



Немачка
сарадња

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Jugendbeschäftigung - Eine gemeinsame Vision

Durchgeführt von:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



In Zusammenarbeit mit:

Republic of Serbia
MINISTRY OF
YOUTH
AND SPORT



Republic of Serbia
Ministry of Education, Science and
Technological Development



04 Beschäftigung von jungen Menschen INSTITUTIONELLE PARTNERSCHAFT

05 Die interministeriale Zusammenarbeit bei der Verbesserung der Voraussetzungen für die Beschäftigung von Jugendlichen
NATIONALER DIALOG FÜR DIE BESTEN LÖSUNGEN

08 Heinz-Dieter Harbers, Leiter des GIZ-Programms Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung
WIR ERÖFFNEN EIN NEUES KAPITEL

10 Umsetzung guter Erfahrungen im Projekt
Beschäftigungsförderung von Jugendlichen» (Youth Employment Promotion-YEP)
MIT ENTSCHLOSSENHEIT FÜR DIE RICHTIGEN LÖSUNGEN

12 Modernisierung des Handwerks nach dem Modell der kooperativen Ausbildung
VERTEILUNG DER VERANTWORTUNG - VORTEIL FÜR ALLE

14 Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und dem Bildungssektor bei der Beschäftigungsförderung
ARBEITGEBER IN DER SCHULE - DIE SCHULE IM WERK

16 Unterstützung der Serbischen Managervereinigung für junge Fachkräfte
RATGEBER FÜR DIE SELBSTÄNDIGKEIT

18 Beschäftigung von jungen Menschen
ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

19 Kooperative Ausbildung in der Praxis
IN WISSEN INVESTIEREN IST NIE ZU TEUER

22 Erfahrungen von Schülern, die eine Praxisphase bei Bosch durchlaufen haben
SCHÜLER IN EINEM MODERNEN BETRIEB

24 Ein Job in Berufen, für die keine Nachfrage besteht
ICH WEISS, DASS ICH IMMER EINE LÖSUNG FINDEN WERDE

27 Jugendliche auf der Suche nach Arbeit
EIN DÜRFTIGER WILLKOMMENSGRUSS BEI DER EXISTENZGRÜNDUNG

30 Warum Unternehmergeist bereits in der Schule wichtig ist
BEGRÜNDER DES EIGENEN ERFOLGS

32 **KERNBOTSCHAFTEN**

INHALT



Beschäftigung von jungen Menschen: institutionelle Partnerschaft

Die Entwicklung einer Deutsch-Serbischen Initiative, die sich der Förderung der Beschäftigung junger Menschen widmet, ist der erste und wichtigste Schritt des neuen Projektes zur "Jugendbeschäftigungsförderung". Dieses

Projekt führt die deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) durch. Das Wissen und die Erfahrungen der kürzlich abgeschlossenen Projekte "Berufsorientierung in Serbien", "Ausbau der Strukturen zur Stärkung und Beteiligung junger Menschen in Serbien" und des laufenden Projekts "Reform der beruflichen Bildung in Serbien" sollen der besseren Vernetzung aller strategischen Partner auf den unterschiedlichen Ebenen zugutekommen. Gut vernetzt lässt sich die Wirtschafts- und Bildungspolitik besser und erfolgreicher koordinieren.

Das Projekt zur Jugendbeschäftigungsförderung hat zum Ziel, die Voraussetzungen junger Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern und ihnen die Chance zu geben, sich besser zu positionieren. Es will Unternehmen mit entsprechend qualifizierten Fachkräften versorgen und das Unternehmertum in Serbien stärken. Das Projekt wird auf nationaler Ebene den fachlichen Dialog hinsichtlich der Förderung von Beschäftigung junger Menschen anregen. In diesem Dialog sollen die Erfahrungen und Empfehlungen einfließen, die die Projekte im Rahmen der Deutsch-Serbischen Initiative für nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung während ihrer Durchführung gesammelt haben.



Die interministeriale Zusammenarbeit bei der Verbesserung der Voraussetzungen für die Beschäftigung von Jugendlichen

Nationaler Dialog für die besten Lösungen

Es ist sehr wichtig, dass die Träger des Projektes Jugendbeschäftigungsförderung dabei mitwirken und sich dafür einsetzen, die Lage der Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Der Anteil der Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung Serbiens geht kontinuierlich zurück. Derzeit macht die Altersgruppe zwischen 15 und 30 Jahren ein Fünftel der Gesamtbevölkerung aus. Die höchste Arbeitslosenrate mit über 47 Prozent herrscht bei der Bevölkerung zwischen 15 und 24 Jahren, vor allem in Süd- und Südostserbien. Rund 20 Prozent der Jugendlichen im Alter zwischen 15 und 24 Jahren sind weder im Ausbildungssystem erfasst, noch sind sie beim Arbeitsamt angemeldet oder berufstätig.

Die Nationale Strategie für Jugendliche bis 2025, die Strategie der Bildungsentwicklung in Serbien bis 2020, die Strategie für Berufsorientierung und -Beratung, die nationale Beschäftigungsstrategie bis 2020 und die Strategie zur Unterstützung der Entwicklung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, des Unternehmertums und der Wettbewerbsfähigkeit bis 2020 stellen einige der strategischen Dokumente dar, die eine Grundlage für eine sektorübergreifende Zusammenarbeit der Regierung der Republik Serbien für die Verbesserung der Bedingungen für eine höhere Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung Jugendlicher bilden. Das ist gleichzeitig auch die Zielsetzung des Projektes Jugendbeschäftigungsförderung, das die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Jugend und Sport, als politischem Träger, sowie mit Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft, des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung und des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten durchführt.

SNEŽANA KLAŠNJA, Abteilungsleiterin im Ministerium für Jugend und Sport:

Wir arbeiten an einer effizienten Vernetzung von allen Teilhabern der Jugendpolitik



Was sind die wichtigsten Herausforderungen für einen Jugendlichen beim Übergang von der Ausbildung in die Berufswelt? Dazu gehören die mangelnde berufliche Erfahrung und die Diskrepanz an Kenntnissen aus dem formalen Ausbildungssystem und dem Bedarf der Wirtschaft. Darüber hinaus sind die Jugendlichen in der Regel nicht ausreichend über die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt informiert. Immer gravierender wird auch das Problem bei den Schulabbrechern, auch auf dem Niveau der sekundarschulischen Ausbildung.

Daher hat Serbien in der Nationalen Strategie für Jugendliche die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit und der Beschäftigung als eine Priorität verankert. Um dieses strategische Ziel umzusetzen, stehen vier spezifische Zielsetzungen im Fokus: die Entwicklung von Dienstleistungen und Mechanismen, die die Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung Jugendlicher durch eine sektorübergreifende Zusammenarbeit in der Regierung der Republik Serbien steigert; eine bessere Angleichung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen an den Bedarf des Arbeitsmarktes; die Schaffung von förderlichen Bedingungen für die Existenzgründung unter den Jugendlichen und der Aufbau eines funktionsfähigen und nachhaltigen Systems der Berufsberatung und -orientierung für Jugendliche.



Aufgrund der gesetzten Ziele wird klar, dass dies nicht die Strategie nur eines Ministeriums sein kann. Die Verbesserung der Lebensqualität der Jugendlichen erfordert eine aktive Unterstützung auf der Ebene der Regierung und eine Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und den Jugendlichen selbst. Das Ministerium für Jugend und Sport hat eine partnerschaftliche Infrastruktur in den Jugendbüros in ganz Serbien aufgebaut, die ausgebaut werden kann, sowie Standards für die Zusammenarbeit definiert. Es hat auch das sogenannte Peer-Learning entwickelt. Parallel sollen alle Teilnehmer der Jugendpolitik in Zusammenarbeit mit anderen Ministerien, Gemeinden und Städten miteinander vernetzt werden.

Sämtliche Maßnahmen und Kooperationsformen sollen es den Jugendlichen ermöglichen, ihre Anliegen zu vertreten, sich einzusetzen, ihre Fähigkeiten auszubauen, sich selbst über die berufliche Entwicklung zu entdecken und eine Anstellung zu finden oder eine eigene Existenz zu gründen. Eine besondere Unterstützung muss Jugendlichen zugutekommen, die für das System «unsichtbar» sind. Deshalb ist es wichtig, dass die Träger des Projektes Jugendbeschäftigungsförderung dafür sorgen, dass sich die Lage der Jugendlichen verbessert; nicht nur in strategischen Dokumenten, sondern spürbar für die jungen Menschen.

**KATARINA OBRADOVIĆ
JOVANOVIĆ, Abteilungsleiterin im
Wirtschaftsministerium:**

Wir werden unternehmerische Ansätze anregen



Die Verbesserung des Geschäftsklimas stellt eine Priorität für die wirtschaftliche Entwicklung und den Zuwachs der Beschäftigung, auch für Jugendliche, dar. Neben der Verbesserung der Gesetzgebung sind zur Steigerung der Beschäftigungszahlen der Jugendlichen auch solche Maßnahmen von Bedeutung, die zu einer höheren Verfügbarkeit von Kenntnissen und Fertigkeiten im Einklang mit dem Bedarf der Wirtschaft beitragen. Deswegen ist es unabdingbar, Mechanismen weiterzuentwickeln, die die Entwicklungen im Geschäftsumfeld effizienter vorhersehen und durch die Einschreibungspolitik, Entwicklung von neuen Ausbildungsgängen und die Curriculareform eine Anpassung des Bildungssystems

an den Bedarf der Wirtschaft ermöglichen. Es ist erforderlich, in Zusammenarbeit mit den Betrieben mehr praktische Ausbildung einzuführen sowie die Arbeitgeber in die Gestaltung der Curricula einzubeziehen. Die Einführung eines Ausbildungsmodells mit Elementen des dualen Systems stellt dort, wo die Voraussetzungen dafür gegeben sind, eine wichtige Maßnahme dar.

Eine Steigerung der Beschäftigungsquote und Existenzgründung unter den Jugendlichen erfordert auch eine Ausbildung für eine Existenzgründung im formalen Ausbildungssystem. Auf diese Art und Weise werden Jugendliche während ihrer Ausbildung dazu angeregt, Initiative zu zeigen und Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen beruflichen Laufbahn unter den sich stets ändernden Marktbedingungen zu übernehmen. Der Erwerb solcher Eigenschaften steigert ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt. Demzufolge ist in der Strategie für die Förderung der Entwicklung von KMU, Existenzgründung und Wettbewerbsfähigkeit vorgesehen, eine Ausbildung im Bereich der Existenzgründung in die Inhalte der Unterrichtsfächer im Rahmen der primarschulischen Ausbildung sowie über spezielle Fächer im Rahmen der sekundarschulischen und hochschulischen Ausbildung einzuführen. Darüber hinaus sind auch Maßnahmen für die Fortbildung von Lehrkräften vorgesehen.

Die Erfahrungen von erfolgreichen Unternehmern zeigen, dass das unternehmerische Denken realistische Ziele und eine gut durchdachte Strategie für deren Umsetzung sowie eine schnelle Anpassung an Änderungen und Identifizierung von guten Geschäftschancen umfasst. Deshalb besteht die Kernaufgabe des Wirtschaftsministeriums im Projekt Jugendbeschäftigungsförderung darin, gemeinsam mit anderen Partnern daran zu arbeiten, eine Generation hervorzubringen, die unternehmerisch denkt.

**MIRJANA BOJANIĆ, Sonderberaterin
des Ministers für Bildung, Wissenschaft
und technologische Entwicklung:**

Unser Ziel ist es, Jugendliche zu befähigen, kontinuierlich zu lernen und neue Bereiche zu erforschen

Die Beschäftigung Jugendlicher ist eine Priorität der Bildungsreform. Das Ausbildungssystem muss in Zusammenarbeit mit lokalen Betrieben und Einrichtungen dazu bereit sein, neben einer aktiven Beteiligung am System der Berufsorientierung und -beratung auch entsprechende Ausbildungs- und Qualifizierungsprogramme für Schüler und Studierende bereitzustellen. Auf diese Art und Weise werden Jugendliche die Möglichkeiten erhalten, zusätzliche Kompetenzen und Qualifikationen zu erwerben.

Die wesentlichen Voraussetzungen für die Einführung von Elementen der dualen Ausbildung auf der Systemebene erfordern einen gesetzlichen Rahmen: Pflichten und Rechte der Arbeitgeber



und Schulen, Genehmigungsverfahren für Ausbildungsplätze, Ausbildung von Ausbildern, Arbeitsrechte der Schüler, Lehrer und Ausbilder, Angleichung des allgemeinbildenden und beruflichen Teils der Ausbildung, eine flexible Unterrichtsorganisation an der Schule und der Erwerb aller im Qualifikationsstandard vorgegebenen Kompetenzen, ungeachtet des Tätigkeitsbereichs des Betriebes, in dem der Schüler oder die Schülerin ausgebildet wird.

Die wesentliche Voraussetzung für eine solche Zusammenarbeit zwischen dem Bildungssystem und der Wirtschaft sind möglichst viele erfolgreiche Betriebe im lokalen Umfeld, mit welchen die Schulen gemeinsam die Ausbildung organisieren können. Andererseits sind erfolgreiche und technologisch fortschrittliche Unternehmen der Motor von wirtschaftlichen Veränderungen in der lokalen Gemeinschaft und somit auch für Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt. Die Anpassung an den Bedarf der Wirtschaft erfordert die Gestaltung von mehr flexiblen Ausbildungsgängen mit breiteren Kenntnissen und Kompetenzen.

Das Bildungsministerium wird beim Projekt Jugendbeschäftigungsförderung ein aktiver Teilnehmer sein - in direkter Zusammenarbeit mit den anderen beteiligten Ministerien auf nationaler Ebene sowie auf lokaler Ebene durch die Zusammenarbeit mit den Schulen in den Gemeinden oder Regionen, in welchen das Projekt durchgeführt wird. Es wird sich darum bemühen, seine Ressourcen möglichst gut im Prozess der Bildungsreform einzusetzen, um gut ausgebildete Lehrer bereitzustellen und Jugendliche zu befähigen, ihr Leben lang zu lernen und die Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen beruflichen Laufbahn zu übernehmen.

LJILJANA DŽUVER, Abteilungsleiterin im Ministerium für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten:

Besondere Unterstützung für die Jugendlichen, die bei der Jobsuche die schlechtesten Aussichten haben

Im Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung 2025 sind Maßnahmen der aktiven Beschäftigungspolitik für schwer vermittelbare Arbeitslose verankert.

