogrammes wieder und wird bei imageverbessernden Aktionen und Herstellung von öffentlichkeitswirksamen Materialien eingesetzt. Der prägnante Slogan soll nicht nur ein positives Image stärken, sondern hat auch einen Wiedererkennungswert und vermittelt ein Gemeinschaftsgefühl und Stolz in Vietnam ausgebildet worden zu sein. Neben der Entwicklung und Vermarktung des Siegels wurden auch mehrere Fotoausstellungen zu beruflicher Ausbildung mit Fallbeispielen von erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen gezeigt. Vorgestellt wurden ausgewählte Berufe und das jeweilige ausbildende Berufsbildungsinstitut sowie Visionen zur Berufsbildung. Das Medium der Fotografie hat sich als die Möglichkeit herausgestellt, sowohl auf die mangelnde Qualität der Berufsbildung in Vietnam aufmerksam zu machen (indem darüber gesprochen wird, was auf den realen Fotos zu sehen ist) als auch Visionen darzustellen. Das Medienecho daraufhin war groß. Fernsehen und Presse waren vor Ort, um von dem Event zu berichten. Die Medienbeteiligung war und ist ein wesentliches Kernelement, um positiv und breitenwirksam auf Berufsbildung aufmerksam zu machen.

Weitere Informationen dazu unter: <http://www.tvet-vietnam.org/index.php/en/gallery/nang-cao-nhn-thc>

## **Finanzierungskonzepte**

### **Warum ist das wichtig?**

Bildungsmärkte können nie vollständig funktionsfähige Märkte sein: Dazu sind die Risiken sowohl auf Seiten der Bildungsnachfrager als auch auf Seiten der Arbeitgeber als Kunden, die Kompetenzen nachfragen, zu hoch, die Zeiträume des Kompetenzerwerbs zu lang, die „Produktionsfaktoren“ von Bildung zu komplex. Zugleich ist der gesellschaftliche Nutzen von Bildung so hoch, dass Staaten gut daran tun, in Bildung zu investieren. Wie Staaten diese Finanzierung gestalten und auf welchen Wegen sie z.B. durch Kredite oder Zuschüsse die Investitionsbereitschaft privater Akteure unterstützen, kann die Struktur des Bildungsmarktes jedoch entscheidend beeinflussen. Ist es in einer bestimmten Region effizienter Bildungsangebote zu finanzieren oder Bildungsnachfrage? Sollen eher regionale oder eher zentrale Anbieter begünstigt werden? Eher private oder eher öffentliche Träger? Erreichen Kredite, Gutscheine oder Stipendien die Bevölkerung? Auf welcher Ebene des Bildungssystems erwirtschaften Investitionen höhere Erträge?

Jenseits generalisierender Marktmodelle steht die GIZ für eine jeweils situationsbezogene Analyse der Rahmenbedingungen in einer Region, so dass unterschiedliche Finanzierungsansätze und -instrumente an die infrastrukturellen, finanzmarktbezogenen und sozialen Strukturen angepasst werden können.

### **Worum geht es?**

In vielen Kooperationsländern verfügen gerade die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Beruflicher Bildung nicht über genügend investive Mittel, um selbst für die (Opportunitäts-)Kosten ihrer Qualifizierung aufkommen zu können und zwar insbesondere dann, wenn es sich um technisch aufwändige und kostspielige Aus- und Weiterbildungsgänge handelt. Damit gerade technische Aus- und Weiterbildungsgänge ausreichend finanziert werden können, gilt es die Privatindustrie als Abnehmer der Qualifikation mit in die

Finanzierung einzubeziehen. Öffentliche Mittel können zur (Mit-) Finanzierung von Angebotsstrukturen und/oder Bildungskrediten, -gutscheinen oder -stipendien auf der Nachfrageseite eingesetzt werden. Ziel ist dabei ein ausgeglichenes Verhältnis von Angebot und Nachfrage, aber auch der Abbau von Bildungsungleichheit und Zugangsbarrieren.

Zur angebotsorientierten Finanzierung Beruflicher Bildung zählen folgende Ansätze:

- Der Staat unterhält eigene Berufsbildungsinstitutionen, inklusive des Personals.
- Der Staat stellt Ausbildungsinfrastruktur, Ausstattung und Lehrmaterialien bereit.
- Der Staat finanziert private Bildungsanbieter durch Zuschüsse, Steuernachlässe oder zinsbegünstigte Darlehen.

Nachfrageseitige Finanzierungsformen orientieren sich demgegenüber an der Zielgruppe. Typische Finanzierungsinstrumente sind zum Beispiel:

- Berufsbildungsgutscheine (Voucher): Sie sind Subventionsinstrumente für die Nutzung konkreter Bildungs- oder Beratungsangebote. Den Nutzern (Zielgruppe) wird die Wahl gelassen, welche Leistung sie wo einkaufen und dadurch entsteht Wettbewerb zwischen den Anbietern solcher Leistungen (z.B. Berufsbildungsinstitutionen). Die Nutzer „zahlen“ mit ihren Vouchern und die Leistungserbringer erhalten den Gegenwert von einer Voucheradministration ausbezahlt.
- Teilsubventionierte Darlehen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer von speziellen, eher höherwertigen Programmen der Beruflichen Bildung.
- Einkommensabhängig rückzahlbare Zuschüsse (Human Capital Contracts).
- Stipendien.

### **Wie stehen wir dazu?**

Ziel ist es, den Entscheidungsträgern die unterschiedlichen Optionen und Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen näherzubringen und sie dabei zu unterstützen, diese in einem zweiten Schritt möglichst effizient um- und einzusetzen. Um die Lasten angemessen und sozial ausgewogen aufzuteilen, führen wir den Dialog mit allen relevanten Interessengruppen von Beginn an. Die Partner werden bei der Entwicklung und Einführung geeigneter Finanzierungsansätze und dem Aufbau entsprechender Institutionen beraten und begleitet.

Ziel ist es, die Finanzierungsmechanismen zu diversifizieren. Verstärkt sollen neue Instrumente erprobt und ausgebaut werden. Besonders bedeutsam sind dabei Berufsbildungsfonds und die Stärkung der Nachfrageseite durch Gutscheinsysteme und Ausbildungsdarlehen. In welcher Mischung angebots- oder nachfrageorientierte Ansätze zum Einsatz kommen, inwieweit eine Förderung von Institutionen oder Individuen zweckmäßig ist, und ob die Finanzierung zuschuss- oder darlehensbasiert erfolgen soll, muss jeweils kontextbezogen entschieden werden. Ein umfassendes Monitoring über ein Kostenrechnungssystem gehört zu unserem Instrumentarium.

### **Projektbeispiel**

In Ghana fördert die deutsche Entwicklungszusammenarbeit die Einführung von einem Gutscheinprogramm für Auszubildende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Meisterinnen und Meister von Kleinst- und Kleinbetrieben, um deren bedarfsgerechte Weiterbildung zu fördern. Dabei soll die Nachfrage nach Bildung aus dem informellen Sektor direkt finanziell gefördert und die Qualität durch die erhöhte Konkurrenz unter den Ausbildungsanbietern gesteigert werden. Die Bildungsvouchers sollen den Zugang ärmerer Erwerbstätiger zu praxisrelevanter und arbeitsmarktgerechter Berufsbildung erleichtern.

# Technologiekompetenzzentren

## Warum ist das wichtig?

Die Globalisierung der Wirtschaft und die Öffnung der Märkte hat insbesondere in Transformations- und Schwellenländern zu einem erheblichen Zufluss an Direktinvestitionen und der Einführung neuer Produktionsverfahren geführt. Um als Zulieferer größerer Industriebetriebe oder als Anbieter von Fertigprodukten den Anforderungen an Qualität und Preis zu entsprechen, müssen auch kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend automatisierte und hochpräzise Fertigungstechnologien einsetzen.

Moderne Technologiekompetenzzentren (TKZ) bieten einen umfassenden Service, der vor allem technologieintensiven kleinen und mittelständischen Unternehmen zugutekommt. Dazu gehören maßgeschneiderte und praxisorientierte Trainingsangebote für Beschäftigte sowie Angebote beruflicher Erstausbildung und berufsbegleitende Ausbildungsgänge. Darüber hinaus bieten sie Unterstützung beim Technologietransfer sowie Beratungsleistungen in den Bereichen Einführung neuer Technologien, Personal- und Organisationsentwicklung, Informations- und Kontaktmanagement, Qualitätssicherung und Existenzgründung.

## Worum geht es?

Der bedarfsorientierte Transfer und die situationsadäquate Vermittlung von Technologiekompetenz unterstützen die Modernisierung von Berufsbildungssystemen sowie die Entfaltung von Wachstumsbranchen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen können mit dem Einsatz neuer Technologien und hoch qualifizierter Fachkräfte die Produktqualität verbessern sowie Produktivität und Erträge steigern. Wettbewerbsfähige Unternehmen sind der Motor wirtschaftlichen Wachstums. Die Konzentration auf Sektoren und Regionen mit Wachstums- und Beschäftigungspotenzial und die Berücksichtigung der speziellen Situation sozial marginalisierter Bevölkerungsgruppen tragen zu einem breitenwirksamen Wachstum bei.

Unter den Dienstleistungen von TKZ nehmen Angebote zur Beruflichen Bildung, und hierunter insbesondere die Weiterbildungsmaßnahmen (Fortbildung und Umschulung von Erwerbspersonen) einen herausragenden Raum ein. Berufliche Erstausbildung (von jugendlichen Schulabgängern) ist dagegen in der Regel eher unterrepräsentiert oder auch gar nicht vertreten. Das schließt nicht aus, dass auch – auf entsprechender vertraglicher Basis – reguläre, oder besser noch maßgeschneiderte Erstausbildungsprogramme und Kurse am Markt angeboten werden.

TKZ sind daher in der Regel in der post-sekundären Erwachsenenbildung (ISCED-Ebene 4) angesiedelt und verfügen über einen breiten Spielraum für Programm- und Preisgestaltung. Die Trägerschaft liegt häufig bei privatwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen der Zivilgesellschaft, bei Unternehmen oder im Umfeld staatlicher Stellen, die beispielsweise der Entwicklung spezifischer Wirtschaftssektoren oder -regionen verpflichtet sind. TKZ sind somit typischerweise betriebswirtschaftliche Einheiten, deren Leitung ein hohes Maß an unternehmerischer Autonomie und eine entsprechende Rechtsform (z.B. Firma, Stiftung, Verein) erfordert.

Neben wirtschaftlichen Zielen verfolgen TKZ meist auch soziale Zielsetzungen, wie die Beschäftigungsförderung benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Beide Zielsetzungen stehen nicht im Gegensatz zueinander. Zum einen lassen sich durch Mischkalkulation akzeptable Konditionen für beide Zielgruppen schaffen. Zum anderen können in erheblichem Masse Sponsorenmittel und Förderprojekte eingeworben werden, aus denen sich Maßnahmen zugunsten Benachteiligter finanzieren lassen.

