

# Transformationsmanagement in der internationalen beruflichen Bildung

Endbericht

[gəʊ][vi:] [i:] [ti:]

SPONSORED BY THE



Federal Ministry  
of Education  
and Research

Federal Institute for  
Vocational Education  
and Training

**BiBB**

- ▶ Researching
- ▶ Advising
- ▶ Shaping the future

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Hintergrund</b>	<b>1</b>
1.1	Einführung	1
1.2	Begriffsklärungen	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	6
1.4	Grenzen der vorliegenden Studie	8
<b>2</b>	<b>Deutsche Akteure der internationalen beruflichen Bildung</b>	<b>12</b>
2.1	Beschreibung des Akteursfeldes	12
2.2	Politikziele der staatlichen Akteure	22
2.2.1	Ziele des BMZ	23
2.2.2	Ziele des BMBF	24
2.2.3	Ziele des BMWi	25
2.2.4	Ziele des AA	26
2.3	Koordination und Kompatibilität der Zielsetzungen aller Akteure	27
2.4	Förderinstrumente und -programme	29
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen und Aktivitäten in Südafrika, Vietnam und Kolumbien</b>	<b>35</b>
3.1	Südafrika	35
3.1.1	Allgemeines Länderprofil	35
3.1.2	Berufliche Bildung	37
3.1.3	Identifizierte BB-Aktivitäten	40
3.2	Vietnam	49
3.2.1	Allgemeines Länderprofil	49
3.2.2	Berufliche Bildung	51
3.2.3	Identifizierte BB-Aktivitäten	53
3.3	Kolumbien	61
3.3.1	Allgemeines Länderprofil	61
3.3.2	Berufliche Bildung	62
3.3.3	Identifizierte BB-Aktivitäten	64
3.4	Vergleichende Analyse der Aktivitäten und Länder	69

# Inhaltsverzeichnis

<b>4</b>	<b>Märkte für deutsche Akteure</b>	<b>83</b>
4.1	Nachfrage nach Leistungen deutscher Akteure	83
4.2	Märkte für deutsche Akteure in der internationalen BB	84
4.3	Herausforderungen des Markteintritts	87
4.4	Interventionsebenen nach Länderkategorien	92
<b>5</b>	<b>Transformationsmanagement</b>	<b>96</b>
5.1	Analyseraster der Transformation	96
5.2	Modelle der Handlungskoordination	98
5.3	Einschätzung der Modelle gemäß ihrer Umsetzung	104
<b>6</b>	<b>Zusammenfassende Darstellung der Handlungsempfehlungen</b>	<b>106</b>
	Literaturverzeichnis	109

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aktivitäten der internationalen BB	6
Abbildung 2:	Politikziele in der internationalen BB	22
Abbildung 3:	Politische und nichtpolitische Institutionen	29
Abbildung 4:	OECD-Daten: ODA-Mittel im Bildungsbereich von 2002-2012	32
Abbildung 5:	Das Bildungssystem in Südafrika	38
Abbildung 6:	Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Südafrika nach Finanzierungsart	41
Abbildung 7:	Das Bildungssystem in Vietnam	51
Abbildung 8:	Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Vietnam nach Finanzierungsart	54
Abbildung 9:	Das Bildungssystem in Kolumbien	63
Abbildung 10:	Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Kolumbien nach Finanzierungsart	65
Abbildung 11:	Einteilung der Aktivitäten nach dem Grad ihrer Förderung	77
Abbildung 12:	Analyseraster zur Regelung von Koordination nach Schimank	97
Abbildung 13:	Modell der Handlungskoordination durch Verhandlung und Moderation	105

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über vollständig geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika	43
Tabelle 2:	Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika	44
Tabelle 3:	Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika	47
Tabelle 4:	Übersicht über vollständig geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam	55
Tabelle 5:	Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam	56
Tabelle 6:	Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam	60
Tabelle 7:	Übersicht über vollständig geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien	66
Tabelle 8:	Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien	67
Tabelle 9:	Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien	68
Tabelle 10:	Ländergrunddaten	71
Tabelle 11:	Bildungsindikatoren	72
Tabelle 12:	Wirtschaftsindikatoren	73
Tabelle 13:	Parallelität der BB-Aktivitäten in vier Segmenten	74
Tabelle 14:	Segmente und die Finanzierung von Aktivitäten	76
Tabelle 15:	Deutsche staatliche Akteure teilfinanzierter BB-Aktivitäten	78
Tabelle 16:	Länderkategorisierungen	92
Tabelle 17:	Möglichkeiten der normativen Regulierung	98
Tabelle 18:	Möglichkeiten der Regulierung durch Verhandlung und Koordination	100

## Verzeichnis der Boxen

Box 1:	Vertreter am „Runden Tisch der internationalen BB-Kooperation“	21
Box 2:	Ziele der internationalen BB des BMZ auf einen Blick	24
Box 3:	Ziele der internationalen BB des BMBF auf einen Blick	25
Box 4:	Ziele der internationalen BB des BMWi auf einen Blick	26
Box 5:	Ziele der internationalen BB des AA auf einen Blick	26
Box 6:	Entwicklungsstadien einer Aktivität im Ausland	88
Box 7:	Bedarfskatalog eines deutschen BB Akteurs bei der Ausweitung ins Ausland	88

# Verzeichnis der Anhänge

- Anhang 1: Förderinstrumente- und programme der Transformation
- Anhang 2: Übersicht der Projektaktivitäten in den Pilotländern
- Anhang 3: Kontaktliste

# Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AHK	Auslandshandelskammer
BB	Berufsbildung
BB-EZ	Entwicklungszusammenarbeit im Bereich Berufsbildung
BBP	Berufsbildungspartnerschaft
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIM	Centrum für Internationale Migration und Entwicklung
CNC	computerised numerical control, computergestützte numerische Steuerung
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FET	Further Education and Training, Fort- und Weiterbildung
FZ	finanzielle Zusammenarbeit
GATS	General Agreement on Trade in Services, Allgemeines Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen
GENEV	German Education Network for Employability
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GOVET	German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training, Zentralstelle für Internationale Berufsbildungskoooperation

# Abkürzungsverzeichnis

gpdm	Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH
GTAI	Germany Trade and Invest, Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HDI	human development index, Index der menschlichen Entwicklung
IBEX	Initiative Berufsbildungs-Export, Informationssystem für Experten der beruflichen Bildung
IHK	Industrie- und Handelskammer
iMOVE	International Marketing of Vocational Education
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung
KfW	KfW Bankengruppe
KHS	deutscher Getränkemittelhersteller
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm
KWB	Koordinierungsstelle Weiterbildung, Beschäftigung e.V.
MDG	millennium development goals, Millennium Entwicklungsziele
MoET	Ministry of Education and Training, Vietnam, Ministerium für Aus- und Fortbildung
MOEZ	Fraunhofer - Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ)
MoLISA	Ministry of Labour, Invalids and Social Affairs, Vietnam, Ministerium für Arbeit, Invalide und Soziale Angelegenheiten
NCV	National Certificate (Vocational), Nationales Diplom (beruflich)
NIVT	National Institute for Vocational Training, Nationales Institut für Berufsbildung
NRO	Nichtregierungsorganisation
ODA	official development assistance, Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

## Abkürzungsverzeichnis

PPP	Public-Private-Partnership
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje, Kolumbien, Nationaler Dienst für Berufsbildung
SETA	Sector Education and Training Authority, sektorale Ausbildungsbehörde
SSF	Sozialstrukturförderung
TÜV	Technischer Überwachungsverein
TZ	technische Zusammenarbeit
WTO	World Trade Organization, Welthandelsorganisation
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks
ZfA	Zentralstelle für das Auslandsschulwesen
ZWH	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk



# 1 Einleitung und Hintergrund

## 1.1 Einführung

Berufliche Bildung (BB) fördert Menschen in der Entwicklung ihrer sozialen und beruflichen Kompetenzen, schafft berufliche Perspektiven und ermöglicht dem Einzelnen die Teilhabe an der Gesellschaft. Erfolgreiche BB bringt qualifizierte Arbeitskräfte hervor, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen und die wirtschaftliche Entwicklung positiv voranbringen. Dank der langen Tradition, der intensiven Forschung und der gemeinsamen Anstrengungen von Staat und Wirtschaft in der BB verfügt Deutschland über ein ausdifferenziertes, gut strukturiertes und sowohl national als auch international angesehenes BB-System.

Seit über 60 Jahren ist die deutsche Entwicklungszusammenarbeit (EZ) in der Verbesserung von Bildungssystemen einschließlich BB in Partnerländern aktiv.<sup>1</sup> Und auch die Bildungs- und Außenwirtschaftspolitik machen den Export deutscher BB zunehmend zu Schwerpunkten ihrer Arbeit. So existiert eine beträchtliche Anzahl deutscher Akteure,<sup>2</sup> die teilweise in Kooperation, zu großen Teilen jedoch unabhängig voneinander, in der internationalen BB aktiv sind.

Die vorliegende Studie zum Transformationsmanagement setzt sich mit dem Tätigkeitsfeld der deutschen BB im Ausland auseinander. Sie wurde vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Ref. 201, und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Ref. 222, initiiert. Die Ausschreibung übernahm das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) bzw. das ehemalige edvance-Sekretariat (seit September 2013 in die Zentralstelle für Internationale Berufsbildungskooperation (GOVET)<sup>3</sup> im BIBB übergegangen), unterstützt von der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Der Anlass der Auftragsvergabe war offenbar, dass es in der Vergangenheit zu Unklarheiten und sogar Reibungen im Übergang von der entwicklungspolitischen zur außenwirtschaftspolitischen BB-Zusammenarbeit in Schwellenländern gekommen war.

Um die Transformation zukünftig erfolgreicher bzw. kohärenter zu gestalten, sollte aus den Erfahrungen in drei Ländern (Südafrika, Vietnam, Kolumbien) gelernt werden. Der Fokus der Analyse liegt somit auf der Suche nach konkreten Beispielen für erfolgreich gestaltete Übergänge von der entwicklungspolitischen zur außenwirtschaftspolitischen Zusammenarbeit bzw. auf der Identifizierung möglicher Reibungsverluste zwischen den Akteuren.

Das Hauptaugenmerk soll darauf liegen, den privatwirtschaftlichen Bereich einzubeziehen, um – im Zuge gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung – den Transfer von der überwiegend entwicklungspolitischen hin zu einer überwiegend außenwirtschaftspolitischen Zusammenarbeit zu unterstützen.

In der Studie werden die Ziele, Randbedingungen und Erfolgskriterien außenwirtschaftlicher und entwicklungspolitischer BB-Aktivitäten identifiziert und die Schnittstellen zwischen den Politikbereichen dargestellt. Gemeinsame Zielsetzungen, welche die Interessen aller beteiligten Akteure aus den unterschiedlichen Politikbereichen ausdrücken und eine nutzbringende Zusammenarbeit ermöglichen, bilden die Grundlage der Modellentwicklung.

<sup>1</sup> Clement (2012).

<sup>2</sup> Sofern nicht anders gekennzeichnet, ist mit Nennung männlicher Funktionsbezeichnungen immer auch die weibliche Form gemeint.

<sup>3</sup> Die Zentralstelle für internationale Berufsbildungskooperation im BIBB agiert international unter dem Namen German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training (GOVET).

Die Studie soll:

- Handlungsempfehlungen für die Herstellung von Kohärenz und Koexistenz in der internationalen BB aussprechen;
- Leitlinien für das kohärente Vorgehen bei staatlichen Interventionen in gemeinsamen Kooperationsländern erarbeiten;
- mögliche Modelle für die Gestaltung des Übergangs von der entwicklungspolitischen zur außenwirtschaftspolitischen Zusammenarbeit in den Kooperationsländern bereitstellen.<sup>4</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden grundlegende Begriffe der internationalen BB erklärt sowie die methodische Vorgehensweise und deren Herausforderungen erläutert.

Anschließend wird im zweiten Kapitel das Akteursfeld der deutschen BB-Zusammenarbeit beschrieben. Darüber hinaus werden die Politikziele der staatlichen Akteure sowie die bestehenden Förderinstrumente für die internationale BB erörtert.

Die Rahmenbedingungen der drei gewählten Länder und die Aktivitäten der BB deutscher Akteure in Südafrika, Vietnam und Kolumbien sind Gegenstand des dritten Kapitels.

Das vierte Kapitel setzt sich mit den Märkten für deutsche Akteure auseinander und versucht Potenziale aufzuzeigen. Zusätzlich wird in diesem Kapitel diskutiert, ob und wie Aktivitäten in der internationalen BB in unternehmerische, nachhaltige Wirtschaftsformen überführt werden können.

Im fünften Kapitel schließlich werden Modelle entwickelt, die die Kooperation unter den Akteuren im Sinne des Transformationsmanagements strukturiert erfassen.

Das Kapitel sechs enthält Bewertungen mit Handlungsempfehlungen für deutsche Akteure in der internationalen BB mit Bezug auf das Ziel, Kohärenz und Koexistenz herzustellen.

## 1.2 Begriffsklärungen

Das deutsche BB-System umfasst eine hohe Vielfalt an Institutionen und Akteuren. Begrifflichkeiten werden entsprechend teilweise unterschiedlich verwendet oder verstanden. Aus diesem Grund definieren wir in diesem Unterkapitel die für diese Studie zentralen Begrifflichkeiten.

---

4 Siehe Leistungsbeschreibung.

## Internationale berufliche Bildung

Der Begriff „internationale berufliche Bildung“ erfasst in dieser Studie sowohl alle von der deutschen Regierung geförderten als auch die nichtgeförderten **internationalen Aktivitäten deutscher Akteure im Bereich BB**. Der Begriff schließt zugleich alle Aktivitäten dieser Akteure mit ein, die z.B. der Harmonisierung und Koordinierung der Akteure im Bereich der internationalen BB dienen.

## Untersuchte Aktivitäten

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden **Aktivitäten in den untersuchten Schwellenländern** des Feldes BB betrachtet, an denen deutsche Akteure beteiligt sind. Zu solchen Aktivitäten zählen z.B. Beratung, Warenlieferung (curricularer Unterlagen, Materialien, Ausrüstung usw.), Schulungen, Bau und Ausstattung von Bildungseinrichtungen, Lehrerbildung, Forschung usw.

Nicht berücksichtigt werden dabei:

- Kurse, die zwar der Kompetenzentwicklung, nicht aber der unmittelbaren Verwertung auf dem Arbeitsmarkt dienen, wie dies etwa bei Sprachkursen des Goethe-Instituts der Fall ist,
- Kurse, die im Kontext anderer Projekte der EZ (z.B. Landwirtschaftsprojekte) stattfinden, um Projektpartner zu schulen,
- informelles Lernen,
- akademische Ausbildung, soweit sie nicht im Sinne eines dualen Studiums auch mit BB verknüpft ist, und
- die betriebliche Ausbildung deutscher Unternehmen im Ausland mit Unternehmenszielen jenseits der BB, die zur Schulung ihres Personals durchgeführt wird, es sei denn, sie würde von staatlicher deutscher Seite systematisch gefördert.

## Berufsbildungsexport

Der Begriff Berufsbildungsexport umfasst alle geförderten, teilgeförderten oder nichtgeförderten grenzüberschreitenden Aktivitäten der internationalen BB. Der BB-Export beschränkt sich dabei nicht nur auf den

Transfer von in Deutschland gängigen Produkten und Dienstleistungen, sondern bezieht sich auch auf deren Adaptation bzw. Gestaltung unter den jeweiligen Bedingungen des Ziellandes.

## Handlungskoordination

Die Vielzahl deutscher Akteure (Pluralismus) in der internationalen BB lässt die Frage von Zuständigkeiten aufkommen bzw. führt zu einem gewissen Bedarf an Abstimmung in Deutschland selbst.<sup>1</sup> Dieses Aufgabenfeld wurde erkannt und mit unterschiedlichen Mitteln konstruktiv angegangen: Die beteiligten Akteure haben die Koordination der Geber- und Durchführungsorganisationen zu ihrem Thema gemacht und entsprechende Foren und Gremien teilweise auch institutionalisiert. Alle Aktivitäten in Deutschland und im Ausland, die über einzelne Projektaktivitäten im oben genannten Sinne hinausgehen und der Abstimmung deutscher Akteure dienen, fallen unter den Begriff Handlungskoordination.

## Berufsbildungszusammenarbeit

Im Kontext dieser Studie bezeichnen wir solche intentionalen und formalisierten Aktivitäten der Aus- und Weiterbildung in Entwicklungs- oder Schwellenländern als Berufsbildungszusammenarbeit, die von der deutschen Regierung (mit-)finanziert werden und somit im Einklang mit einem der Ziele der deutsche Außen-, Wirtschafts- oder Entwicklungspolitik im Bereich der BB stehen.

Ebenfalls berücksichtigt werden solche Aktivitäten im oben genannten Sinne, die Investitionen deutscher Privatunternehmen initiieren oder aufrechterhalten, und zwar dann, wenn das Unternehmensziel dieser Investoren in der BB liegt.

## Berufsbildungskoooperation

Als Berufsbildungskoooperationen werden in dieser Studie solche intentionalen und formalisierten Aktivitäten der Aus- und Weiterbildung in Entwicklungs- oder Schwellenländern bezeichnet, die von der deut-

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch Auswärtiges Amt (2013).

schen Regierung nicht (mit-)finanziert werden.

Die Leistungen werden von der deutschen Privatwirtschaft bzw. von privaten und/oder gemeinnützigen Trägern erbracht, und zwar sowohl in Deutschland als auch im Zielland. Die BB-Kooperation ist keinem Politikziel der deutschen Bundesregierung unterworfen. BB-Kooperation kann mit Profitorientierung verbunden sein; dies muss aber nicht zwangsläufig so sein (ein Beispiel dafür ist das Angebot der BB einer Nichtregierungsorganisation (NRO), das ganz ohne Unterstützung deutscher Ministerien auskommt).





Quelle: IPC GmbH

## Transformation und Transformationsmanagement

Unter dem Begriff Transformation wird der Übergang von rein entwicklungspolitischen zu marktförmigen BB-Aktivitäten verstanden. Es lassen sich zwei Ebenen unterscheiden:

- (1) Transformation von einzelnen, geförderten Aktivitäten hin zu ihrer finanziellen Unabhängigkeit und
- (2) Transformation der Summe aller Aktivitäten in einem Land von mehrheitlich geförderten Aktivitäten zu mehrheitlich privatwirtschaftlichen Aktivitäten.