Die Jugendbeschäftigung wird durch Sonderpakete mit Dienstleistungen gefördert, die vom Nationalen Arbeitsamt erbracht werden. Nachdem sich eine Person beim Arbeitsamt als arbeitslos angemeldet hat, wird für jeden Jugendlichen die Vermittelbarkeit festgestellt, ein individueller Beschäftigungsplan angelegt und die günstigsten Maßnahmen für eine Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit ermittelt. Für Jugendliche ohne Berufserfahrung mit einem mindestens sekundarschulischen Bildungsabschluss wird ein Programm mit einem Berufspraktikum bei einem privaten Arbeitgeber durchgeführt. Dadurch erhöhen sich die Beschäftigungsaussichten. Eine wichtige Unterstützung richtet sich auch an die Jugendlichen, die ihre Ausbildung ohne Abschluss abgebrochen haben. In einem Programm mit funktioneller Grundausbildung sollen sie ausgebildet werden und die Kompetenz für die Ausübung von einfachen Tätigkeiten erwerben.

Am schwersten finden jene Jugendliche eine Beschäftigung, die über keinerlei oder niedrige Qualifikation und keine Berufserfahrung verfügen, sozial Benachteiligte, Roma sowie Jugendliche mit Behinderungen.

Zur Verbesserung ihrer Lage auf dem Arbeitsmarkt bedarf es konstanter Bemühungen, um gleiche Möglichkeiten für alle zu schaffen.



Zu diesem Zwecke ist es erforderlich, Mechanismen zur Vorbeugung von Schulabbrüchen zu entwickeln. Arbeitslose Jugendliche mit unzureichenden Kenntnissen und Fertigkeiten sind über die Möglichkeiten von zusätzlichen Ausbildungen und Qualifizierungen zu informieren. Parallel dazu soll Werbung für flexible Beschäftigungsformen gemacht werden.

Das Problem der Jugendarbeitslosigkeit ist komplex. Um es zu überwinden sind eine ganze Reihe abgestimmter Aktivitäten bei allen gesellschaftlichen Teilhabern erforderlich. Das Ministerium für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten erstellt jährlich einen nationalen Aktionsplan in Zusammenarbeit mit anderen Ministerien, sozialen Partnern und anderen interessierten Parteien, um eine umfassende Bestandsaufnahme zu machen, die Bedürfnisse zu erfassen, Prioritäten zu setzen sowie entsprechende Aktivitäten und Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsmarktes und vor allem der Lage der Jugendlichen festzulegen.



Heinz-Dieter Harbers, Leiter des GIZ-Programms Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Wir eröffnen ein neues Kapitel

Die Deutsch-Serbische Initiative für nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung wird einen Dialog darüber ermöglichen, wie bestehende Aktivitäten für mehr Wachstum und Beschäftigung ausgebaut und verbessert und neue Ansätze geplant werden können. Dieser gemeinsame Dialog der wichtigsten Partner in Serbien wird unterstützt durch die Deutsche Zusammenarbeit, finanziert von der deutschen Bundesregierung.

Wir eröffnen ein neues Kapitel bei unserer Unterstützung für Serbien“, erklärt Heinz-Dieter Harbers, Leiter des GIZ-Programms für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Zur Zeit arbeiten unter dem Dach des Programms das Projekt zur beruflichen Bildung und das Vorhaben zur Förderung der Jugendbeschäftigung daran, die Wirtschafts- und Ausbildungspolitik Serbiens zu modernisieren und unternehmerische Denkansätze und Handlungen zu fördern. Laut Harbers liegt der Kern des Programms darin, diese beiden miteinander korrespondierenden Ziele zu erreichen.

Durch die Zusammenarbeit zwischen zuständigen Behörden und Einrichtungen der Zivilgesellschaft will das Programm mehr Chancen auf Beschäftigung für die junge Generation schaffen und dafür sorgen, dass die jungen Leute ihre Karriere besser planen und steuern. Darüber hinaus fördert und befähigt das Projekt Jugendliche, Initiative und Verantwortung für ihre Lebens- und Berufswahlen zu übernehmen. „Beide Ziele sind gleich wichtig, wenn

staatliche Strategien für wirtschaftlichen Zuwachs und Beschäftigung langfristige wirtschaftliche und gesellschaftliche Perspektiven sichern sollen“, hebt Harbers hervor.

Das Jugendbeschäftigungsförderungsvorhaben (Youth Employment Promotion -YEP) ist ein Projekt, welches die GIZ seit dem 1. Juli 2015 in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Jugend und Sport als politischem Träger mit Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft, des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung und des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung Veteranen und soziale Angelegenheiten durchführt.

Anbahnung eines Expertengesprächs zum Thema Jugendbeschäftigung

„Die Beschäftigung von Jugendlichen ist eine der wichtigsten und komplexesten Fragen einer jeden Gesellschaft“, bekräftigt Harbers. Aus diesem Grund spricht das Projekt neben den Ministerien möglichst viele Akteure auf nationaler und regionaler Ebene an. „Das vorrangige Projektziel in dieser Phase ist es, Gespräche zwischen Experten und der fachkundigen Öffentlichkeit in diesem Bereich anzubahnen. Es gibt viele interessierte Parteien wie Nichtregierungsorganisationen, Schulen und Betriebe, die ihre Kontakte nicht ausreichend pflegen. Die Idee ist, sie zu vernetzen und dabei zu unterstützen, einen Konsens zu finden, wie die Förderung von Jugendlichen und der Wirtschaft aussehen kann. Dazu tauschen alle Beteiligten ihre Ideen und Beispiele untereinander aus.“

Beim Aufbau des Netzwerkes sind die Erfahrungen, Ergebnisse und die partnerschaftliche Infrastruktur aus den Projekten der Reform der beruflichen Bildung (VET) und Berufsorientierung in Serbien (BOSS) sehr hilfreich. Das Berufsorientierungsprogramm wurde vor kurzem abgeschlossen. Es war laut Einschätzung europäischer Experten eines der europaweit am besten durchgeführten Projekte in diesem Bereich. „Unsere Partner, das Ministerium für Jugend und Sport und das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung, haben festgestellt, dass dieses Programm unter den Jugendlichen sehr erfolgreich war“, freut sich Harbers. Das Berufsorientierungsprogramm initiierte ein Verfahren, dass die Jugendlichen dabei unterstützt, eine durchdachte Entscheidung über ihre Berufswahl zu treffen und aktiv ihre Karriere zu gestalten. Es entstand ein funktionierendes System der Berufsorientierung an Primarschulen und in Jugendbüros. 110.000 Schülerinnen und Schüler aus Primarschulen und 60.000 Jugendliche in Jugendbüros ha-

Die Jugendlichen haben erkannt, dass sie mit handwerklichen Berufen leicht einen Job in Serbien und weltweit finden können. Das ist wichtig



Heinz-Dieter Harbers: Unser Ziel ist es, einen Beitrag zum Wachstum, zur Beschäftigung sowie zu einer besseren Harmonisierung zwischen der Wirtschafts- und Bildungspolitik in Serbien zu leisten

ben dieses Programm durchlaufen, in dem sie sich unter anderem in über 2.000 am Projekt teilnehmenden Betrieben über ihren Wunschberuf erkundigen konnten. „In Anbetracht dieser Ergebnisse sowie der aufgebauten Fähigkeiten bei den Verantwortlichen der beruflichen Orientierung in Serbien, können die Projektträger nun das System der Berufsorientierung und -beratung weiterentwickeln und auf allen Bildungsniveaus verankern“, erläutert Harbers.

Die Reform der beruflichen Bildung im Rahmen des VET-Projekts startete 2002 mit Unterstützung des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung. Seit 2013 liegt der Schwerpunkt auf der Modernisierung von dreijährigen gewerblich-technischen Ausbildungsgängen, die auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt sind. Im vergangenen Jahr führte das Projekt mit seinen Partnern die Ausbildungsgänge zum Schlosser-Schweißer, Elektriker sowie Industriemechaniker in den Schulen ein, in welchen die Schüler nach dem Modell der kooperativen Ausbildung lernen. Harbers erläutert: „Dieses Modell beruht auf den Elementen der dualen Ausbildung, welche in einigen europäischen Ländern praktiziert wird, unter anderem auch in Deutschland. Da eine erfolgreiche Umsetzung des gesamten dualen Systems Jahrzehnte dauern und große Investitionen benötigen würde, hat Serbien im Rahmen der kooperativen

Ausbildung einzelne Elemente dieses Systems übernommen. Der Kern der kooperativen Ausbildung liegt darin, dass die Betriebe einen Teil der Verantwortung für die Ausbildung von den Fachkräften übernehmen. Sie bieten den Schülerinnen und Schülern eine hochwertige Praxisphase einschließlich einer entsprechenden Vergütung für ihre Arbeit.“

Das größte Kapital eines jeden Unternehmens sind die Menschen

2015 haben sich 237 Schülerinnen und Schüler in modernisierte Ausbildungsgänge eingeschrieben, was einen beträchtlichen Zuwachs im Vergleich zu den 171 Schülerinnen und Schülern des Vorjahres darstellt. Das ist vor allem in Anbetracht des Umstands, wie unpopulär diese Berufe unter den Jugendlichen und ihren Eltern bis vor kurzem waren, bemerkenswert. „Es ist sehr bedeutsam, dass Jugendliche realisiert haben, dass man mit handwerklichen Berufen sehr leicht eine Stelle finden kann - nicht nur in Serbien, sondern weltweit! In diesem Jahr wird es unter anderem unsere Priorität sein, bei der Veränderung der gesetzlichen Vorschriften Unterstützung zu leisten. Die Pflichten und Rechte aller Teilnehmer am kooperativen Ausbildungsmodell müssen wir genau festlegen. Uns ist es wichtig, die Vergütung der Schüler während ihrer Praxisphase festzulegen. Eltern und Kinder sollen wissen, womit sie bei der Einschreibung an einer bestimmten Schule rechnen müssen. Das sollte selbstverständlich nicht von maßgeblicher Bedeutung sein, aber es ist wichtig als Botschaft für die Hinwendung der Betriebe zu diesem Projekt“, macht Harbers klar.

Für die Betriebe ist es interessanter sich an der Ausbildung von nachgefragten Arbeitskräften zu beteiligen, wenn der Staat entsprechende Zuschüsse gewähren würde. Harbers spricht aus Erfahrung: „In jedem Land, in welchem das duale Ausbildungssystem erfolgreich funktioniert, gab es verschiedene staatliche Anreize. Das können zum Beispiel steuerliche Erleichterungen sein. Es ist allerdings wichtig, dass der Staat die Betriebe dazu animiert sich einzubringen, um die Nachfrage des Arbeitsmarktes an Fachkräften zu decken. Außerdem braucht es ein gutes Kontrollsystem bei staatlichen Anreizen.“

Die Bereitschaft der Betriebe, Verantwortung für die Ausbildung von Nachwuchskräften zu übernehmen, ist eine wichtige Voraussetzung für bessere Bedingungen bei der Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen und somit auch für den Erfolg des neuen Projekts zur Förderung der Jugendbeschäftigung. Unter den Bedingungen der Wirtschaftskrise ist es nachvollziehbar, dass sich die Betriebe vornehmlich auf Kostensenkungen fokussieren. Aber eine längerfristige Wachstumsstrategie kann nicht nachhaltig sein, wenn das größte Kapital eines Unternehmens, die Menschen und die Investitionen in ihre Ausbildung, zu kurz kommen. „Auch die Politiker müssen ihren Beitrag leisten. Hier ist eine klare Strategie wirtschaftlicher Prioritäten des Landes und des gesetzlichen Rahmens notwendig, um solche und ähnliche Initiativen zu fördern.“, schließt Harbers.



Umsetzung guter Erfahrungen im Projekt
«Jugendbeschäftigungsförderung» (Youth Employment
Promotion-YEP)

Mit Entschlossenheit für die richtigen Lösungen

Partner auf allen Ebenen zu vernetzen ist eine der Chancen die dieses neue Projekt bietet. Dabei greift es zurück auf Kenntnisse und Erfahrungen aus früheren Projekten, um darauf aufbauend gemeinsame Lösungen für verbesserte Beschäftigungsperspektiven für Jugendliche zu finden.

Die Beschäftigung Jugendlicher ist ein gesellschaftliches Ziel. Es stellt sich die Frage, wie Jugendliche sich gegenseitig helfen können. „Jugendliche stehen im Fokus unserer Aktivitäten. Sie unterstützen Gleichaltrige und vermitteln ihnen ihre Erfahrungen, wie sie einen Job finden können. Sie können am kompetentesten beurteilen, inwiefern es gelungen ist, Lösungen zu entwickeln, die eine bessere Beschäftigungsperspektive ermöglichen“, unterstreicht Marija Radovanović, Senior-Projektmanagerin im Projekt „Jugendbeschäftigungsförderung“.

Die Ausrichtung auf Jugendliche war auch Grundlage des kürzlich abgeschlossenen Projekts „Berufsorientierung in Serbien“, sagt Marija Radovanović, welche das Projekt seit 2011 geleitet hat. Das Projekt hat ein funktionsfähiges System der Berufsorientierung an allen Primarschulen Serbiens eingeführt und es über die Arbeit von Jugendbüros und Peer-Unterstützung verankert.

Ein Programm, das einen Schulbesuch wert ist

Als das Projekt der Berufsorientierung begann, war die erste Reaktion der Schülerinnen und Schüler: „Das ist ein Programm, für das es sich lohnt, die Schule zu besuchen“. Das Programm hat den Jugendlichen ermöglicht, eine klare Antwort auf die Frage herauszuarbeiten: Wer bin ich und was sind meine Möglichkeiten? Mit Unterstützung

von Experten konnten sich Jugendliche gut über ihren Traumberuf und die Ausbildungsmöglichkeiten informieren, die Tätigkeit über Begegnungen in Betrieben näher kennenlernen, mit Arbeitgebern reden, einer konkreten Aufgabe nachgehen, um von all dem ausgehend, eine Entscheidung darüber treffen, was sie in Zukunft machen möchten.

Rund 100.000 Schülerinnen und Schüler an Primarschulen profitierten von den Erfahrungen durch das Projekt. Radovanović ist überzeugt: „100.000 Jugendliche wissen nun besser, warum sie sich an einer konkreten Sekundarschule einschreiben und welche Beschäftigungsmöglichkeiten es gibt, wenn sie diese erfolgreich abschließen. Als wir nach vier Jahren mit den Jugendlichen aus dem ersten Programmjahr sprachen, ergaben sich interessante Erkenntnisse. Diese Jugendlichen stehen vor der Frage ob sie studieren wollen oder arbeiten. Sie wünschen sich das Berufsorientierungsprogramm nach wie vor, denn in der Zwischenzeit haben sich die Umstände auf dem Markt verändert. Sie brauchen neue Informationen und Perspektiven. Das bestätigt die Notwendigkeit, das Berufsorientierungssystem auf allen Bildungsebenen zu verankern, weiterzuentwickeln und über die Jugendbüros an die lokalen Gegebenheiten anzupassen“.