Wirksamkeit in Bezug auf beide Zielsetzungen sichert den Zentren eine harmonische Einbettung in ihr sozioökonomisches Umfeld, führt zu breitem Ansehen und intensiviert die Geschäftsbeziehungen mit Zivilgesellschaft, Wirtschaft und öffentlicher Hand.

Technologiekompetenzzentren haben einen engen Bezug zum Thema Innovation und sind dem GIZ-Produkt Innovations- und Technologienentwicklung als Modul zugeordnet. Die Zentren decken insbesondere den Qualifizierungsaspekt des Themas ab. Zudem sind sie Dienstleister für Beratungsleistungen an kleinen und mittleren Unternehmen und mit Fach- und Forschungsinstitutionen vernetzt.

### **Wie stehen wir dazu?**

Wir entwickeln mit unseren Partnern Förderkonzepte für ausgewählte Branchen oder Wirtschaftsräume und setzen diese um. Dazu gehören:

- Marktstudien sowie Marketing- und Akquisekonzepte,
- Arbeitsmarkt- und Qualifikationsbedarfsanalysen,
- die Entwicklung von nachhaltigen Finanzierungsmodellen für den Aufbau und Betrieb von Technologiekompetenzzentren.

Darüber hinaus beraten wir bei der Organisations- und Managemententwicklung, dem Aufbau von Informations-, Wissens- und Qualitätsmanagementsystemen, der Organisation von Institutionen- und Firmenpools, Kontaktbörsen und Fachsymposien sowie der Einbindung in regionale und internationale Fachnetzwerke.

### **Projektbeispiel**

Im Zuge der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit sind in mehreren Ländern Asiens seit den 90er Jahren Technologiekompetenzzentren mit Hilfe von deutschem Know-how und finanziellen Mitteln gemeinsam mit lokalen Partnern aufgebaut worden. So entstand in Malaysia das German-Malaysian Institute (GMI), in Thailand das Thai-German Institute (TGI), in Singapur das German-Singapore Institute (GSI, heute als School of Engineering Teil des Nanyang Polytechnics), in Indonesien die Indonesian-German Institute (IGI) Alliance und in Indien das Center for Research and Industrial Staff Performance (CRISP), das India-German Institute for Advanced Technology (IGIAT) und die Toolrooms. Sie decken einen weiten Bereich von Trainingsmaßnahmen sowie Service- und Produktionsleistungen für umliegende aber auch internationale Unternehmen ab. Dabei bieten sie auch ein breites Spektrum an zum Teil maßgeschneiderten Trainingskursen für Lehrer, Auszubildende und Angestellte aus der Industrie an. Die TKZ in Asien haben das Konzept in Bezug auf Trägerschaft und Rechtsform auf unterschiedlichste Art umgesetzt. Allen Instituten gemeinsam ist ihre exzellente Ausrüstung mit modernsten High-Tech-Maschinen, die mindestens dem Standard der umliegenden Industrie entsprechen. Die Zentren existieren unter einheimischer Führung weiter und dienen als Modell für die Replizierung. In Indien gingen von den Zentren zahlreiche Impulse für die Reform des Berufsbildungssystems aus.

## **Infrastruktur und Ausstattung**

### **Warum ist das wichtig?**

Die Gestaltung von Lehr-/Lernarrangements beginnt schon mit der Architektur von Gebäuden und Lernräumen, die selbstorganisiertes, handlungsbezogenes Lernen zulassen oder verhindern können. Je schulbasierter die Berufliche Bildung ausgestaltet ist, umso relevanter ist dieser Aspekt. Auch die Auswahl didaktischer Materialien, Lernträger und Gerätschaften kann wichtige Maßstäbe hinsichtlich des angestrebten Technologieniveaus, der Bedarfsorientierung, der Nachhaltigkeit der Nutzung oder des didaktischen Designs setzen. Häufig genug stehen dabei die Wünsche der Kooperationspartner nach dem Einsatz von prestigeträchtiger Spitzentechnologie im Widerspruch zu Möglichkeiten der nachhaltigen Wartung und des Praxistransfers. Die GIZ nutzt ihre langjährige Erfahrung in solchen Aushandlungsprozessen zum Ausgleich dieser Anforderungen und der Bereitstellung robuster, technologisch anspruchsvoller und bedarfsgerechter Infrastruktur und Ausstattung.

## **Worum geht es?**

Die Aufgabe der GIZ liegt nur bedingt in der Bereitstellung von Infrastruktur und Ausstattung für Entwicklungsprojekte, wohl aber im Angebot derjenigen Expertise, die für Investitionen in Gebäude und Ausstattung Beruflicher Bildungszentren notwendig ist. Im steuerpflichtigen, wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der GIZ hingegen ist Infrastrukturmanagement eine von vier Produktgruppen im Portfolio Berufliche Bildung und umfasst Planung, Umsetzung, Betrieb von Bildungseinrichtungen ebenso wie Beschaffungsmanagement.

Bildungsinfrastruktur muss direkt an den pädagogischen Zweck angepasst und danach ausgerichtet werden. Dazu achten wir besonders auf die Bedürfnisse des Kunden und arbeiten intensiv mit diesen zusammen, um maßgeschneiderte Konzepte entwickeln und anbieten zu können. Die GIZ verwendet einen ganzheitlichen und nachfrageorientierten Ansatz, der professionelle Infrastruktur und Ausstattung als eine Grundlage der gesamten Wertschöpfungskette Beruflicher Bildung versteht, um ein möglichst effizientes Ergebnis zu erhalten.

## **Wie stehen wir dazu?**

Um die Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit unserer Infrastruktur- und Beschaffungsleistungen zu garantieren, kann die GIZ mehrere Aufgaben und Rollen wahrnehmen. Beispiele hierfür sind unter anderem die Rolle des Planers, des Betreibers oder des Einkäufers.

Unsere Leistungen im Bereich Infrastruktur und Beschaffung von Ausstattung bestehen vor allem in:

- bedarfsorientierter Planung, kundenorientierter Umsetzung und marktgerechtes Management von Bildungseinrichtungen wie Berufsbildungszentren und anderen Bildungseinrichtungen;
- professioneller Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln bis zu vollständiger Ausstattung und deren Installation und Integration in den Ausbildungsprozess.

Die GIZ steht dafür in enger Kooperation mit den im DIDACTA-Verband zusammengeschlossenen deutschen Lehr- und Lernmittelherstellern, die weltweit einen ausgezeichneten Ruf haben. So können bedarfsorientierte Komplettlösungen angeboten und Synergien bei der Kostenreduktion und Qualität genutzt werden. Unsere bewährten und erprobten Beschaffungsprozesse sorgen für Transparenz und Effizienz.

## **Projektbeispiel**

Mit dem Ziel der Optimierung von Ausbildungseinrichtungen für Berufsschullehrer unterstützt die GIZ im Auftrag der Regierung von Saudi Arabien die Technical and Vocational Training Corporation (TVTC) bei der Ausbildung und Qualifizierung von saudischen Berufsschullehrern. Seit 2009 wird das Technical Trainer College (TTC) aufgebaut und betrieben. Hierbei war eine Hauptleistung die Infrastrukturplanung und Umsetzung (Klassenzimmer, Labore und Büros) sowie deren Ausstattung, die das Unterrichtsmaterial, die Einrichtung und technische Komponenten der Ausbildungswerkstätten beinhaltet. Die Werkstätten wurden von renommierten deutschen Maschinenproduzenten ausgerüstet, darunter Lucas-Nülle, Festo und DMG. Lehr- und Lernmaterialien wurden in enger Zusammenarbeit mit dem DIDACTA-Verband entwickelt. Das Ziel für die Studenten ist ein Bachelor-Abschluss nach internationalen Standards, der die Absolventinnen und Absolventen in verschiedenen berufsbildenden Fachrichtungen sowie Berufspädagogik und Didaktik ausbildet. Bisher haben alle Absolventinnen und Absolventen als Lehrkräfte im TVTC-System Arbeit gefunden und konnten somit direkt in den Arbeitsmarkt integriert werden.

# Wirkungsmonitoring

## Warum ist das wichtig?

Ein Vorhaben ist dann erfolgreich, wenn es die Wirkungen erzielt, die es sich zum Ziel gesetzt hatte. Dies zu überprüfen, erweist sich in der Praxis als komplex. Jedoch lassen sich erst durch kontinuierliche Überprüfung der Auswirkungen eines Vorhabens sowohl positive als auch negative Entwicklungen frühzeitig erkennen und gezielt steuern. Es wird deutlich, welche Maßnahmen wirksam sind und welche keine oder sogar unerwünschte Ergebnisse haben – eine wichtige Voraussetzung um für künftige Projekte zu lernen und Konzepte entsprechend anzupassen. Monitoring ist außerdem die Grundlage für eine fundierte Rechenschaftslegung. In diesem Zusammenhang sind auch die international geführte Diskussion um Aid Effectiveness und die dadurch ausgelösten zahlreichen Bemühungen zur Entwicklung von Standard- oder Schlüsselindikatoren zu erwähnen, welche geberübergreifend allgemeine Wirkungsziele in einem Sektor (bspw. die Schlüsselindikatoren im Bereich Berufliche Bildung) abbilden. Um erfolgreiches Wirkungsmonitoring betreiben zu können, müssen die Zielsetzungen eines Vorhabens genau formuliert und geeignete Indikatoren für ihre Messung bestimmt werden. Gerade Letzteres stellt eine große Herausforderung für die Verantwortlichen dar. Zum einen sind Definition und Messung von Wirkungen schwierig, zum anderen ist es häufig nicht einfach zu klären, welche Erfolge auf die Maßnahmen eines Projekts zurückzuführen sind und welche durch andere Faktoren bewirkt wurden.

## Worum geht es?

Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit arbeitet konsequent auf Wirkungsorientierung hin. „Typische“ Wirkungen im Bereich Berufliche Bildung/Arbeitsmarkt sind u.a. die Anpassung von Aus- und Fortbildungsangeboten an die Bedarfe der Wirtschaft bzw. des Arbeitsmarktes, die Verbesserung personeller und institutioneller Rahmenbedingungen für eine bedarfsorientierte Berufsausbildung (z.B. durch Verbesserung der Aus- und Fortbildung von Lehr- und Managementpersonal und Organisationsentwicklung von Berufsbildungseinrichtungen) sowie die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen.