Unter Transformationsmanagement wird die Unterstützung, Begleitung, Koordination und möglicherweise Gestaltung des Prozesses verstanden, durch den geförderte BB-Aktivitäten schrittweise wirtschaftlich unabhängig werden bzw. durch den in einem Land schrittweise solche Aktivitäten Fuß fassen, die sich ökonomisch selbst tragen.

### 1.3 Methodische Vorgehensweise

#### Abstimmung mit dem Auftraggeber

Die Studie liegt – das wurde schon bald nach der Auftragserteilung deutlich – in einem Schnittbereich unter

schiedlicher Interessen, Zuständigkeitsbereiche und Funktionslogiken. Nicht nur tangiert sie die Kompetenzbereiche unterschiedlicher Ministerien und Institutionen, sondern sie ist auch im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat, Sozial- und Wirtschaftspolitik,

Bildung und Ökonomie angesiedelt. Schon aus diesem Grund war uns von Anfang an eine enge Abstimmung und Rückkoppelung mit den Auftraggebern und dem Kreis deutscher BB-Experten sehr wichtig. Dazu fanden anfangs zwei Treffen mit Mitgliedern der Steuerungsgruppe von edvance statt; auch während der Projektarbeit wurden immer wieder Gespräche geführt.

Nach Abgabe einer ersten Fassung erhielten wir umfassende und sehr konstruktive Rückmeldungen, die zu einer nochmaligen intensiven Überarbeitung führten.

## Datengrundlage

Außer der einschlägigen Datenbank- und Literaturrecherche standen uns Daten aus einer umfangreichen Telefonbefragung zur Verfügung. Erhoben wurden Daten zu Kolumbien, Vietnam und Südafrika hinsichtlich

- allgemeiner Rahmenbedingungen,
- BB-Experten und -Akteuren,
- Marktbedingungen für BB-Aktivitäten sowie
- Struktur und Verlauf von BB-Aktivitäten.

Die Kontaktaufnahme mit uns bekannten Experten, die mit der Bitte verbunden war, uns auf weitere Aktivitäten hinzuweisen, führte per Schneeballsystem zu einer Gesamtzahl von ca. 50 Telefoninterviews, mit deren Hilfe 70 öffentliche und private BB-Aktivitäten erfasst werden konnten.

Dabei wurde der Versuch unternommen, Informationen über Projektaktivitäten zu erheben, die in den vergangenen zehn Jahren in den Pilotländern durchgeführt wurden.

Trotz einiger Informationslücken, die weiter unten erläutert werden, ist es im Ergebnis gelungen, einen recht umfassenden Überblick über die in den Ländern Kolumbien, Vietnam und Südafrika im vergangenen Jahrzehnt durchgeführten BB-Aktivitäten zu geben.

## Theoretischer Zugriff und Modellbildung

Eingangs ging unsere Analyse von der Hypothese aus, dass es möglich sei, eine prototypische Phasenabfolge

für Projekte von der vollständigen öffentlichen Förderung über Mischfinanzierungen bis hin zu einer vollständig marktförmigen Finanzierung zu beschreiben. Wir erhofften uns, die Aktivitäten einem jeweiligen Stand des Transformationsprozesses zu zuordnen und spezifische Bedarfe, Instrumente und Potenziale eines gelungenen Transformationsmanagements ableiten zu können.

Von dieser Ausgangsüberlegung mussten wir allerdings im Laufe des Projektes Abstand nehmen. Weder war es möglich, Projekte ausfindig zu machen, die einen solchen Transformationsprozess vollzogen hatten, noch konnten wir erkennen, dass es in der Mehrheit der Projekte zu einer schrittweisen Transformation hin zu mehr Marktwirtschaftlichkeit gekommen wäre. Stattdessen bot die Empirie ein Bild weitgehend unverbundener Marktsegmente, die jeweils spezifische Finanzierungsformen, Bedingungen und politische Handlungslogiken erforderlich machen. Eine tatsächliche Transformation im Sinne einer Umwandlung von Projekten oder Systemen fanden wir nicht vor. Ein ursprünglich erarbeitetes Analyseraster erschien vor diesem Hintergrund wenig aussagekräftig.

Wir richteten unsere Untersuchung daher daran, die jeweiligen Marktsegmente und ihre Spezifika zu untersuchen. Entscheidend schien uns dabei zu sein, die Bedingungen und Möglichkeiten der einzelnen Segmente darzustellen, zum anderen aber auch die Frage zu beantworten, wie die Handlungskoordination im Sinne von Transformationsmanagement gelingen kann, wenn davon ausgegangen werden muss, dass die Akteure in unterschiedlichen, untereinander letztlich nur indirekt verkoppelten, (systemtheoretisch gesprochen) selbstreferentiellen Segmenten tätig sind.

Zur Klärung der letztgenannten Frage zogen wir die governance-theoretischen Überlegungen Uwe Schimanks heran. Dieser Ansatz ist u.E. deshalb hilfreich, weil der Soziologe Schimank vergleichbare Problemlagen untersuchte. Auch er befasste sich mit der Frage, wie Handlungskoordination in komplexen und ausdifferenzierten Gesellschaften zwischen untereinander allenfalls indirekt verbundenen Subsystemen stattfinden kann. Seine – auf die Analyse gerichteten – Antworten auf diese Frage erschienen uns einerseits für das Verständnis von Transformationsmanagement

erkenntnisreich, andererseits boten sie auch Strukturierungshilfen für die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

## 1.4 Grenzen der vorliegenden Studie

Der Kern der Vorgehensweise der vorliegenden Studie war der intensive Dialog mit den Akteuren im In- und Ausland. Aber gerade das Abfragen der Erwartungen der verschiedenen Akteure auf deutscher Seite machte die Komplexität und Vielschichtigkeit der Interessenlagen deutlich.

Insbesondere Leser mit spezifischen, individuellen Erwartungen werden daher vollständige oder auch sehr spezifische, individuelle Lösungen oder Antworten möglicherweise nicht finden.

Dies ist z.B. dort der Fall, wo

- Eindrücke und Wahrnehmungen eines Einzelnen nicht dem Gesamtbild entsprechen,
- Akteure Schwierigkeiten haben, Einigung zu finden, und deshalb nach einer externen Entscheidungsempfehlung suchen, oder
- Partikularinteressen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden konnte, aber die Erwartung entstand, dass die Studie möglicherweise auf eine Verzerrung hinweisen würde.

Darüber hinaus begrenzen weitere Faktoren die Vollständigkeit der Lösungsansätze:

### Informationsbeschaffung

Es stellte sich als Herausforderung dar, die für eine erschöpfende Behandlung des Themas notwendigen Informationen zu beschaffen. Ein Basissatz an Fakten über die Aktivitäten deutscher Akteure in der internationalen BB war nur nach monatelanger Recherche zu erhalten.

Gerade die Identifikation der privaten Akteure stellte sich als schwierig heraus. Es gibt keine zentrale Stelle, bei der Exporteure verzeichnet wären. Über Listen pri-

vater Akteure im Ausland verfügen teilweise die Auslandshandelskammern (AHK), jedoch sind darin nur Mitglieder verzeichnet, so dass ein Anspruch auf Vollständigkeit nicht erhoben werden kann. Außerdem ist häufig nicht ersichtlich, ob ein deutsches Unternehmen, dessen Kerngeschäft nicht im Bereich der BB liegt, Zusatzaktivitäten im Bereich der BB entfaltet.

Hinzu kam bei vielen privaten Akteuren, dass bestimmte Informationen, etwa zu Finanzen und Marktanteilen, nicht mitgeteilt werden durften oder konnten. Vor allem bei Aktivitäten, die länger zurücklagen, waren Projektverantwortliche häufig nicht mehr im Unternehmen beschäftigt und Informationen so nur schwer zu beschaffen. International Marketing of Vocational Education (iMOVE) führt eine Online-Datenbank von Exporteuren der BB. Diese Datenbank beansprucht allerdings keine Vollständigkeit.

Was die Aktivitäten in der EZ anbelangt, so war ein grober Überblick möglich. Jedoch gab es keine öffentlich zugänglichen Daten, die Informationen in Form einer detaillierten Auflistung der einzelnen Aktivitäten und ihrer Kosten enthielten.<sup>1</sup>

Eine vollständige Übersicht über die Aktivitäten der beteiligten Ministerien im Sinne einer Auflistung von Projekten und getätigten Investitionen ist öffentlich nicht zugänglich und konnte daher nicht in die Studie aufgenommen werden. Es kann daher über die beschriebenen Fälle hinaus nur bedingt behauptet werden, dass die Daten vollständig und repräsentativ sind.

### Vor-Ort-Untersuchung

Die Studie ist als Desk Study angelegt und wurde dementsprechend durchgeführt. Untersuchungsgegenstand war die Transformationssituation in den drei Ländern Kolumbien, Südafrika und Vietnam. Die vorhandenen Daten über die jeweiligen Bildungssysteme, die deutschen Aktivitäten in diesem Bereich sowie über internationale Aktivitäten sind unterschiedlich, jedoch in keinem Land erschöpfend. Um dennoch einen Überblick und ein Gefühl für die jeweilige Lage zu bekommen, wurden 86 Institutionen/Personen kontak-

<sup>1</sup> Recherchiert wurde u.a. beim Bundesrechnungshof, beim Bund der Steuerzahler und im Haushaltsplan, da es bei staatlichen Institutionen der EZ nicht möglich war, Daten zu erhalten, welche die Projektaktivitäten und -kosten ausweisen.

tiert und mehr als 50 Experteninterviews durchgeführt (vgl. Anhang 3 Kontaktliste). Um eine realistische Vorstellung von den Wirkungsmechanismen und Marktdynamiken, den Interessenlagen und Reaktionsschemata sowie den rechtlichen Rahmenbedingungen zu gewinnen, sind Gespräche aus der Entfernung nicht immer ausreichend. Aus unserer Sicht könnte es sinnvoll sein, zu einzelnen Punkten noch weiterführende Untersuchungen vor Ort durchzuführen.

Aufgrund der unzureichenden Datenlage können quantifizierte Aussagen nicht valide getroffen werden. Schätzungen zu den Umsatzpotenzialen und den Marktanteilen im Vergleich der deutschen Akteure bzw. der internationalen Akteure werden in der vorliegenden Studie nicht vorgenommen.

## Transformation als Prozess – die Untersuchung als Stichprobe

Jegliche Form von Transformation stellt einen Prozess dar. Ob eine Transformation, die auch in dieser Studie als Übergang verstanden wird (siehe 1.2), erfolgreich und ohne zu große Reibungsverluste verlaufen ist, muss im Zeitverlauf betrachtet werden.

Dies gilt sowohl hinsichtlich der Transformation einzelner geförderter Aktivitäten hin zu ihrer finanziellen Unabhängigkeit als auch hinsichtlich der Transformation im Sinne der Summe aller Aktivitäten in einem Land von mehrheitlich geförderten Aktivitäten zu mehrheitlich privatwirtschaftlichen Aktivitäten. Des Weiteren ist auch die Qualität des Transformationsmanagements nur im Zeitablauf zu beurteilen, da ein Prozess nur schrittweise unterstützt, begleitet, koordiniert und möglicherweise gestaltet werden kann.

Die vorliegende Studie kann nur eine stichprobenartige Untersuchung vornehmen. D.h., Aktivitäten können lediglich in ihrer aktuellen Phase beobachtet und analysiert werden.

Es ist nicht möglich, Aussagen zu treffen, die ihre Entwicklungen beurteilen, und daraus Schlüsse zu ziehen.

## Abstimmungsprobleme der unterschiedlichen Akteure

Die Tatsache, dass es in der Vergangenheit zu Reibungsverlusten gekommen ist, macht die Komplexität des Feldes deutlich.

Der Wille der Bundesregierung, an dieser Stelle eine Lösung zu finden, drückt sich darin aus, dass kurz nach Beginn der Studie die „Zentralstelle für internationale Berufsbildungskoooperation“ geplant und im September 2013 im BIBB eingerichtet wurde.<sup>2</sup> Seit Februar 2014 tritt sie international als „German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training“ (GOVET) auf.

Aus der Perspektive einer externen Begutachtung sind die Abstimmungsprobleme der unterschiedlichen Akteure der BB im Ausland nicht erstaunlich.

Moderne, ausdifferenzierte Gesellschaften haben einen Stand erreicht, in dem die Koordination von gesellschaftlichen Subsystemen nicht mehr qua Anweisung oder „Regieren“ herstellbar ist.

In den vergangenen Jahrzehnten haben die soziologische Systemtheorie, die Akteurtheorien oder auch die politikwissenschaftlichen Governance-Theorien ausführlich begründet, dass ausdifferenzierte Gesellschaften nicht als hierarchisch „durchregierbar“ oder auch nur „koordinierungsfähig“ verstanden werden können.

Es handelt sich vielmehr um eine große Zahl tendenziell selbstbezüglicher, zugleich aber vielfach interdependenter Subsysteme, die auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen Interessen, Normen und Erwartungen bearbeiten.

Auch in Deutschland sind aufwändige und häufig mühselige Abstimmungsprozesse notwendig, um die privaten und öffentlichen, zentralen und dezentralen, marktbezogenen und bildungsbezogenen Akteure der dualen BB untereinander zu koordinieren.

<sup>2</sup> Bundesregierung (2013a), S. 16.

Aus diesen kontinuierlichen Bemühungen erwachsen vielfältige Probleme, aber auch die besondere Stärke des deutschen BB-Systems.

Ins Ausland projiziert, wo diese Akteure zusätzlich mit Koordinationsanforderungen im Kontext der EZ konfrontiert werden und wo mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten sowie ungleichgewichtigen Ressourcenausstattungen agiert wird, wird die Dynamik von funktionaler Differenzierung, Selbstbezüglichkeit und wechselseitiger Interdependenz zusätzlich virulent.

Im Rahmen der vorliegenden Studie gilt es, diese Zusammenhänge auf politischer Ebene darzustellen und zu deuten. In diesem Zusammenhang liefert die Governance-Forschung theoretische Modelle, mit deren Hilfe eine solche Koordination unterschiedlicher Akteure beschrieben und gestaltet werden kann.

**Die vorliegende Studie ordnet, über die Beantwortung der Leitfragen der Leistungsbeschreibung hinaus, bestehende Friktionen in einen übergeordneten Zusammenhang ein und bietet Hinweise darauf, wie zukünftig Kooperation erfolgreich gestaltet werden kann. Die Studie kann jedoch keine abschließenden und vollständigen Lösungen bzw. Handlungsempfehlungen für die Herausforderungen anbieten, die das Ergebnis von Pluralismus sind.**



## 2 Deutsche Akteure der internationalen beruflichen Bildung

### 2.1 Beschreibung des Akteursfeldes

Das deutsche duale System der BB hat international zu Recht einen guten Ruf. Eine seiner zentralen Stärken liegt darin, dass in ihm eine große Zahl von Akteuren vernetzt und koordiniert sind, und zwar über die Grenzen von Zuständigkeitsebenen (Bund – Länder – Regionen) und gesellschaftlichen Subsystemen (Wirtschaft – Bildung – Verwaltung) hinweg. Dieser dem deutschen System eigene Pluralismus hat sich auch auf die internationale BB deutscher Akteure übertragen. Sowohl privatwirtschaftliche als auch staatliche und zivilgesellschaftliche Durchführungsorganisationen spielen im Ausland sehr unterschiedliche, aber gleichwohl wichtige Rollen. Auf ministerieller Ebene befassen sich explizit das BMZ, das BMBF, das Auswärtige Amt (AA) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) mit dem Thema der internationalen BB.

### Durchführungsorganisationen der deutschen EZ

Die deutsche EZ unterstützt u.a. den Dialog zwischen Staat und Wirtschaft, die Erarbeitung von (über-)betrieblichen Berufs-, Ausbildungs- sowie Prüfungsstandards oder die Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen für diejenigen, die als Lehrkräfte, Auszubildende, in Schulleitungen oder in der Bildungsplanung im Bereich der Aus- und Weiterbildung tätig sind. Flankiert werden diese Maßnahmen durch den Aufbau und die Ausstattung von Berufsschulen und Technologiekompetenzzentren, die Entwicklung von nachhaltig wirksamen Finanzierungsmodellen, die institutionelle Vernetzung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage sowie die begleitende Organisationsentwicklung.<sup>1</sup>

1 Ebd.

Entsprechend seiner entwicklungspolitischen Konzeption verstärkt das BMZ die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in der BB. Schwerpunkte des Engagements des BMZ in der BB sind die Qualifizierung im informellen Sektor, die Bildungsförderung, die BB im Kontext von Fragilität sowie die Gleichberechtigung der Geschlechter.

Maßnahmen aus dem Bereich BB-Zusammenarbeit werden innerhalb der deutschen staatlichen EZ von der **KfW Entwicklungsbank** (Mitglied der KfW Bankengruppe) und der **GIZ** in den Partnerländern der deutschen EZ umgesetzt. Die KfW ist für die finanzielle Zusammenarbeit (FZ) verantwortlich und fachliche Ansprechpartnerin, wenn es um die Frage geht, wie BB in Entwicklungsländern finanziert werden kann. Sie unterstützt das BMZ bei der Finanzierung zentraler Strukturereformen und der Modernisierung der BB-Einrichtungen in den Partnerländern.<sup>2</sup> Die GIZ, in der seit 2011 die Organisationen Deutscher Entwicklungsdienst (DED), Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWent) und die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) zusammengefasst sind, berät das BMZ im Bereich der technischen Zusammenarbeit (TZ) und ist für die bilateralen BB Vorhaben in den Partnerländern zuständig. Die GIZ legt dabei den Schwerpunkt in den Partnerländern insbesondere auf die Schaffung von arbeitsmarktorientierten BB-Systemen.<sup>3</sup>

In Ländern, die aufgrund ihrer fortgeschrittenen wirtschaftlichen Entwicklung nicht mehr zu den Partnerländern der deutschen EZ zählen, setzt die GIZ über den Geschäftsbereich **GIZ International Services** drittfinanzierte BB-Vorhaben um.<sup>4</sup>

2 [https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Positionspapiere/2013\\_04\\_Portfolioanalyse-Bildung\\_DE.pdf](https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Download-Center/PDF-Dokumente-Positionspapiere/2013_04_Portfolioanalyse-Bildung_DE.pdf), abgerufen am 06.03.2014.

3 <http://www.giz.de/fachexpertise/html/4386.html>, abgerufen am 06.03.2014.

4 [http://www.giz.de/de/mit\\_der\\_giz\\_arbeiten/8354.html](http://www.giz.de/de/mit_der_giz_arbeiten/8354.html), abgerufen am 06.03.2014.