Die im Rahmen der Berufsorientierung und -Beratung gesammelten Erfahrungen haben gezeigt, dass die Förderung der Innovationskraft und des unternehmerischen Denkens bereits bei den Jugendlichen an der Primarschule sinnvoll sind. Viele Primarschulen haben selbst entsprechende Programme zur Existenzgründung entwickelt und Schulungsmaßnahmen, wie man aus einem Hobby eine kleine unternehmerische Initiative entwickeln kann. „Das ist eine Entwicklung, die wir auch im neuen Projekt anregen wollen. Jugendliche aller Bildungsniveaus sollen möglichst viele Gelegenheiten bekommen, sich durch Realbegegnungen und Praktika in Betrieben mit der Arbeitswelt vertraut zu machen. Die Gesellschaft erwartet von ihnen, dass sie Verantwortung für die eigene Arbeit übernehmen, neue Geschäftsideen entwickeln und wissen, wie sie diese umsetzen können“, erklärt Radovanović.

Vielen Lehrern und anderen Beteiligten des Projektes ist ihre Verantwortung bei der Förderung der Kinder be-



Marija Radovanović: Jugendliche stehen im Fokus unserer Aktivitäten

wusst geworden. Sie können den Kindern jetzt vermitteln, wie sie die beste Entscheidung für sich selbst treffen können. Außerdem machen sie den Kindern klar, dass Fehler keine Katastrophe sind, sondern die Chance mit sich bringen, aus diesen zu lernen. Radovanović erzählt: „Auch lokale Teams für die Berufsorientierung unterstützen die berufliche Orientierung. Sie setzen sich aus Vertretern von Institutionen, Schulen, Jugendbüros und Unternehmen zusammen.“

Gleichzeitig hat die Idee des Peer-Learnings im Rahmen der Arbeit von Jugendbüros eine Entwicklung gezeigt, die sich laut Radovanović kaum jemand vorstellen konnte. „Aus einem Büro, das eingerichtet wurde, um bedarfsgerechte Programme für Jugendliche in der Gemeinde zu entwickeln, konnten wir innerhalb von drei Jahren eine verantwortungsbewusste Institution errichten sowie eine Vielzahl an Modellen, wie Jugendliche ihre gleichaltrigen Mitschüler bei der Vorbereitung der beruflichen

Entwicklung unterstützen.“ 194 Studierende durchliefen die Vorbereitung zum Peer-Ausbilder. 43 von ihnen haben eine Stelle gefunden.

Eine besonders wichtige Erfahrung war die Bereitschaft der Betriebe, sich an diesem Projekt durch Veranstaltungen von Realbegegnungen mit den Schulen zu beteiligen. „Wir haben mit über 2.000 Betrieben in ganz Serbien zusammengearbeitet. In einem Schuljahr haben sie Realbegegnungen für über 52.000 Jugendliche veranstaltet. Ich glaube, dass diese Arbeitgeber unsere potenziellen Partner bei der

Es ist äußerst wichtig, dass Jugendliche auf allen Ausbildungsniveaus möglichst viele Gelegenheiten dazu erhalten, sich bei Realbegegnungen und Praktika in Betrieben mit der Arbeitswelt vertraut zu machen

Durchführung des neuen Projektes sind. Sie können sagen, welche Kompetenzen in ihren Sektoren nachgefragt sind und was ein Jugendlicher nach dem Schulabschluss zusätzlich mitbringen sollte, damit er direkt eine Stelle finden kann. Andererseits können sie auch mitteilen, was die Arbeitgeber dafür tun können, damit die Jugendlichen während ihrer Ausbildung Erfahrungen sammeln können, die ihnen die Beschäftigungsfindung erleichtert.“

Hoch gesteckte Ziele

Das Projekt wird auf staatlicher Ebene die Deutsch-Serbische Initiative für nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung verantworten. Auf lokaler Ebene findet die Umsetzung in zwei Modellregionen statt, die ihre Erfahrungen und Empfehlungen in den nationalen Fachdialog über Jugendbeschäftigung einbringen.

„Dieses Projekt bietet die Chance, dass sich alle strategischen Partner auf unterschiedlichen Niveaus miteinander vernetzen und ihre Energie, ihr Wissen und ihre Erfahrung einsetzen, um Beschäftigungsvoraussetzungen für Jugendliche zu schaffen. Ein großer Beitrag in diesem Projekt besteht darin, dass wir mit bestimmten Jugendlichen sowie mit Einrichtungen und allen interessierten Teilhabern an der Gestaltung von lokalen Politiken arbeiten werden, die dem Bedarf der Jugendlichen aus einer Region am wirksamsten entsprechen. Gleichzeitig werden wir diese Erfahrungen auch in den nationalen Fachdialog einbringen können, der die Beschäftigungspolitik für Jugendliche und dadurch ihre Zukunft gestalten wird“, blickt Radovanovic in die Zukunft.



Modernisierung des Handwerks nach dem Modell der kooperativen Ausbildung

Verteilung der Verantwortung - Vorteil für alle

Gewerblich-technische Berufe schneiden auf der Wunschliste der Absolventen von Primarschulen in Serbien besser ab, seitdem drei Ausbildungsgänge nach dem Modell der kooperativen Ausbildung arbeiten. In ihrer dreijährigen Ausbildung erwerben die Schülerinnen und Schüler breite Kompetenzen über modernisierte Lehrprogramme und verbringen mehr Zeit in den Betrieben. Die Betriebe haben die Gelegenheit, ihren Nachwuchs vor Ort zu erleben, auszuwählen und die Jugendlichen praxisnah schon während der Ausbildung auf ihr späteres Einsatzgebiet vorzubereiten.

2 014 starteten an fünf Berufsschulen Jugendliche mit der Ausbildung zum Schlosser/Schweißer, an zwei Schulen als Elektriker und an einer als Industriemechaniker. „34 Unternehmen in Serbien arbeiten mit diesen acht Schulen zusammen und beteiligen sich am neuen kooperativen Ausbildungsmodell“, erklärt Jelena Stojanović Đumić, Senior-Projektmanagerin im Projekt „Reform der beruflichen Bildung in Serbien“. Seit dem Jahr 2013 liegt der Schwerpunkt auf der Modernisierung dreijähriger Ausbildungsgänge im gewerblich-technischen Bereich. In diesem Schuljahr haben die Jugendlichen die Chance, sich an zwei weiteren Schulen für die Ausbildung als Schlosser-Schweißer und an einer weiteren Schule als Industriemechaniker einzuschreiben.

„Unsere Priorität liegt auf Qualität und nicht auf Quantität. Deshalb achten wir gemeinsam mit dem Bildungsministerium darauf, dass die Kriterien für die Beteiligung von Schulen und Betrieben an dem Projekt

konsequent eingehalten werden“, hebt Jelena Stojanović Đumić hervor. Die wesentliche Voraussetzung für die Schulen ist es, eine Zusammenarbeit mit einem Betrieb anzubahnen, der Fachkräfte aus dem Berufsprofil beschäftigt. Die Betriebe müssen den Schülerinnen und Schülern eine hochwertige Ausbildung ermöglichen und finanzielle Mittel für die Auszubildenden bereitstellen. Dazu gehört eine warme Mahlzeit, die Erstattung von Fahrtkosten und eine Ausbildungsvergütung. Auf diese Art und Weise bestätigen die Unternehmen, dass sie an einer langfristigen Zusammenarbeit ernsthaft interessiert sind.

Betriebe zeigen Ihr Interesse

Eine qualitativ hochwertig umgesetzte und auf dem kooperativen Modell begründete Zusammenarbeit bringt Vorteile für alle: die Schulen bilden in den Fachbereichen aus, die sich mit den Bedürfnissen der Wirtschaft decken, die Schülerinnen und Schüler erwerben Kenntnisse, die sie fit für den Arbeitsmarkt machen. Darüber hinaus haben die Betriebe die Chance, nachgefragte Fachkräfte während deren Ausbildung anzuwerben. Kontinuierlich verfolgt das Projektteam die Ausbildung in den Betrieben und prüft Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit.

Was ist ein kooperatives Ausbildungsmodell??

Das kooperative Ausbildungsmodell beruht auf den Elementen des dualen Ausbildungssystems, die unter unseren Bedingungen anwendbar sind, erklärt Jelena Stojanović Đumić. „Die Zielsetzung dieses Projektes ist es nicht, das System aus anderen Ländern zu kopieren, das wäre auch unmöglich, sondern Lösungen zu entwickeln, die die bestmöglichen Ergebnisse in unserem Umfeld erzielen können. So übernehmen zum Beispiel in Deutschland die Betriebe die Verantwortung für die Ausbildung der Schüler, während in Serbien die Verantwortung dafür bei den Schulen liegt, die wir dabei unterstützen, mit den staatlichen und örtlichen Stellen sowie Betrieben eine Zusammenarbeit aufzubauen.“



Jelena Stojanović Đumić: Unsere Priorität ist Qualität und nicht Quantität

Die bisherigen Erfahrungen mit den beteiligten Betrieben zeigen, dass sie die Ausbildung sehr ernst nehmen. Unternehmen aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz kennen das Modell aus ihrer Heimat. Die serbischen Unternehmen zeigen ebenfalls vermehrt Interesse daran, sich an der Ausbildung von künftigen Fachkräften zu beteiligen. Unsere Gesprächspartnerin hob hervor, dass man bei der Projektgestaltung die erschwerten Geschäftsbedingungen für Betriebe aufgrund der Wirtschaftskrise berücksichtigt habe, sodass keine Bedingungen bezüglich der Anzahl der aufzunehmenden Auszubildenden gestellt würden. Sämtliche Kriterien zielen darauf ab, für die Schüler eine möglichst hochwertige praktische Ausbildung bereitzustellen. Aus diesem Grund arbeiten die Schulen oft mit mehreren Betrieben zusammen, um allen Schülerinnen und Schülern aus einem jeweiligen Ausbildungsgang einen Platz für die betriebliche Ausbildung anbieten zu können.

Die wesentliche Rolle der Schulen in diesem Projekt liegt darin, dass sie die Initiative für die Optimierung ihres Bildungsangebots zeigen. Sie haben die Aufgabe zwischen den Bedürfnissen der lokalen Betriebe, den Wünschen der Schülerinnen und Schüler sowie den Möglichkeiten der Lehrkräfte, neue Programme umzusetzen, die Balance zu finden. Die kooperative Ausbildung umfasst im ers-

ten Ausbildungsjahr praktischen Unterricht in schulischen Werkstätten und im weiteren Verlauf auch die Ausbildung in den Betrieben. Aufgrund ihrer prekären finanziellen Lage erhalten die Schulen bei der Ausstattung der Werkstätten Unterstützung durch die GIZ und den Partner aus der Wirtschaft.

Ein gemeinschaftliches unternehmerisches Unterfangen

Moderne und praxisnahe Ausbildungsmöglichkeiten wecken das Interesse von immer mehr Jugendlichen. Dies wird auch durch Angaben bestätigt, denen zufolge gewerblich-technische Berufe mittlerweile auf den Wunschlisten der Absolventen der Primarschulen, vor allem in den Regionen mit mehreren Unternehmen aus dem Metall- und Elektrobereich, immer besser abschneiden. In Städten wie Kragujevac gibt es zunehmend mehr gute und sehr gute Schüler, die sich für handwerkliche Profile entscheiden. „Die Leistungen aus der Primarschule können aber manchmal täuschen. Handwerkliche Berufe erfordern ein hohes Maß an praktischen Fertigkeiten. So zeigt sich oft, dass die Schüler mit schlechteren schulischen Leistungen später hervorragende Leistungen in der Praxis zeigen, die sie zusätzlich dazu motivieren, auch die Theorie besser zu beherrschen“, kommentiert Jelena Stojanović Đumić.

Die kooperative Ausbildung macht es den ausgebildeten Fachkräften leichter, im In- und Ausland einen Job zu finden. Darüber hinaus regt sie die Schülerinnen und Schüler zu unternehmerischem Denken an. Das bedeutet nicht unbedingt, dass sie nach dem Abschluss der Ausbildung direkt eine eigene Existenz gründen. Sie sollen jedoch innovativ denken, Chancen für den Aufstieg in ihrem Beruf schaffen, neue Erkenntnisse akzeptieren und sich kontinuierlich weiterbilden. Gleichzeitig erfordern es die Ziele des Projektes sowie seine Gestaltung, dass alle Teilnehmenden bei seiner Umsetzung eine klare Vision, einen erfinderischen Geist und Kreativität an den Tag legen. Es ist erforderlich, dass das Projektteam, die zuständigen Stellen in Serbien mit den lokalen Gemeinden, Schulen und Betrieben bei der Suche nach Lösungen zusammenarbeiten, die sich unter den lokalen Bedingungen vor Ort am ehesten anbieten. „Deswegen stellt jeder erfolgreicher Schritt bei der Weiterentwicklung dieser Idee ein kleines, aber unternehmerisch wertvolles Unterfangen dar“, so die Einschätzung von Jelena Stojanović Đumić.

Die nächsten Schritte bei der Modernisierung des Handwerks sollen die Einführung weiterer Ausbildungsgänge sicherstellen, vor allem in den Berufen, die eine höhere Frauenquote ermöglichen. Schulungen und Fortbildungen der Mitarbeitenden derjenigen Einrichtungen, die Träger des Modells der kooperativen Ausbildung sind, steigern deren Kompetenzen und Know-how hinsichtlich der Steuerung des Modells sowie der Änderung der gesetzlichen Regelungen und Verordnungen. Damit ist es den serbischen Akteuren möglich, das Modell der kooperativen Berufsbildung in Serbien zu verankern.



Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und dem Bildungssektor bei der Beschäftigungsförderung

Arbeitgeber in der Schule – die Schule im Werk

Die Best-Practice Beispiele der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Schulen haben die Wirtschaft dazu angeregt, sich mehr für die Einführung von Elementen der dualen Ausbildung in den Curricula einzusetzen. Das bestätigt die serbische Industrie- und Handelskammer, die einer der Partner der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH in dem neuen Projekt «Beschäftigungsförderung von Jugendlichen» ist.