Die Orientierung auf Wirkungen umfasst das Wirkungsmonitoring in einzelnen Vorhaben sowie Evaluierungen. Wirkungsmonitoring beschreibt hierbei die kontinuierlich und systematisch durchgeführte Sammlung, Dokumentation sowie Analyse Daten. Für ein leistungsfähiges Wirkungsmonitoring ist die Erhebung von Baselinedaten zentral, da diese notwendig sind, um die durch die Maßnahme erzielten Wirkungen, überhaupt messen zu können. Evaluierung meint die systematische und objektive Analyse einer laufenden oder abgeschlossenen Maßnahme und ihrer Konzeption, sowie Umsetzung ihrer Ergebnisse. Evaluationskonzepten liegen entsprechende Kriterien zugrunde. Beispielsweise richten sich Evaluierungen der deutschen bilateralen Entwicklungszusammenarbeit nach den Evaluierungskriterien von OECD-DAC aus: Relevanz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete Wirkungen und Nachhaltigkeit. Evaluierungen bauen idealerweise auf einem leistungsfähigen Wirkungsmonitoringsystem auf und unterscheiden Brutto- von Nettowirkungen. Hierbei erfassen Bruttowirkungen alle Wirkungen, also auch solche, die nicht auf die Projektintervention selbst zurückgeführt werden können. Demgegenüber beschreiben Nettowirkungen nur die durch die Maßnahme herbeigeführten Wirkungen. Um Nettowirkungen verlässlich nachweisen zu können, ist neben einem Vorher-Nachher-Vergleich auch ein Vergleich mit einer im besten Fall zufällig gewählten, ansonsten konstruierten Kontrollgruppe notwendig.

## Wie stehen wir dazu?

Mit der Einführung des Auftragsrahmens (AURA) richtete die GIZ ihre gesamten entwicklungspolitischen Maßnahmen auf Wirkungen aus, letztlich mit dem Ziel eine qualitativ hochstehende und zielgerichtete Leistungserbringung sicherzustellen. Basis und zugleich deutlichster Ausdruck der Orientierung auf Wirkungen der GIZ ist das allen Maßnahmen zugrunde liegende Wirkungsmodell, was aufeinander aufbauende und sich bedingende positive Veränderungen darstellt, für die die GIZ und/oder andere gemeinsam mit den Partnern Beiträge erbringen. Das Wirkungsmodell ist nicht linear und hat eine

systemische Perspektive, was durch das folgende Beispiel *Kooperative Berufsbildung im Rohstoffsektor in der Mongolei* illustriert wird.

Aufbauend auf dem Wirkungsmodell sind folgende weitere Schritte für den Aufbau und die Durchführung eines Wirkungsmonitorings zentral:

- Klärung von Anforderungen an das Wirkungsmonitoring;
- Wirkungen messbar machen durch die Formulierung von Wirkungshypothesen sowie von Zielen und Indikatoren;
- detaillierte Monitoringplanung inkl. Festlegung von Verantwortlichkeiten und Datenerhebungsmethoden/-intervallen;
- Durchführung der Datenerhebung (Basiswerte, Zielwerte, Meilensteine) sowie Datenanalyse und -bewertung;
- Nutzung der Ergebnisse des Wirkungsmonitoring u.a. zur Steuerung, Rechenschaftslegung, Wissensmanagement und für interne Lernprozesse.

Die Einbeziehung der Partner der Maßnahme ist bei all diesen Schritten von besonderer Bedeutung, denn sie erhöht die Ownership und dient der Qualifizierung der Partner). Wo möglich soll das Wirkungsmonitoring auf vorhandenen Partnersystemen aufbauen; Parallelstrukturen sind zu vermeiden.

Spezifische Herausforderungen des Wirkungsmonitorings im Bereich Berufliche Bildung ergeben sich vor allem bei Unklarheiten, was eigentlich gemessen werden soll. So verlangt bspw. die Messung der verbesserten Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen eine Präzisierung hinsichtlich folgender Aspekte:

- Anzahl und Eingrenzung der Zielgruppe „Jugendliche“;
- Beschäftigungsfähigkeit in Bezug auf Kompetenzen oder formale Abschlüsse und
- bessere Beschäftigungsfähigkeit bezogen auf welchen Arbeitsmarkt – lokal, regional, international
- Sowie Übergänge in Beschäftigung, nachgewiesen durch entsprechende Tracerstudies

Ein weiteres Beispiel ist die Messung einer verbesserten Bedarfsorientierung von Berufsbildungsangeboten: Präzise Angaben und Kenntnisse sind hier vor allem in Bezug auf die Bedarfe der unterschiedlichen Akteure (vorrangig Unternehmen aber ggf. auch der Regierung, Gewerkschaften oder der Auszubildenden/Arbeitnehmer selbst) notwendig. Außerdem ist der Aspekt der kontinuierlichen Anpassung an Veränderungen in den Bedarfen der unterschiedlichen Akteure mit einzubeziehen.

### **Projektbeispiel**

Das Programm *Berufliche Bildung und Beschäftigungsförderung in Kirgistan* nutzt für seine Steuerung systematisch ein Wirkungsmonitoringsystem, in das die Partner von Anfang an einbezogen wurden. Für die drei Handlungsfelder Arbeitsmarktinstrumente und Arbeitsmarktdienstleistungen, Akkreditierung und Zertifizierung in der Beruflichen Bildung und Beschäftigungsorientierte Weiterbildung und Krisenprävention zur Förderung von Jugendlichen werden jährlich im Rahmen der Messung der Modulzielindikatoren relevante Daten erhoben. Diese werden wiederum an denen der Baseline-Erhebungen zu Beginn des Vorhabens gespiegelt. So wird gesichert, dass das Vorhaben jederzeit einschätzen kann, ob die angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht werden können.

# Spezifische Perspektiven

## Gender

### Warum ist das wichtig?

Durch gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel gleichen sich Lebensmodelle von Frauen und Männern in vielen Ländern weiter an. Beide Geschlechter suchen auf dem Arbeitsmarkt nach Beschäftigung, Einkommen und gesellschaftlicher Anerkennung. Jedoch ist der Zugang fast überall sehr ungleich und die Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt trifft vor allem Frauen. In ihrer Berufswahl sind Frauen häufig eingeschränkt und ihre Beschäftigung findet häufiger als bei Männern prekär und/oder im informellen Sektor statt. Der Frauenanteil der extrem Armen beläuft sich auf 60 Prozent. Die Ungleichbehandlung führt bei den einzelnen Frauen zu verminderten Karrierechancen, einer schlechteren Bezahlung sowie oft lückenhafter sozialer Absicherung. Für die Wirtschaft des Landes bedeutet dies, dass Humanressourcen zu einem wesentlichen Teil nicht adäquat genutzt werden. Die gerechte Teilhabe von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt und die Transparenz ihrer Potenziale ist daher ein wichtiger Schritt zur Beseitigung von Armut und sozialer Ungerechtigkeit sowie für ein größeres Wirtschaftswachstum und eine nachhaltige Entwicklung des Landes.

### Worum geht es?

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige wirtschaftliche wie gesellschaftliche Entwicklung eines Landes. Jedoch sind bisher in keiner Gesellschaft Frauen und Männer vollständig gleichberechtigt. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, sie können rechtlicher, wirtschaftlicher, politischer und sozio-kultureller Natur sein. Gender Mainstreaming trägt dazu bei, Chancengerechtigkeit im Arbeitsleben zu erreichen und damit eine gerechte Teilhabe von Frauen und Männern an der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes zu ermöglichen. Ein besserer Zugang von Frauen zu Bildung und beruflicher Qualifizierung erhöht indes nicht nur ihre Chancen auf wirtschaftliche, sondern auch auf politische und gesellschaftliche Partizipation. Eine nachhaltige Verminderung von Armut kann erreicht werden, wenn ein höheres Bildungsniveau von Frauen positiven Einfluss auf Wachstum und Beschäftigung, und damit auf die Versorgung von Familien nimmt. Insbesondere Konzepte zur Vereinbarung von Familie und Beruf unterstützen in vielen Kulturen eine angemessene Beteiligung von Frauen an Arbeitsmarkt und Karriere.

Doch oftmals sind neben dem wirtschaftlichen Aspekt vor allem gesellschaftliche, sozio-kulturelle sowie strukturelle und politische Gegebenheiten in einem Land für die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern verantwortlich. Genderspezifische Rollenbilder können Berufswahlwünsche von Männern und Frauen einschränken oder dysfunktional in der Organisation von Arbeit wirken. Auch Unterschiede in der politischen Vertretung von Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerrechten können dazu beitragen, dass Frauen unter schlechteren Bedingungen arbeiten und sich mit einer geringeren Entlohnung bzw. Unzureichenden sozialen Sicherung abfinden müssen.

Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitiken, die sich an Genderaspekten orientieren, unterstützen eine größere Chancengerechtigkeit zwischen Mann und Frau im Hinblick auf den Zugang zu zukunftsorientierten Wirtschaftssektoren und Positionen, die nachhaltige Entwicklung eines Landes und die Verminderung von Armut.

Die GIZ steht dafür ein, Frauen und Männern gerechte Chancen auf dem Berufsbildungs- und Arbeitsmarkt einzuräumen. In der Beruflichen Bildung sowie bei der Gestaltung von Bildungs- und Berufsbildungssystemen der Partnerländer ist die Gleichberechtigung der Geschlechter zu fördern. Bei der Unterstützung von Partnerländern ist die Chancengleichheit bei der Formulierung von Rahmenbedingungen,

dem Zugang zu Bildung und der Organisation sowie Umsetzung von Prozessen und Bildungsaufgaben zu berücksichtigen. So sollen sich Lerninhalte an der Lebenswirklichkeit beider Geschlechter orientieren. Im Besonderen wird die Integration von Frauen in die Wirtschaft unterstützt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist dabei ein wichtiger Faktor. Bei der Budgetierung von Finanzmitteln sind Gender-Gesichtspunkte hinsichtlich kultureller, religiöser und gesellschaftlicher Strukturen zu berücksichtigen. Die GIZ achtet mit ihrem integrierten Ansatz darauf, dass Frauen und Männer ihr Potenzial in gleicher Weise für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung einbringen können. Das Prinzip „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ zu verwirklichen, ist für die GIZ Leitlinie.

### **Wie stehen wir dazu?**

Die GIZ achtet mit ihrem integrierten Ansatz darauf, dass Frauen und Männer ihr Potenzial in gleicher Weise für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung nutzen können. Ihre Arbeitsmarktanalysen, Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsstrategien sind dem „Prinzip Gender“ verpflichtet.

Wir unterstützen unsere Partner in diesem Sinne durch:

- Analyse der Berufsbildungs- und Arbeitsmarktpolitik nach Gender-Gesichtspunkten;
- Einführung von geschlechtsdifferenzierten Kennziffern in der Arbeitsmarktstatistik und in Monitoringsystemen;
- gendergemäße Entwicklung der Beruflichen Bildung und des Arbeitsmarkts, inklusive entsprechender Didaktik, Berufsberatung sowie Vermittlung;
- Aufbau von Genderkompetenzen beim Fachpersonal.