Das **Centrum für internationale Migration und Entwicklung** (CIM) ist eine gemeinsame Arbeitsgemeinschaft der GIZ und der Bundesagentur für Arbeit. Die Aufgabe des CIM ist es, internationales Personal zu vermitteln, d.h. Fachkräfte in Entwicklungsländer zu entsenden, aber auch ausländische Fachkräfte entwicklungssensibel für den deutschen Arbeitsmarkt zu gewinnen.<sup>5</sup>

Die deutsche EZ versteht die Privatwirtschaft als bedeutenden Partner. Ein Großteil der Partnerschaften mit der Wirtschaft, deren Schwerpunkt darauf liegt, die Ökonomie nachhaltig zu entwickeln, hat einen direkten Bezug zur BB.

## Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Das **BMBF** unterhält in der Berufsbildung Kooperationsabkommen mit sieben außereuropäischen Ländern (Brasilien, China, Indien, Russland, Südafrika, Türkei und der Republik Korea) und seit Ende 2012 auch mit sechs europäischen Staaten (Italien, Spanien, Portugal, Griechenland, Slowakei und Lettland), die stetig ausgebaut werden.

Das **BIBB** dient dem BMBF als Kompetenzzentrum für berufliche Aus- und Weiterbildung. Es untersteht in der internationalen Berufsbildungsk Kooperation der Rechts- und Fachaufsicht des BMBF und wird als bundesunmittelbare, rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts aus Haushaltsmitteln des Bundes finanziert.

Das BIBB berät internationale Partner dabei, ihre Berufsbildung zu entwickeln und zu modernisieren.<sup>6</sup> Damit möchte es auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des deutschen BB-Systems fördern und zur Gestaltung des europäischen Bildungsraumes beitragen.

§ 90 Abs. 3 Ziff. 1 des BB-Gesetzes legt fest, dass das BIBB an der internationalen Zusammenarbeit in der BB mitwirkt.

Auf Initiative des BMBF fand am 11. Dezember 2012 in Berlin ein Berufsbildungsgipfel als Start einer von der

Europäischen Kommission weiter geführten europaweiten Ausbildungsallianz statt.

Deutschland, Spanien, Griechenland, Portugal, Italien, die Slowakei und Lettland haben unter Beteiligung der Europäischen Kommission ein Memorandum (s.o.) unterzeichnet, das Maßnahmen zur Reform der Berufsbildungssysteme mit Blick auf betriebsnahe Qualifizierung enthält.

Die Aktivitäten im Rahmen dieser Initiative werden maßgeblich von der Zentralstelle für internationale Berufsbildungskoope-ration (GOVET) umgesetzt, die das BMBF im September 2013 am BIBB eingerichtet hat.

Das BMBF unterstützt zudem mit der Förderinitiative „Berufsbildungsexport“ deutsche Bildungsanbieter bei der Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten und der Entwicklung nachhaltiger internationaler Geschäftsmodelle.

Bis heute sind vier Förderbekanntmachungen veröffentlicht und insgesamt ca. 140 Vorhaben gefördert worden, das jährliche Fördervolumen beträgt etwa 13,5 Mio. €.

Darüber hinaus ist die BMBF-Initiative iMOVE im BIBB angesiedelt, welche die deutschen BB-Anbieter im Ausland unterstützt.

Ein von iMOVE zur Verfügung gestelltes umfassendes Informationsangebot über die Bedingungen und Strukturen der internationalen Bildungsmärkte trägt dazu bei, dass deutsche Bildungsanbieter sich diese Märkte leichter erschließen können.

Gleichzeitig wirbt iMOVE mit dem Slogan „Training – Made in Germany“ im Ausland für deutsche Aus- und Weiterbildung.<sup>7</sup>

5 <http://www.cimonline.de/de/profil/2155.asp>, abgerufen am

06.03.2014.

6 BIBB (2011b).

7 [http://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/ueber\\_imove.htm](http://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/ueber_imove.htm), abgerufen am 06.03.2014.







Bildung und BB sind dabei zentrale Politikfelder des DGB und seiner Mitgliedsgewerkschaften, die sich für eine Reform des Bildungswesens einsetzen.

Insbesondere das **DGB Bildungswerk** engagiert sich in der internationalen Gewerkschaftsarbeit und stärkt die Rolle der Gewerkschaften in den Partnerländern.<sup>21</sup>

- Als weltweit größte Fachorganisation für Erwachsenenbildung in der EZ hilft **dvv international** Bürgern, Bildungsorganisationen und Regierungen, ein verlässliches, nachhaltiges System der Weiterbildung aufzubauen.

Gemeinsam mit seinen Partnern und den Menschen vor Ort gestaltet das Institut Zugänge und Lernorte für lebenslange Bildung.<sup>22</sup>

- Die **Gesellschaft für Schweißtechnik International mbH** ist ein Zusammenschluss von zehn leistungsfähigen schweißtechnischen Lehr- und Versuchsanstalten.

Die gemeinnützige GmbH arbeitet neutral mit Industriefirmen, Handwerksbetrieben, Behörden, Forschungsgremien und Einzelpersonen zusammen. Dabei ist sie in über 50 Ländern aktiv und in der Lage, in 13 verschiedenen Sprachen auszubilden.<sup>23</sup>

- Im Rahmen der Entwicklung neuer Lehrinhalte für neue und traditionelle Berufsfelder konzentriert sich das **FORUM International** auf die zielgruppenorientierte Konzeption und Anwendung neuer Lernmethoden.

FORUM International Training richtet seine internationale BB-Arbeit insbesondere darauf aus, deutsche Bildungsprodukte auf dem internationalen Markt stärker zu positionieren.<sup>24</sup>

Auch für die Liste der zivilgesellschaftlichen Einrichtungen wird nicht der Anspruch erhoben, vollständig zu sein.

## Koordination der Geber- und Durchführungsorganisationen

Vor dem Hintergrund der Vielzahl der Akteure ist die Harmonisierung bzw. die Koordination der Geber- und Durchführungsorganisationen nicht nur auf internationaler Ebene, sondern auch in Deutschland ein wichtiges Thema.

Die große Zahl deutscher Akteure (Pluralismus) in der internationalen BB lässt die Frage nach Zuständigkeiten aufkommen bzw. macht den Bedarf an Abstimmung deutlich.<sup>25</sup>

Dieses Problemfeld wurde erkannt und mit unterschiedlichen Mitteln konstruktiv angegangen. Innerhalb des EZ-Bereiches BB findet sie u.a. im „Team Berufliche Bildung“ am BMZ statt.

Verschiedene Abteilungen der staatlichen EZ, die kirchlichen Entwicklungsdienste (Misereor, Brot für die Welt, Don Bosco Mondo, Caritas International, Christliche Fachkräfte International, Kolping International) und andere NRO sowie der DIHK und sequa sind beteiligt. Die Kohärenz zwischen den verschiedenen Akteuren in der internationalen BB zu fördern war zunächst Aufgabe der BMBF-BMZ-Initiative edvance (angegliedert an das BIBB).

Dieser Arbeitsauftrag wurde anschließend im Auftrag des BMBF von GOVET im BIBB übernommen.

GOVET im BIBB hat im September 2013 seine Arbeit aufgenommen.

21 <http://www.nord-sued-netz.de/>, abgerufen am 06.03.2014

22 [http://www.dvv-international.de/index.php?article\\_id=1405&clang=0](http://www.dvv-international.de/index.php?article_id=1405&clang=0), abgerufen am 06.03.2014.

23 <http://www.gsi-slv.de/de/aktuelles00/>, abgerufen am 06.03.2014.

24 <http://www.forum-international-training.com/de/>, abgerufen am 06.03.2014.

25 Vgl. hierzu auch Auswärtiges Amt (2013).

Es ist Teil der am 5. Juli 2013 veröffentlichten Strategie<sup>26</sup> der Bundesregierung, die internationale BB-Zusammenarbeit aus einer Hand zu organisieren.

Mittelfristig soll GOVET zu einer Zentralstelle der Bundesregierung ausgebaut werden. Derzeit übernimmt sie u.a. die Geschäftsstellenfunktion für den Runden Tisch zur internationalen Berufsbildungscooperation, im dem sich die an der internationalen Berufsbildungscooperation beteiligten Ressorts und weiteren Akteure unter Federführung des BMBF abstimmen.

Die Kernaufgaben von GOVET sind im Einzelnen:<sup>27</sup>

- die Geschäftsstellenfunktion für den Runden Tisch ausüben,
- als zentrale Anlaufstelle für nationale und internationale Akteure der BB-Kooperation agieren,
- ein internes und externes Wissensmanagementsystem implementieren,
- die bilaterale BB-Zusammenarbeit des BMBF fachlich gestalten und begleiten sowie
- Netzwerk-, Kooperations- und Pilotprojekte definieren, gestalten und begleiten.

Die am Runden Tisch Teilnehmenden bündeln die Expertise der deutschen Akteure in der internationalen BB.

Hierzu gehören u.a. Vertreter von Bundesministerien, Durchführungsorganisationen, Bundesländern und Kammerorganisationen, Sozialpartner und verschiedene Vereine, Verbände und NRO (vgl. Box 1).

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Deutscher Bundestag (2013b).

<sup>27</sup> <http://www.bibb.de/de/65481.htm>, abgerufen am 07.03.2014.





## Box 1: Vertreter am „Runden Tisch der internationalen BB-Kooperation“

### **Federführung**

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

### **Bundesministerien**

- Auswärtiges Amt (AA)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)
- Bundesministerium für Gesundheit (BMG)
- Bundesministerium des Innern (BMI)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

### **Bundesländer**

- Vertreter der Bundesländer

### **Durchführungsorganisationen des Bundes, Verbände, Vereine und Unternehmen**

- Bundesagentur für Arbeit (BA)
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)
- Didacta Verband
- Don Bosco Mondo e.V.
- Forum Berufsbildung e.V.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
- International Marketing of Vocational Education (iMOVE)
- Institut für internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (dvv international)
- KfW Bankengruppe
- sequa gGmbH
- Senior Expert Service
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Quelle: <http://www.bibb.de/de/65482.htm> 06.03.2014

Das Ziel des „Runden Tisches der internationalen BB-Kooperation“ ist es, die Expertise der vertretenen Akteure zusammenzuführen und die Strategie der Bundesregierung zur internationalen BB umzusetzen. Gleichzeitig soll der Runde Tisch als eine Art Clearingstelle sowie Informations- und Austauschplattform fungieren. Es sollen regelmäßig Treffen auf Staatssekretärs-, Ressort- und Arbeitsebene stattfinden.

## 2.2 Politikziele der staatlichen Akteure

Es ist somit klare Absicht der Bundesregierung, die internationale BB-Zusammenarbeit ressort- und akteurübergreifend abzustimmen und die deutschen Aktivitäten kohärenter nach außen darzustellen. Durch GOVET soll u.a. auch der Einsatz von bestehenden staatlichen finanziellen Ressourcen synchronisiert werden und durch die Bündelung von Know-how die Effizienz und Effektivität erhöht und eine zielgerichtete Arbeitsplanung gefördert werden.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang erscheint es wichtig, die unterschiedlichen Politikziele der Akteure auf Kompatibilität zu untersuchen.

Abbildung 2: Politikziele in der internationalen BB



Die staatlichen Akteure, die im Akteursfeld explizite Politikziele zum Thema internationale BB formulieren, sind auf ministerieller Ebene das BMZ, das BMWi und das BMBF. Das AA übernimmt durch seine Präsenz in jedem Land ebenfalls eine aktive Rolle in der Gestaltung der internationalen BB deutscher Akteure.

Der Export der BB erfolgt mit unterschiedlichen entwicklungs-, bildungs- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen, die sich ergänzen, in Teilen überschneiden, manchmal auch widersprechen. Die Konstellation zwischen Entwicklungspolitik, Außenwirtschaftspolitik und Bildungspolitik in der internationalen BB-Zusammenarbeit wird in Abbildung 2 dargestellt.

Das Ziel deutscher Außenwirtschaftspolitik ist es, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen im Ausland zu fördern und den allgemeinen Wohlstand in Deutschland zu sichern.

Während die Entwicklungspolitik wirtschaftliches Wachstum eher auf der Grundlage einer allgemeinen nachhaltigen Bildung und der Armutsreduktion aufzubauen versucht, setzt die BB im Interesse der Außenwirtschaftspolitik eher darauf, diejenigen Fachkräfte zu qualifizieren, die für die Produktion, den Vertrieb und die Wartung deutscher Produkte und Dienstleistungen von Bedeutung sind.<sup>2</sup>

Die deutsche Bildungspolitik verfolgt mit der internationalen Zusammenarbeit in der BB das Ziel der Bildungsförderung, möchte mit der Implementierung deutscher BB im Ausland aber auch einen Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands leisten.

Ihre Ziele überschneiden sich folglich einerseits mit den entwicklungspolitischen und andererseits mit den außenwirtschaftspolitischen Zielsetzungen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Deutscher Bundestag (2013b).

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Ebd.

## 2.2.1 Ziele des BMZ

Allgemein betrachtet, verfolgt die deutsche Entwicklungspolitik das Ziel, die Lebensbedingungen der Menschen in Entwicklungs- und Schwellenländern zu verbessern.

In der Koalitionsvereinbarung von CDU, CSU und FDP vom 24. Oktober 2009 spricht sich die damalige Regierung für eine nachhaltige Bekämpfung von Armut und Strukturdefiziten in Anlehnung an die Millenniumserklärung der Vereinten Nationen aus.<sup>1</sup>

Zudem plädiert die Regierung dafür, gute Regierungsführung, Eigenverantwortung und die Selbsthilfekräfte in den Entwicklungsländern zu stärken. Hierzu sollen alle Akteure der EZ wie Kirche, Stiftungen und NRO eingebunden und gefördert werden. Zudem ist eine enge Kooperation mit der deutschen Privatwirtschaft anzustreben.

In der BMZ-Bildungsstrategie 2010-2013 werden zehn Ziele im Bereich Bildung beschrieben.<sup>2</sup> Die Stärkung der BB wird in Ziel 4 formuliert. Im Sinne des dualen Prinzips soll die Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft gefördert werden und sich am Bedarf des Partnerlandes orientieren. Ziel ist es, Fachkräfte für eine zukunftsfähige wirtschaftliche Entwicklung zu qualifizieren.

Für die große Anzahl benachteiligter Jugendlicher und Erwachsener im Niedriglohnbereich, vor allem im informellen Sektor oder in ländlichen Gebieten, soll BB (formal und nonformal) einkommensförderndes Wissen und Fertigkeiten vermitteln.

Ein weiteres Ziel ist die Einbindung der deutschen Wirtschaft. Auch in den Partnerländern sollen BBP zwischen privaten und öffentlichen Akteuren initiiert und die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft gefördert werden.

Es wird beabsichtigt, gemeinsam mit der Wirtschaft vor Ort lokale Fachkräfte zu qualifizieren. Im August 2012 verabschiedete das BMZ das Positionspapier „Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit“<sup>3</sup>, in dem es sich für mehr und bessere BB, nachhaltige Armutsbekämpfung, die Förderung sozialer und gesellschaftlicher Entwicklung und eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit ausspricht.

Dabei sollen alle relevanten Akteure in die Reform des BB-Systems eingebunden und BB am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert werden. Insbesondere wurde das Ziel formuliert, benachteiligte Bevölkerungsgruppen anzusprechen und Lerninhalte über die reine Wissensvermittlung hinaus zu konzipieren und auch gesellschaftliche und politische Elemente zu integrieren.

Das BMZ widmet sich seit vielen Jahrzehnten dem Thema BB. Sie wird als Schlüssel gesehen, um Menschen in Beschäftigung zu bringen oder zu halten, den Lebensunterhalt zu sichern und einen Weg aus wirtschaftlicher Armut zu finden. Das BMZ ist im Rahmen der EZ für 60,6 Prozent (2012)<sup>4</sup> der in Deutschland bereitstehenden Mittel für EZ zuständig.

Aktuell arbeitet das BMZ mit ca. 50 Ländern zusammen. Eine wichtige Rolle kommt ihm bei den Regierungsverhandlungen mit den Partnerländern zu, wenn es um den Entwurf und die Planung neuer Programme geht. Zu den großen Durchführungsorganisationen des BMZ gehören die GIZ und die KfW.

Es unterstützt aber auch zivilgesellschaftliche (z.B. Don Bosco Mondo) und private Durchführungsorganisationen (z.B. sequa). Im Rahmen der BB-Zusammenarbeit finanziert das BMZ verschiedene Förderinstrumente und -programme.<sup>5</sup>

1 [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ministerium/koalitionsvertrag.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ministerium/koalitionsvertrag.pdf?__blob=publicationFile), abgerufen am 27.02.2014.

2 [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategie-papiere/Strategiepapier315\\_1\\_2012.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategie-papiere/Strategiepapier315_1_2012.pdf), abgerufen am 27.02.2014.

3 [https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategie-papiere/Strategiepapier322\\_8\\_2012.pdf](https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategie-papiere/Strategiepapier322_8_2012.pdf), abgerufen am 27.02.2014.

4 [http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen\\_fakten/leistungen/mittelherkunft\\_2011\\_2012/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/zahlen_fakten/leistungen/mittelherkunft_2011_2012/index.html), abgerufen am 03.07.2014

5 Vgl. Anhang 3.

## Box 2: Ziele der internationalen BB des BMZ auf einen Blick

- Armutsbekämpfung in den Partnerländern
- Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit in den Partnerländern
- Förderung besonders benachteiligter Bevölkerungsgruppen
- Förderung der BB im Sinne des dualen Prinzips
- stärkere Einbindung der deutschen Privatwirtschaft
- Ausbildung von Fachkräften durch die lokale Wirtschaft

Quelle: IPC GmbH

### 2.2.2 Ziele des BMBF

Das BMBF begleitet seine Partnerstaaten bei den jeweiligen Berufsbildungsreformen im Land. Es arbeitet dabei immer auf Nachfrage bzw. nachfrageorientiert und nach dem Prinzip der „Partnerschaft auf Gegenseitigkeit“ sowie unter Maßgabe der „fünf Kernelemente“ und mit Blick auf Außenwirtschaftsinteressen der Exportwirtschaft. Dabei begleitet das BMBF seine Partnerstaaten nicht nur mit dem Ziel der bildungspolitischen Förderung, sondern auch, um sie langfristig in wirtschaftlichen, entwicklungspolitischen, arbeitsmarktpolitischen, kulturellen, gesellschaftlichen als auch außenpolitischen Belangen zu unterstützen.