Die Arbeitgeber in Serbien benötigen Fachkräfte mit technischen Kenntnissen. Das zeigen von der serbischen Industrie- und Handelskammer durchgeführte Befragungen. Zu den am meisten von Unternehmen nachgefragten Berufen gehören dreijährige gewerblich-technische Berufe sowie Ingenieure mit diversen Fachrichtungen, vor allem Programmentwickler. Sie alle haben sehr gute Beschäftigungsprognosen. „Demzufolge ist es erforderlich, die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Betrieben so zu optimieren, dass die Curricula besser den Bedürfnissen der Wirtschaft entsprechen“, hebt Mirjana Kovačević, die Leiterin des Zentrums für Weiterbildung und berufliche Bildung der serbischen Industrie- und Handelskammer, hervor. Das setzt voraus, dass der Anteil der praktischen Ausbildung sowohl bei den Schülerinnen und Schülern der Berufsschulen, als auch bei den Studierenden, steigt. Dadurch hätten sie die Möglichkeit, sich rechtzeitig mit der Arbeitswelt vertraut zu machen und Berufserfahrung zu sammeln. Gleichzeitig sparen Arbeitgeber die Kosten für die Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter, die in der Regel hoch sind.

Neben dem Praktikum ist es erforderlich, dass sich Arbeitgeber aktiver in die Gestaltung der Curricula einbringen. Die Entwicklung der Curricula muss einfacher und flexibler werden. „Das ist vor allem im Bereich der beruflichen Bildung wichtig, damit der Lehrer im Unterricht im Klassenraum dynamische Veränderungen in der Technik und Technologie verfolgen kann“, erklärt Kovačević. Sie kündigte einen noch intensiveren Einsatz der Industrie- und Handelskammer bei der Werbung für dreijährige handwerkliche Berufe durch ei-

ne Berufsorientierung und andere Maßnahmen an. Diese Berufe, obwohl von Arbeitgeberseite stark nachgefragt, sind in vielen Fällen nach wie vor bei den Jugendlichen und ihren Eltern unbeliebt. Die Öffentlichkeit ist unzureichend über die Veränderungen der Arbeitswelt und die beruflichen Perspektiven von Ausbildungsberufen informiert. Sie werden nicht nur nachgefragt, sondern sind in der Regel auch gut bezahlt. Gleichzeitig be-

Die Öffentlichkeit ist unzureichend über die Veränderungen der Arbeitswelt und die beruflichen Perspektiven von Ausbildungsberufen informiert. Sie werden nicht nur nachgefragt, sondern sind in der Regel auch gut bezahlt

ruht die moderne Produktion auf einem hohen Grad an Automatisierung und hohen Sicherheitsstandards, was auch bedeutet, dass die Arbeitsbedingungen viel besser sind als früher“, erklärt Kovačević.

Ausbildung nach der Schule

Werbung für die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen ist wichtig. Nur wenn genügend Jugendliche und Betriebe Interesse an beruflicher Bildung zeigen, hat die Bildungsreform eine Chance, in einen entsprechend gesetzlichen Rahmen zu mün-



Mirjana Kovačević: Es ist erforderlich, Arbeitgeber aktiver in die Entwicklung von Curricula einzubeziehen, vor allem in der beruflichen Bildung

den. Die Projekte der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH sind ein gutes Beispiel, wie ein neues Bildungssystem funktionieren kann. Sie haben ein Berufsorientierungsprogramm für Primarschulabsolventen sowie neue gewerblich-technische Ausbildungsgänge in den Berufsschulen mit einer großen Beteiligung der Betriebe an der Ausbildung der Schüler eingeführt - angelehnt an Modelle aus Deutschland, Österreich und anderen europäischen Ländern.

Ein Ergebnis der Projektarbeit ist eine sektorübergreifende Arbeitsgruppe für die Einführung der gewerblich-technischen Ausbildung. Sie umfasst Vertreter des Wirtschaftsministeriums, des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und technologische Entwicklung, des Ministeriums für Arbeit, Beschäftigung, Veteranen und soziale Angelegenheiten sowie Vertreter der serbischen Industrie- und Handelskammer, des Arbeitsamtes und

des Instituts für Bildungs- und Erziehungsförderung. Ihr Auftrag ist es, die Voraussetzungen und Schritte für die Einführung der auf dem dualen Modell begründeten beruflichen Ausbildung festzulegen. Dies umfasst Vorschläge für die Reform des gesetzlichen Rahmens, die Ermittlung von Berufen, in welchen dieses Modell die besten Ergebnisse erzielen kann, die Standardisierung der Zusammenarbeit zwischen den Schulen und den Betrieben sowie Vorschläge für steuerliche Erleichterungen zugunsten einer massiveren Beteiligung von Betrieben sowie eine ganze Reihe anderer Maßnahmen.

Die deutschen Erfahrungen lassen sich auch für den Aufbau eines qualitativ hochwertigeren Systems der informellen Aus- und Fortbildung von Fachkräften in Betrieben nutzen. Eine der Untersuchungen der Industrie- und Handelskammer zeigt, dass eine beträchtliche Anzahl der Betriebe in Serbien nicht über methodische Ansätze bei der Festlegung von Prioritäten der Ausbildung verfügt und kein entsprechendes Personalsteuerungssystem besitzt. Wenn es um Weiterbildungsmaßnahmen und Seminare geht, die die Industrie- und Handelskammer veranstaltet, zeigen die Unternehmer Interesse an Änderungen der inländischen und EU-Vorschriften sowie Änderungen der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Qualitätskontrolle.

Im vergangenen Jahr hat die Kammer über 170 verschiedene Trainingsmaßnahmen veranstaltet. Diese wurden von über 2.000 Teilnehmern besucht. „In Anbetracht der schwierigen Wirtschaftslage und der eingeschränkten Unternehmensbudgets, vor allem der KMU, bemühen wir uns darum, die meisten Fortbildungsmaßnahmen kostenlos oder zu günstigen Preisen anzubieten“, erläutert Kovačević.

Kleinunternehmer vermitteln eine Existenzgründung

Eine besondere Zielgruppe bilden Jugendliche, denn für sie hat die Kammer ein spezielles Existenzgründungsbüro gegründet. Die Programme und Maßnahmen des Büros finden in Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen wie Jugendbüros, Jugendverbänden, Start-Up Unternehmen und Inkubatoren statt. Junge und erfolgreiche Unternehmer teilen mit den Teilnehmenden ihre Erfahrungen bei der Existenzgründung. Besonders im Fokus stehen Initiativen zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen jungen Unternehmern in der Region.

Die serbische Industrie- und Handelskammer ist einer der Hauptpartner der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH bei der Umsetzung des neuen Projektes, das sich auf die Verbesserung der Voraussetzungen der Beschäftigungsfähigkeit und höhere Jugendbeschäftigung fokussiert. „Ich sehe unseren Beitrag vor allem in der Motivation und Vernetzung aller Teilhaber, von denen die Chancen für die Beschäftigung der Jugendlichen abhängen“, versichert Kovačević.



Unterstützung der Serbischen
Managervereinigung für junge
Fachkräfte

Ratgeber für die Selbständigkeit

Jugendliche müssen sich der schnellen Veränderungen im Geschäftsumfeld bewusst werden, kontinuierlich lernen, sich fortbilden, mitdenken und eigene Schlüsse ziehen. Davon sind die beiden Unternehmen Vip Mobile und Atlantic Grupa überzeugt. Beide Unternehmen sind Mitglieder der serbischen Managervereinigung, die erfahrene Fachleute aus der Wirtschaft in verschiedenen Weiterbildungsprogrammen zur Unterstützung von Jugendlichen einsetzt.

Aufgrund der reichen Erfahrung bei der Auswahl von Bewerbern um eine Stelle in unserem Unternehmen, steht fest, dass unser Ausbildungssystem am Bedarf des Arbeitsmarktes vorbeigeht. Einerseits fehlen spezifische Ausbildungsgänge, für welche es in Serbien keine formelle Ausbildung gibt, andererseits ist der Markt mit kaum nachgefragten Berufen übersättigt“, so die Einschätzung von Ivana Jocić aus der Personalabteilung des Unternehmens Vip Mobile.

Das Unternehmen Vip Mobile bietet im Rahmen des Programms „Budi Vip“ in Zusammenarbeit mit zahlreichen Hochschulen und Studierendenorganisationen Modelle für Praktika während des Studiums an. Diese Praktika fördern die jungen Experten und bereiten sie auf ihre künftige Arbeit vor. Die Erfahrung zeigt, dass die Einführung eines höheren Anteils an Pflichtpraktikumsstunden sowie eine intensivere Kommunikation zwischen dem Bildungssystem und der Wirtschaft die Qualität der Nachwuchskräfte verbessert.



Ivana Jocić: Curricula aus allen Bereichen sollten die weltweit neuesten Trends widerspiegeln

Jocić ist überzeugt, dass die Betriebe dazu bereit wären, ihre Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen auszubauen, wenn sie bei der Bedarfsplanung für die Ausbildungsgänge mit beteiligt wären. Zudem sollten einige Bildungseinrichtungen spezifische Ausbildungsgänge ausschließlich für ihren Industriezweig anbieten. Jocić erklärt: „Sind die Betriebe bei der Entwicklung der Curricula einbezogen und vermitteln die Schulen den Jugendlichen spezifische Kenntnisse aus nachgefragten Berufen, steigt auch das Kompetenzniveau der Jugendlichen. Die Betriebe müssen dazu animiert werden, einen regen Austausch mit den Bildungseinrichtungen zu pflegen.“

Würde Jocić Curricula mit entwickeln, bestünde sie vor allem auf Computerkenntnissen. Die sind in jedem Beruf nötig. Auch Kenntnisse spezifischer Programmiersprachen, die im Bereich der Telekommunikation notwendig sind, würde sie mit aufnehmen. „Jedes Curriculum sollte die weltweit neuesten Trends verfolgen, aus welchem Bereich auch immer es kommt. Das ist besonders wichtig in den dynamischen Gebieten wie der Telekommunikation“, hebt Jocić hervor.

Der Kern des Praktikums liegt im Verständnis

„Die Welt verändert sich, und zwar schnell. Nur jene, die sich noch schneller entwickeln, können erfolgreich werden und bleiben“, behauptet Elizabeta Mirčevska, Leiterin der Personalabteilung der Atlantic Grupa für Serbien und Mazedonien. In dieser multinationalen Unternehmensgruppe sind in Serbien Grand Prom, Soko Štark, Palanački Kiseljak, Foodland und Atlantic Brands als Vertriebspartner vertreten. Sie warten nicht auf Gesetzesänderungen oder darauf, dass sich die Wirtschaft von der Krise erholt, wenn es darum geht, hochwertige Fachkräfte zu sichern.

Die Atlantic Grupa fördert die persönliche und Karriereentwicklung von Mitarbeitern durch verschiedene Weiterbildungen, ausgehend von Managementfertigkeiten bis hin zur Erkennung von jungen Talenten. „Wir sind aufgeschlossen gegenüber Praktikumsprogrammen und ehrenamtlicher Mitarbeit. Wir bieten Jugendlichen die Gelegenheit, ihre Fähigkeiten



Elizabeta Mirčevska: Der Kern des Praktikums liegt darin, nicht in einer Fülle von nicht anwendbaren Lehrinhalten zu verharren

und Interessen zu zeigen, die sie später im Rahmen unserer Ausbildungsprogramme sowie über den Erfahrungsaustausch entwickeln und ausbauen können“, erläuterte Mirčevska.

Nach ihrer Meinung ist es sehr aufwendig, wirtschaftliche und Bildungsziele anzugleichen. Doch es gibt gute Beispiele. „Die duale Ausbildung, die in Deutschland und Österreich eine lange Tradition hat, stellt einen guten Weg dar. Allerdings handelt es sich dabei um ein teures System, welches an unsere Bedingungen angepasst werden sollte. Das lässt sich nicht in wenigen Jahren schaffen. Vorab braucht es eine langfristige Strategie für die wirtschaftliche Entwicklung und danach kann ein solches Ausbildungsmodell in die gesellschaftlichen und kulturellen Werte integriert werden.“

Darüber hinaus garantiert das duale System der Ausbildung nach Ansicht von Mirčevska nicht, dass die Beschäftigung zunimmt. Es steigert die Aussichten für Jugendliche, eine Beschäftigung in einem Umfeld zu finden, wo bestimmte Ausbildungsgänge nachgefragt sind. „Unter so veränderbaren wirtschaftlichen Umständen ist es erforderlich, viele verschiedene Parameter zu berücksichtigen. Viele moderne Tätigkeiten erfordern Qualifikationen auf einem Niveau zwischen Abitur oder Sekundarschulabschluss und einer universitären Bildung – gerade wegen der immer schnelleren Technologieentwicklung und Automatisierung von Produktionsprozessen“, erklärt Mirčevska.