Beim lebenslangen Lernen und in der Beruflichen Bildung streben unsere Beraterinnen und Berater den Abbau von Disparitäten bei der Qualifikation und Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern an. In Unternehmen oder Institutionen, die berufliche Qualifizierung anbieten, sollen nicht länger geschlechtsspezifische Ausgrenzungen stattfinden. Beide Geschlechter sollen Zugang zu allen Verantwortungsebenen finden.

Für die Arbeitsmarktpolitik weist unser Beratungspersonal auf Möglichkeiten hin, Ungleichheiten zwischen den Erwerbsquoten und Zugangsbedingungen von Frauen und Männern abzubauen. Dienstleister wie Vermittlungen und Berufsberatungen erweitern mit unserer Unterstützung ihre Angebote nach Gender-Kriterien. In bestimmten Wirtschaftszweigen und Berufsgruppen gelingt es mit unserer Expertise, die Ausgrenzung von bestimmten Geschlechtergruppen zu mindern. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein wichtiger Baustein in einer umfassenden Strategie der Chancengerechtigkeit.

### **Projektbeispiel**

In der Volksrepublik China sind Frauen häufiger als Männer mit Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung konfrontiert. Das Projekt *Wiedereingliederung arbeitsloser Frauen in das Erwerbsleben in China* zielte darauf ab, die Wettbewerbsposition der Frau auf dem chinesischen Arbeitsmarkt zu stärken. Zielgruppe waren arbeitslose Frauen zwischen 35 und 50 mit einfacher oder einseitiger Qualifikation. Um arbeitslose Frauen wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern, wurden Maßnahmen zur Berufsberatung ausgeweitet (u.a. Aus- und Weiterbildung von Berufsberatern, Entwicklung einer chinesischen Version von JobLab) sowie bedarfsorientierte Trainings entwickelt, Curricula neuentwickelt oder angepasst und insgesamt 12 Pilottrainingskurse angesetzt. Gemeinsam mit der Wirtschaft konnten Angebote zu Fortbildungen effizient und bedarfsbezogen ausgestaltet werden. Arbeitsämter und Verbände wurden bei der Verbesserung ihrer Dienstleistungen beraten und weiteten ihr Angebot um die Unterstützung von Existenzgründungen – Fortbildung, Beratung und finanzielle Unterstützung – aus. Ferner wurde ein neues Modell der arbeitsmarktorientierten Zeitarbeit – Ausweitung von zwei Zeitarbeitsfirmen auf über 200 – eingeführt und deckte einerseits den Bedarf der Arbeitskräfte nach Sicherheit und andererseits den der Wirtschaft nach Flexibilität.

In der siebenjährigen Projektlaufzeit fanden so 13 000 Frauen in Benxi und Nanjing zu einer neuen Arbeit, von denen über 80 Prozent auch nach sechs Monaten noch beschäftigt waren. Die Arbeitsmarktpolitik ist in China heute stärker am Individuum orientiert und gendersensibel.

## Inklusion

### Warum ist das wichtig?

Eine wichtige Funktion Beruflicher Bildung besteht darin, Menschen zur Teilhabe an Gesellschaft und an gesellschaftlicher Produktivität zu befähigen. Sprach man in diesem Zusammenhang lange von der „Integrationsfunktion Beruflicher Bildung“, d.h. von der Aufgabe, Menschen in den Arbeitsmarkt einzugliedern, ist heute eher von Inklusion die Rede. Dieses Konzept geht davon aus, dass Vielfalt eine Konstante menschlicher Gesellschaften ist. Entsprechend geht es nicht darum, das „Andere“ in das „Normale“ zu integrieren, sondern vielmehr darum, Vielfalt anzuerkennen und möglichst allen Menschen zu Teilhabe an gesellschaftlichen Chancen zu verhelfen. Dabei verfolgt die GIZ den sogenannten Twin Track Approach. Durch diesen Ansatz sollen sich behinderungsspezifische und inklusive Angebote in der Entwicklungszusammenarbeit ergänzen. So sollen sowohl das soziale Umfeld durch inklusive Ansätze für eine verbesserte Teilhabe unterstützt, als auch gleichzeitig die individuelle Förderung von Menschen mit Behinderungen durch spezifische Angebote ermöglicht werden. Ein zentrales Element ist das Empowerment von Menschen mit Behinderungen. Inklusion wird freilich häufig nicht alleine auf dem Weg der Qualifizierung gelingen; genauso wichtig sind (infra-)strukturelle Maßnahmen (z.B. der rechtlichen Absicherung, der institutionellen Einbindung und der Gleichstellung) sowie Anstrengungen, um gesellschaftliche Stigmatisierungen und Vorurteilen zu überwinden.

### Worum geht es?

Das Konzept der Inklusion richtet sich grundsätzlich an alle Menschen in der Vielfalt ihrer sozialen, physischen, psychischen und kulturellen Voraussetzungen. Jeder Mensch soll ungeachtet seines Geschlechtes, seiner körperlichen und psychischen Voraussetzungen, seiner kulturellen, sozialen Herkunft, seiner religiösen Überzeugungen oder seiner sexuellen Orientierung Zugang zu gesellschaftlichen Chancen haben. Projekte der GIZ im Berufsbildungsbereich richten sich entsprechend an besondere Zielgruppen wie z.B. bestimmte kulturelle Gruppen, benachteiligte Mädchen oder religiöse Minderheiten, um deren Chancen auf Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu verbessern. Einen Schwerpunkt der Inklusion stellen Projekte für behinderte Menschen dar.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) schätzt die Zahl der Menschen mit Behinderungen weltweit auf eine Milliarde. Dies entspricht ca. 14 Prozent der Weltbevölkerung; davon leben rund 80 Prozent in Entwicklungsländern. Menschen mit Behinderungen sind unter den Armen stark überrepräsentiert, etwa 82 Prozent von ihnen leben unter der Armutsgrenze. Ursachen sind unter anderem Krankheiten, Ernährungsmängel, falsche oder fehlende Behandlung, physische und psychische Gewalt und Krieg, Unfälle aufgrund unzureichender Schutzbestimmungen am Arbeitsplatz und im Straßenverkehr und zunehmend auch altersbedingte Erkrankungen. Behinderung ist sowohl ein Grund für als auch eine Konsequenz von Armut. Weltweit erfahren Menschen mit Behinderungen Diskriminierung und sind häufig von sozialen, ökonomischen und politischen Prozessen in ihren Gesellschaften ausgeschlossen. Lange galt Behinderung als ein individuelles Problem, das aus medizinischer und wohlthätiger Perspektive behandelt wurde, wobei die Frage nach den Rechten von behinderten Menschen als gleichberechtigte Bürger vernachlässigt wurde.

Für die Armutsbekämpfung spielen daher die Inklusion von behinderten Menschen in die Berufliche Bildung, die Förderung ihrer produktiven Fähigkeiten sowie ihr Zugang zu Arbeit eine große Rolle. Die sozio-ökonomische Integration von Menschen mit Behinderungen ist nicht nur eine Frage ihres Rechts auf Teilhabe, sondern auch eine Voraussetzung für ein nachhaltiges und breitenwirksames Wachstum (Pro-Poor Growth).

## Wie stehen wir dazu?

Die GIZ orientiert sich grundsätzlich an einem menschenrechtsbasierten Ansatz. Im Kontext von Inklusion steht ein solcher Ansatz für die Rechte und Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen, insbesondere jedoch der Benachteiligten, am Entwicklungsprozess und für deren gleichberechtigten Zugang zu öffentlichen Diensten wie Gesundheit und Bildung. Inclusive Development baut auf der Idee einer Gesellschaft für alle (Society for All) auf, in der alle Menschen gleichermaßen ihre Potenziale entfalten und entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten zum Gemeinwohl beitragen und gesellschaftliche Leistungen in Anspruch nehmen können. Der Menschenrechtsansatz stellt neben Prävention und Rehabilitation auch die gleichberechtigte Teilhabe und die Stärkung der Rechte von Menschen mit Behinderungen in den Vordergrund und fördert ihre Partizipation in allen gesellschaftlichen Bereichen.

Die GIZ befürwortet den Twin-Track-Approach, bei dem einerseits spezifische Maßnahmen für bislang benachteiligte Zielgruppen durchgeführt werden. Andererseits wird die Bekämpfung struktureller sozialer Ungleichheiten in strategisch wichtige Bereiche (bspw. die Berufliche Bildung) integriert. In der strategischen Ausrichtung muss dabei sicher gestellt sein, dass individuelle Bedarfe mit dem Hintergrund jeweilig unterschiedlicher Lebenssituationen von Männern und Frauen bereits bei der Planung von Projekten und Programmen einfließen und die Umsetzung und Ergebnisse systematisch überprüft werden.

## Projektbeispiel

Das Vorhaben *Imparting Training to the Disadvantaged Women in the Readymade Garment sector for Socio-economic Development in Bangladesh* hat zum Ziel, die Beschäftigten im Textilsektor Bangladeschs zu qualifizieren. Hierbei liegt ein Fokus auf der Beschäftigungsförderung von Frauen mit Behinderung.

In Kooperation mit dem Centre for International Migration & Development und der International Disability and Development Organisation wird ein Beitrag dazu geleistet, die Inklusion behinderter Frauen und Mädchen in der Ausbildung zur Näherin voranzutreiben. Entsprechend werden die Gegebenheiten im Ausbildungsbetrieb an die Bedürfnisse körperlich eingeschränkter Menschen angepasst. Nach Abschluss der Ausbildung wird den Teilnehmerinnen eine Arbeitsvermittlung in der Textilindustrie garantiert.

Über 800 Frauen haben die Ausbildung bislang absolviert und sind in verschiedenen Fabriken der Textilwirtschaft als Abteilungsleiterinnen beschäftigt. Die sozioökonomische Situation der Teilnehmerinnen mit einer körperlichen Behinderung (1 Prozent) hat sich nach dem Training enorm verbessert. Vom Projekt werden ein hoher Erkenntnisgewinn und eine Ausstrahlungskraft auf andere Ausbildungsprogramme erwartet.

## Fragile Gesellschaften und Konflikte (Frieden und Sicherheit)

### Warum ist das wichtig?

Mehr als die Hälfte der Kooperationsländer deutscher Entwicklungszusammenarbeit ist von Konflikt, Fragilität und Gewalt geprägt. Die Schäden insbesondere langanhaltender Konflikte für die Sozialstruktur sind oft verheerend: Kompetente Fachkräfte haben die Region verlassen, stattdessen gewinnen gewalttätige, häufig illegale Überlebensstrategien an Boden, das Vertrauen in Staat und Gesellschaft schwindet. Berufliche Bildung kann wichtige Beiträge zum Wiederaufbau ziviler Wirtschafts- und Sozialformen leisten, indem sie persönliche Lebensperspektiven auch jenseits von Krieg und Gewalttätigkeit eröffnet.