In Staaten der Europäischen Union verfolgt das BMBF insbesondere das Ziel, die Beschäftigung junger Erwachsener durch die Stärkung betriebsintegrierter Ausbildungselemente zu fördern.

In der Zusammenarbeit mit Ländern der Entwicklungszusammenarbeit unterstützt das BMBF einen inklusiven und ganzheitlichen Ansatz in der BB.

Durch die Förderung von Wachstum und Beschäftigung leistet das BMBF auf diese Weise einen Beitrag zu Stabilität in fragilen Kontexten.

Zu den Zielen des BMBF gehört außerdem die Unterstützung deutscher Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen im BB-Export. So richtet sich das Angebot des BMBF an deutsche Bildungsanbieter, die sich auf dem internationalen Bildungsmarkt engagieren oder dies planen.

Das BMBF bietet insbesondere über das BIBB Systemberatung im Ausland an. Darüber hinaus ist das BIBB im Bereich der BB für das BMBF forschend und beratend tätig und hat die Internationalisierung der deutschen BB als strategisches Ziel formuliert. Das BIBB beabsichtigt, zukünftige Aufgaben der BB zu identifizieren, Innovationen in der nationalen wie auch internationalen BB zu fördern und praxisorientierte Lösungsvorschläge für zukünftige Herausforderungen in der BB zu entwickeln.

## Box 3: Ziele der internationalen BB des BMBF auf einen Blick

- Stärkung betriebsintegrierter Ausbildungselemente in Ländern der Europäischen Union
- Unterstützung von Regierungen und Sozialpartnern zur Stärkung dualer Elemente in Berufsbildungssystemen ihrer Länder
- Deckung des Fachkräftemangels deutscher Unternehmen im In- und Ausland
- Unterstützung deutscher Aus- und Weiterbildungsanbieter im Ausland
- Etablierung eines bildungspolitischen Dialogs der bedeutenden Akteure
- Förderung eines inklusiven und ganzheitlichen Ansatzes der Berufsbildung in Ländern der Entwicklungszusammenarbeit

Quelle: IPC GmbH

### 2.2.3 Ziele des BMWi

Das BMWi hat die Aufgabe, „das Fundament für wirtschaftlichen Wohlstand in Deutschland mit breiter Teilhabe aller Bürger sowie für ein modernes System der Wirtschaftsbeziehungen zu legen“. <sup>1</sup> Im Wesentlichen konzentriert sich das BMWi auf folgende Bereiche:

- dauerhafte Wachstums- und Wettbewerbschancen für den Standort Deutschland,
- ein hoher Beschäftigungsstand,
- die Stärkung der kleinen und mittelständischen Betriebe,
- die Förderung von neuen Technologien und Innovationen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft,
- die Verbindung ökonomischer und ökologischer Ziele,
- die Vertiefung der weltweiten Arbeitsteilung und eines freien Welthandels,
- die aktive Gestaltung des Wandels von der Industrie- zur wissensbasierten Informationsge-

sellschaft und

- eine gesicherte Energieversorgung zu angemessenen Preisen.

In Bezug auf die internationale BB-Zusammenarbeit agiert das BMWi im Rahmen der Außenwirtschaftsförderung. Hierbei unterstützt das Ministerium deutsche Unternehmen beim Eintritt und der Expansion in neue Märkte.

Das BMWi arbeitet mit den Regionalinitiativen der deutschen Wirtschaft zusammen, das sind im Einzelnen der Asien-Pazifik-Ausschuss der deutschen Wirtschaft, die Lateinamerikainitiative, die Nah- und Mittelostinitiative, die Initiative Südliches Afrika und der Ostausschuss der deutschen Wirtschaft.

Zudem koordiniert das BMWi die verschiedenen Akteure der Außenwirtschaftsförderung des Bundes und der Länder.

<sup>1</sup> <http://bmwi.de/DE/Ministerium/aufgaben-und-struktur.html>, abgerufen am 07.03.2014.

## Box 4: Ziele der internationalen BB des BMBF auf einen Blick

- Ausbau und Sicherung von Wachstums- und Wettbewerbschancen für den Standort Deutschland
- Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland und für deutsche Unternehmen
- Stärkung kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen

Quelle: IPC GmbH

### 2.2.4 Ziele des AA

In der deutschen Außenpolitik ist die Kultur- und Bildungspolitik neben den politischen und wirtschaftlichen Beziehungen eine von drei Säulen. Ziel der deutschen auswärtigen Politik ist es, internationale Beziehungen zu stabilisieren sowie weltweit Vertrauen in Deutschland und den deutschen Wirtschaftsstandort zu schaffen. Dabei konzentriert sich die auswärtige Bildungspolitik darauf,

- Deutschland als Standort für Bildung, Wissenschaft und Forschung zu stärken,
- die deutsche Sprache in Europa und in der Welt zu verbreiten,

- zur weltweiten Krisen- und Konfliktprävention durch Maßnahmen der deutschen Bildungs Zusammenarbeit beizutragen und
- die europäische Integration zu fördern. <sup>1</sup>

Um die deutschen Bemühungen im Bereich der internationalen BB besser zu koordinieren, hat das AA im Juli 2012 den Arbeitsstab Berufliche Bildung eingerichtet. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/KulturDialog/ZieleUndPartner/ZielePartner\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/KulturDialog/ZieleUndPartner/ZielePartner_node.html), abgerufen am 31.01.2014.

<sup>2</sup> [Dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/134/1713484.pdf](http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/134/1713484.pdf), abgerufen am 06.03.2014.

## Box 4: Ziele der internationalen BB des AA auf einen Blick

- Errichtung eines Netzwerks deutscher Auslandsvertretungen vor Ort
- Ausbau des Partnerschulnetzes in Wachstums- und Schwerpunktregionen
- Koordinierung der deutschen Akteure vor Ort (in Verbindung mit den AHK)

Quelle: IPC GmbH

## 2.3 Koordination und Kompatibilität der Zielsetzungen aller Akteure

### Abstimmung der Akteure im Mehrebenensystem

In der vorliegenden Studie wurden Akteure dargestellt, die daran beteiligt sind, deutsche BB oder Elemente davon in Länder des Globalen Südens zu übertragen. Die Vielfalt und Vielschichtigkeit der Akteure werten wir als positiv. So, wie die Komplexität des deutschen BB-Systems Anschlussfähigkeit an unterschiedliche Gesellschaftsbereiche gewährleistet und den Ausgangspunkt für seine Funktionalität und Stabilität bildet, so kann sie auch die Grundlage für eine gesellschaftlich breit angelegte Kooperation nach außen bieten.

Die Vielzahl der Projekte und Programme, die von unterschiedlichen Ministerien in den letzten Jahren aufgelegt wurde, führt allerdings an einigen Stellen auch zu Redundanzen und unklaren Schnittstellen. Grundsätzlich ist Pluralismus somit auch ein „System des Konfliktes“; Friktionen sind unvermeidlich.

Aus der analytischen Perspektive des *Governance*-Ansatzes lässt sich die Vielfalt und Komplexität der Akteure als Mehrebenensystem beschreiben. In einem Mehrebenensystem spielt sich die Koordination öffentlicher und privater Akteure auf unterschiedlichen, vertikal und/oder horizontal zueinander gelagerten Ebenen ab, die miteinander interagieren, sich ergänzen und teilweise widersprechen.

Bei der internationalen BB-Zusammenarbeit wird dies z.B. deutlich, wenn die internationale Geberharmonisierung, die bilateralen Vereinbarungen zwischen Nationen, die ministerialen Zuständigkeiten und die institutionelle Struktur der Arbeitsebenen zusammenspielen müssen.

Anders als in den klassischen Formen der Staats- oder Regionalorganisationen sind im Mehrebenensystem Kompetenzabgrenzungen und hierarchische Struktu-

ren nicht vorgegeben, sondern sie werden zum Gegenstand sozialer und politischer Verhandlung.

Wer in der internationalen BB welche Rolle spielt, kann in einer komplexen Gesellschaft nicht „von oben“ entschieden werden. Die Definition von Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen ist vielmehr Gegenstand kontinuierlicher Aushandlungen und Absprachen.

Die Vorteile einer solchen Struktur liegen in ihrer Dynamik, in der aktiven Teilhabe vielfältiger horizontal und vertikal zueinander angeordneter Akteure, die Nachteile im Verlust von Stringenz und Transparenz.

Das grundlegende Problem der Politik in Mehrebenensystemen besteht nun darin, dass Anforderungen an die politische Steuerung in unterschiedlichen Strukturkontexten (Arenen) zu erfüllen sind.

Während es z.B. in der einen Arena um politische Legitimierung und Wahlerfolge geht, ist in einer anderen Arena ökonomischer Erfolg gefragt. Streben einzelne Akteure nach sozialer Anerkennung, so sind andere an der Erreichung von Kennzahlen interessiert.

Genauso prägen auf dem Feld der BB Ziele und Normen auf unterschiedlichen Ebenen, Interessen, institutionell gebundene Identitäten und gewachsene Loyalitäten bzw. Konkurrenzen das systemische Miteinander.

Auch wenn die Vorteile einer pluralistischen Akteurstellungsanordnung aus unserer Sicht ihre Nachteile bei weitem überwiegen, so ist es doch im Sinne einer größeren Sichtbarkeit und Transparenz deutscher BB-Angebote sinnvoll, mindestens gegenüber den internationalen Partnern auf Kohärenz zu setzen.

Doch: Wie kompatibel sind die unterschiedlichen Handlungsbereiche? Wo bestehen gemeinsame, wo aber auch unterschiedliche Interessen?

## Kompatibilität der Politikziele

Die Ziele der deutschen Entwicklungs-, Außenwirtschafts- und Bildungspolitik stehen in einem gewissen Spannungsfeld zueinander. Während die Entwicklungspolitik wirtschaftliches Wachstum eher auf der Grundlage einer nachhaltigen Bildung für alle und der Armutsreduktion aufzubauen versucht, setzt BB im Interesse der Außenwirtschaftspolitik eher auf die Qualifizierung derjenigen Fachkräfte, die deutsche Produkte herstellen, vertreiben und warten bzw. Dienstleistungen anbieten können.

Während der Schwerpunkt wirtschaftspolitisch motivierter Bildung eher auf verwertungsorientierten Qualifikationen liegt, richtet sich das entwicklungspolitische Bildungsziel gleichzeitig auch auf die Erziehung zu Demokratie, auf ökologische Nachhaltigkeit oder auf soziale Gerechtigkeit.

Bildungspolitische Intentionen überschneiden sich wiederum mit den entwicklungspolitischen und den außenwirtschaftspolitischen Zielsetzungen, nach denen sowohl die deutsche BB im Ausland zu implementieren als auch die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu verbessern sind.

Dieses Spannungsfeld hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, da die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor in der deutschen Entwicklungspolitik zunehmend gewünscht wird.

Die deutsche Entwicklungspolitik erhofft sich durch die Beteiligung der Privatwirtschaft eine ökonomisch nachhaltigere EZ.

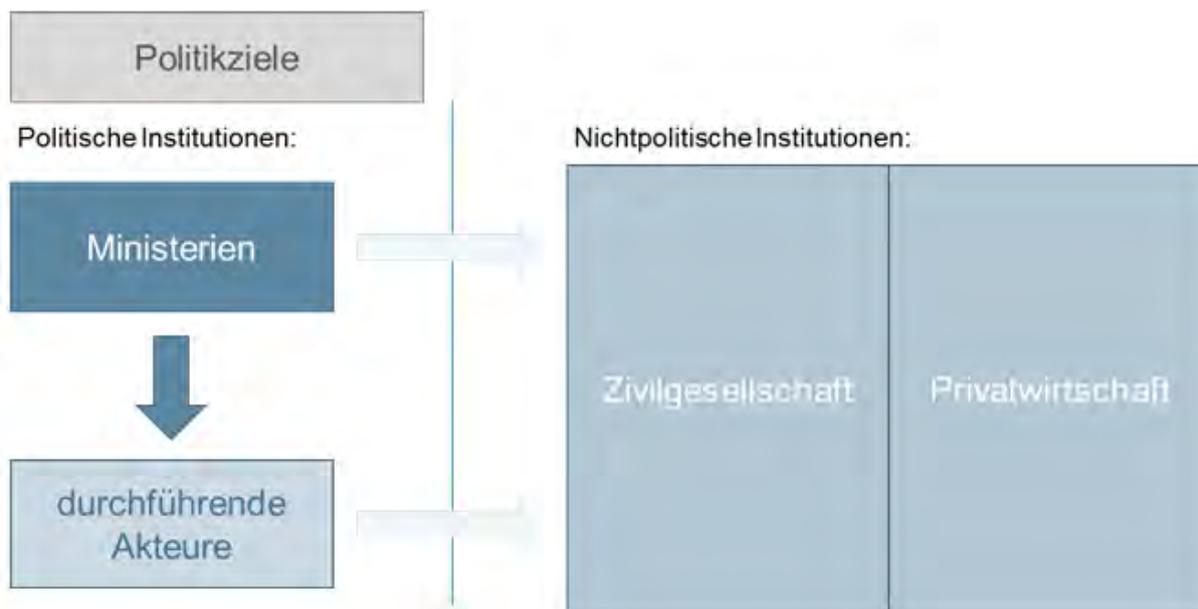
Gleichzeitig treten durch die engere Zusammenarbeit zwischen privater Außenwirtschaft und deutscher EZ Konflikte deutlicher zu Tage.

**Trotz der genannten strukturellen Unterschiede lassen sich auch übereinstimmende Interessen der Entwicklungs-, Bildungs- und Wirtschaftspolitik benennen: Gemeinsam ist ihnen der Wunsch nach einem starken und positiven Image deutscher BB, das die deutschen Vorhaben trägt und ihre Akzeptanz erhöht.**

**Gemeinsam ist ihnen auch die Absicht, die Wirtschaft der Partnerländer zu stärken und begonnene Projekte nachhaltig zu implementieren, so dass sie letztlich auf den Märkten der Partnerländer lebensfähig sind.**

Nun wird aber das Akteursfeld nicht ausschließlich von staatlichen oder öffentlichen Institutionen besetzt. Nichtpolitische Akteure oder Institutionen privatwirtschaftlicher oder zivilgesellschaftlicher Natur sind – sofern sie keine staatlichen Förderziele nutzen – per se keinem der genannten Politikziele unterworfen.

Abbildung 3: Politische und nichtpolitische Institutionen



Quelle: IPC GmbH

Die Ziele der nichtpolitischen Akteure hängen vielmehr von ihrer Verfassung bzw. ihren Eigentümern ab. Dabei mag es durchaus zu Überschneidungen mit Zielen der Politikbereiche kommen (z.B. erscheinen die Ziele mancher zivilgesellschaftlicher Organisationen den Zielen der Entwicklungspolitik ähnlich; auch wird häufig auf die Nähe der Ziele der Handelskammern zu den Zielen der Außenwirtschaftspolitik hingewiesen). Gleichwohl sollten die politischen Akteure nicht erwarten, dass eine vollständige Übereinstimmung institutioneller und politischer Ziele erreicht werden kann.

Die nichtpolitischen Institutionen unterwerfen sich allerdings mindestens für den Zeitraum, indem sie an eine staatliche Förderung Konditionen geknüpft sind, den entsprechenden Politikzielen. Somit müssen auch z.B. private Akteure gesellschaftlich relevante Ziele entwickeln und verfolgen. Es kann somit durchaus ein politisches Interesse vieler privater Akteure konstatiert werden.<sup>1</sup> Beispielsweise agiert ein privates Consultingunternehmen, das einen Auftrag im Rahmen eines staatlichen Auftraggebers durchführt, für dieses Pro-

jekt und den jeweiligen Zeitraum unter der Prämisse einer politischen Institution. Es ist wichtig, diesen Zusammenhang zwischen der Kohärenz der Akteurziele und der Förderung nichtpolitischer Akteure transparent zu machen. Denn damit werden Förderprogramme zu bedeutsamen Instrumenten, um auch nichtpolitische Institutionen zu motivieren, sich stärker in den Ländern des Globalen Südens zu engagieren.

## 2.4 Förderinstrumente und -programme

Grundsätzlich zielen die meisten EZ-Aktivitäten darauf ab, eine langfristige sozial und/oder ökonomisch nachhaltige Wirkung zu entfalten. Dazu werden Fördermittel in unterschiedlicher Höhe bereitgestellt. Die langjährige Erfahrung zeigt, dass der Übergang in wirtschaftliche und organisatorische Selbstverantwortung kein einfacher Aspekt des Projektmanagements ist. In einigen Fällen zeigte sich im Moment des Rück-

<sup>1</sup> BMZ (2012b).

gangs der Zuwendungen, dass die Projekte nicht über ausreichend sozialen Rückhalt, gesellschaftliche Relevanz oder Marktfähigkeit verfügten, um selbst lebensfähig zu sein.

Für privatwirtschaftlich tätige deutsche Anbieter der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist der Export ihrer Dienstleistungen hingegen nur interessant, wenn sie sicher mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit rechnen können. Dementsprechend werden deutsche Bildungsanbieter vor einem Engagement klären, ob ihre Aktivitäten in dem vom Markt vorgegebenen Kostenrahmen und Preisgefüge eine Chance haben, die Gewinnzone zu erreichen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang das Bestreben des BMZ, das unternehmerische Potenzial für erhöhte Investitionen in die (berufliche) Bildung zu erschließen. Im Rahmen der Förderung nationaler Ökonomien sollen internationale Investitionen von Privatunternehmen für die Entwicklung eines Landes besser nutzbar gemacht werden.<sup>2</sup>

**Die Einbeziehung privatwirtschaftlicher Akteure in entwicklungspolitische Vorhaben und die Übergabe der Projekte an sie ist dann gesellschaftspolitisch vertretbar, wenn sich damit entwicklungspolitische Zielsetzungen vereinbaren lassen bzw. diese Ziele mit Hilfe privatwirtschaftlicher Akteure besser verfolgt werden können. Entwicklungspolitische Projekte sollen nicht zu Instrumenten der Wirtschaftsförderung werden; vielmehr soll die Wirtschaftsförderung aus EZ-Budgets nur dann als Instrument genutzt werden, wenn sie entwicklungspolitische Ziele transportiert und befördert.**

In diesem Kontext spielen Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft eine besondere Rolle. Es handelt sich um gemeinsame Vorhaben von Unternehmen und Durchführungsorganisationen der EZ, in denen beide Partner gleichberechtigt handeln. „Entwicklungspartnerschaften kombinieren so die Innovationskraft der Wirtschaft mit den Ressourcen, dem Wissen und den Erfahrungen der Entwicklungspolitik.