Es existiert laut Mirčevska trotz zahlreicher Veränderungen immer eine wichtige Konstante: „Wir sollten den Jugendlichen vor allem beibringen, zu denken, eigene Rückschlüsse zu ziehen und Prozesse zu verstehen. Das wäre wiederum ein günstiger Nährboden für die Entwicklung und Anwendung von Kenntnissen jeder Art. Darin liegt der Kern des Praktikums. Die Jugendlichen sind oft überrascht, wie einfach manche Prozesse zu verstehen sind, wenn sie diese einmal in der Praxis durchlaufen haben. Die Sicherheit, die sie auf diese Art und Weise erwerben, lässt sie selbstständiger werden und sie können ihre Arbeit realistischer beurteilen. Dies sind Schritte hin zu einer verantwortungsbewussten Entscheidungsfindung.“



Jelena Bulatović: Wir arbeiten an der Vernetzung von jungen Fachkräften mit den besten Betrieben

Unterstützung für Jugendliche - Zukunft für Serbien

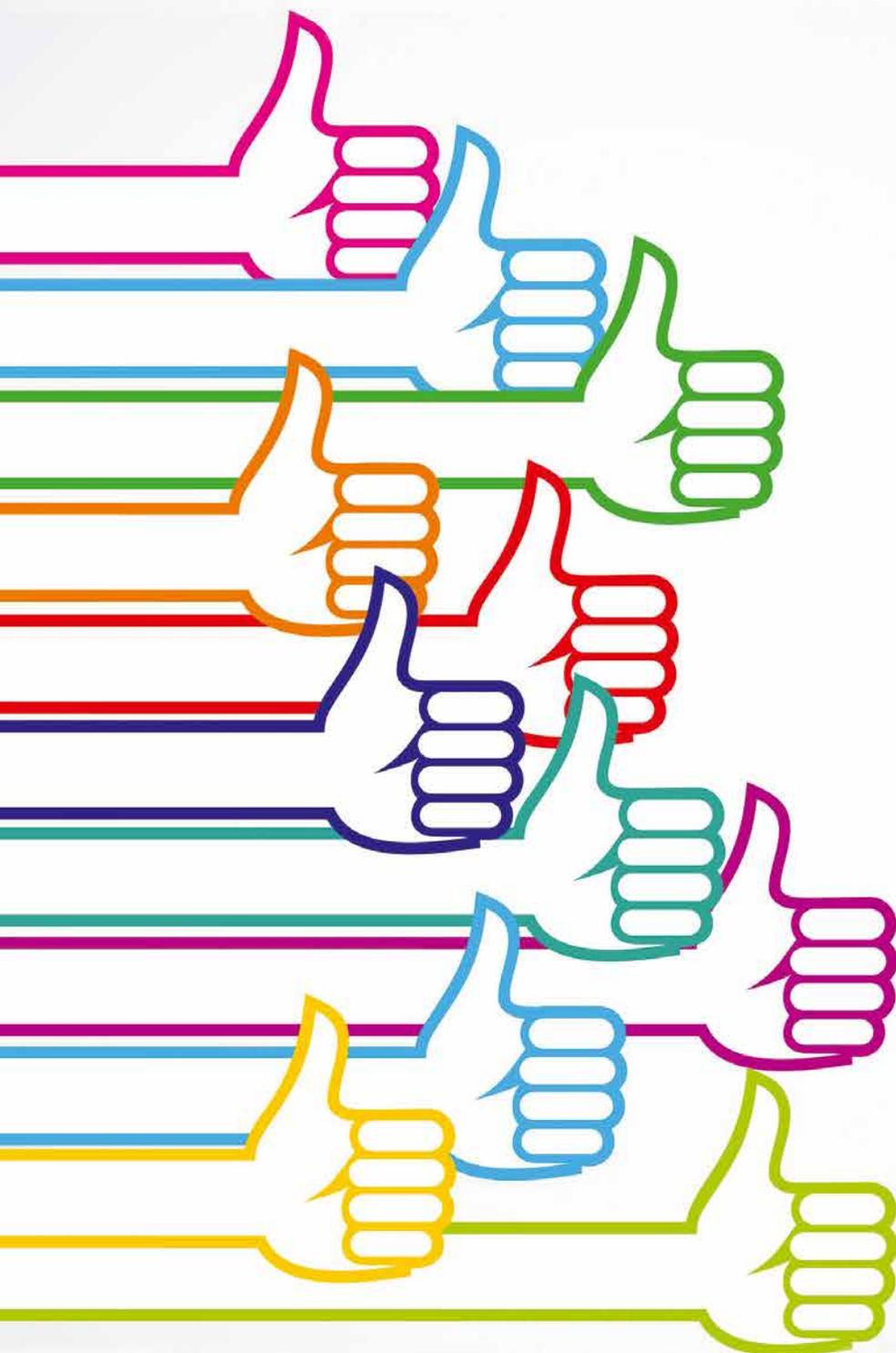
Ivana Jocić und Elizabeta Mirčevska sind sich einig darin, was sie den Nachwuchskräften für deren Karriere mit auf den Weg geben möchten: „Für Jugendliche ist es am wichtigsten, dass sie sich der Veränderungen im Geschäftsumfeld bewusst werden und dazu bereit sind, sich über eine kontinuierliche Fort- und Weiterbildung selbst zu verändern.“ Jugendliche bei diesen Anstrengungen zu unterstützen ist ein wichtiger Faktor der sozialen Verantwortung ihrer Unternehmen.

Die Managervereinigung SAM bietet mit erfahrenen Managern und Experten aus der Wirtschaft verschiedene Programme zur Unterstützung an. Hier können Jugendliche spezifische Kenntnisse erwerben, die ihre Beschäftigungsaussichten oder Chancen bei einer Existenzgründung erhöhen. Jelena Bulatović, Exekutivmanagerin SAM, erklärt: „Wir arbeiten an der Vernetzung der Wirtschaft mit den Bildungseinrichtungen sowie an der Vernetzung von jungen Fachkräften mit den besten Betrieben, wo sie durch Praktikumsprogramme oder die gemeinsame Arbeit in Projekten die notwendige erste Berufserfahrung erwerben können. Eine besonders gute Zusammenarbeit haben wir mit der Fakultät für Organisationswissenschaften und der Fakultät für Wirtschaft, Finanzen und Verwaltung.“

Die Vereinigung ist auch am Projekt ICT Hub beteiligt, welches von Orion Telekom und DNA Communications initiiert wurde. „Durch dieses Projekt regen wir junge IT-Unternehmer dazu an, ihr eigenes Business zu starten. Wir bieten ihnen moderne Arbeitsbedingungen und eine volle Mentor-, technische und infrastrukturelle Unterstützung für die Umsetzung ihrer Ideen auf dem Markt an. Darüber hinaus hat die serbische Managervereinigung in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Jugend und Sport eine Messe für Praktika und Beschäftigung für die besten 250 Studierenden, Stipendiaten des Fonds für junge Talente, organisiert. Auf der Messe, die unter dem Motto «Unterstützung für Jugendliche – Zukunft für Serbien» stand, nahmen über 30 Betriebe und Mitglieder der Vereinigung teil. Unser Hauptziel war es, den besten Studierenden ein Praktikum oder eine Beschäftigung zu ermöglichen. Dadurch erhöhen sich die Chancen, dass sie in Serbien bleiben“, so Bulatović.

Beschäftigung von jungen Menschen: Erfahrungen aus der Praxis

Schulen und Firmen, die während der dreijährigen Ausbildungszeit von technischen Berufen zusammen arbeiten, sind sich einig, dass die Entwicklung des Unternehmergeistes in jungen Jahren besonders wichtig ist. Zugleich existiert eine Botschaft: Einige jungen Menschen haben es geschafft, sich selbst einen Arbeitsplatz zu schaffen, auch wenn diese berufliche Wahl fast den Anschein einer „Mission-Impossible“ hatte. Diese Botschaft richtet sich an gleichaltrige junge Menschen, die noch auf der Suche nach Arbeit sind. Die Erfahrungen der jungen Selbstständigen zeigen, dass die Umschulung zum eigenen Arbeitgeber großen Mut und die Entschlossenheit voraussetzt, etwas Eigenes aufzubauen. Dieser Weg wäre einfacher, wenn die Weichen bereits in der Schulbank richtig gestellt würden.





Kooperative Ausbildung
in der Praxis

In Wissen investieren ist nie zu teuer

Die bisherigen Erfahrungen bei der Umsetzung der dreijährigen gewerblich-technischen Ausbildungsgänge nach dem kooperativen Modell zeigen, dass neben Schulen und Betrieben auch Schülerinnen und Schüler Interesse daran finden. Es scheint sinnvoll, das Modell auch auf andere Berufe zu übertragen.

Die dreijährige gewerblich-technische Ausbildung nahm bis vor kurzem die letzten Positionen auf der Wunschliste der Abgänger der Primarschulen in Kragujevac ein. „Inzwischen ist vielen Schülern klar, dass dies stark nachgefragte Berufe mit guten Aussichten auf Beschäftigung sind. Das hat die Einstellung der Schüler geändert“, so Siniša Kojić, Schulleiter der Polytechnischen Schule in Kragujevac, die die dreijährige kooperative Ausbildung zum Schlosser-Schweißer eingeführt hat. Im ersten Jahrgang nahm die Schule 20 Schüler auf, die als Wunschberuf Schlosser-Schweißer angegeben hatten. Inzwischen bewerben sich immer mehr Schüler, die überdurchschnittliche Leistungen aus der Primarschule mitbringen. „Es wechseln sogar einige Schüler mit ausgezeichneten Leistungen aus dem Gymnasium in diesen Ausbildungsgang“, freut sich Kojić. Die Einstellung der Jugendlichen und ihrer Eltern verändert sich allmählich.

In diesem Schuljahr bildet die Schule 60 Schüler im ersten und im zweiten Ausbildungsjahr für den Beruf des Schlosser-Schweißers aus. Mit zehn Betrieben hat sie einen Vertrag über die Durchführung der praktischen Ausbildung abgeschlossen. Manche dieser Betriebe zählen zu traditionellen Partnern der Schule, wie Zastava – heute Fiat. „Es schließen sich immer mehr Betriebe an, die Ausbildungsverträge mit uns eingehen. Viele Manager sehen einen Mangel an Fachkräften und sind deshalb bereit, in die Ausbildung junger Leute zu investieren“, hebt Kojić hervor.



Siniša Kojić: Wir haben immer mehr Verträge mit Betrieben, die dazu bereit sind, in die Ausbildung von nachgefragten Berufen zu investieren

Anregung für neue Ideen schaffen

Die Betriebe verpflichten sich in den Verträgen dazu, den Auszubildenden eine kleine finanzielle Unterstützung oder eine Erstattung der Fahrtkosten und eine warme Mahlzeit bereitzustellen. Dabei handelt es sich um relativ geringe Investitionen. Die Schüler lernen während der Ausbildung die Tätigkeiten im Betrieb kennen und üben sie aus; die Unternehmen können sich unter ihnen die Besten aussuchen und sich somit langfristig hochwertige Fachkräfte sichern. Schulleiter Kojić achtet bei der Auswahl der Betriebe darauf, dass diese erfolgreich sind: „Das halten wir wegen der späteren Beschäftigung unserer Schüler für wichtig. Der Beruf ist überall stark nachgefragt, denn in unserer Region gab es in den vergangenen rund zehn Jahren keine Ausbildungsmöglichkeiten zum Schlosser-Schweißer.“

Die Polytechnische Schule in Kragujevac hat bereits früher den Versuch unternommen, auf dem Markt



Kristina Anđelković: Die Ausbildung im Betrieb stellt eine gute Gelegenheit für Jugendliche dar, sich auf ihre berufliche Laufbahn vorzubereiten

nachgefragte Ausbildungsgänge einzuführen. Doch mangels des Interesses der Schülerinnen und Schüler an handwerklichen Berufen blieb der Erfolg aus. Als die GIZ die Modernisierung von gewerblich-technischen Ausbildungsgängen im Rahmen des Projektes Reform der beruflichen Bildung in Gang setzte, gab es einen neuen Anstoß. Betriebe aus Kragujevac brachten sich von Anfang an in das Projekt ein. Sie machten klar, welche Kompetenzen bei der Gestaltung des Ausbildungsgangs zum Schlosser-Schweißer erforderlich seien. Kojić ist begeistert: „Die innerbetrieblichen Mentoren und Lehrer zeigen bei der Vorbereitung des Unterrichts nach dem neuen Modell großen Enthusiasmus.“

Die Polytechnische Schule in Kragujevac arbeitet mit Unior Components, Milanović Inženjering, Zastava Oružje, Fiat, Alfa Technics, Sunce Marinković, Gorenje, Magneti Marelli sowie weiteren Betrieben in der Region zusammen. Die Schulleitung informiert sich über den Arbeitsmarkt und plant weitere Ausbildungsgänge in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft einzuführen. Darüber hinaus möchte die Schule gemeinsam mit den Betrieben bei den Schülerinnen und Schülern Unternehmergeist entwickeln. Das Ziel soll nicht unbedingt eine eigene Existenzgründung sein - in Metallberufen ist dies mit Anfangsinvestitionen für die Ausstattung in Höhe von mehreren 10.000 Euro verbunden. Doch die Partner möchten in den Jugendlichen Verantwortungsgefühl gegenüber der Arbeit, Tatkraft und Initiative für neue Ideen wecken, die für das Geschäft förderlich sein können. „Mit solchen Arbeitnehmern werden wir erfolgreichere Betriebe bekommen und dadurch auch Voraussetzungen für einen umfassenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt schaffen“, ist sich Kojić sicher.

Unternehmerische Verantwortung

In diesem Schuljahr haben sich 19 Schüler an der Technischen Schule „Nikola Tesla“ in Sremska Mitrovica in den Ausbildungsgang zum Schlosser-Schweißer eingeschrieben. Die Ausbildung wird im ersten Ausbildungsjahr an der Schule stattfinden, im zweiten und dritten Ausbildungsjahr im Unternehmen Vahali Production Services. Geschäftsführerin Kristina Anđelković ist der Ansicht, dass sie nur durch intensive praktische Arbeit der Jugendlichen während ihrer Schulzeit Fachkräfte ausbilden kann, die sofort ins Arbeitsleben einsteigen: „Ich habe ohne zu zögern das Angebot der Schule angenommen hier die praktische Ausbildung durchzuführen. Da die Ausbildung im Betrieb erst im zweiten Ausbildungsjahr beginnt, haben wir noch Zeit, die Details der Zusammenarbeit mit der Schule auszuarbeiten. Ich bin sicher, dass sich die Investition in ein solches Modell mit Elementen der dualen Ausbildung rechnet.“



Schüler der Polytechnischen Oberschule aus Kragujevac im Praktikum

Andelković hebt hervor, dass die Entscheidungsträger der Bildungspolitik auf jeden Fall Betriebe in die Entwicklung neuer Curricula einbeziehen sollten. Nur so lassen sich diese an die Veränderungen des Arbeitsmarktes und den Bedarf der Wirtschaft angleichen: „In Vahali haben wir beispielsweise große Schwierigkeiten Schiffsbauer und Schiffsröhrenmonteure zu finden. Keine einzige Schule in ganz Serbien bildet für diese Berufe aus. Deshalb werden wir ab Herbst mit einer internen Ausbildung von Schiffsbauer-Gehilfen beginnen.“

Persönliche Fertigkeiten

Eine Investition in Wissen ist nie zu teuer. Diese Meinung teilt auch Radica Eremić, Leiter des Zentrums für fachliche Qualifizierung im Unternehmen Energotehnika, Južna Bačka, Novi Sad. Der Betrieb arbeitet mit der Elektrotechnik-Schule „Mihajlo Pupin“ beim moder-



Radica Eremić: Durch die Entfaltung des unternehmerischen Geistes bei den Schülern schaffen wir eine Generation, die im beruflichen und gesellschaftlichen Leben Verantwortung übernimmt

nisierten Ausbildungsgang zum Elektriker zusammen. Im vergangenen Schuljahr haben sich 18, und in diesem Schuljahr 24 Schüler in diesen Ausbildungsgang eingeschrieben. Die praktische Ausbildung innerhalb des Unternehmens Energotehnika findet im zweiten und dritten Ausbildungsjahr statt. Einige Auszubildende will der Betrieb im Anschluss übernehmen.

Trotz der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und den schnellen Beschäftigungsmöglichkeiten ist das Interesse Jugendlicher an der dreijährigen gewerblich-technischen Ausbildung gering. Seitdem die GIZ, die Schulen und Betriebe mehr Werbung für diese Ausbildungsgänge machen, verändert sich die Situation jedoch allmählich. Die Anzahl der Bewerbungen steigt und das Ansehen der Berufe bei den Schülerinnen und Schülern mit guten Leistungen in der Primarschule ebenfalls. Die Betriebe haben einen viel größeren Einfluss auf die Gestaltung der Lehrinhalte, vor allem bei der Durchführung der Ausbildung in ihren Unternehmen.