In Konflikt- und Postkonfliktsituationen, bei schwachen Regierungsstrukturen und fehlender Entwicklungsorientierung, ergeben sich in der Regel besondere Bedarfe zur kurzfristig wirksamen und sichtbaren Verbesserung der Rahmenbedingungen. Gerade in Notsituationen sichern Qualifizierung und Beschäftigung nicht nur den Lebensunterhalt, sondern unterstützen auch das Selbstwertgefühl und die Möglichkeit, am Wiederaufbau der Gesellschaft produktiv teilzuhaben.

Gleichwohl ist die Arbeit in Konflikt- und Krisensituationen mit besonderen Herausforderungen verbunden, die sich auf die Sicherheit der Expertinnen und Experten ebenso bezieht wie auf die pädagogischen und materialen Voraussetzungen der Vorhaben.

### **Worum geht es?**

Ob ein Partnerstaat über ein angemessenes Steuerungsniveau verfügt und ob seine Regierungsführung dazu beiträgt, den Millenniumsentwicklungszielen (MDGs) näherzukommen, beurteilen wir anhand des BMZ-Kriterienkatalogs Entwicklungsorientierung von Partnerländern. Er folgt den Kriterien:

- Armutsorientierte und nachhaltige Politikgestaltung;
- Achtung, Schutz und Gewährleistung aller Menschenrechte;
- Demokratie und Rechtsstaatlichkeit;
- Transparenz und Leistungsfähigkeit des Staates;
- Kooperatives Verhalten in der Staatengemeinschaft.

In fragilen Gesellschaften, in denen die Regierungsführung nicht weit genug reicht, um diese Prinzipien durchsetzen zu können, orientiert sich die deutsche EZ an folgenden Zielen:

- Soziale Inklusion durch demokratische Beteiligung der Bevölkerung und Verantwortungsübernahme nationaler Parlamente;
- Sicherung rechtsstaatlicher Rahmenbedingungen für gewaltfreie Austragung von Interessengegensätzen und Konflikten;
- Sicherheit der Bevölkerung durch zivile Kontrolle des Sicherheitssektors;
- Bürgerorientierung der öffentlichen Verwaltung durch Transparenz, Leistungsfähigkeit und Rechenschaftspflicht;
- Sicherung der Grundversorgung der Bevölkerung durch MDG-orientierte und diskriminierungsfreie soziale Grunddienste;
- Breitenwirksames Wachstum und Bekämpfung illegaler wirtschaftlicher Aktivitäten durch verlässliche Rahmenbedingungen.

In Phasen des Wiederaufbaus ist es oft wichtig, schnell sichtbare Erfolge zu erzielen, zum Beispiel in Form von neuen Schulgebäuden oder neuen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Auf mittlere Sicht ist es z.B. entscheidend, ehemaligen Kombattanten die Reintegration in die Gesellschaft zu erleichtern. Dazu empfehlen sich Maßnahmen der Berufsorientierung, der funktionalen Alphabetisierung und der beruflichen Qualifizierung. Außerdem zeigen multisektorale Maßnahmenpakete in fragilen und von Konflikten und Gewalt geprägten Ländern positive Wirkungen. Diese haben das Ziel, marginalisierte Bevölkerungsteile nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich und politisch zu reintegrieren. Generell sind gezielte psychosoziale Maßnahmen und Schritte zur stärkeren politischen Teilhabe – besonders mutmaßlich gewaltbereiter Bevölkerungsgruppen – unerlässlich.

### **Wie stehen wir dazu?**

Das entwicklungspolitische Engagement erfordert unter diesen Bedingungen immer eine spezifische, auf die jeweilige Region ausgerichtete Vorgehensweise. Grundsätzlich empfiehlt sich ein Instrumentenmix, der es ermöglicht, strukturbildende Maßnahmen zur Übergangshilfe mit längerfristigen Ansätzen zu verbinden. Damit keine Parallelstrukturen entstehen, müssen dafür jedoch funktionsfähige lokale Institutionen identifiziert und nachhaltig gestärkt werden. Außerdem sollten von Beginn an integrierte Ansätze angestrebt werden, um unterschiedliche Interventionsebenen gleich zu verzahnen, zum Beispiel durch die Verbindung von Berufsbildung und Privatwirtschaftsförderung.

Berufliche Bildung kann zu diesen Zielen u.a. dadurch beitragen, dass sie kultursensible und an lokale Sprachen angepasste Bildung durch Lehrplanreformen unterstützt, durch Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften beiderlei Geschlechtes Themen wie Friedenspädagogik oder Demokratieerziehung fokussiert

und im Rahmen eines umfassenden Capacity Development Verwaltungskräfte zum Aufbau effizienter und korruptionsfreier Verwaltungsstrukturen befähigt.

### **Projektbeispiel**

Ziel des Projekts *Berufliche Bildung im Norden Sri Lankas* ist, dass junge Menschen verschiedener Herkunft das Angebot einer konfliktpräventiven beruflichen Qualifizierung zur friedlichen sozioökonomischen Integration in die Gesellschaft nutzen. Die Ausbildung von jungen Menschen im Bausektor, welcher eine hohe Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften verzeichnet, bietet eine Chance, Rückkehrer/innen sozioökonomisch in die aufnehmenden Gemeinden zu integrieren und im friedlichen Zusammenleben zu stärken. Mittelfristig stabilisiert dies die Region und reduziert das derzeit hohe Risiko, dass junge Menschen für gewalttätige Zwecke mobilisiert werden. Neben der fachlichen Ausbildung umfassend die Qualifizierungsangebote friedensfördernde Maßnahmen sowie und Unterstützung, das Erlebte zu verarbeiten und soziale Kompetenzen und konstruktive Konfliktbearbeitung (wieder) zu erlernen. An den Trainingszentren wird eine viermonatige Ausbildung insbesondere in fünf Bauberufen mit anschließendem On-the-Job-Training angeboten. Darüber hinaus können einjährige Trainings zu Multi-Skilled Craftsmen und Construction Supervisor absolviert werden. Die Teilnehmer erhalten Englisch- und EDV-Kurse und nehmen an Gender-Sensibilisierungsprogrammen, Friedensförderungsaktivitäten, Entrepreneurship Development Trainings und Community Projects teil. Nach zwei Jahren Projektlaufzeit belief sich die Zahl von Auszubildenden auf etwa 1200, wovon mehr als ein Drittel weibliche Teilnehmerinnen sind. Zusätzlich haben 423 Personen (davon 194 Ex-Kombattanten), die alle ohne vorherige Qualifikationen waren, ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und ein national wie international anerkanntes Zertifikat erhalten.

## **Green skills for green jobs**

### **Warum ist das wichtig?**

Globale Megatrends wie das Bevölkerungswachstum, knapper werdende Rohstoffe und der Klimawandel machen Energie- und Ressourceneffizienz sowie die Erzeugung von erneuerbaren Energien zu einer Schlüsselaufgabe des 21. Jahrhunderts. Um Rohstoffe, Wasser und Landflächen für künftige Generationen zu erhalten, sowie die Gesundheit der Bevölkerung zu sichern: Ressourcen müssen künftig effizienter und schonender genutzt werden.

Damit das gelingt, braucht es Innovationen und neue Technologien. Daraus können sich Chancen für mehr Beschäftigung durch die Entwicklung zusätzlicher Arbeitsmarktsegmente ergeben, jedoch auch Risiken durch den Wegfall von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen. Berufliche Aus- und Weiterbildung kann diesen Wandel begleiten und unterstützen.

Qualifizierte Fachkräfte mit „grünem“ Fachwissen sind für eine nachhaltige, ökologische Entwicklung ein wesentlicher Faktor. In Kooperationsländern gilt es, Berufsprofile und Curricula im Hinblick auf Energie- und Ressourcenschutz, erneuerbare Energien, Landwirtschaft und Gesundheit zu erweitern und zu erneuern. Dafür bedarf es entsprechend qualifizierter Lehrkräfte, einer engen Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft sowie einer angepassten Ausbildungsinfrastruktur.

### **Worum geht es?**

Noch immer hat ein Viertel der Weltbevölkerung keinen Zugang zu Elektrizität. Der Pro-Kopf-Energieverbrauch in armen Ländern beträgt nur fünf Prozent des durchschnittlichen Verbrauchs in Industrieländern. Diese Situation ändert sich jedoch dramatisch. Weltbank und Internationaler Währungsfond (IWF) gehen davon aus, dass zwei Drittel des Wachstums des Weltenergieverbrauchs in den kommenden 25 Jahren in Entwicklungsländern zu verzeichnen sein werden. Derzeit basieren 75 Prozent des weltweiten Energieverbrauchs auf fossilen Brennstoffen. Deren Nutzung hat einen wesentlichen Anteil an der Produktion von Treibhausgasen. Eine deutliche Reduzierung der Emissionen für den Erhalt unseres

Lebensraums ist daher unabdingbar. Erneuerbare Energien wie Sonnen-, Wind- und Wasserenergie und Biomasse bieten hier einen zukunftsfähigen Weg zur Energieerzeugung.

Die in Entwicklungs- und Schwellenländern auftretenden Umweltprobleme gehen vielfach mit Armut bzw. Bildungsarmut einher. Aus diesem Grund stellt der Einsatz neuer, ressourcenschonender Technologien, die die grüne Transformation der Wirtschaft befördern, eine besondere Herausforderung dar. Der Wandel zu einer Green Economy hat zwangsläufig Auswirkungen sowohl auf die Beschäftigung als auch auf die Bildungssysteme. Viele Tätigkeiten und Berufsbilder werden sich verändern (z.B. Automobilindustrie), manche werden verschwinden (z.B. Schwerindustrie), andere werden wiederum neu entstehen und die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung werden komplexer.

### **Wie stehen wir dazu?**

Berufsbildung, Forschung, Innovation sowie Trainings zur Transformation von Unternehmen hin zu nachhaltigen Wirtschaftsformen sind tragende Säulen bei der Transformation zu einer ressourceneffizienteren Wirtschaft. Die Berufsbildung ist dabei ein Schlüsselinstrument, um relevante Handlungskompetenzen in der Berufswelt zu verankern und die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen zu verbessern.

In Abstimmung mit den jeweiligen nationalen wirtschafts-, arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Strategien für eine grüne Wirtschaft wird man in Zukunft viele traditionelle Berufe anpassen und die Menschen fachübergreifend weiterbilden müssen (Green Skills Development). Dabei unterstützen wir unsere Partner bei der Integration von neuen relevanten Qualifikationen in bestehende Aus- und Fortbildungsgänge bzw. bei der Entwicklung neuer Qualifizierungsmodule und Aus- und Weiterbildungsgänge für Berufsbilder und beraten bei der Integration in die jeweiligen nationalen Berufsbildungssysteme.