Sie mobilisieren zusätzliche Mittel für entwicklungs-

litische Prozesse und Ziele und fördern den Transfer von Know-how und moderner Technologie in Entwicklungsländer. Sie sind dadurch ein großer Gewinn für die EZ.

Aber auch die Unternehmen profitieren in besonderer Weise, weil ihnen zusätzliche öffentliche Mittel zur Verfügung gestellt werden, sie bei ihren Vorhaben von erfahrenen entwicklungspolitischen Durchführungsorganisationen unterstützt werden, die über sektor- und landesspezifische Kenntnisse verfügen, und weil sie sich neue Märkte für ihre Produkte und Dienstleistungen erschließen.“<sup>3</sup>

Laut dem Jahresbericht über Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft aus dem Jahr 2009<sup>4</sup> gab es im Zeitraum zwischen 1999 und 2009 insgesamt 32 Public-Private-Partnership-(PPP)Projekte im Bereich Bildung<sup>5</sup>. Das entspricht 3,2 Prozent der gesamten Projektanzahl (1.213) im gleichen Zeitraum.

Darüber hinaus gab es in denselben zehn Jahren 479 PPP-Projekte im Bereich der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung (39,5 Prozent des gesamten Projektportfolios). Da die Kategorien Bildung und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung nicht weiter aufgeschlüsselt sind, kann die genaue Anzahl der PPP für BB nicht ermittelt werden.

Insgesamt werden von deutscher Seite erhebliche Mittel für die Förderung der BB zur Verfügung gestellt. Laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist Bildung der größte Sektor der bilateralen deutschen EZ.<sup>6</sup> Im Jahre 2012 war allein das BMZ an ca. 250 BB-Projekten der bilateralen EZ in 80 Entwicklungsländern beteiligt. Es machte dabei bilaterale Bildungszusagen in Höhe von 267 Mio. EUR, davon 110 Mio. EUR in der bilateralen EZ für BB. Nach Angaben des BMZ berät die deutsche EZ vor allem:<sup>7</sup>

3 [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/entwicklungspartnerschaften/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/wirtschaft/privatwirtschaft/entwicklungspartnerschaften/index.html), abgerufen am 07.03.2014.

4 Daten für spätere Jahre waren mit Einschränkung nicht öffentlich zugänglich.

5 BMZ (2010a).

6 Vgl. [http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/20121005\\_bildung\\_bmz.pdf](http://www.oxfam.de/sites/www.oxfam.de/files/20121005_bildung_bmz.pdf), abgerufen am 31.01.2014.

7 Vgl. ebd.

- bei der Erarbeitung eines rechtlichen Rahmens für die BB,
- bei der Stärkung zentraler Akteure in der Wahrnehmung ihrer Rolle und deren Aufgaben,
- bei der Gewinnung von Unternehmen, die sich im Rahmen der BB engagieren,
- bei der Weiterentwicklung von BB-Systemen, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes Rechnung tragen,
- bei der Erarbeitung von Berufs-, Ausbildungs- sowie Prüfungsstandards,
- bei der Etablierung von Qualifizierungsprogrammen für Lehrkräfte, Bildungsplaner und Schulleiter,
- bei der Erarbeitung von Lehrmaterialien und dem Aufbau einer strukturierten Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,
- bei der Einrichtung von BB-Gremien unter der Beteiligung aller relevanten Akteure,
- bei der Entwicklung transparenter Ablaufstrukturen für BB-Maßnahmen,
- beim Aufbau von Berufsschulen und Technologiekompetenzzentren sowie bedarfsorientierten Qualifizierungsmaßnahmen im informellen Sektor, der Entwicklung nachhaltiger Modelle der Bildungsfinanzierung und beim Dialog zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die Ausrichtung an der Wirksamkeit von Programmen zur Erreichung der Millenniumsziele (MDG), die Abstimmung mit dem Länderkontext (alignment) und die Geberharmonisierung (harmonisation) wurde in die Arbeit der BB-EZ integriert. Wirtschaftsförderung (Schaffung neuer Arbeitsplätze), BB (Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitssuchenden) und die Bereitstellung von Arbeitsmarktinformationen sowie das Monitoring von Beschäftigungswirkungen (verbessertes matching zwischen Angebot und Nachfrage) werden inzwischen systematisch verknüpft.

Die Geberstatistik der OECD weist für das Berichtsjahr 2012 108,9 Mio. USD als bilaterale staatliche BB-EZ-Ausgaben aus Deutschland aus.<sup>8</sup> Geber sind vor allem das BMZ, das AA und (in kleinerem Umfang) die Bundesländer.

In Abbildung 4 sind Daten zur höheren Bildung nicht enthalten. Unter diese Bezeichnung fallen auch die sogenannten Studienplatzkosten zur Finanzierung von Studienplätzen ausländischer Studierender.<sup>9</sup> Von den 1,7 Mrd. USD Gesamtausgaben der official development assistance (ODA) (Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit) von Deutschland im Bildungsbereich gingen 2012

- 23,1 Mio. USD in Lehrerbildung,
- 159,5 Mio. USD in Primarbildung,
- 114,9 Mio. USD in Sekundarbildung und
- 108,9 Mio. USD in BB.<sup>10</sup>

Hinzu kommen Ausgaben, die der Lehrerbildung, der höheren BB und der Vermittlung von life skills zugeordnet werden oder die Qualifizierungskomponenten anderer Fachprojekte betreffen z.B. in der Landwirtschaft oder im Wasserbau.

<sup>8</sup> <http://stats.oecd.org/qwids/>, abgerufen am 05.02.2014.

<sup>9</sup> Vgl. Hermle (2010), S. 8f.

<sup>10</sup> <http://stats.oecd.org/qwids/>, abgerufen am 05.02.2014.



Bereich der BB werden deutsche Unternehmen z.B. mit zwei Programmen explizit gefördert: das vom BMZ finanzierte Programm develoPPP.de und das vom BMBF geförderte Programm der Verbundprojekte.

Insgesamt konnten 20 Instrumente identifiziert werden, mit denen BB im Ausland vom BMBF, BMZ, BMWi und AA gefördert werden. Sie lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- Förderinstrumente, die der Exportförderung der deutschen Wirtschaft allgemein zuträglich sind, ohne eine explizite Förderrichtlinie für BB. (Hierzu zählen beispielsweise Germany Trade & Invest (auch GTAI), iXPOS, die Initiative Neue Zielmärkte des BMWi sowie die Kooperation International oder die Internationalen Wissenschaftsjahre des BMBF.)
- Förderinstrumente, die neben anderen Branchen explizit Mittel für die BB-Branche bereitstellen. (Dies sind z.B. das Programm develoPPP.de des BMZ sowie die Sozialstrukturförderung und die sogenannten EZ-Scouts, die im Auftrag des BMZ beratend in Wirtschaftsverbänden und Kammern tätig sind.)
- Förderinstrumente, die ausschließlich den Bereich der BB betreffen. (Dies sind neben dem IBEX, dem Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm (KVP), der BBP, jeweils finanziert vom BMZ, die Aktivitäten von iMOVE und die Verbundprojekte finanziert vom BMBF sowie das neu aufgesetzte Projekt VETnet, das vom BMBF finanziert und von elf AHKs koordiniert wird.)

Die Einzelheiten zu den Förderprogrammen werden ausführlich in Anhang 1 beschrieben.

Informationen bereitzustellen, ist ein wichtiger Inhalt vieler Programme. Allerdings handelt es sich dabei um generische Informationen, die eher ein Interesse am Markteintritt wecken sollen, als operativ und individuell den Markteintritt mit zu begleiten.

Alle Ministerien bieten u.a. Informationen über Schwellenländer an. Beispielsweise informiert die deutsche Wirtschaftsförderungsgesellschaft GTAI, BMWi-finanziert, über Märkte sowie Rechts- und Zollbestimmungen. Die Informationsplattform Kooperation International, finanziert vom BMBF, stellt ebenfalls allgemeine

Länderinformationen sowie einen Überblick über die Bildungslandschaft des jeweiligen Landes bereit.

Auch iMOVE, eine Initiative des BMBF, offeriert Informationen in Form von Studien und verschiedenen Veranstaltungsformaten.

Die jeweiligen Plattformen bieten sowohl allgemeine und umfassende Marktevaluationen (vgl. GTAI) als auch Einschätzungen zum Aus- und Weiterbildungsmarkt sowie der Exportmöglichkeiten im Bereich der BB (vgl. iMOVE). Eine detaillierte Begutachtung des Bereichs der BB, die auch nach Branchen differenziert hätte, konnte bei keiner Informationsplattform gefunden werden.

**Die Zahl und Effektivität der Förderprogramme für privatwirtschaftliche und gemeinnützige Akteure, die im Sinne von Politikzielen gefördert werden sollen, ist limitiert. In der Regel ist eine sehr hohe Eigenbeteiligung notwendig, so dass die Programme eher auf große Unternehmen abgestellt sind.**

**Der Zugang zu diesen Förderprogrammen ist für deutsche Bildungsanbieter, die der Kategorie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zuzurechnen sind, aufgrund der hohen Eigenbeteiligung nicht leicht.**







## 3.1.2 Berufliche Bildung

BB wird in Südafrika im Sekundar- und Tertiärbereich angeboten. In der Sekundarstufe findet BB in sogenannten FET-Colleges (*Further Education and Training Colleges*) statt, die den größten Bereich des insgesamt schwach ausgeprägten BB-Systems abdecken (siehe Abbildung 5).

Seit der Wiedereinführung der Demokratie im Jahr 1994 stieg die Zahl privater FET-Colleges, wobei die Qualität der einzelnen Institutionen stark variiert. Im August 2008 waren insgesamt 77 private FET-Colleges registriert, weitere 615 Colleges hatten sich um eine Registrierung beworben. Im Januar 2013 verfügte Südafrika über 518 private FET-Colleges.<sup>1</sup>

An den FET-Colleges können unterschiedliche Qualifikationen erworben werden, so z.B. das *National Certificate (Vocational)* (NCV) für Berufe aus dem gewerblichen Bereich. NCV-Programme dauern drei Jahre und erfordern den Abschluss der Sekundarstufe I. Schulabsolventen der Sekundarstufe II haben zudem die Möglichkeit, im Rahmen des NATED/Report 191 Programms ein Diplom zu erwerben.<sup>2</sup>

Hauptaufgabe der FET-Colleges ist es, den Lernenden neben den theoretischen auch die praktischen Kernkompetenzen eines Berufes zu vermitteln. Die Theoriekurse der Ausbildung werden deshalb durch praktische Einheiten am Arbeitsplatz ergänzt. Die Ausbildung an den FET-Colleges hat eine Dauer von bis zu drei Jahren und kann beispielsweise in technischen und wirtschaftlichen Berufsfeldern absolviert werden.<sup>3</sup> Der erfolgreiche Abschluss an einem FET-College berechtigt prinzipiell zum Besuch einer höheren Bildungseinrichtung. In der Praxis setzen allerdings zahlreiche Universitäten ein *National Senior Certificate* voraus. Hinzu kommt, dass sich der Übergang von einem FET-College in den höheren Bildungsbereich aufgrund verschiedenartiger Ausrichtungen für viele Absolventen als schwierig erweist.<sup>4</sup>

Im höheren Bildungsbereich wird BB an technischen Hochschulen – sogenannten *Technikons* – angeboten, die mit deutschen Fachhochschulen vergleichbar sind. Technikons haben hauptsächlich technische Ausbildungsrichtungen im Programm, die mit einem Praxisanteil von bis zu einem Drittel der Studiendauer praxisorientierter ausgerichtet sind als universitäre Studiengänge. Neben dem Bachelorstudium und einigen wenigen Master- und Promotionsstudiengängen bieten die Technikons auch Diplome in unterschiedlichen Berufsbereichen an.<sup>5</sup> Zugangsvoraussetzung für ein Studium an einer technischen Hochschule ist – ebenso wie für Universitäten – der Erwerb des *National Senior Certificate*. In einigen *Technikons* werden jedoch auch Bewerber zugelassen, die über ein NCV verfügen. Hinsichtlich der Qualität der Ausbildung gibt es unter den *Technikons* erhebliche Unterschiede.

Nach dem Ende der Apartheidpolitik wurde das südafrikanische Bildungssystem grundlegend reformiert. Indem ein nationaler Qualifikationsrahmen eingeführt wurde, der sich in erster Linie am angelsächsischen Bildungssystem orientierte, sollten neue Maßstäbe in der Bildung gesetzt werden. Von dieser Reform war auch die BB betroffen. Ausbildungsgänge wurden modularisiert, um Ungelernten einen schnellen Eintritt ins Berufsleben zu ermöglichen. In sogenannten *Learnership*-Programmen wird Arbeitspraxis im Betrieb durch strukturiertes Lernen in der Schule ergänzt.

Die Programme mit einer Dauer von mehreren Monaten bis zu zwei Jahren werden auf unterschiedlichen Stufen des nationalen Qualifikationsrahmens angeboten.<sup>6</sup> Die Finanzierung erfolgt über den Arbeitgeber und durch Zuschüsse von Seiten der SETA, sogenannter Ausbildungskammern (*Sector Education and Training Authorities*). *Learnerships* sind jedoch zumeist ausschließlich auf den Bedarf einzelner Betriebe ausgerichtet und bringen daher kaum qualifizierte Fachkräfte für den allgemeinen Arbeitsmarkt hervor.

Zudem variiert die Qualität dieser Ausbildungsprogramme je nach Anbieter erheblich. Nach fast 20 Jahren ist allerdings wieder eine Hinwendung zur Lehrlingsausbildung mit starker Praxisorientierung zu erkennen.

1 <http://www.dhet.gov.za/> (Stand 2013), abgerufen am 29.08.2013.  
2 NATED / Report 191 ist eine Kurskategorie der FET-Colleges. Diese Programme sind unter der Schirmherrschaft der Abteilung für Hochschulbildung und Qualität von Umalusi. Die Programme bestehen aus 18 Monaten theoretischer Studien an Fachhochschulen und 18 Monate praktische Anwendung in Arbeitsstätten.  
3 [http://www.fetcolleges.co.za/Site\\_Courses.aspx](http://www.fetcolleges.co.za/Site_Courses.aspx), abgerufen am 29.08.2013.  
4 iMove (2010b), S. 18.

5 Department of Higher Education and Training (2012), S.37.  
6 iMove (2010b), S. 18.

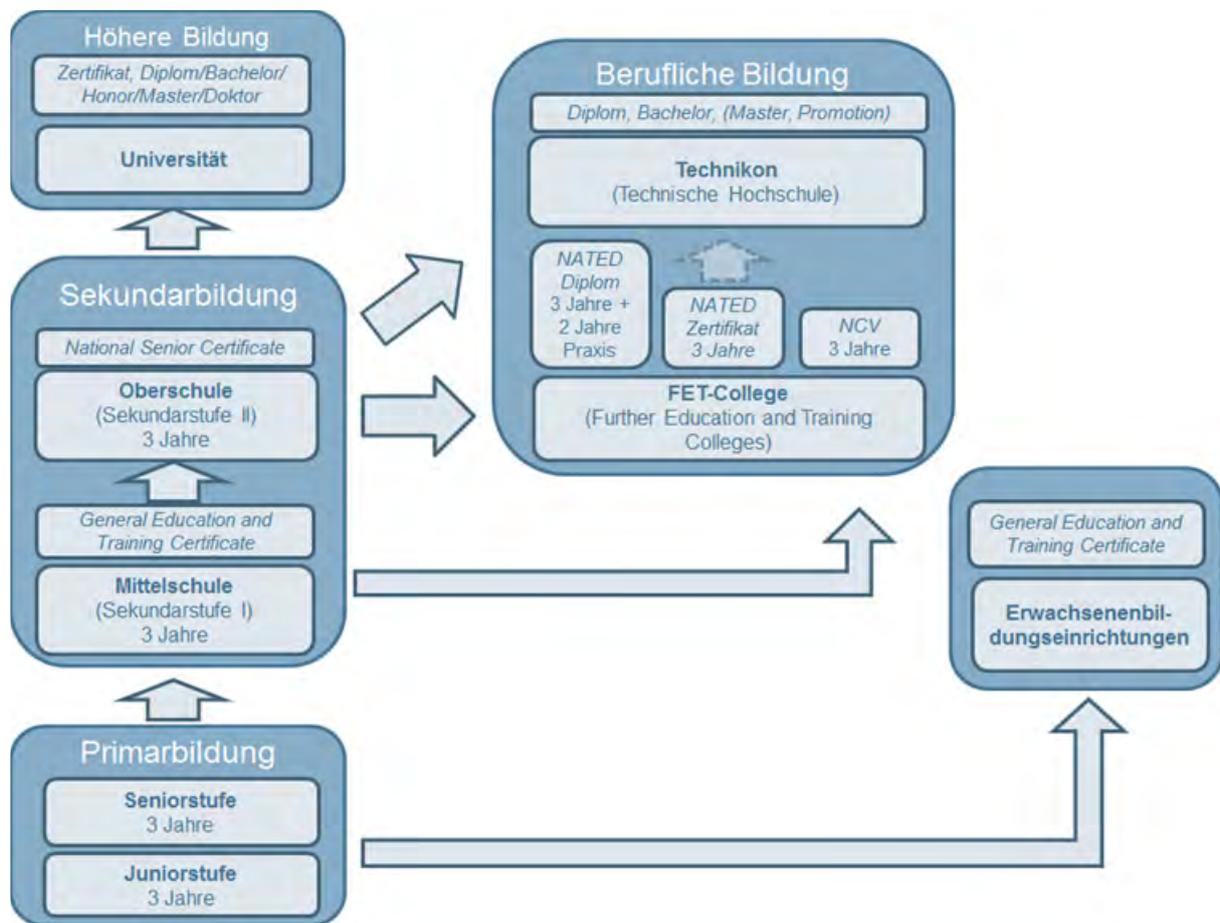


Abbildung 5: Das Bildungssystem in Südafrika

Quelle: IPC GmbH

Die Bemühungen, den BB-Sektor nach dem Ende der Apartheid zu modernisieren und zu verbessern, wurden im *Skills Development Act 97* und im *Skills Development Levies Act No. 31* gesetzlich verankert.