Eremić ist sich sicher: „Für Betriebe ist es viel effizienter und wirtschaftlicher, sich an einer langfristigen Planung von Ausbildungsberufen zu beteiligen. Dadurch erhalten wir junge qualifizierte Fachkräfte, die die ihnen anvertrauten Aufgaben erledigen können.“ In der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schulen ist es wichtig, bei den Jugendlichen die Wahrnehmung zu schärfen, dass sie lebenslang lernen müssen. Eremić erklärt: „Für einen jungen Menschen ist es sehr wichtig, während der Ausbildung zu lernen, wie er Probleme und Aufgaben lösen kann. Diese Eigenschaften sind für einen Arbeitnehmer, Verhandlungsführer, Teamspieler und Motivationsstifter maßgeblich. Indem wir den unternehmerischen Geist bei den Schülern entfalten, schaffen wir eine Generation, die im beruflichen und gesellschaftlichen Leben Verantwortung übernimmt.“



Erfahrungen von Schülern, die eine Praxisphase bei Bosch durchlaufen haben

Schüler in einem modernen Betrieb

Wie sieht es aus, wenn der Unterricht von der Schulbank in eine weltweit bekannte und moderne Fabrik verlagert wird? Dies sind Erfahrungen aus erster Hand von drei Schülern. Schach, Fussball und Kick-Boxen sind ihre Hobbies. Was sie verbindet? Ihre Entscheidung, sich zum Industriemechaniker ausbilden zu lassen.

Seit dem vergangenen Jahr besuchen die Schüler an der Technischen Schule „Milenko Verkić Neša“ in Pećinci einen dreijährigen Ausbildungsgang zum Industriemechaniker, bei dem der Unterricht in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Bosch stattfindet. Bosch hat mit Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH die Ausstattung der schulischen Werkstatt finanziell gefördert. Hier erwerben die Schüler im ersten Ausbildungsjahr die grundle-

genden Fertigkeiten und erweitern diese anschließend bei ihrer Praxisphase im Werk.

Die Schulleiterin Spomenka Rakić berichtet, dass es einen großen Andrang auf diesen Ausbildungsgang gebe, denn er ist attraktiv und der Beruf wird nachgefragt. Für den neuen Ausbildungsgang haben sich etwa 30 Schüler aus anderen Ausbildungsgängen des Metallbereichs beworben; die besten zehn davon haben es geschafft. Sie haben im vergangenen Jahr - ihrem zweiten Ausbildungsjahr - etwas weniger als sieben Monate lang die Schulbank gedrückt und insgesamt drei Monate lang ein Praktikum bei Bosch absolviert. Dieses Jahr wird ihnen nochmals insgesamt sechs Monate praktische Ausbildung im Betrieb bescherten.

Unterricht an der Maschine

Für Miloš Đurđević (16), Miloš Tatić (17) und Petar Jovanović (16) ist ganz klar, warum sie sich für die Ausbildung zum Industriemechaniker entschieden haben: „Der Beruf ist hoch angesehen und man kann damit leichter einen Job finden. Außerdem arbeiten wir bei Bosch mit den modernsten Maschinen.“

„Als ich mich für diesen Ausbildungsgang entschieden habe, waren meine Eltern überglücklich, und meine Klassenkameraden, die es nicht geschafft haben, etwas neidisch“, berichtete Miloš Đurđević offen und ehrlich.

Ähnliche Aussagen kamen auch von seinen beiden Klassenkameraden. Sie hoffen, bei Bosch eine Anstellung zu finden. Mit guten Noten in der Abschlussprüfung und positivem Feedback aus dem Praktikum stehen die Aussichten dafür gut. Dann könnte die Instandsetzung und Reparatur von Maschinen ihr Tätigkeitsfeld werden.

Die dreimonatige Arbeit im Werk fiel ihnen nicht schwer. Ganz im Gegenteil, sie war interessant. „In der Schule haben wir die Grundlagen für diese Tätigkeit gelernt. Doch erst im Betrieb haben wir realisiert, was wir in der Zukunft wirklich machen werden. Keiner von uns hat es bereut, sich zum Industriemechaniker ausbilden zu lassen“, macht Petar Jovanović klar. Nach seinen Worten hätten sie im Praktikum Arbeitsdisziplin sowie Kommunikationsfertigkeiten und Teamarbeit gelernt. „Wir waren täglich im Werk, zogen unsere Arbeitsuniform an, setzten in Gruppen Maschinen gemeinsam mit unseren Ausbildern instand und warteten diese. Danach trafen wir uns in der Frühstückspause und tauschten uns aus. Unsere Arbeitszeit betrug sechs Stunden“.

Miloš Tatić ergänzt, dass er erst im Praktikum verstanden hat, wie sehr die Einhaltung der Arbeitsdisziplin und Ordnung die Arbeit sicherer und leichter macht: „Während des Praktikums haben wir uns an verschiedenen Maschinen abgewechselt. So haben wir gelernt, an fast jeder Maschine zu arbeiten; angefangen von der Drehbank und Fräsmaschine bis hin zu modernen 3D und CNC-Maschinen. Ich fand die Arbeit bei der Eingangsprüfung und dem Eingangslager besonders interessant. Auch die

Schülerinitiative

Während der Praxisphase bei Bosch unterbreitete einer der Schüler von der Berufsschule „Milenko Verkić Neša“ seinen Ausbildern – durchweg Ingenieure aus dem Betrieb - einen Vorschlag, wie sich eine Produktionslinie weiter optimieren lässt. Der Vorschlag wurde schnell angenommen, und der Vorschlagende dafür belohnt. Dies ist für alle Auszubildende eine zusätzliche Motivation, auch künftig unternehmerisch zu denken.



Miloš Đurđević, Miloš Tatić und Petar Jovanović

anderen Auszubildenden hatten die Gelegenheit auszu-
probieren, was zu ihnen am besten passt.“

Ein fairer Arbeitgeber

Das Unternehmen hat den Auszubildenden Geld für eine
warme Mahlzeit, Fahrtkosten und Ausbildungsvergütung

Ein immer größer werdendes Interesse bei Jugendlichen und Betrieben

Spomenka Rakić stellt fest, dass sich immer mehr
Jugendliche für die Ausbildung zum Industriemechaniker
interessieren. Mit besonderer Freude hob sie hervor,
dass dank der GIZ-Gleichstellungskampagne bei der
Berufsauswahl auch Mädchen dabei sind. Sie weist
darauf hin, dass immer mehr Unternehmen die
Vorteile aus dieser Art der Zusammenarbeit mit den
Bildungseinrichtungen erkennen. So verhandelt die
Technische Schule in Pećinci mit einigen Betrieben über
die Einführung neuer Ausbildungsgänge.

gezahlt. Darüber hinaus hat den Schülern vor allem das
faire Verhalten des Arbeitgebers gefallen. Für sie ist es eine
zusätzliche Motivation, mit ihrem Einsatz dafür zu sorgen,
dass sie nach der Ausbildung einen Arbeitsplatz bei Bosch
erhalten. Miloš Đurđević und Miloš Tatić haben vor, einige
Prüfungen für die vierte Stufe nachzuholen und sich
daraufhin an der Maschinenbau fakultät immatrikulieren
zu lassen, denn: “Bei Bosch hat man uns gesagt, dass wir -
wenn wir möchten - neben dem Job auch studieren können”.
Petar möchte wiederum direkt nach der Ausbildung
eine Stelle finden.

Miloš Đurđević ist überzeugt davon, dass er eine
Perspektive hat; selbst dann, wenn er es nicht zur Uni
schafft. Er ist zuversichtlich bei Bosch oder in einem
anderen Werk im In- oder Ausland eine Anstellung zu finden,
denn dieser Beruf ist überall nachgefragt. Außerdem hat er
im Praktikum gelernt, seine theoretischen Kenntnisse in
die Praxis umzusetzen.

Das Lernen und die Arbeit fällt den drei Jugendlichen
nicht schwer. Neben dem Schulbesuch und dem Praktikum
bei Bosch finden sie noch Zeit für ihre zahlreichen Hobbys.



Ein Job in Berufen, für die keine Nachfrage besteht

Ich weiß, dass ich immer eine Lösung finden werde

Die Wahl eines auf dem Markt stark nachgefragten Berufs stellt keine Beschäftigungsgarantie dar, wenn sich ein Jugendlicher mit diesem Beruf nicht identifiziert. Andererseits bedeutet die Entscheidung für einen Beruf, der bei Arbeitgebern auf wenig Interesse stößt nicht zwingend einen Misserfolg. Das bestätigt die Erfahrung von vier Jugendlichen. Sie sind erfolgreich, obwohl die Mehrheit ihrer Freunde und Familie sicher war, dass ihre Lebensentscheidungen eine unmögliche Mission darstellen.

ANA ANIĆ:

Sobald ich die Ungewissheit akzeptiert hatte, habe ich angefangen anders zu denken



Ana Anić hatte sich an der Fakultät für Medizin mit der Idee immatrikuliert, sofort im medizinischen Bereich tätig zu werden. Nach ihrer Überzeugung kann sie im Berufsleben viel mehr lernen, als aus Schulbüchern. Ihren Enthusiasmus teilten weder die Fakultät noch ih-

re Familie. Sie fing ehrenamtlich in der Abteilung für Onkologie an und unterstützte an Leukämie erkrankte Kinder. Sie erinnert sich: „Die Arbeit hat mich einerseits näher an die Fakultät gebunden, mich andererseits aber auch von meinem Studium entfernt, da ich in die psychosoziale Unterstützung und Ausbildung eingestiegen bin. Die Dinge, die ich informell erfahren und gelernt habe, waren womöglich maßgeblicher für meine derzeitige Beschäftigung als die Kenntnisse, die ich an der Fakultät erworben habe“.

Ana hat ihren weißen Kittel gegen einen Job als Mentorin für Studierende im Praktikum im Inventiva-Zentrum getauscht. Sie hat bei der Errichtung von Berufsinformationszentren mitgewirkt und arbeitet in einer internationalen humanitären Organisation. Diesen Job hat sie aufgrund ihrer Erfahrung bei Inventiva erhalten. Ana erklärt: „Ich habe gelernt, mich mit neuen Sachen auseinanderzusetzen und ständig dazu zu lernen. Meines Erachtens nach fehlt den meisten Jugendlichen die Erkenntnis, dass viele Dinge außerhalb des vorgegebenen Rahmens funktionieren. Ich bin sicher, dass niemand in seinem Job gut sein kann, wenn er ihn nicht mag und sich damit nicht identifiziert“.

Ana hatte bislang keine großen persönlichen Krisen, selbst dann nicht, als sie eine Zeitlang arbeitslos war. „Es ist wichtig, immer nach Lösungen zu suchen und nicht aufzugeben. Auch wenn etwas nicht auf Anhieb klappt. Aus einem Misserfolg lernt man viel. Ohne eine solche Erfahrung bekommt man auch kein echtes Selbstvertrauen. Man darf nicht alles auf einem silbernen Teller serviert bekommen“, erklärt sie überzeugt.

Die junge Frau hat keine Angst vor der Zukunft. Sie glaubt an sich und ist überzeugt, immer eine Lösung zu finden. Die Arbeit mit den Jugendlichen macht ihr Spaß.



Sie hat viele Ideen, wie sie ihnen ihr eigenes Potenzial vor Augen führen kann.

BRANISLAV ĐORĐEVIĆ:

Ich habe beschlossen, für meine Karriere zu kämpfen



Als Branislav Đorđević sich für einen Beruf entscheiden musste, hört er immer wieder, dass sich Jugendliche für nichts interessieren würden. Er hatte viele Interessen, so dass ihm die Berufswahl schwer fiel. Ein Gespräch mit der Schulpsychologin zur Berufsorientierung half ihm weiter. Er stellte fest, dass das Fach Psychologie ihm sehr liegt. „Zu Beginn der 2000er Jahre waren Psychologen sehr gefragt. Doch es bewarben sich weit mehr Bewerber, als die Fakultäten aufnehmen konnten“, erinnert sich Đorđević. Die Beschäftigungsmöglichkeiten für Psychologen waren dann doch nicht so rosig. Dennoch macht ihm sein Beruf viel Spaß.

Branislav hat in Nis Psychologie studiert und hatte die Möglichkeit, eine akademische Karriere einzuschlagen. Das wäre eine akzeptable Option gewesen, aber der junge Akademiker zögerte: „Ich hatte mich im Studium schon viel mit Didaktik, Schulungen, Workshop-Ansätzen und der Ausbildung zur Gruppen-Psychotherapie beschäftigt.“ Branislav zog es vor Praktiker und Trainer in Belgrad zu werden.

Über diese Tätigkeit kam er zu dem Projekt Berufsorientierung im Zentrum Inventiva, wo er heute als Koordinator für persönliche Entwicklung tätig ist. Er arbeitet auch mit der Jugendorganisation Zentrum E8

zusammen, wo er Trainings zur Gewaltprävention leitet. Darüber hinaus arbeitet er als Psychotherapeut mit dem Mittel des Psychodramas und als Therapeut in der Supervision.

Der Preis einer solchen Berufswahl ist die finanzielle Ungewissheit. Đorđević macht klar: „Ich muss ständig mehrere Tätigkeiten ausüben, denn es ist der einzige Weg, um zu überleben. Von vornherein wollte ich aber um meine Karriere kämpfen. Die bei uns vorherrschende Einstellung spricht nicht für einen solchen Ansatz. Die meisten Menschen hoffen darauf, einen Job über Beziehungen zu finden.“ Der junge Mann ist überzeugt, dass die Qualität der Programme, die das Zentrum Inventiva entwickelt, seine weitere Beschäftigung sichern wird. Er beabsichtigt, im Rahmen des Zentrums eine eigene psychotherapeutische Praxis einzurichten

DRAGANA ZMIJANAC:

Auf Wiedersehen Journalismus, guten Tag Existenzgründung



Dragana Zmijanac hat eine neue unternehmerische Verantwortung übernommen: Mutter sein. Derzeit erlernt sie die Fertigkeiten, die jeder Eltern-Anfänger durchlaufen muss: wie man effizient mit Fläschchen, Windeln, schlaflosen Nächten und widersprüchlichen ärztlichen Ratschlägen klar kommt. Aber sie hat auch eine andere unternehmerische Erfahrung hinter sich, die ihr bei der Erziehung ihres Kindes hilft. Sie hat ihre eigene Existenz gegründet. Dragana ist Partnerin in der



Organisation Startit. Startit unterstützt die Ausbildung und Beschäftigung Jugendlicher im IT-Bereich.