Wir beraten unsere Partner bei der

- Gestaltung politischer, rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen für die Berufliche Bildung in grünen Sektoren;
- Entwicklung bedarfsgerechter und zielgruppenorientierter Aus- und Weiterbildungsangebote;
- Qualifizierung von Lehr- und Ausbildungspersonal und dem Erwerb entsprechender Kompetenzen und Kapazitäten;
- Ausrichtung des Schulmanagements auf Umweltschutz, Ressourcen- sowie Energieeffizienz.

### **Projektbeispiel**

Das Vorhaben *Berufsbildung für klima- und umweltrelevante Berufe im Energiesektor in Südafrika* hat zum Ziel, Arbeitskräfte in ausreichender Zahl und orientiert an den Bedürfnissen der grünen Wirtschaft auszubilden.

Das Vorhaben mit einer Gesamtlaufzeit von 9 Jahren unterstützt die Integration von Teilqualifikationen in existierenden Ausbildungsprofilen (z.B. die Zusatzqualifikation zum Solateur) sowie die Entwicklung neuer Ausbildungsprofile (z.B. Windturbinen-Servicetechniker). Zudem werden im Rahmen des Vorhabens Technologiezentren bei der Einführung und Innovationsentwicklung sowie bei der Verbreitung von grünen Technologien in die industrielle Fertigung unterstützt. Human Capacity Development (HCD) Maßnahmen und Politikberatung für die Partnerministerien und die wichtigsten Durchführungspartner sind weitere wichtige Förderkomponenten. Das Vorhaben unterstützt zudem zwei Industrieentwicklungszonen in der Eastern Cape Provinz bei der Nachfrage nach Green Skills als Anbieter von praxisorientierten Ausbildungsplätzen sowie bei der Einführung und Verbreitung von grünen Technologien.

## **Mobilität von Arbeitskräften**

### **Warum ist das wichtig?**

Auf der Suche nach besseren Arbeits- und Lebensbedingungen verlassen Arbeitskräfte seit Jahrtausenden ihre Heimat und wandern – für kürzere oder längere Zeit – in neue Regionen aus. Wachsende Armutsungleichheiten, die zunehmende Anzahl bewaffneter Auseinandersetzungen und Kriege, schnellere Informations- und Transportwege, gegenläufige demografische Entwicklungen, aber auch die Globalisierung von Kapital, Produktion, Dienstleistung und Handel haben in neuerer Zeit diese Wanderungsbewegungen intensiviert. Wie erfolgreich Arbeitskräfte Mobilität gestalten können, hängt nicht zuletzt von ihrem sozialen Status, ihrem Bildungshintergrund und der für sie zugänglichen und nutzbaren Information ab. Den Chancen Einzelner, durch Mobilität mehr Sicherheit, Wohlstand, persönliche Gestaltungsfreiheit und Kompetenz zu erwerben, stehen erhebliche Risiken entgegen: Migrantinnen und Migranten sind immer wieder Opfer von Ausbeutung, illegalen Arbeits- und Lebensbedingungen und sozialer Ausgrenzung. Um eine Triple-Win-Situation für alle Beteiligten, d.h. für migrierende Arbeitskräfte sowie Ziel- und Herkunftsländer, zu erreichen und der Gefahr von entstehendem sektorspezifischen Fach- und Führungskrätemangel (Brain Drain) in den Herkunftsländern entgegenzuwirken, unterstützt die GIZ migrationsspezifische Qualifizierungs- und Arbeitsmarktmaßnahmen.

### **Worum geht es?**

Die Mobilität von Arbeitskräften wird auch in den nächsten Jahrzehnten weiter an Bedeutung gewinnen: Einerseits sind die modernen wissens- und technologieintensiven Wirtschaftssektoren auf den internationalen Austausch von Wissen in Form von qualifizierten Arbeitskräften angewiesen. Andererseits zwingen die weltweit zunehmende Ungleichheit zwischen Arm und Reich, (Wirtschafts-) Krisen und Konflikte sowie der Klimawandel ganze Bevölkerungsgruppen zum Umsiedeln. Gegenläufige demografische Entwicklungen führen zudem zu Arbeitskräftemangel in einigen und Arbeitskräfteüberschuss in wiederum anderen Ländern. Einige nationale Gesellschaften (bspw. in Afrika) sind inzwischen finanziell von Zahlungen emigrierter Arbeitskräfte an ihre Familien abhängig. Die Bereitschaft zur regionalen, nationalen sowie zur internationalen Mobilität ist gepaart mit der beruflichen Mobilität, welche die Suche nach sozialem und beruflichem Aufstieg umfasst. Verstärkt wird die Mobilitätsmotivation von Migranten häufig durch eine schlechte Arbeitsmarktsituation in ihren Herkunftsländern. Sektorspezifisch kann dies somit trotz Arbeitskräfteüberschuss in den Herkunftsländern zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften führen. Eine Verbesserung der Arbeitsmarktbedingungen in den Herkunftsländern kann diesem Phänomen entgegenwirken und schafft Anreize für hochqualifizierte Arbeitskräfte in der Region zu bleiben oder gegebenenfalls zurückzukehren.

Auf individueller Ebene gilt es, Risiken z.B. hinsichtlich von Ausbeutung, Zwangsarbeit oder illegalen Arbeitsverhältnissen durch Qualifizierung, Information und Beratung entgegenzutreten. Mobilitätsbarrieren, die eine geregelte und legale Beschäftigung erschweren können, sind möglichst auszuräumen, dazu gehören z.B. fehlende Kenntnisse der Sprache des Ziellandes, unzureichende Vergleichbarkeit von Qualifikationen oder fehlende Arbeitsmarktinformationen. Durch die Einrichtung von regionalen Qualifikationsrahmenwerken können die formale Anerkennung und eine internationale Vergleichbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen ermöglicht und zirkuläre Migrationsprozesse vereinfacht werden. Die Verbesserung Berufsbildungs- und arbeitsmarktpolitischer Zusammenarbeit kann den Austausch arbeitsmarktrelevanter Informationen steigern und zudem das regionale Matching stärken.

### **Wie stehen wir dazu?**

Die GIZ setzt ihren Fokus darauf, eine Triple-Win-Situation für alle Beteiligten zu erreichen. Migrierende Arbeitskräfte sollen von erhöhten Einkommenschancen, Wissenserwerb, Erfahrungen und dem Ausbau des persönlichen Netzwerkes profitieren. In den Zielländern kann der Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften zumindest temporär ausgeglichen werden und die Herkunftsländer profitieren hinsichtlich ihrer sozioökonomischen Entwicklung, da (zeitweilige) Rückkehrer durch den grenzüberschreitenden Transfer von Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen sowie aufgebauten Netzwerken eine stärkere An- und Einbindung an eine globale Welt ermöglichen. In der Arbeit mit rückkehrenden Migrantinnen und Migranten setzen wir auf möglichst rasche und umfassende Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit.

Berufsberatung, Jobvermittlung, Förderung von Existenzgründung und Karriereberatung sowie Wissenstransfer gehören auch zu unseren arbeitsmarktpolitischen Leistungsangeboten. Dazu gehören Qualifizierungsangebote, wie zum Beispiel zur Existenzgründung sowie zur Institutionalisierung der erforderlichen Berufsbildungs- und arbeitsmarktpolitischen Konzepte und Instrumente. Daneben moderieren wir Prozesse der Entscheidungsfindung und ermöglichen den Zugang zu den Erfahrungen anderer GIZ-Partnerländer in diesem Bereich.

Gemeinsam mit den Partnern setzt sich die GIZ dafür ein, in kritischen Sektoren das Abwandern von qualifizierten Fach- und Führungskräften und den damit entstehenden Verlust von Humankapital (Brain Drain) zu vermindern und die Möglichkeit zum Brain Gain über temporäre oder permanente Rückkehr zu verbessern. Hierzu werden Berufsbildungs- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gefördert, um eine erfolgreiche berufliche Reintegration von Rückkehrern zu sichern. Des Weiteren unterstützt die GIZ die Mitgestaltung von regionalen Qualifikationsrahmenwerken, um hierdurch eine formale Anerkennung von erworbenen Kenntnissen und Qualifikationen sowie eine internationale Vergleichbarkeit dieser zu ermöglichen.

### **Projektbeispiel**

In Kirgisistan nimmt ein ehemaliges Informations- und Kommunikationszentrum im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung und Migration die Funktion eines Zentrums für Auslandsvermittlung wahr. Hier werden insbesondere kirgisische Migranten gezielt auf eine Arbeitsaufnahme in Russland, Kasachstan und Südkorea vorbereitet. Die kirgisischen Partner werden durch das GIZ-Vorhaben *Berufsbildung und Arbeitsmarkt* bei der Weiterentwicklung und dem *Capacity Development* dieses Informations- und Beratungszentrums unterstützt. Dies erfolgt auch mit dem Ziel, Beratungsdienstleistungen für rückkehrende Arbeitsmigranten bei deren Wiedereingliederung in den kirgisischen Arbeitsmarkt zu erbringen. Dabei stehen die Nutzung des wirtschaftlichen Potenzials von Arbeitsmigranten bei gleichzeitiger Entlastung des heimischen Arbeitsmarkts und die soziale Sicherung der Rückkehrer im Vordergrund. Unterstützungsmaßnahmen erfolgen hinsichtlich der formalen Anerkennung ihrer erworbenen Kompetenzen im Aufnahmeland, Anpassungsqualifizierung bzw. Fortbildung unter Nutzung von Bildungsgutscheinen sowie Vergabe von Mikrokrediten zur selbstständigen Beschäftigung.

## **Entrepreneurship**

### **Warum ist das wichtig?**

Unternehmerisches Denken und Handeln ist für Menschen in vielen Bereichen und auf vielen Ebenen der Gesellschaft der entscheidende Schlüssel, um sich aus Abhängigkeit und Armut zu befreien. Zu einer erfolgreichen wirtschaftlichen Selbstständigkeit gehören nicht nur unterstützende Rahmenbedingungen wie günstige Marktbedingungen, effiziente Transportwege oder ein funktionierendes Kreditwesen, sondern auch unternehmerische Werthaltungen und Kompetenzen. Entrepreneurship Education vermittelt Fachkompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse für ein erfolgreiches Bestehen auf dem Markt, fördert zugleich aber Formen unternehmerischen Denkens und Handelns, die auf Initiative und Wertgebundenheit der (neuen) Unternehmen abzielen. Entrepreneurship Education setzt an konkreten Bedarfen der Wirtschaftsinitiativen an und kombiniert z.B. die Vermittlung kaufmännischer Grundsätze mit der Vergabe von Krediten, die fachliche Qualifizierung mit der Bereitstellung von Betriebsausstattung oder die Erarbeitung von Marktstrategien mit dem gemeinschaftlichen Aufbau von Transport- und Infrastruktur. Auf diese Weise verbindet sich der Aufbau von unternehmerischer Kompetenz mit konkretem Handlungswissen und der Entwicklung einer nachhaltig tragfähigen Infrastruktur.