Die Gesetze sollen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit durch qualifizierte Arbeitskräfte zu steigern und die noch immer bestehende Ungleichheit zwischen der schwarzen und der weißen Bevölkerung zu beseitigen. Die SETA, die gegründet wurden, um die Ausbildung qualitativ zu verbessern, sind für die Anerkennung neuer Ausbildungsgänge und Bildungsinstitutionen im Sekundarbereich zuständig und legen formale wie auch inhaltliche Standards im BB-Bereich fest.

Die National Skills Authority, die ebenfalls aus dem *Act 97* hervorging, ist dafür verantwortlich, den Weiterbildungsbedarf der Wirtschaft zu ermitteln. Kontrolliert werden die beiden Institutionen durch die *South Afri-*

*can Qualifications Authority*, die außerdem für die Anerkennung von Bildungsprogrammen sowie die Entwicklung und Umsetzung des *National Qualification Framework* zuständig ist.<sup>7</sup>

**In den vergangenen 20 Jahren wurden modularisierte Formen der BB im Kontext der Einführung eines nationalen Qualifikationsrahmens politisch stark favorisiert.**

**Eine Zusammenführung akademischer und nichtakademischer Kompetenzen in einen gemeinsamen Qualifikationsrahmen scheiterte. Heute haben Elemente deutscher BB inhaltlich große Chancen.**

<sup>7</sup> Ebd., S. 20.

**Obgleich der Privatisierungsgrad in den letzten Jahren gestiegen ist, hält sich die Zahlungsbereitschaft der Lernenden in Grenzen.**

**Südafrika ist sozialpolitisch sehr aktiv und unterhält auf nationaler Ebene sowie auf der Ebene der Provinzen zahlreiche Stipendienprogramme, um die Bildungskosten für Lernende zu reduzieren.**

**Allerdings sind große Unternehmen bereit, in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden (auch hausextern) zu investieren, um auf dem modernen, teilweise hochtechnologischen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.**

**Das größte Potenzial für deutsche BB-Anbieter besteht somit in der Zusammenarbeit mit erfolgreichen (auch deutschen) Unternehmen oder dem Staat.**

### 3.1.3 Identifizierte BB-Aktivitäten

Mit Hilfe der im Kontext dieser Studie durchgeführten Telefonbefragungen ließen sich insgesamt 27 Aktivitäten (35 Leistungen) der BB deutscher Akteure in Südafrika identifizieren. Davon sind zehn Aktivitäten ausschließlich durch Fördermittel finanziert, neun Projekte werden teilweise gefördert und acht Aktivitäten sind rein privatwirtschaftlicher Natur:

- **vollständig geförderte Aktivitäten**
  - Führungskräftetraining (Climate Leadership Programme)
  - Managementtraining für Nachhaltigkeit
  - Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“
  - Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“ (Folgeprojekt 1)
  - Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“ (Folgeprojekt 2)
  - Führungskräftetraining (Auswertung statistischer Daten)
  - Nachwuchsführungskräfte-Training (Managing Global Governance)
  - Ausbildung benachteiligter Jugendlicher
  - berufsbildende Kurse zur Reintegration von Straßenkindern
  - Beratung beim Aufbau eines Nationalen Instituts für BB
- **teilweise geförderte Aktivitäten**
  - berufliche Qualifizierungsprogramme zur Stärkung des Einsatzes von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in NRO und KMU
  - Ausbildung schwarzer Südafrikaner im Bereich der industriellen Automation
  - Ausbildung von Kaufleuten in Südafrika
  - Ausbildung verschiedener Handwerkerberufe
  - Ausbildung von Bäckern
  - Weiterbildung im Bereich Klimaschutz
  - Weiterbildung im Bereich Klimaschutz (Folgeprojekt)

- Lehrerfortbildung an einem Servicezentrum und sieben Lernzentren im Bereich Mathematik, Computer und Internet

- **privatwirtschaftliche Aktivitäten**

- Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik
- Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme
- Weiterbildung und Verkauf von Lehrmitteln im Bereich Automatisierungstechnik
- Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, Elektrotechnik und Metall
- Beratung und Curriculumentwicklung beim Aufbau einer Berufsschule
- Weiterbildung und Lehrmaterialienentwicklung zum Thema Qualitäts- und Umweltmanagement
- Schulungen im Automobilbereich
- Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung
- Trainingsprogramme für TÜV-Prüfungen

Die Analyse der Aktivitäten ergab, dass 35 Leistungen erbracht werden. Betrachtet man die Verteilung der Leistungen nach der Art der Finanzierung (vgl. Abbildung 6), so fällt auf, dass **vollständig geförderte** Aktivitäten überwiegend in Form von Beratung (mit 37 Prozent) sowie in Form von Schulungen von Lehrkräften bzw. Personen in Führungs- oder Schlüsselpositionen (mit 36 Prozent) vertreten sind.

Aktivitäten, die **teilweise durch deutsche staatliche Mittel gefördert** werden, finden zu 50 Prozent im Bereich der Schulung von Lehrkräften bzw. Personen in Führungs- oder Schlüsselpositionen statt. 25 Prozent der Leistungen entfallen auf den Export von Maschinen und Werkzeugen.

Die rein **privatwirtschaftlich** durchgeführten Aktivitäten zeichnen sich durch einen hohen Anteil an Schulungen zur unmittelbaren Aus- und Weiterbildung<sup>1</sup>(mit 42 Prozent) und den Export von Maschinen und Werkzeugen (mit 34 Prozent) aus.

<sup>1</sup> Im Verlauf der Studie bezieht sich „Schulung“, außer es ist explizit anders genannt, auf Schulungen zur unmittelbaren Aus- und Weiterbildung.

**Abbildung 6: Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Südafrika nach Finanzierungsart**



Quelle: IPC GmbH

Nachfolgend werden die verschiedenen Aktivitäten unterteilt nach Förderungsgrad dargestellt.

Vollständig geförderte Aktivitäten

In Südafrika wurden zehn vollständig geförderte Aktivitäten identifiziert (Tabelle 1). Hauptakteur der vollständig geförderten Aktivitäten ist die GIZ. Sie bietet in erster Linie Beratungsleistungen an. Daneben konnten zwei Projektaktivitäten von Don Bosco Mondo erfasst werden. Als einzige BMBF-geförderte Aktivität wurde die Beratung des BIBB beim Aufbau eines nationalen Südafrikanischen Instituts für BB ausgemacht.



Tabelle 1: Übersicht über vollständig geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Führungskräftetraining ( <i>Climate Leadership Programme</i> )	GIZ
Managementtraining für Nachhaltigkeit	GIZ (ehemals InWEnt)
Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“	GIZ
Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“ (Folgeprojekt 1)	GIZ
Beratung im Programm „Beschäftigung und berufliche Bildung“ (Folgeprojekt 2)	GIZ
Führungskräftetraining (Auswertung statistischer Daten)	GIZ (ehemals InWEnt)
Nachwuchsführungskräftetraining ( <i>Managing Global Governance</i> )	GIZ (ehemals InWEnt)
Ausbildung benachteiligter Jugendlicher	Don Bosco Mondo
berufsbildende Kurse zur Reintegration von Straßenkindern	Don Bosco Mondo
Beratung beim Aufbau eines nationalen Instituts für BB	BIBB

Quelle: IPC GmbH

Seit dem Ende der Apartheid lag die Arbeit der GIZ (ehemals GTZ) schwerpunktmäßig auf der Systemberatung zur Reformierung des BB-Systems. Hierzu gehörte es beispielsweise, bei der Entwicklung der SETA unterstützend tätig zu sein sowie den nationalen Qualifikationsrahmen umzusetzen. Ziel der umfangreichen Umgestaltung des BB-Systems war es, die BB attraktiver zu gestalten, um die Zahl der Auszubildenden zu erhöhen und die Qualität der BB zu verbessern. Im Rahmen des Programms „Beschäftigung und berufliche Bildung“ und dessen Folgeprogrammen werden in erster Linie Arbeitslose, Angestellte und Jungunternehmer unterstützt, deren Aussicht auf Beschäftigung bzw. Selbstständigkeit verbessert werden soll. Die Aktivitäten der Systemberatung wurden 2011 beendet. Seit 2012 führt die GIZ in Kooperation mit dem südafrikanischen Ministerium für Hochschul- und Berufsbildung ein Projekt zur BB für klima- und umweltrelevante Berufe durch. Als die GIZ noch nicht fusioniert war, war InWEnt GmbH in Projekten im Bereich der Führungskräftequalifizierung aktiv. Die Aktivitäten in diesem Bereich wurden als Schulungen von Lehrkräften kategorisiert.

Ein weiterer Akteur in der EZ ist Don Bosco Mondo e.V. Der Verein bildet benachteiligte Jugendliche in diversen Handwerksberufen aus und organisiert Reintegrationskurse für Straßenkinder. Eines der Ausbildungszentren ist das *Technical Skills Centre* in Kapstadt, in dem Jugendlichen im Alter zwischen 16 und 25 Jahren die Möglichkeit geboten wird, eine Ausbildung in den Bereichen Metallverarbeitung, Lederverarbeitung, Schreinerei, Maurerhandwerk und Karosseriebau zu absolvieren.

Ein vom BIBB und der südafrikanischen Regierung geplantes Projekt sieht den Aufbau eines nationalen Instituts für BB in Südafrika vor. Im Juli 2013 wurde hierzu eine Absichtserklärung unterzeichnet. Die Absichtserklärung greift Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit auf, setzt aber auch neue Aufgabenschwerpunkte, wie den verstärkten Austausch von Experten und privaten Akteuren sowie die Weiterentwicklung der dualen Aus- und Weiterbildung in Südafrika. Ziel ist es, die Berufsbildung in Südafrika in Anlehnung an das deutsche duale Modell praxisnäher zu gestalten.

Zudem wurde das BIBB seitens DHET angefragt, beim Aufbau eines Berufsbildungsinstituts in Südafrika, des *South African Institute for Vocational and Continuing Education and Training (SAIVCET)*, zu unterstützen.

Teilweise geförderte Aktivitäten

Die acht von uns ermittelten teilgeförderten Aktivitäten in Südafrika haben ihren Schwerpunkt in der Aus- und Weiterbildung. Vier dieser Projekte werden von staatli-

cher Seite mit Fördermitteln des BMZ bzw. der GIZ direkt bezuschusst, zwei davon über das Programm *develoPPP.de*, das von *sequa* administriert wird. Die weiteren Projektaktivitäten werden vom AA, dem BMWi und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert. In Südafrika konnten keine teilweise vom BMBF geförderten Aktivitäten identifiziert werden (vgl. Tabelle 2). Im Folgenden werden die verschiedenen teilgeförderten Aktivitäten kurz dargestellt:

Tabelle 2: Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika

teilweise geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
berufliche Qualifizierungsprogramme zur Stärkung des Einsatzes von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in NRO und KMU	Umsetzung: CIWI GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Ausbildung schwarzer Südafrikaner im Bereich der industriellen Automation	Umsetzung: u.a. Bosch, Siemens, Volkswagen Teilfinanzierung: BMZ Koordination: AHK, sequa
Ausbildung von Kaufleuten in Südafrika ( <i>Commercial Advancement Training Scheme</i> )	Umsetzung: AHK/SAGTS Teilfinanzierung: AA
Ausbildung verschiedener Handwerkerberufe	Umsetzung: AHK/SAGTS Teilfinanzierung: deutsche Unternehmen und Bund
Ausbildung von Bäckern	Umsetzung: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband Teilfinanzierung: BMZ, GIZ
Weiterbildung im Bereich Klimaschutz	Umsetzung: Renewables Academy Teilfinanzierung: BMU, BMWi
Weiterbildung im Bereich Klimaschutz	Umsetzung: Renewables Academy Teilfinanzierung: AA
Lehrerfortbildung an einem Servicezentrum und sieben Lernzentren im Bereich Mathematik, Computer und Internet	DUmsetzung: Siemens <i>Business Services</i> Teilfinanzierung: GIZ

Quelle: IPC GmbH

Zu den durch das BMZ bezuschussten Aktivitäten gehört ein von der CIWI GmbH initiiertes Projekt zur beruflichen Qualifizierung im Bereich moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, das von 2010 bis 2012 in Südafrika durchgeführt wurde. Die CIWI GmbH ist ein deutsches Softwareunternehmen, das speziell in der Sozialwirtschaft und für in der Entwicklungshilfe tätige Organisationen Dienstleistungen (SAGTS: South African - German Training Services)

anbietet. Im Laufe des Projekts wurden in Kooperation mit der südafrikanischen Erwachsenenbildungseinrichtung *Desmond Tutu Centre for Leadership* etwa 80 Teilnehmende für den Einsatz von und an IT-Geräten geschult sowie Trainer und Multiplikatoren ausgebildet. Zielgruppen waren, neben Fachkräften aus NRO und KMU, Schulabsolventen und Existenzgründer aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Das Projekt

wurde von develoPPP.de gefördert und von sequa administriert. Während das deutsche Unternehmen im Zuge des Projekts Technik und Fachwissen zur Verfügung stellte und damit etwa 40 Prozent der anfallenden Kosten übernahm, stellte der lokale Partner die Lehrkräfte und trug zehn Prozent der Kosten. Weitere 50 Prozent wurden vom BMZ finanziert. Mit Abschluss des Projekts entstand ein bis dato wirtschaftlich nachhaltiges Lernzentrum, in dem noch heute etwa zwei Drittel der ursprünglichen Trainer tätig sind. Die entwicklungspolitischen Ziele, den lokalen Partner zu stärken und den Fortbestand auch nach Ende der Förderung zu sichern, also nachhaltig zu wirtschaften, konnte zunächst erreicht werden. Die CIWI GmbH selbst ist durch ihre internationale Ausrichtung auf entwicklungspolitische Projekte spezialisiert, es ist jedoch nicht Teil ihres Geschäftskonzeptes, in Projekten aktiv zu werden, die rein privatwirtschaftlich finanziert sind.

In einem weiteren durch das Programm develoPPP.de geförderten Projekt, das zwischen 2007 und 2008 stattfand, wurden Studierende im Bereich der industriellen Automation ausgebildet. Mit der Maßnahme sollten die Qualität der theoretischen und praktischen Ausbildung in diesem Berufszweig verbessert und dazu beigetragen werden, den Fachkräftemangel zu verringern. Die Zielgruppen waren ehemals benachteiligte junge Menschen, die sich im letzten Jahr ihrer Automatisierungsausbildung befanden und im Rahmen des Programms „Profibus-Installateure“ zu international zertifizierten Installateuren ausgebildet wurden. Das Projekt, an dem sechs lokale Bildungseinrichtungen beteiligt waren, wurde in Kooperation mit der AHK durchgeführt, die stellvertretend für ein Konsortium großer deutscher Unternehmen (u.a. Bosch, Siemens, Volkswagen) auftrat. Die an diesem Programm beteiligten deutschen privaten Akteure produzieren bereits im südafrikanischen Markt unter rein privatwirtschaftlichen Bedingungen, d.h., ihre Aktivitäten wurden bereits in rein privatwirtschaftliche Aktivitäten überführt.

Ein weiteres Projekt, an dem sich die AHK beteiligte, ist das *Commercial Advancement Training Scheme* zur Ausbildung von Kaufleuten nach deutschem Vorbild. Den praktischen Teil innerhalb ihres zweijährigen Ausbildungsprogramms absolvieren die Teilnehmenden in

Unternehmen; die theoretischen Ausbildungsinhalte werden in wöchentlich stattfindenden Kursen von der AHK vermittelt. Mit erfolgreichem Abschluss erhalten die Teilnehmenden ein Diplom der IHK. Jährlich durchlaufen etwa 50 Auszubildende das Programm, das seit 1985 besteht und bis 2002 vom AA bezuschusst wurde. Das Programm ist wirtschaftlich nachhaltig. Es wird von privaten Unternehmen und Behörden finanziert, die ihre Lernenden entsenden. Lediglich Neuinvestitionen, wenn beispielsweise Gebäude zu erweitern sind, bedürfen der finanziellen Unterstützung durch Dritte.

Ebenfalls von der AHK initiiert wurde das *Buildings Training Center*, ein einjähriges Ausbildungsprogramm, in dessen Rahmen seit 1992 die Grundlagen verschiedener Handwerksberufe wie Maurer, Maler, Gas-/Wasserinstallateure, Fliesenleger oder Tischler erlernt werden können. Auf die anfängliche Vermittlung theoretischer Kenntnisse folgt ein praktischer Ausbildungsteil, der 80 Prozent der Ausbildung einnimmt und mit erfolgreichem Bestehen in ein Zertifikat von der *Construction Education Training Authority* mündet. Jährlich werden etwa 100 Teilnehmende in diesem Programm ausgebildet. Deutsche Unternehmen und der Bund finanzierten den Start des *Buildings-Training-Center*-Programms. Mittlerweile ist es nicht mehr auf Subventionen angewiesen. In den Anfangsjahren bildeten Menschen die Zielgruppe, die straffällig geworden waren und deswegen in Haft kamen. Die Ausbildung sollte es den Teilnehmenden ermöglichen, Fähigkeiten zu erwerben, mit denen sie sich wieder am Arbeitsleben beteiligen und den Weg zurück in die Gesellschaft finden konnten. Heute gehören ehemalige Sträflinge nicht mehr zur hauptsächlichen Zielgruppe der *Construction Education Training Authority*.

Ein im Rahmen der Sozialstrukturförderung des BMZ unterstütztes Projekt, an dem sich der Deutsche Gewerkschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) beteiligt, ist die Weiterbildung von Bäckern, mit der die Ausbildungsqualität innerhalb der Betriebe verbessert werden soll. Schulungen zur Unternehmensführung sind Teil der Ausbildung. Es werden Familienbetriebe und kleinere Gruppen unterstützt, welche die Bevölkerung mit frischem und preiswertem Brot versorgen können. Hierdurch sollen die Siedlungsgebiete der überwiegend schwarzen Bevölkerung, die ehemaligen *Homelands*,

1 Das waren die University of Witwatersrand, die University of Johannesburg, die Vaal University of Technology, die University of KwaZulu-Natal, die Durban University of Technology und das Durban Institute of Technology.

<sup>2</sup>besser und aus der Nähe mit dem Grundnahrungsmittel versorgt werden. Langfristig besteht die Absicht, 3.500 Bäckereien in den *Homelands* zu etablieren.<sup>3</sup>

Die *Renewables Academy* ist ein Trainingsanbieter im Bereich der grünen Energie. In einer ersten Projektaktivität gefördert von BMU und BMWi wurden im Rahmen eines mehrstufigen Trainingsprogramms Entscheidungsträger aus Regierungsbehörden und Wirtschaftsinstitutionen im Bereich der Solartechnik weitergebildet. In einer zweiten Phase wird das Projekt durch Mittel des AA gefördert.