Auf den ersten Blick ist dieser Job Meilen vom Journalismus entfernt, den Dragana an der Fakultät der politischen Wissenschaften studiert hatte. Obwohl sie während ihres Studiums nur kurz als ehrenamtliche Mitarbeiterin bei einem Fernsehsender und als Journalistin tätig war, hat sie dort einiges gelernt; Kenntnisse darüber, wie Staat und Gesellschaft im Zeitalter von Information und Kommunikation funktionieren. Das hilft ihr bei ihrem Job bei Startit im Management und der Geschäftsentwicklung. Sie bedauert das Diplom als Journalistin nicht. „Als ich mich an der Fakultät immatrikuliert habe, hatte ich keine konkreten Vorstellungen über meinen künftigen Job. Ich habe mich von meinen damaligen Interessen leiten lassen und war überzeugt, dass dies nur die erste Stufe meiner Karriere ist.“

Den ersten bezahlten Job bekam sie nach dem Studium an der Belgrader Offenen Schule. Das war nicht einfach. Sie sprach dort mehrmals vor und zeigte, was sie konnte. Irgendwann erhielt sie ein Stellenangebot.

„Am schwierigsten ist es, eine Geschäftstätigkeit oder einen Verband nachhaltig zu gestalten. Jahrelang haben wir bei Startit das gemacht, woran wir glauben. Wir haben uns keine Gedanken gemacht, ob wir eines Tages davon leben können“, erzählt Dragana. Die Organisation Startit warf erst nach über fünf Jahren ehrenamtlicher Arbeit Profit ab. Erst dann war es den Mitarbeitern möglich, ihren Lebensunterhalt damit zu bestreiten.

Die größte Unterstützung und Motivation kam von den Mentoren der Karriereberatung, die die jungen Leute immer wieder mit Ratschlägen begleitet haben. Haben sie dennoch manchmal darüber nachgedacht, aufzugeben? „Ja! Es kam vor, dass wir vor Erschöpfung umkippten und uns dabei fragten, ob das Ganze Sinn macht. In solchen Situationen machte uns ein Blick in die Gesichter der Jugendlichen klar, wie wichtig unsere Unterstützung für deren Existenzgründung war“.

MARIJA SREĆKOVIĆ:

Ich habe nicht auf einen Job gewartet, ich habe ihn mir selber geschaffen

Marija Srećković hat damit begonnen, ihr geschäftliches Geschick während des Studiums zu testen. Sie entschied sich, Andragogie, Erwachsenenbildung, zu studieren. Lächelnd erzählt sie: „Aus meinem Umfeld wusste niemand, was das ist.“

Im letzten Studienjahr wurde Marija klar, dass sie bei der Jobsuche ihren künftigen Beruf aus einer sehr breiten Sichtweise betrachten sollte: „Viele Kollegen sind lei-



der arbeitslos, sogar mehrere Jahre lang. Oft aufgrund von Einschränkungen, die sie sich selbst auferlegen. Sie sind fixiert auf eine Idee und suchen nicht nach anderen Optionen“.

Marija hat ihre berufliche Laufbahn sowie heutige Beschäftigung selbst gestaltet und nicht gewartet, dass ihr jemand einen Job anbietet. Sie schloss sich während ihres Studiums als ehrenamtliche Mitarbeiterin dem Berufsorientierungsprogramm an. Hier arbeitete sie als Trainerin und Mentorin. Daraufhin wurde sie Beraterin im Projekt. Gemeinsam mit einigen weiteren Kolleginnen hat sie den Verband «Centar Inventiva» mitbegründet, wo sie zurzeit als Koordinatorin des Karrierezentrums arbeitet: „Als ich mein Studium abgeschlossen hatte, habe ich realisiert, dass mich für Dinge begeistern kann und gern dazu lerne. Trotz einer breitgefächerten Ausbildung fehlten mir die praktischen Fertigkeiten für jeglichen Job. Die größte Unterstützung bei meiner beruflichen Weiterentwicklung habe ich von erfahreneren Kollegen erhalten.“

Marija findet immer wieder Geber, die sich für ihre Projekte interessieren. Sie hat keinen sicheren Lohn. Viele ihrer Freunde betrachten diese Unsicherheiten fast so, als hätte sie gar keinen Job. Für die junge Frau ist es nicht angenehm, wenn sich die Absagen häufen. Oft geht sie ins Bett und weiß nicht, was am nächsten Tag oder gar in fünf Jahren auf sie zukommt. Trotzdem ist sie dazu entschlossen, in diesem Geschäft zu bleiben, denn: „Das was ich mache, das erfüllt mich und gibt mir Energie und das Gefühl von Sinnhaftigkeit. Vor allem wenn ich Jugendliche ermuntern kann, ihre eigene Zukunft aufzubauen“.



Jugendliche auf der Suche nach Arbeit

Ein dürftiger Willkommensgruß bei der Existenzgründung

Bojana und Dušica stammen aus zwei unterschiedlichen Städten, haben unterschiedliche Berufe gewählt und nach unterschiedlichen Curricula studiert. Auf der Suche nach Arbeit haben sie die gemeinsame Erfahrung gemacht, dass der Willkommensgruß bei einer Existenzgründung viel dürftiger ist, als es zu Beginn des Studiums aussah. Jugendliche brauchen während der gesamten Ausbildungszeit Unterstützung, um sich besser auf den Arbeitsmarkt oder eine eigene Existenzgründung vorzubereiten.



DIE ERSTE GESCHICHTE

Bescheidenheit – wie aus einer Tugend ein Hindernis wurde

Bojana, eine zwanzigjährige Belgraderin, möchte gern zahlreiche Sprachen lernen und viele Kulturen und Menschen kennenlernen. „Deswegen habe ich mich an der Universität Singidunum zum Studiengang Tourismus und Hotelgewerbe immatrikulieren lassen“. Während ihres Studiums hat sie ihr Pflichtpraktikum in einem kleinen Familienhotel absolviert. „Die Arbeit mit den Menschen war interessant. Ich fand es toll, Menschen aus dem Ausland, ihre Denkweisen und ihre Lebensart kennenzulernen.“

Ihr Studium finanzierte die junge Frau mit verschiedenen Gelegenheitsjobs als Hostess und Promoterin in Cafes und Restaurants. „Im dritten Studienjahr habe ich mich für Tourismus entschieden. Mein Schwerpunkt liegt inzwischen auf dem Hotelgewerbe. Gute Kommunikationsfähigkeiten sind für diesen Job eine wichtige Voraussetzung. Die Arbeit bietet die Gelegenheit dazu, sich in verschiedenen Situationen mit verschiedenen Menschen zu befassen. Solche Erfahrungen muss ich während der Arbeit machen, das lässt sich nicht aus Schulbüchern lernen.“

Mit dem Diplom einer Betriebswirtin im Hotelgewerbe und Tourismus kann sich Bojana um verschiedene Posten in beiden Branchen bewerben. „Während der vergangenen drei Jahre habe ich mich etwa auf dreißig Posten vorwiegend an der Rezeption beworben. Einige Hotels haben mich zum Vorstellungsgespräch eingeladen. Danach gab es aber keine Rückmeldungen mehr. Im Laufe der Zeit habe ich begonnen, mich auch auf Tätigkeiten zu bewerben, die mit meinem Beruf nicht direkt zusammenhängen und wo ich dachte, ich könnte mich einarbeiten, aber es war erfolglos.“

Als sie einsah, dass die Gesellschaft sie nicht in der Berufswelt willkommen heißt, überlegte sie, was sie unternehmen könnte. „Im vergangenen Jahr habe ich versucht, ein eigenes Reisebüro zu gründen. Ich wollte Komplettpakete anbieten - Unterkunft, Verpflegung, Freizeitaktivitäten und Vergnügungsprogramme bis hin zu historischen Rundgängen und kulturellen Veranstaltungen. Dazu hätte ich jedoch zwischen 3.000 und 4.000 Euro Startkapital gebraucht. Dieses Geld kann ich mit Gelegenheitsjobs nicht verdienen.“

Wirtschaftstheorie und quantitative Methoden, die sie an der Fakultät gelernt hatte, halfen ihr nicht bei der Jobsuche. Bojana versteht die Kriterien der Arbeitgeber in den Ausschreibungen für jugendliche Fachkräfte nicht: „Wie realistisch ist es, dass eine Person im Alter von bis zu 30 Jahren alle möglichen Kenntnisse und Fertigkeiten aus dem eigenen Beruf und darüber hinaus erworben sowie mehrjährige Berufserfahrung gesammelt hat?“

Ihr ist bewusst, dass eine andauernde Arbeitslosigkeit auf das Selbstbewusstsein drückt. Sie hat sich dazu entschieden, in eine fremdsprachliche Fortbildung zu investieren. Sie sieht

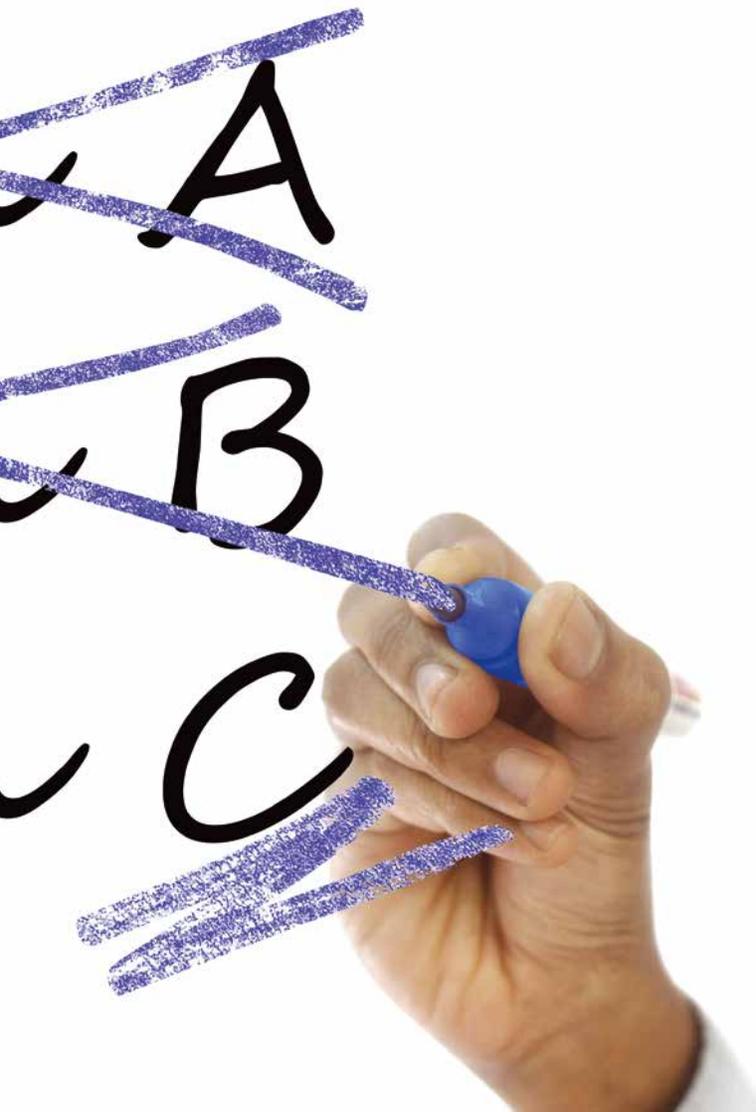
ihre größten Vorteile in ihrer guten Kommunikation sowie der Team- und Lernfähigkeit. Aus ihrer Sicht wäre es wünschenswert, wenn Betriebe Berufsanfängern eine Chance geben würden. Nur so können sie Berufserfahrung sammeln. „Neben theoretischen und praktischen Kenntnissen sollten Bildungsinstitute eine Berufsorientierung in den Curricula sowie möglichst viele Praktika einführen, damit sich Jugendliche rechtzeitig mit den Entwicklungen auf dem Markt vertraut machen können“, erklärt sie.

DIE ZWEITE GESCHICHTE

Jugendliche benötigen vor allem Ermunterung

Dušica ist 34 Jahre alt und glaubt, dass jeder seinen eigenen Lebensweg hat, an dem er festhalten sollte. Sie hat an der Philosophischen Fakultät in Nis Psychologie

~~Plan~~
~~Plan~~
Plan



in der Zeit vor der Bologna-Reform studiert. An der Uni hatte sie lediglich ein Praktikum im Bereich der klinischen Psychologie und an der metall-technischen Berufsschule ein zweiwöchiges Pflichtpraktikum vor der Diplomprüfung absolviert. „Ich hatte keine Gelegenheit dazu, während des Studiums selbst ein Praktikum zu finden. Damals boten die Betriebe kaum Praktika an. Die staatlichen Einrichtungen nahmen damals - mit Ausnahme des Sozialamtes - keine ehrenamtlichen Mitarbeiter auf. Zudem gab es keine Nichtregierungsorganisationen und auch keine Unterstützung für eine informelle Ausbildung.“

In der Zwischenzeit hat sich nach Ansicht von Dušica einiges geändert. „Heutzutage haben Studierende mehr Möglichkeiten dazu, sich sowohl im Rahmen der formellen als auch informellen Ausbildung mit praktischer Arbeit vertraut zu machen. Die einschlägigen Informationen sind dank der spezialisierten Webseiten und sozialen Netzwerke leichter zugänglich.“ Im Sozialamt von Nis hat sie zwei Jahre lang ehrenamtlich mitgearbeitet. Daraufhin hat sie

2012 eine Weiterbildung für Familien-Psychotherapie am Belgrader Institut für Psychische Gesundheit besucht und sich am GIZ-Projekt «Berufsorientierung in Serbien» beteiligt. Derzeit arbeitet sie ehrenamtlich im Zentrum für Familienunterstützung in Nis. „Ich besitze ein Zertifikat als Beraterin. Für die therapeutische Behandlung bedarf es einer Lizenz, was weitere Schulungsmaßnahmen voraussetzt. Trotzdem lohnt sich das Ganze am Ende für mich.“

An der Uni hatte sie keine klare Vorstellung darüber, wie es ist als Psychologin zu arbeiten. „Während meines Studiums habe ich theoretische Kenntnisse erworben. Erst in der Praxis habe ich die eigentliche Arbeit kennengelernt. Da wurde mir klar, was mir noch an Wissen fehlt. Deswegen habe ich mit einer Weiterbildung begonnen.“