### **Worum geht es?**

Unternehmerisches Denken und Handeln ist in posttraditionalen Gesellschaften nicht mehr auf Betriebseigner im klassischen Sinne beschränkt: Auch kleine landwirtschaftliche Subsistenzbetriebe,

Nebenerwerbsbetriebe, Klein- und Kleinstbetriebe, ja letztlich jede und jeder Arbeitssuchende („Arbeitskraftunternehmer“) ist darauf angewiesen, sich auf dem Markt zu orientieren, eigene Strategien zu entwickeln, vorhandene Infrastrukturen zu nutzen und sich erfolgreich zu positionieren. Gerade in Armutsökonomien ist die Stärkung von unternehmerischen Kompetenzen für viele Menschen existenzsichernd. Im Sinne einer sozial tragfähigen und demokratisch strukturierten Gesellschaft wird deutsche Expertise im Bereich Entrepreneurship Education immer wertgebunden agieren: Menschenwürdige Arbeitsbedingungen, ökologische Verträglichkeit der Produktion für Mensch und Umwelt, Korruptionsfreiheit und Steuerehrlichkeit stellen Prinzipien unserer Beratung dar.

Die GIZ unterstützt ihre Partner dabei, wachstumsorientierte Existenzgründungen zu fördern. Ziel ist es, mittel- und langfristig Beschäftigung zu schaffen und Innovation und wirtschaftlichen Strukturwandel hin zu produktiveren und wissensintensiveren Aktivitäten voranzutreiben. Wir beraten Ministerien, KMU-Förderagenturen, Wirtschaftsverbände und Universitäten bei der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Existenzgründungen, bei der Entwicklung und Institutionalisierung von Förderinstrumenten sowie bei der Förderung von Unternehmertum.

### **Wie stehen wir dazu?**

Unsere Instrumente zur Förderung von wachstumsorientierten Existenzgründungen sind u.a.:

**Strategieentwicklung:** Wir beraten unsere Partner in den Ministerien dabei, nachfrageorientierte Förderprogramme für Gründer zu entwickeln, die an den Bedarfen der Gründer ansetzen, in einer transparenten und serviceorientierten Weise angeboten und regelmäßig auf ihre Wirkungen geprüft werden.

**Qualifizierung:** Mit *Training-of-Trainers* in Instrumenten wie CEFE (Competency Based Economies through Formation of Entrepreneurs) unterstützen wir private und staatliche, kommerzielle und nicht-kommerzielle Partner auf der Mesoebene dabei, Qualifizierungsangebote für Gründer aufzubauen. Unsere Partner in tertiären Bildungsinstitutionen beraten wir bei der Integration von Elementen der Entrepreneurship-Ausbildung in Curricula.

**Beratungsdienstleistungen, Infrastruktur und Matchmaking:** Wir unterstützen unsere Partner in Förderagenturen und Kammern und Verbänden dabei, marktorientierte Beratungsdienstleistungen für Gründer zu entwickeln und anzubieten. Unsere Partner auf der regionalen und lokalen Ebene sowie an Ausbildungseinrichtungen beraten wir beim Aufbau von Gründungszentren und Inkubatoren, die Firmengründern günstigen Zugang zu physischer Infrastruktur bieten und einen Kontaktpunkt für weitere Dienstleistungen darstellen. Über Matchmaking-Instrumente bringen wir Gründer in Kontakt mit Unternehmen oder Business Angel-Netzwerken als Geschäftspartner, Mentoren und Finanziers.

**Bewusstseinsbildung und Schaffung von Vorbildern:** Zur Stärkung eines positiven Images von Unternehmertum kooperieren wir mit staatlichen, privaten und universitären Partnern bei der Konzipierung und Ausrichtung von Gründerpreisen und -wettbewerben sowie Medienkampagnen.

**Finanzierungsinstrumente:** Wir beraten unsere Partner in den Ministerien und Förderagenturen bei der Entwicklung von finanziellen Instrumenten wie Existenzgründungszuschüssen, zinsvergünstigten Krediten, Kreditgarantien oder Venture-Capital-Fonds.

### **Projektbeispiel**

Das *Regionalvorhaben zur Qualifizierung und Beschäftigungsförderung Jugendlicher (ORF) in der MENA Region* hat zum Ziel, junge Menschen dabei zu unterstützen, ihre Potenziale auf dem Arbeitsmarkt besser nutzen zu können und bessere Chancen zur Erwirtschaftung eines Einkommens zu haben. Das Vorhaben mit einer Laufzeit von drei Jahren unterstützt in ausgewählten Regionen, dass die Gründungsförderung auf der dezentralen Ebene verstärkt wird. Hierzu wurden Ansatz und Instrumente zur Identifizierung und Nutzung von regionalen Marktnischen für Existenzgründungen eingeführt. Schließlich wurde mit konkreten Maßnahmen dazu beigetragen, Existenzgründungen aus den Hochschulen heraus zu fördern. Hochschulen und regionale

Organisationen führen gemeinsam organisierte Geschäftsideen- und Businessplan-Wettbewerbe durch, unter anderem zum Thema grüne Gründungen, treiben die Einbindung von Gründungsförderern in universitäre Lehreinheiten voran und haben das Verfassen von Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Region angeregt.

## Neue Medien/E-Learning

### Warum ist das wichtig?

Elektronische Medien ermöglichen zeit- und raumunabhängiges Lernen und bieten daher gerade für Länder mit schwach ausgeprägter Infrastruktur interessante Möglichkeiten Beruflicher Bildung. Auch für Personen, die ihr Lernen mit konkurrierenden Lebensanforderungen in Arbeit und Familie kombinieren müssen, stellt E-Learning eine wichtige Chance auf Zugang zu Bildung dar. Im Bestreben, Bildung möglichst umfassend zu modernisieren, entwickeln Institutionen und Regierungen daher großes Interesse an der Nutzung moderner Medien innerhalb bestehender Lehr-/Lernumgebungen oder als Alternative zu ihnen.

Gleichwohl haben sich die hohen Hoffnungen an eine nahezu flächendeckende Verbreitung von Wissen über neue Medien nicht erfüllt. Um die mit Lernen verbundenen Anstrengungen gut bewältigen zu können, benötigen Menschen häufig den direkten Kontakt mit und die Unterstützung von Lehrenden. Effiziente Lehr-/Lernumgebungen machen sich daher elektronische Medien zunutze, binden sie aber in ein komplexeres Arrangement ein, das – je nach Zielgruppe und Randbedingungen – auch andere Formen des Lernens mit einschließt. Dazu gehören z.B. Ansätze des Blended Learning, bei denen sich Präsenzphasen mit E-Learning-Phasen abwechseln oder der Einsatz von Medien zur Individualisierung von Lernangeboten in traditionellen Umgebungen.

### Worum geht es?

Die hohe Verbreitung elektronischer Medien und die große Bedeutung, die das Internet inzwischen für uns alle für die Verfügbarkeit von Wissen erlangt hat, führte in den vergangenen Jahren zu großen Erwartungen bezüglich der Nutzbarkeit elektronischer Medien für informelles, aber auch für formalisiertes Lernen. Inzwischen wird deutlich: Der Einsatz elektronischer Medien kann traditionelle Lehr-/Lernsituationen bereichern, indem er Lernen anschaulicher macht, realitätsnahe Situationen ins Klassenzimmer holt und indem er individualisiertes Lernen ermöglicht: Lernenden(gruppen) können gleichzeitig und in einem Raum an unterschiedlichen Aufgaben arbeiten und so in ihrem eigenen Lerntempo arbeiten. Auf diese Weise sind die elektronischen Medien dazu in der Lage, bestimmte Funktionen des Lehrens zu übernehmen: Sie stellen Wissen bereit und bieten vielfältige Wege der individualisierten Aneignung. Andere wichtige Funktionen können sie allerdings nicht erfüllen: Sie bieten nur eingeschränkt persönliche Ansprache, motivieren nicht über Lernblockaden hinweg und bieten vor allem nicht jene Projektionsfläche für persönliche Entwicklung, die für das Verhältnis von Lernenden und Lehrenden psychologisch so wichtig ist.

Nach wie vor ist der Erwerb von Wissen an Standorte und soziale Klassen gebunden. Offensichtlich ist erfolgreicher Wissenserwerb auch davon abhängig, dass er an bekannte und eingeübte kulturelle Muster des Lernens anknüpft und z.B. Rollenbilder, Vorwissen und Projektionen nutzt.

Entsprechend wird der erfolgreiche Einsatz elektronischer Medien nicht in einem Transfer in Deutschland entwickelter Medien bestehen können, sondern hat stets die Besonderheiten der Zielgruppe und der Rahmenbedingungen im Zielland zu berücksichtigen. Wie verfügbar und stabil sind die medialen Voraussetzungen? Welche Formen der Animation, der Wissensvermittlung, der Technikanwendung rufen welche Bilder und Assoziationen hervor? Welche Formen der Lernbegleitung sind hilfreich? Der sensible Umgang mit Bildern und Sprache ist dabei ebenso wichtig wie das Anknüpfen an bestehendes Vorwissen und die Erfahrung der Lernenden in ihrer jeweiligen Umwelt. Vorhaben der Einführung elektronischer Lehr-/Lernmedien bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Vertrieb von Lehr- und Unterrichtsmaterialien auf der einen Seite und Nachhaltigkeit der Nutzung auf der anderen. Einerseits gilt es, didaktisches

Lehrmaterial verfügbar zu machen und Märkte für deutsche Anbieter zu erschließen. Andererseits wird dies langfristig nur dann erfolgreich sein können, wenn die Nutzung der Materialien auch nachhaltig gelingt. Deutsche Lehr-/Lernmaterialien haben – im Vergleich mit anderen internationalen Anbietern – den Nachteil, nicht in einer Weltsprache formuliert zu sein. Umso deutlicher gilt es, die Vorteile der engen Verknüpfung mit betrieblicher Praxis, die technologische Robustheit der Angebote und die Fokussierung auf einzelne Lernende herauszuarbeiten.