Im Rahmen des sogenannten African Drive Projects mit Beteiligung der GTZ wurden im Jahr 2003 ein Servicezentrum sowie sieben Lernzentren zur beruflichen Weiterbildung eingerichtet. Lehrkräften unterschiedlicher Fachbereiche wurden hier mathematisches Wissen sowie Grundkenntnisse in den Bereichen Computer und Internet sowie Change-Management vermittelt. Initiiert wurde das Projekt aufgrund der mangelnden Qualifikation von Lehrern in Südafrika, insbesondere im Primar- und Sekundarbereich. An dem Projekt war ein Konsortium lokaler und internationaler Organisationen beteiligt. Zu den deutschen Partnern gehören neben der GIZ auch Siemens *Business Services*.<sup>4</sup>

### Privatwirtschaftliche Aktivitäten

Insgesamt wurden in Südafrika neun Aktivitäten privater Akteure identifiziert, die von den in der nachfolgenden Übersicht aufgeführten acht deutschen Unternehmen auf dem südafrikanischen Markt vertrieben wurden (vgl. Tabelle 3).

<sup>2</sup> Sogenannte Homelands oder Bantustan waren in der Zeit der Apartheid politisch-geografische Gebiete, in denen überwiegend Schwarze wohnten. Sie wurden als Teil der Politik der Rassentrennung geschaffen, um die schwarze Bevölkerung zu isolieren

<sup>3</sup> <http://www.abzonline.de/regional/steilpass-fuer-duales-system-in-suedafrika,7069287378.html>, abgerufen am 28.08.2013.

<sup>4</sup> Des Weiteren waren an dem Projekt die University of North West, das North West Department of Education, SAP Corporate Research, die University of North West, das Department of Finance of the North West Province, das Paragon Development Forum, e-Degree, Duxbury Networking sowie Network Appliance and AE Software Solutions beteiligt.

Tabelle 3: Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Südafrika

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps Systemtechnik
Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme	LD Didactic
Weiterbildung und Verkauf von Lehrmitteln im Bereich Automatisierungstechnik	Festo Didactic
Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, Elektrotechnik und Metall	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG
Beratung und Curriculumentwicklung beim Aufbau einer Berufsschule	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG
Weiterbildung und Lehrmaterialienentwicklung zum Thema Qualitäts- und Umweltmanagement	TÜV Rheinland
Schulungen im Automobilbereich	Steep
Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung	Zahlenwerk
Trainingsprogramme für TÜV-Prüfungen	Dekra

Quelle: IPC GmbH

Zu den privaten Anbietern bildungsrelevanter Warenexporte gehört beispielsweise hps System Technik, ein Unternehmen, das Schulungsgeräte in den Bereichen Kfz und Metall vertreibt. Der Anbieter verkauft seine Produkte über einen Händler vor Ort. Ein weiterer privater Anbieter ist LD Didactic. Das Unternehmen verkauft in Südafrika naturwissenschaftliche Lehrsysteme. Die Gewinne sind nach Angaben des Interviewpartners nicht nennenswert. Auch hps System Technik äußerte, dass die Gewinne niedrig seien.

Festo Didactic bietet zusätzlich zum Verkauf von Schulungsgeräten im Bereich der Automatisierungstechnik drei- bis viertägige Trainingskurse für die Industrie an. Nach Angaben des Interviewpartners sind hier gute Gewinne zu erzielen, weil die Branche boomt.

Das Unternehmen Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG vertreibt Schulungsgeräte in den Bereichen Elektrotechnik, ohne jedoch nennenswerte Gewinne zu generieren. U.a., um im südafrikanischen Markt besser Fuß zu fassen, ist das Unternehmen seit 2012 daran

beteiligt, eine Berufsschule im Bereich erneuerbarer Energien aufzubauen. Das Projekt wird vom Ministerium für Hochschul- und Berufsbildung gefördert. An ihm sind auch deutsche Berufsschullehrer beteiligt und es ist beabsichtigt, an der Schule den Ausbildungsberuf Solateur (Fachkraft für Solartechnik) einzuführen. Im Zuge des Projekts stellt das Unternehmen Maschinen bereit, schult Lehrkräfte und hilft bei der Curriculumerstellung.

Weitere Unternehmen, die berufliche Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, sind der TÜV Rheinland mit Trainingsmaßnahmen im Bereich des Qualitätsmanagements und Steep mit Schulungsangeboten für die Automobilindustrie. Das Personalentwicklungsunternehmen Zahlenwerk führt Weiterbildungsmaßnahmen für deutsche Firmen in Südafrika durch. Die Themenfelder sind die Prozessoptimierung sowie die Erstellung und Anwendung von Statistiken. Außerdem soll ein Verständnis von Geschäftsmodellen sowie für andere Themen aus dem kaufmännischen Bereich vermittelt werden. Die Dekra führt seit 2008 Trainingsprogramme für

TÜV-Prüfungen, z.B. für Minenfahrzeuge, durch.

Bei der AHK Südafrika sind 600 deutsche Unternehmen registriert. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl deutscher Akteure, die indirekt einen Beitrag zur BB in Südafrika leisten, sehr hoch ist.

Diese Art privatwirtschaftlich organisierter betrieblicher Bildung deutscher Unternehmen in Südafrika findet in die vorliegende Studie keinen Eingang (vgl. die Definition der internationalen BB in Kapitel 1.2).

Insgesamt betrachtet berichten die in Südafrika identifizierten deutschen BB-Anbieter über Markteintrittsschwierigkeiten.

Dies gilt sowohl für rein privatwirtschaftliche als auch für teilweise geförderte Aktivitäten. Bei einigen Projekten scheint die finanzielle Nachhaltigkeit aufgrund schwankender Nachfrage im Weiterbildungsbereich nicht dauerhaft gegeben zu sein.

Aktivitäten, die dem eher traditionellen Handwerksbereich zuzuordnen sind, benötigen finanzielle Unterstützung in der Reifephase.

Während insbesondere große privatwirtschaftliche Anbieter bildungsrelevanter Waren in Kolumbien und Vietnam einen guten Markt vorfinden, haben drei von vier auf den Verkauf von Maschinen spezialisierte Akteure in Südafrika Schwierigkeiten, dauerhaft Gewinne zu erzielen.

Von Konflikten zwischen EZ- und Nicht-EZ-Akteuren wurde nicht berichtet.

**Die identifizierten BB-Aktivitäten in Südafrika sind so divers wie das Land selbst:**

**Vom sozialpolitisch motivierten Aufbau von Ausbildungseinrichtungen für Benachteiligte über bildungspolitisch angelegte Projekte zur Strukturförderung und Beratung bis hin zu privatwirtschaftlichen Unternehmungen in der Schulung und im Verkauf didaktischen Materials findet sich eine breite Palette an Aktivitäten.**

**Da sich diese auf unterschiedliche soziale Sektoren und Märkte beziehen und unterschiedlichen Zielsetzungen folgen, sind Verläufe der Transformation nicht feststellbar.**

**Vielmehr kann von einer Koexistenz von verschiedenartigen Zielsetzungen, Akteuren, Ressourcen und Strukturen ausgegangen werden.**



Vietnam verfügt über seltene Erden, hat Rohstoffe wie Kohle, Phosphat, Magnesium und Bauxit sowie große Erdöl- und Erdgasvorkommen. Aufgrund fehlender Raffineriekapazitäten exportiert das Land Rohöl und muss petrochemische Produkte einführen. Daneben importiert Vietnam vor allem Vorprodukte, Maschinen und Konsumgüter.

9

Es gibt eine lange Tradition deutsch-vietnamesischer Beziehungen. Bereits nach der Wiedervereinigung von Nord- und Südvietnam 1976 nahmen die Sozialistische Republik Vietnam und die DDR Verbindung auf. Zahlreiche Vietnamesen haben in der DDR eine Ausbildung absolviert, studiert oder gearbeitet und sind später in ihre Heimat zurückgekehrt.

Noch heute pflegen viele Vietnamesen Kontakte zu deutschen Firmen, wissenschaftlichen Instituten oder sind in die EZ eingebunden.

Deutschland ist EU-weit der größte Handelspartner Vietnams.<sup>10</sup> Ein Partnerschafts- und Kooperationsabkommen mit der EU, jedoch nicht direkt mit Deutschland, verabschiedete Vietnam im Jahr 2011. Dieses Abkommen bezieht sich vor allem auf die Bereiche Klimawandel, Energie, Wissenschaft und Technologie. Zusätzlich wurden im Jahr 2012 Verhandlungen über ein Freihandelsabkommen zwischen Vietnam und der EU aufgenommen, die noch andauern.<sup>11</sup>

Mit seinem Beitritt zur WTO im Jahre 2007 ist Vietnam dem GATS beigetreten. Hierbei hat das Land den Bereich Bildung als Dienstleistung identifiziert – jedoch mit Ausnahmen.<sup>12</sup> Dies hat zur Folge, dass Bildungswaren oder -dienstleistungen (mit Ausnahmen) theoretisch zollfrei von Deutschland nach Vietnam exportiert werden können.

**Zusammenfassend kann Vietnam in zweifacher Hinsicht als Transformationsgesellschaft gelten: Es wandelt sich von einer sozialistischen Volkswirtschaft zu einer marktwirtschaftlichen und befindet sich wirtschaftlich auf dem Weg zum Schwellenland.**

**Dies birgt gute Chancen für ausländische Firmen, auch für Anbieter der BB, die zu einem frühen Zeitpunkt in Vietnam investieren wollen. Das Land wird gleichzeitig von der Weltbank als Lower-middle-income-Land klassifiziert, was darauf hinweist, dass Vietnam in weiten Teilen noch einen langen Entwicklungspfad vor sich hat und entwicklungspolitische Aktivitäten ihre Berechtigung haben.**

**Ein Vorteil kann hier darin liegen, dass noch Beziehungen bestehen, die vor 1990 zwischen Vietnam und der DDR aufgenommen worden waren, und dass persönliche Netzwerke insbesondere in der EZ wirksam werden.**

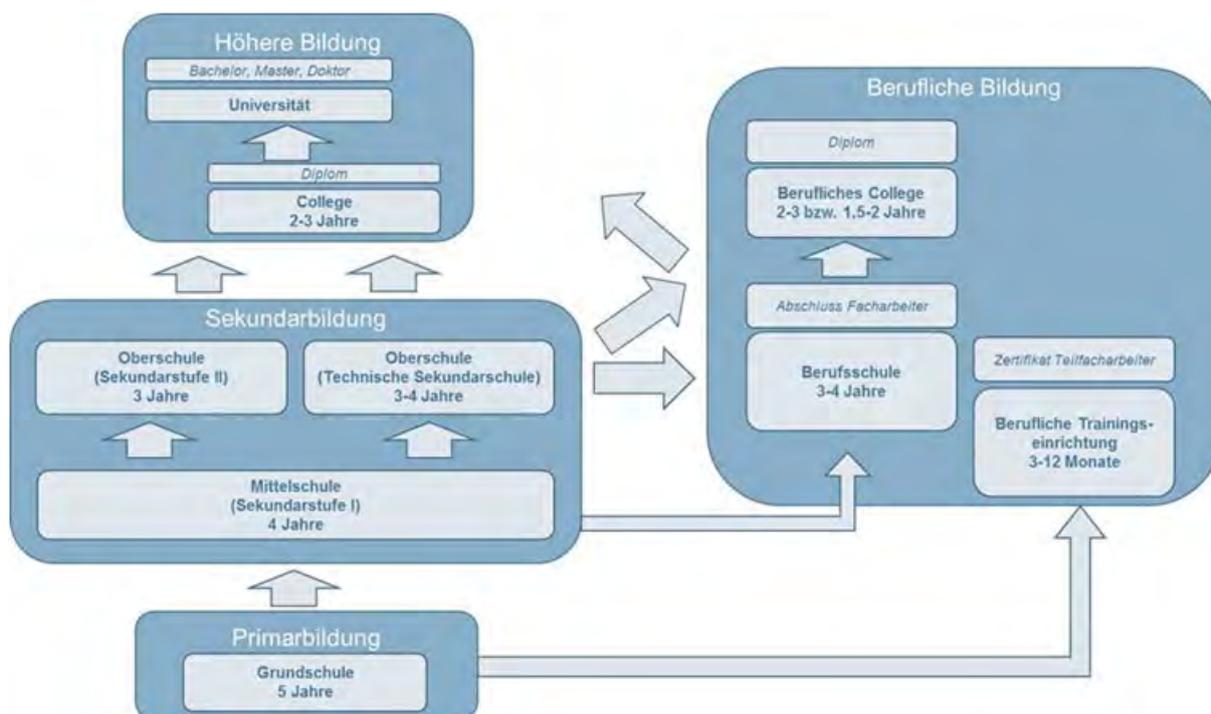
9 <http://liportal.giz.de/vietnam/wirtschaft-entwicklung/>, abgerufen am 07.03.2014.

10 <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,-did=251166.html>, abgerufen am 07.03.2014.

11 Vgl. <http://www.dihk.de/themenfelder/international/laender-und-maerkte/asien-pazifik/positionen/freihandel-vietnam>, abgerufen am 05.02.2014.

12 Der Sektor Bildung wird in der WTO zwar durch das GATS abgedeckt, aber es steht jedem Staat frei, bestimmte Sektoren aufzunehmen oder auch auszuschließen.

Abbildung 7: Das Bildungssystem in Vietnam



Quelle: IPC GmbH

### 3.2.2 Berufliche Bildung

BB in Vietnam wird im Sekundarbereich und im Bereich der höheren Bildung angeboten (siehe auch Abbildung 7). Berufliche Trainingseinrichtungen bieten Weiterbildungskurse mit einer Dauer von drei bis zwölf Monaten an. Die Kurse richten sich nach dem Bedarf des Arbeitsmarktes und sind gegebenenfalls auch ohne Abschluss der Sekundarstufe I möglich. Das Angebot richtet sich sowohl an Berufstätige als auch an Schulabgänger. Der erfolgreiche Abschluss führt zum Erwerb

eines Zertifikats, berechtigt allerdings nicht zum Besuch einer Bildungsinstitution auf höherer Ausbildungsebene. Die mittlere Ausbildungsstufe erfolgt in Berufsschulen, sie dauert drei bis vier Jahre für Schüler, die die Sekundarstufe I abgeschlossen haben, bzw. ein bis zwei Jahre für Absolventen der Sekundarstufe II und bildet diese zu Facharbeitern aus. Ein erfolgreicher Abschluss berechtigt zum Zugang zu beruflichen Colleges, nicht aber zu Universitäten.

Als Alternative zur allgemeinen Sekundarbildung bieten technische Sekundarschulen (unter dem Ministerium für Erziehung und Ausbildung – MoET) berufsspezifischen Unterricht an, der die Schüler auf das Berufsleben oder den weiterführenden Besuch eines beruflichen Colleges vorbereiten soll. Das Training ist allerdings in vielen Schulen wenig praxisorientiert und

entspricht nur bedingt den Anforderungen des Arbeitssalltags. Der erfolgreiche Abschluss berechtigt neben dem Besuch eines Berufscolleges auch zum Übergang an die Universität.

Die höhere Ausbildungsebene wird an beruflichen Colleges angeboten und beträgt zwei Jahre für Absolventen der mittleren Ausbildungsstufe bzw. zwei bis drei

Jahre für Schüler, die die Sekundarstufe II erfolgreich abgeschlossen haben. An pädagogischen, medizinischen sowie technischen Berufscolleges können Diplome erworben werden, die zum Studium an einem allgemeinen College sowie an der Universität berechtigen<sup>1</sup>.

Das vietnamesische BB-System untersteht in erster Linie dem Ministerium für Arbeit, Invalide und Soziale Angelegenheiten (MoLISA). Die Zuständigkeit für Technische Sekundarbildung und höhere Bildung liegt jedoch weiterhin beim MoET.

Allein im Zeitraum von 2001 bis 2006 hat sich die Zahl der Auszubildenden und Studenten in BB-Einrichtungen von 526.000 auf 1.340.000 mehr als verdoppelt. Im Jahr 2007 verfügte Vietnam über 40 Berufscolleges, 232 Berufsschulen und 599 BB-Zentren sowie über 272 technische Sekundarschulen.<sup>2</sup>

Der Anteil privater BB-Einrichtungen im Sekundarbereich liegt bei etwa 33 Prozent.<sup>3</sup> Obwohl das Angebot in allen Bereichen der BB steigt, kann der zunehmenden Nachfrage nach Ausbildungsplätzen nur ansatzweise nachgekommen werden.

Zugleich fehlt es zunehmend an jungen Menschen, die sich für eine Berufsausbildung entscheiden. Ein Grund ist die in Vietnam kulturell bedingte Bevorzugung akademischer Bildung. Berufsbildung hat einen schlechten Ruf. Zuletzt führte vor diesem Hintergrund insbesondere die Lockerung der Hochschulzugangsberechtigung zu weiter abnehmenden Auszubildendenzahlen. Trotz steigender Tendenz verfügten im Jahr 2010 noch immer lediglich 13 Prozent der 1,5 Millionen jungen Menschen, die jährlich in den Arbeitsmarkt eintreten, über eine berufliche Qualifikation.<sup>4</sup>

Eine Kernherausforderung für die Qualität der Berufsausbildung in Vietnam ist, dass Lehrkräfte und das Lehrpersonal unzureichend ausgebildet sind und nur niedrig entlohnt werden. Dadurch sehen sich viele Lehrende dazu gezwungen, ihr Gehalt von durchschnittlich 100 EUR im Monat mit Nebentätigkeiten aufzubessern. Auch veraltete und kaum praxisorientierte Lehrpläne und Unterrichtsmaterialien sowie eine allgemein schlechte Ausstattung mit Lehrmitteln sorgen für qualitative Einbußen in der BB.