Dušica hat sich in der Zwischenzeit um Stellen an staatlichen und privaten Schulen sowie an staatlichen Einrichtungen im ganzen Land beworben. Mehrere Male war sie zu Testverfahren beim Arbeitsamt eingeladen. Eine Gelegenheit für ein Gespräch mit den Arbeitgebern bekam sie allerdings nie. Sie hat auch überlegt, den Beruf zu wechseln. „Alle bisherigen Erfahrungen haben mich allerdings in der Überzeugung bestärkt, dass die Psychologie meine Berufung ist.“

Die Liebe zur Psychologie sowie die ernsthafte und verantwortungsvolle Einstellung gegenüber der Arbeit sind in Dušicas Augen ihre größten Vorteile: „Psychologie braucht man in verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Ich bin dazu bereit, neue Dinge aus Bereichen zu lernen, die mit meinem Beruf nicht zusammenhängen. Ich bin bereit, Fragen zu stellen, wenn ich etwas nicht kenne, Fehler einzuräumen und aus diesen zu lernen.“ Ihr Eindruck ist, dass derartige Eigenschaften in ausländischen Unternehmen höher angesehen werden als Berufserfahrung. Der berufliche und persönliche Reifungsprozess hat ihr dabei geholfen, ihr Selbstbewusstsein hinsichtlich neuer Geschäftsmöglichkeiten zu stärken: „Ich überlege, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Vielleicht eine Eheberatungsstelle und Unterstützung für Eltern. Oder ich mache eine Weiterbildung im Bereich Personalressourcen für Unternehmen, welche Dienstleistungen für die Karriereberatung anbieten.“

Auf diesem Weg benötigt sie Unterstützung. Sie braucht mehr Fortbildungsmöglichkeiten in ihrem Umfeld; beginnend bei der Projektentwicklung über Fortbildungen im Bereich der Personalressourcen bis hin zum Erwerb von unternehmerischen Kenntnissen und Fertigkeiten. „Um Jugendliche zu unterstützen würde ich eine Schulung zur Existenzgründung für sinnvoll halten. Kurze Trainingseinheiten sind keine Lösung, sondern nur eine kontinuierliche Fortbildung, die sie auf ihrem Entwicklungsweg begleitet. Denn selbst wenn sie ihre eigene Existenz gründen, brauchen die Jugendliche Unterstützung, bis sie geschäftlich fest im Sattel sitzen“, macht die junge Frau klar.



Warum Unternehmergeist bereits in der Schule wichtig ist

Begründer des eigenen Erfolgs

Die Entwicklung von Unternehmergeist bereits während der Schulzeit sollte eine der Prioritäten unseres Staates sein, so denken Dragana Pilipović und Ivana Bojović-Šević. Die beiden jungen Frauen haben den Schritt in die Selbständigkeit gewagt und weitab von ihren eigentlichen Berufen "umgesattelt".

Dragana Pilipović ist die Eigentümerin von "Tabanice", einem Unternehmen, das bequeme Sandalen mit besonderem Design herstellt. Nicht die Not hat sie in die Selbständigkeit getrieben, nein, sie hat sich einen langjährigen Wunsch erfüllt. Sie wollte Sandalen herstellen, in denen sich die Menschen, die sie tragen wie barfuß fühlen, während die Füße trotzdem gut geschützt sind. Dieses Unterfangen hat sie hier in Serbien begonnen, obwohl sie lange im Ausland gelebt hat.

Die Kindheit hat sie in China verbracht, wo sie eine russische Schule besuchte. Danach studierte sie in Russland Russisch und Englisch. Sie arbeitete fünf Jahre als Übersetzerin, danach wechselte sie in die Tourismusbranche und organisierte individuelle Reisen weltweit. Diese Tätigkeit erfüllte sie. Dann wurde ihr jedoch klar, dass sie sich bereits zwei Jahrzehnte "auf begrenzte Zeit" in Russland aufhielt. Es war Zeit, nach Serbien zurückzukehren.

Hier arbeitete sie über drei Jahre in einer großen Firma. Da sie jedoch nach eigenen Worten nicht der Typ ist, der sich in großen Unternehmen wohl fühlt, verlor sie 2014 ihren Job. Als sie sich nach so langer Zeit voller Verpflichtungen endlich im Detail ihrer langjährig gehegten Idee widmen konnte, unternahm sie bereits bald die ersten Schritte in Richtung Realisierung.

Der Wunsch ist entscheidend

Für die unternehmerische Selbständigkeit ist Mut erforderlich und der große Wunsch, etwas zu erschaffen. Dragana hebt hervor: "Natürlich ist auch das entsprechende Wissen auf dem angestrebten Betätigungsfeld wichtig und das Startkapital. Entscheidend ist jedoch der Wunsch. Wenn man diesen Wunsch verspürt, überwindet man alle Hindernisse. Ich war es gewohnt mich ständig weiterzubilden und an mir zu arbeiten. Eine der bedeutendsten Eigenschaften der russischen Mentalität ist das Streben nach Erfolg, aber nicht um ausschließlich materiellen Gewinn zu erzielen, sondern mit dem Ziel der persönlichen Entwicklung und des eigenen Fortschritts."

Aus diesem Grund begann sie sich für das Handwerk des Schuhmachers zu interessieren, sie lernte viel über Materialien, über Firmenführung, erfolgreiche Marketingstrategien. Sie informierte sich über das Internet, aber auch während zahlreicher Treffen mit Leuten vom Fach. Auf diese Art traf sie auf einen Schuhmacher, der ihre Idee in die Tat umsetzen konnte. Sie begann

mit der Herstellung von Sandalen in ungewöhnlicher Ausführung in den verschiedensten Farben. Daraus zog sie folgende Lehre: wo ein Wille ist, ist auch ein Weg!

Anfang Juni feierte "Tabanica" Premiere auf dem Markt während des Belgrader Mikser-Festivals, danach wurde das Label der Öffentlichkeit auf der Ausstellung junger Designer Savamala Design Expo im Mikser-House vorgestellt. "Das Interesse war sehr groß, was für meine weitere Arbeit ein großer Ansporn war. Anfangs zweifelte ich und dachte, dass die ungewöhnliche Form der Sandalen vielleicht nur eine fixe Idee von mir ist. Ich fürchtete, sie würden potentiellen Kunden nicht gefallen. Es stellte sich je-



Dragana Pilipović:
Unternehmertum
braucht Mut
und den großen
Wunsch, etwas zu
erschaffen

Sandalen "Tabanica"



Ivana Bojović-Šević: Ich trage selbst die Verantwortung für alle geschäftlichen Entscheidungen, die guten und die schlechten



doch heraus, dass dem nicht so war“, freut sich Dragana. Sie arbeitet zurzeit an neuen Produkten für ihr eigenes Label, zudem plant sie eine Website, um ihre Sandalen auch auf dem ausländischen Markt anbieten zu können. Damit könnte sie sich nicht nur ein größeres, sondern auch beständigeres Einkommen sichern. Das gilt besonders für die Wintermonate, wenn die Nachfrage nach Sommerschuhmode in Serbien sinkt.

Soweit gehen die Geschäfte gut. Erschwerende Umstände in Serbien sind für Jungunternehmer die Abgaben und Auflagen, die für kleine Geschäfte enorm sind, sagt die Eigentümerin von „Tabanice“. Sie fügt jedoch hinzu, dass mit Ausdauer, einer Vision und guten Mitarbeitern der Erfolg machbar ist. „Andererseits sind die Vorzüge in meinem Geschäft die große Anzahl von guten Handwerkern und die Möglichkeiten, eine qualitativ hochwertige Produktion aufzuziehen. Die Platzierung auf dem Markt ist ein größeres Problem, denn dazu ist spezielles Wissen im Bereich Marketing erforderlich sowie entsprechende finanzielle Mittel. In Serbien sind Informationen zu diversen staatlichen und europäischen Subventionen für selbständige Unternehmer nur schwer erhältlich. Ich denke daher, dass wir als Gesellschaft daran arbeiten sollten, dass unternehmerische Fähigkeiten von klein auf gelernt werden - bereits in den Schulen“, so die Überzeugung von Dragana Pilipović.

Die Malerin im Konditoreigeschäft

Ivana Bojović-Šević ist Malerin von Beruf und arbeitete als Zeichen- und Mallehrerin sowie als Kunstlehrerin an einer Schule. Als sie arbeitslos wurde, wollte sie den Lebensunterhalt für sich und die Familie mit etwas verdienen, das sie gern tut. Nun lebt sie schon seit vier Jahren von dieser Arbeit. Im Unterschied zu früher erschafft sie keine Kunstwerke mehr auf der Leinwand, sondern auf dem Teller - in ihrer eigenen Manufaktur zur Herstellung von Süßwaren mit dem Namen „Fini“.

Die ersten Kuchen produzierte sie in der kleinen Küche ihrer damaligen Wohnung, die einzige Reklame lief über Facebook. „Als ich

mich auf dieses Unterfangen einließ, wusste ich, dass ich es schaffen würde - die Liebe zu dem, was ich tue, und die große Mühe, die ich investiere, ergeben letztendlich immer das gewünschte Resultat“, ist sie sich sicher. Jetzt hat sie ein eigenes Geschäft im Belgrader Stadtteil Dorćol, aber ihre Köstlichkeiten werden auch im Café „Kofein“, im Hotel „Bah“ und anderen Orten in Belgrad verkauft.

„Anfangs hatte ich keinen ausgereiften Businessplan, aber ich wusste, dass es ein Erfolg werden muss. Ein qualitativ hochwertiges Produkt ist die beste Reklame - daran glaube ich fest. Marketing ist auch wichtig, aber es darf kein leeres Geschwätz sein. Das wichtigste ist die Qualität des Produkts, erst dann kommen Präsentation und Verpackung“, meint Ivana.

Das notwendige Know-how für dieses Geschäft erlernte die Eigentümerin der Manufaktur „Fini“ von ihrer Großmutter, ihrer Mutter, von Nachbarinnen, kurz gesagt, sie lernte „schon immer“. Da sich Ivana von anderen Anbietern unterscheiden wollte, hat sie sich auf bestimmte Kuchensorten spezialisiert. Sie arbeitete an der Herstellung bestimmter Sorten bis zu deren Vollendung, wobei sie mit qualitativ hochwertigen Zutaten experimentiert. So bereitet sie die Füllung für ihre berühmten „Krempitas“ ausschließlich mit einer bestimmten Vanilleschote von der Insel Réunion zu. Ihr meistverkauftes Produkt sind die bunten französischen Macarons, die viele Konditoren vor große Herausforderungen stellen.

Kundschaft gibt es genug: einzelne Feinschmecker, aber auch Firmen, die Feiern ausrichten. Während sich das Geschäft ausdehnt, investiert Ivana in neue Geräte, Ausrüstung und Verpackung. Sie vergisst auch nicht, wie wichtig es ist, ständig in die eigene Fortbildung zu investieren, um die Qualität der Produkte weiter zu optimieren. Die ehemalige Lehrerin und jetzige Unternehmerin ist der Meinung, dass junge Menschen begreifen müssen, dass ein Diplom kein Garantieschein für einen Arbeitsplatz ist: „Der verarmte Staat kann ohnehin nicht viel bieten, daher ist es wichtig, dass wir den Unternehmergeist auf allen Bildungsebenen entwickeln.“

KERNBOTSCHAFTEN

Um auf die Schaffung förderlicher Bedingungen für eine bessere gesellschaftliche Eingliederung Jugendlicher einzuwirken sollten möglichst viele Akteure, sowohl von der nationalen als auch von der regionalen Ebene, einbezogen werden

Die Bereitschaft von Unternehmen, Verantwortung für die Ausbildung von Nachwuchskräften mit zu übernehmen, stellt eine äußerst wichtige Voraussetzung für das Erreichen einer besseren Beschäftigungsfähigkeit und entsprechender Perspektiven für Jugendliche dar

Die Anforderungen des Arbeitsmarkts verändern sich permanent. Für Jugendliche ist es wichtig, dass sie sich dessen bewusst werden und durch kontinuierliche Weiterbildung mit diesen Veränderungen Schritt halten

Indem wir unternehmerische Denkansätze bei Jugendlichen fördern, unterstützen wir diese Generationen darin, Verantwortung für ihre eigenen Entscheidungen zu übernehmen



Institutionelle Partnerschaften sind für die Verbesserung der Lage von Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt von wesentlicher Bedeutung

Langfristige Entwicklungsstrategien von Unternehmen können nicht nachhaltig sein, solange Unternehmen nicht realisieren, dass Menschen ihre wichtigste Ressource und Investitionen in deren Ausbildung die Grundlage für Erfolg sind

Jugendliche brauchen eine kontinuierliche und langfristige Unterstützung, damit sie während ihrer Ausbildung besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet werden. Wir sollten sie dazu ermutigen, Initiative zu ergreifen, und ihnen das Rüstzeug dazu geben aus ihrem unternehmerischen Unterfangen einen stabilen Arbeitsplatz entwickeln zu können



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ist ein weltweit tätiger Dienstleister der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung mit rund 16.400 Beschäftigten. Die GIZ hat mehr als 50 Jahren Erfahrung in unterschiedlichsten Feldern, von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Das Geschäftsvolumen lag im Jahr 2014 bei über zwei Milliarden Euro. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die Bundesregierung, insbesondere das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, sowie viele öffentliche und private Auftraggeber in rund 130 Ländern dabei, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit zu erreichen. Dafür entwickelt die GIZ mit ihren Partnern wirksame Lösungen, die Menschen Perspektiven bieten und deren Lebensbedingungen dauerhaft verbessern.

(Personal- und Geschäftszahlen Stand 31.12.2014)



HERAUSGEBER

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GmbH

SITZ DER GESELLSCHAFT

Bonn und Eschborn

Projekte
"Jugendbeschäftigungsförderung in
Serbien" und "Reform der beruflichen
Bildung in Serbien"

Kursulina 33
11000 Belgrad, Serbien

STAND

Dezember 2015

TEXT

Biznis&Finansije
Belgrad, Serbien

ÜBERSETZUNG

Ana Dragutinović

GESTALTUNG

Biznis&Finansije
Belgrad, Serbien

DRUCK

Rotografika
Subotica

DIE GIZ IST FÜR DEN INHALT DER
VORLIEGENDEN PUBLIKATION
VERANTWORTLICH.

IM AUFTRAG DES
BUNDESMINISTERIUMS
FÜR WIRTSCHAFTLICHE
ZUSAMMENARBEIT UND
ENTWICKLUNG (BMZ)/



**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

**GIZ YEP Projekt
GIZ VET Projekt**
Kursulina 33
11000 Belgrad
Serbien

T +381 11 24 33 362
F +381 11 24 15 928
E giz-edu@giz.de
E giz-yep@giz.de
I www.giz.de