### **Wie stehen wir dazu?**

Qualifiziertes Personal auf Lehr- und Führungsebene ist notwendig, um E-Learning in der Beruflichen Bildung zu entwickeln und anzuwenden. Mit ihren HCD-Formaten bietet die GIZ Schlüsselpersonal in Partnerinstitutionen- und Projekten fachliche Qualifizierung im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT): Hard- und Software-Kenntnisse, E-Didactics, E-Learning Management). Instrumente des Change Managements sowie ein Praktikum in deutschen Unternehmen oder relevanten Institutionen sind ebenfalls Teil des Angebotes. Blended Learning Kurse – bestehend aus fünf Tagen Präsenzkursen, gefolgt von Unterricht und Zusammenarbeit im virtuellen Klassenraum – bieten spezialisiertes Wissen in bestimmten Feldern (z.B. Administration von Content Management Systemen (CMS), Learning Management Systemen (LMS), PHP Programmieren, Onlinemoderation).

Peer-Learning und die Einrichtung virtueller Räume und Gemeinschaften unterstützen die Einrichtung und nachhaltige Nutzung von E-Learning-Anwendungen. Eine virtuelle Plattform kann auf dem GIZ eigenen Global Campus (GC) angeboten oder – auf Kundenanfrage – als eigene Plattform aufgebaut werden. Um die nachhaltige Integration von E-Learning in den Lehrprozess und die Curriculumentwicklung der Partnerinstitutionen zu sichern, unterstützen wir die organisationale Entwicklung und Operation von E-Learning-Zentren durch zusätzliche Coaching-Aufträge und kurzzeitige technische Unterstützung vor Ort.

### **Projektbeispiel**

Im Zuge des Vorhabens *Regionale Zusammenarbeit ausgewählter arabischer Staaten im Bereich der Beruflichen Bildung* wurden die Länder Ägypten, Jordanien, Libanon, Palästinensische Gebiete und Syrien im Rahmen ihrer Reformbestrebungen zur Entwicklung von Humanressourcen und der Beruflichen Bildung unterstützt. Das Vorhaben berät die Partnerinstitutionen dabei, ihre Aus- und Weiterbildungsangebote bzgl. informations- und kommunikationsbezogener Technologien auszuweiten und die Qualität ihrer Angebote durch Optimierung des Managementprozesses und regionaler Kooperation zu verbessern.

Auf dem Weg von Dialogforen und Führungstrainings werden die Partner über Themen wie Qualitätsmanagement, den Nutzen von IKT im Ausbildungsprozess sowie Blended Learning Programme informiert. Eine Kerngruppe von etwa 50 Personen wurde für den Aufbau und die Entwicklung von E-Learning in vier großen Partnerorganisationen in Ägypten, Jordanien und dem Libanon geschult. Das TVET-Portal (Berufsbildungs-Portal) ist seit Oktober 2009 online. Es bietet 18 Diskussionsforen mit Bezug zu generellen Themen der Beruflichen Bildung in Englisch und Arabisch. 20 E-Learning -Kurse für E-Learning-Anwendungen und E-Learning-Tutoring wurden in englischer und arabischer Sprache eingerichtet. Mehr als 200 Nutzer bilden eine lebendige Gemeinschaft.

# Berufsbildung in wirtschaftssektoralen Ansätzen am Beispiel Rohstoffe

## Warum ist das wichtig?

Der internationale Wettbewerb um nicht nachwachsende Ressourcen ist in den letzten Jahrzehnten härter geworden und wird sich – nicht zuletzt durch das Wachstum bevölkerungsreicher Staaten – weiter verschärfen. Daraus ergeben sich für Entwicklungsländer, die über Rohstoffe verfügen, neue Chancen, aber auch neue Risiken. Gelingt es, die Gewinne aus der Rohstoffgewinnung für die Entwicklung zu nutzen, so können daraus, wie z.B. in Chile oder Brasilien, wichtige Wachstumsimpulse entstehen. Andererseits können politische Fehlentscheidungen, ungerechte Machtstrukturen und Defizite der Arbeitsmarktstrukturen dazu führen, dass von der Ausbeutung nationaler Ressourcen und – häufig genug – hohem Landschaftsverbrauch nur kleine, nicht-produktive Bevölkerungsgruppen profitieren, während die Gewinne internationalen Konzernen zufließen.

Berufsbildung kann hier in doppelter Weise wirksam werden: Einerseits kann sie durch gezielte Aus- und Weiterbildung von Fachkräften dazu beitragen, dass die Rohstoffgewinnung durch lokale und nationale Arbeitskräfte stattfinden kann. Gleichzeitig kann Politik- und Systemberatung darauf abzielen, eine nachhaltige und korruptionsfreie Verwendung freierwerdender Ressourcen für den Aufbau nationaler Infrastruktur und nationaler Bildungssysteme zu unterstützen.

## Worum geht es?

Negativbeispiele lassen sich viele finden. Wo Rohstoffe oder Energieressourcen in strukturschwachen Gesellschaften vorhanden sind, finden sich internationale Konzerne, die eine vom nationalen Kontext unabhängige Infrastruktur schaffen: Eine eigene Straße zum Produktionsort, über die Ausstattung, Arbeitskräfte und Betriebsmittel ins Land hinein und der Rohstoff wieder hinaus transportiert werden. Wachstumsimpulse für den heimischen Arbeitsmarkt oder Gesellschaft entstehen nicht; die ökologischen Folgeschäden sind teilweise enorm. Die profitierenden politischen Eliten des Landes müssen sich den Vorwurf gefallen lassen, sie betrieben den Ausverkauf der Heimat.

Anderen Staaten gelingt es jedoch, die entstandenen Optionen zu nutzen, um auf ein Wachstum zugunsten der Armen hinzuwirken: Durch angemessene Besteuerung, den Aufbau nationaler Rohstoffindustrie oder rechtliche Regelungen, die einheimische Märkte und Arbeitskräfte begünstigen.

Berufliche Bildung kann dort besonders wirksam werden, wo sie durch entsprechende Rahmenbedingungen gestützt wird. Dann kann es durch Qualifizierung von Arbeitskräften sowohl in den rohstofffördernden Sektoren selbst, als auch bei Zulieferern und Dienstleistern gelingen, regionale Arbeitsmärkte in die Wachstumsschneisen zu integrieren. Gelingt es, einen Dialog zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaftsunternehmen und staatlicher Verwaltung zu führen, so können die Chancen, die sich aus einer vernünftigen und effizienten Nutzung vorhandener Ressourcen ergeben, konstruktiv genutzt werden.

Aber auch andere Ressourcen gilt es zu bewahren: Der gerechte und sorgsame Umgang mit verfügbarem Ackerland gehört ebenso dazu, wie die Fürsorge für soziale und kulturelle Ressourcen der Bevölkerung.

Eine Ressource von besonderer Bedeutung ist das Wasser, dessen Verfügbarkeit in vielen Regionen mit Existenzsicherung gleichzusetzen ist. Die GIZ engagiert sich z.B. in Jemen, Jordanien, Peru, Ägypten oder den MENA-Ländern für Aus- und Weiterbildung im Bereich Wasser- und Abwassermanagement.

Auch die Gesundheit der Bevölkerung ist eine Ressource von zentraler Bedeutung für die Entwicklung von Standorten und Staaten. Die Bekämpfung endemischer Krankheiten oder vermeidbarer Infektionen – auch und in manchen Regionen prioritär: HIV/AIDS – gehören dazu. Sie gelten uns – neben ihrer offensichtlichen Bedeutung der Sicherung eines menschenwürdigen Daseins und der Steigerung von Lebensqualität – auch als Maßnahme zur Sicherung von Ressourcen und damit zentral wichtiger Entwicklungsvoraussetzungen in einer Gesellschaft.

## Wie stehen wir dazu?

GIZ Expertinnen und Experten unterstützen Partnerländer beim Aufbau wachstumsorientierter Rohstoffstrategien, indem sie Multi-Stakeholder-Dialoge zwischen Zivilgesellschaft, Bergbau- bzw. Explorationsunternehmen und lokalen Verwaltungen initiieren und moderieren. Themen solcher Foren können z.B. gute Regierungsführung im Rohstoffsektor, Nutzung der Ressourcen für die Förderung nachhaltiger Entwicklung, Umwelt- und Sozialstandards, Investitionsvoraussetzungen für internationale Bergbauunternehmen oder der Einsatz neuer Technologien zur Nutzung der Halden sein. Auch die Qualifizierung von Fachkräften erhält im Dialog ein besonderes Gewicht; identifizierten Bedarfen kann von Seiten der Berufsbildung mit nachfrageorientierten Aus- und Weiterbildungsangeboten entsprochen werden. Im Kontext von Human Capacity Development werden angehende Führungskräfte der mittleren Ebene im Rohstoffsektor ausgebildet.

Auch im politisch sensiblen Bereich der Wasserwirtschaft können rechtliche, politische sowie technische Kompetenzentwicklung mittlerer Führungskräfte regionale Konflikte entschärfen und zu armutsmindernder Entwicklung beitragen. Aus- und Fortbildung qualifizierter Fachkräfte in der Be- und Entwässerung sowie der Wasseraufbereitung tragen zu nachhaltiger Nutzung dieses wichtigen Rohstoffes ohne gesundheitliche Belastungen bei.

## Projektbeispiel

Das Vorhaben *Kooperative Berufsbildung im Rohstoffsektor in der Mongolei* hat zum Ziel, in ausgewählten Berufsbildungseinrichtungen die inhaltlichen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine bedarfsorientierte Ausbildung für den Rohstoffsektor sowie vor- und nachgelagerte Industrien zu schaffen. Das Vorhaben mit einer Laufzeit von drei Jahren zielt auf einen kooperativen Ansatz zwischen Staat und Wirtschaft zur umfassenden Verbesserung der Qualität beruflicher Ausbildung und deren landesweiter Verbreitung. Das Vorhaben arbeitet auf drei Interventionsebenen. Auf der Makroebene werden die mongolische Agency for Technical and Vocational Education and Training und das Ministry of Education, Culture and Science (MoECS) bei der Entwicklung und Umsetzung organisatorischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen für die Einführung und Verbreitung der pilothaft erprobten kooperativen Berufsausbildung unterstützt. Auf der Mesoebene werden die mit Beruflicher Bildung im Sektor befassten Institutionen von Staat und Sozialpartnern beraten und qualifiziert, um ihre Beteiligung an der Berufsbildung zu stärken. Auf der Mikroebene werden zunächst bis zu vier ausgewählte Institutionen der Beruflichen Bildung hinsichtlich der Entwicklung von beschäftigungsrelevanten Ausbildungsgängen auf Technikerniveau gefördert.



# Zusammenarbeit von Wirtschaft und Staat

Lernen im Arbeitsprozess Akzeptanz von nationalen Standards

Qualifizierung von Berufsbildungspersonal

Institutionalisierte Berufsbildungsforschung Akzeptanz von nationalen Standards

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Dag Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15  
E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)