Insgesamt ist die BB in Vietnam noch wenig an den Bedürfnissen der Wirtschaft orientiert, was u.a. auf eine mangelnde Vernetzung zwischen Bildung und Wirtschaft zurückzuführen ist. Viele Unternehmen beklagen, dass es an qualifizierten Fachkräften mit praktischer Erfahrung und relevanten Fachkenntnissen mangelt. Ein erheblicher Anteil der BB wird deshalb über informelles Training am Arbeitsplatz ohne formale Anerkennung der erlernten Fähigkeiten abgedeckt.<sup>5</sup>

**Vietnam bietet ein hohes Potenzial für Investitionen in BB: Das hohe demografische Wachstum übt Druck auf einen Markt aus, der mit den Ressourcen des Staates nicht ausreichend abgedeckt werden kann. Grundsätzlich besteht ein großes Interesse des vietnamesischen Staates an einer Beratung von Deutschland sowie einer Zusammenarbeit mit Deutschland im Bereich der BB.**

**Auch private Akteure der BB sind bereit, für Dienstleistungen zu bezahlen, allerdings entspricht deren Zahlungsfähigkeit nicht dem Niveau, um die Preise für Leistungen deutscher Anbieter bezahlen zu können.**

1 Vgl. [http://www.tvet-vietnam.org/tvet%20in%20vietnam\\_brief%20overview\\_080908.pdf](http://www.tvet-vietnam.org/tvet%20in%20vietnam_brief%20overview_080908.pdf), abgerufen am 07.03.2014.

2 Vgl. [http://www.tvet-vietnam.org/tvet%20in%20vietnam\\_brief%20overview\\_080908.pdf](http://www.tvet-vietnam.org/tvet%20in%20vietnam_brief%20overview_080908.pdf), abgerufen am 07.03.2014.

3 Statistikamt Vietnam (Stand 2011), vgl. [http://www.gso.gov.vn/default\\_en.aspx?tabid=491](http://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=491), abgerufen am 07.03.2014.

4 <http://markashwill.com/2010/12/21/vocational-education-and-training-in-vietnam-opportunities-untapped-potential/>, abgerufen am 07.03.2014.

5 iMove (2012), S. 19ff.

### 3.2.3 Identifizierte BB-Aktivitäten

In Vietnam wurden insgesamt 27 Aktivitäten und 51 Leistungen deutscher Akteure identifiziert. Von diesen 27 Aktivitäten sind 13 teilweise gefördert, neun vollständig gefördert und fünf rein privatwirtschaftlicher Natur:

- **vollständig geförderte Aktivitäten**
  - Systemberatung
  - Programm „Berufsbildung 2008“
  - Kompetenzzentrum für BB
  - Beratung und Infrastrukturförderung Programm „Berufsbildung 2008“
  - Ausbildung benachteiligter Jugendlicher
  - Beratung bei der strategischen Planung der BB
  - Beratung bei der Erstellung eines nationalen BB-Berichts
  - Weiterbildung und Lieferung von Maschinen im Bereich CNC -Technik<sup>1</sup>
  - Beratung einer BB-Einrichtung
- **teilweise geförderte Aktivitäten**
  - Entwicklung von Curricula und Lehrmaterialien, Schulungen für Lehrkräfte und Schulungen an einem Schulungszentrum für Digitalisierungsfachkräfte
    - Unterstützung beim Aufbau eines Modellausbildungszentrums
    - Weiterbildung im Bereich nachhaltiges Forstmanagement
    - Fachkräfteweiterbildung für Entsorgung und Recycling
    - Schulungen im Bereich der Wasserwirtschaft
    - Beratung und Trainingskurse für Schweißtechniker
    - Qualifizierung von CNC-Fachkräften
    - Unterstützung beim Aufbau eines Bildungs- und Technologiezentrums im Schleifen
    - Ausbildung an einem BB-Zentrum für Bauwesen
    - Weiterbildung von Lehrkräften als Vorbereitung für den Bau eines BB-Zentrums im Bauwesen

- Beratung, Ausbildung und Maschinenlieferung beim Aufbau eines BB-Zentrums im Bauwesen
- Schulungsmaßnahmen zum Aufbau eines Schulungszentrums im Bereich Getränketechnik
- Beratung und Schulungsmaßnahmen zum Aufbau eines Schulungszentrums im Bereich Textil
- **privatwirtschaftliche Aktivitäten**
  - Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik
  - Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme
  - Weiterbildung und Export von Maschinen im Bereich Automatisierungstechnik
  - Weiterbildung im Bereich Qualitäts- und Umweltmanagement
  - Verkauf von Lehrwerken im Bereich Elektrotechnik

Insgesamt bilden von den vollständig geförderten Aktivitäten die Leistungen der Beratung den größten Anteil (44 Prozent), Schulungen von Lehrkräften von Berufsschuleinrichtungen nehmen 19 Prozent der Leistungen ein und das Entwickeln von Curricula und Lehrmaterial macht 12 Prozent der vollständig geförderten Aktivitäten aus (vgl. Abbildung 8).

Innerhalb der teilweise geförderten Aktivitäten betreffen 32 Prozent der Leistungen die Schulung von Lehrkräften. Diese Schulungen finden, wenn sie mit entwicklungspolitischen Fördergeldern finanziert werden, an Berufsschulen statt, und, wenn sie vom BMBF gefördert werden, in unternehmensinternen Schulungszentren oder Berufsschulen. Jeweils weitere 25 Prozent der Leistungen umfasst die Entwicklung von Curricula bzw. Schulungen zur unmittelbaren Aus- und Weiterbildung.

Von den privatwirtschaftlichen Aktivitäten deutscher Unternehmen in Vietnam sind insgesamt fast die Hälfte (43 Prozent) dem Export von Maschinen und Werkzeug zuzuordnen. Jeweils etwas weniger als ein Drittel der Aktivitäten verteilt sich auf den Export von Schulungsmaterial (29 Prozent) bzw. auf Schulungen der unmittelbaren Aus- und Weiterbildung (28 Prozent).

<sup>1</sup> CNC steht für computerised numerical control, computergestützte numerische Steuerung.

Abbildung 8: Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Vietnam nach Finanzierungsart



Quelle: IPC GmbH

Nachfolgend werden die verschiedenen Aktivitäten unterteilt nach Förderungsgrad dargestellt.

#### Vollständig geförderte Aktivitäten

Von den insgesamt sieben vollständig geförderten Aktivitäten in Vietnam wird der Großteil über Mittel des BMZ finanziert. Als durchführende Organisation ist die GIZ vor Ort. Auch die KfW ist an einem Projekt in Kooperation mit der GIZ beteiligt. Zwei Projekte finanziert das BMBF, eines davon in Kooperation mit der GIZ und einem staatlichen vietnamesischen Akteur aus dem BB-Bereich (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Übersicht über vollständig geförderten Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Systemberatung	GIZ
Programm „Berufsbildung 2008“	GIZ
Kompetenzzentrum für BB	GIZ
Beratung und Infrastrukturförderung Programm „Berufsbildung 2008“	KfW
Ausbildung benachteiligter Jugendlicher	Don Bosco Mondo
Beratung bei der strategischen Planung der BB	BIBB
Beratung bei der Erstellung eines nationalen BB-Berichts	BIBB
Weiterbildung und Lieferung von Maschinen im Bereich CNC-Technik	Umsetzung: Deckel Maho Gil-demeister Finanzierung: KfW
Beratung einer BB-Einrichtung	Umsetzung: Icon-Institute Finanzierung: GIZ (ehemals GTZ)

Quelle: IPC GmbH

Wie in Südafrika ist die GIZ auch in Vietnam ausführender Hauptakteur in der BB-EZ. Im Rahmen des Programms zur Reform der BB in Vietnam unterstützt die GIZ die vietnamesische Regierung durch Politik- und Systemberatung mit dem Ziel, den Fachkräftemangel zu mildern und die Qualifizierung am Bedarf der Wirtschaft auszurichten. Außerdem unterstützt die GIZ Ausbildungsinstitutionen dabei, die Ausbildungsqualität zu verbessern. Die GIZ-Aktivitäten gliedern sich in drei Komponenten: zum einen die Systemberatung in der BB, in deren Rahmen die GIZ Beratung anbietet, um ein bedarfsorientiertes Berufssystem konzeptionell zu entwickeln und gesetzlich zu regeln, zum Zweiten das „Programm Berufsbildung 2008“, bei dem fünf BB-Institutionen dabei unterstützt werden, Entwicklungspläne zu erstellen, sowie drittens die Weiterentwicklung einer BB-Einrichtung zu einem Kompetenzzentrum. Für dieses Programm stellt auch die KfW Mittel bereit, um IT-Geräte zu beschaffen und zu installieren, des Weiteren für Ausbildungsmaterialien wie Bücher und Trainingssoftware, für Beratungsleistungen zur Pla-

nung und Implementierung der Maßnahme sowie für technische und operative Trainings künftiger Instrukto-ren.

Wie in Südafrika und Kolumbien ist Don Bosco Mondo auch in Vietnam vielfältig im Bereich der EZ aktiv. Die Institution ist seit 1952 in Vietnam tätig und widmet sich in erster Linie sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen, die beispielsweise einer ethnischen Minderheit angehören. In kleinen Ausbildungszentren wird den Jugendlichen die Möglichkeit gegeben, eine Ausbildung zu absolvieren und einer Beschäftigung nachzugehen. Mit über 20 Standorten ist Don Bosco Mondo mittlerweile in weiten Teilen Vietnams vertreten. Das BIBB ist in Vietnam seit dem Jahr 2000 tätig. Es berät das vietnamesische Arbeitsministerium, MoLISA, bei der strategischen Planung der BB. In einem weiteren, 2010 initiierten Projekt des BIBB berät das Institut in Kooperation mit der GIZ das Nationale Institut für Berufsbildung (National Institute for Vocational Training – NIVT) bei der jährlichen Erstellung eines BB-Berichts. Die Beratung wird auf Grundlage einer trilateralen Kooperationsvereinbarung zwischen dem BIBB,

dem NIVT und der GIZ durchgeführt und findet in Form von Workshops für Wissenschaftler in Vietnam und Deutschland statt. Im Oktober 2012 wurde der erste vietnamesische BB-Bericht für 2011 auf einer internationalen BB-Konferenz in Hanoi vorgestellt.

Die Unternehmensgruppe Deckel Maho Gildemeister stattete im Rahmen eines von der KfW finanzierten Projekts eine Universität in Nam-Dinh mit CNC-Maschinen und Trainingssoftware aus und bot Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte zum sinnvollen Einsatz der Maschinen im Unterricht an. Die achtwöchigen Kurse fanden im Zeitraum November 2010 bis März

2011 statt.

Das Consultingunternehmen ICON-Institute beriet fünf vietnamesische BB-Einrichtungen und stellte technische Unterstützung bereit. Beauftragt wurde das Institut von der damaligen GTZ.

Teilweise geförderte Aktivitäten

Insgesamt werden von den 13 in Vietnam identifizierten teilweise geförderten Aktivitäten neun Aktivitäten mit entwicklungspolitischen Geldern von BMZ, GIZ, und KfW finanziert. Die anderen vier Aktivitäten erhielten eine Förderung über die Verbundprojekte des BMBF (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Entwicklung von Curricula und Lehrmaterialien, Schulungen für Lehrkräfte und Schulungen an einem Schulungszentrum für Digitalisierungsfachkräfte	Umsetzung: digi-tex Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Unterstützung beim Aufbau eines Modellausbildungszentrums	Umsetzung: SHP Steriltechnik AG Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Weiterbildung im Bereich nachhaltiges Forstmanagement	Umsetzung: Forest Finance GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Fachkräfteweiterbildung für Entsorgung und Recycling	Umsetzung: HS Anlagenbau GmbH, iST Pleißner und Partner, IBG Cottbus, TU Cottbus Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Schulungen im Bereich der Wasserwirtschaft	Umsetzung: German-Water-Partnership Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Beratung und Trainingskurse für Schweißtechniker	Umsetzung: Handwerkskammer Koblenz Teilfinanzierung: BMZ
	Koordination: sequa
Qualifizierung von CNC-Fachkräften	Umsetzung: Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft gGmbH Teilfinanzierung: GIZ
Unterstützung beim Aufbau eine Bildungs- und Technologiezentrum im Schleifen	Umsetzung: Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft gGmbH Teilfinanzierung: GIZ

Quelle: IPC GmbH

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Ausbildung an einem BB-Zentrum für Bauwesen	Umsetzung: Berufsförderungswerk Bau Sachsen Teilfinanzierung: GIZ
Weiterbildung von Lehrkräften als Vorbereitung für den Bau eines BB-Zentrums im Bauwesen	Umsetzung: Berufsförderungswerk Bau Sachsen, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH Teilfinanzierung: BMBF
Beratung, Ausbildung und Maschinenlieferung beim Aufbau eines BB-Zentrums im Bauwesen	Umsetzung: Berufsförderungswerk Bau Sachsen, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH Teilfinanzierung: BMBF
Schulungsmaßnahmen zum Aufbau eines Schulungszentrums im Bereich Getränketechnik	Umsetzung: gpdm, Getränkemittelhersteller KHS Teilfinanzierung: BMBF
Beratung und Schulungsmaßnahmen zum Aufbau eines Schulungszentrums im Bereich Textil	Umsetzung: Koordinierungsstelle Weiterbildung, Beschäftigung e.V. (KWB), die Stiftung Bildung und Handwerk e.V. Teilfinanzierung: BMBF

Quelle: IPC GmbH

Die sechs vom BMZ geförderten BB-Aktivitäten wurden von sequa koordiniert. Vier Projekte wurden über das Förderprogramm develoPPP.de finanziert und zwei über das KVP-Programm (vgl. Anhang 1). Zwei weitere Projekte erfolgten im Zuge eines PPP mit der GIZ sowie einer Infrastrukturförderung durch die KfW. Die vom BMBF finanzierten Aktivitäten erfolgten im Rahmen des Förderprogramms der Verbundprojekte. Die dadurch geförderten deutschen Akteure gehören zum Netzwerk German Education Network for Employability (GENEV), einem Verbund deutscher BB-Träger aus unterschiedlichen Bereichen<sup>1</sup>, deren Ziel es ist, Ausbildung nach deutschem Standard nach Vietnam zu exportieren.

2003 wurde im Zuge des Programms develoPPP.de ein Projekt von der Firma digi-texx GmbH initiiert, in dessen Rahmen ein Schulungszentrum für Digitalisierungskräfte errichtet werden sollte. Das Projekt sah vor, in Kooperation mit dem vietnamesischen LOTUS College Sprachkurse und Seminare zu Digitalisierungstechniken einzuführen, es wurde jedoch vorzeitig abgebrochen.

<sup>1</sup> Zu den deutschen Konsortialpartnern gehören BFW Bau Sachsen e.V., die gpdm, die Handwerkskammern Aachen und Rhein-Main, die KWB sowie die Stiftung Bildung und Handwerk e.V.

Eine weitere Aktivität, die vom BMZ finanziert und von sequa administriert wurde, entstand in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Koblenz und der Georg Fischer Rohrverbindungstechnik GmbH. Hierbei wurden Trainingskurse für vietnamesische Schweißtechniker durchgeführt.

Im Rahmen eines PPP des Unternehmens SHP Steriltechnik AG wurde 2010 der Aufbau eines Modellausbildungszentrums für Laboranten, das sich an den EU-Richtlinien der Lebensmittelanalyse orientiert, begonnen. Im Zuge des Projekts unterstützt das Unternehmen die lokalen Partner dabei, sowohl Curricula zu erstellen wie auch Facharbeiter, Studierende und Experten sowie Multiplikatoren im Bereich der Lebensmittelanalyse auszubilden. Das Ziel des Projekts, an dem auch das MoLISA und das Direktorat für BB GDTV beteiligt sind, ist es, die Qualität der Laborantenausbildung zu verbessern und das Bewusstsein für Lebensmitteluntersuchungen, Hygiene und Verbraucherschutz in Vietnam zu schärfen.

Finanziert vom BMZ führte die Forest Finance Service GmbH Weiterbildungen im Bereich des nachhaltigen Forstmanagements durch.

Ein Projekt im Rahmen des Programms develoPPP.de, an dem sich die Unternehmen HS Anlagenbau GmbH, iST Pleißner Partner Ingenieurbüro GmbH und IBG Cottbus seit 2011 beteiligen, widmet sich der Fachkräfteweiterbildung im Bereich Entsorgung und Recycling. Die deutschen Unternehmen unterstützen eine vietnamesische Hochschule für Landwirtschaft, ein Curriculum für eine etwa dreimonatige Weiterbildung für Studenten im Ingenieursstudiengang zu erstellen, und bieten Beratungsleistungen in Bezug auf methodische Fragen und Inhalte zum Thema Recycling. Die Hochschule stellt Räume und Dozenten zur Verfügung und beteiligt sich mit einem Anteil von vier Prozent an den Kosten. 46 Prozent der notwendigen finanziellen Mittel werden von den drei deutschen Unternehmen und 50 Prozent vom BMZ getragen.

Zum Zeitpunkt der Befragung befand sich zudem ein Verbandspartnerschaftsprojekt des Unternehmens German-Water-Partnership in Planung, in dem im Bereich der Wasserwirtschaft geschult werden sollten. Die fachspezifischen Trainings sollen in Kooperation mit einer vietnamesischen Bildungseinrichtung angeboten werden. Administriert wird das teilgeförderte Projekt von sequa.<sup>2</sup>

In einem zuerst durch das BMZ und die EU vollfinanzierten und ab 2001 im Rahmen des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms durchgeführten Partnerschaftsprojekt zwischen der Handwerkskammer Koblenz und der Abteilung für Standard und Qualität im vietnamesischen Ministerium für Wissenschaft, Technologie und Umwelt wurden ab 1993 Weiterbildungsmaßnahmen für vietnamesische Schweißtechniker durchgeführt. Die Handwerkskammer Koblenz stellte einen Langzeitberater ab, der die Trainer der Partnerorganisation qualifiziert, und stattete das Handwerkszentrum aus. Daneben wurden Messebeteiligungen und Weiterbildungen für vietnamesische KMU organisiert. Im Ergebnis entstand das Handwerkszentrum Hanoi.

Von 2008 bis 2010 qualifizierte das Europäische Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft im Rahmen eines PPP mit der GTZ CNC-Fachkräfte. Das Ausbildungsprogramm umfasste u.a. einen zwölfwöchigen Trainingskurs für vietnamesische Ausbilder in Deutsch-  
2 <http://www.germanwaterpartnership.de/405/>, abgerufen am 14.03.2014.

land sowie die Entwicklung von Lehr- und Lernmitteln. Im Anschluss fanden CNC-Weiterbildungskurse an vier Modellberufsschulen statt. In einem weiteren vom Europäischen Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft initiierten Projekt wird seit 2012 ein Bildungs- und Technologiezentrum im Schleifen von CNC-Werkzeugen aufgebaut. Die PPP-Projekte erfolgten im Rahmen des Kooperationsvorhabens „Förderung der Berufsbildung Vietnam“, das von GTZ, DED, InWEnt, KfW und CIM zusammen mit dem MoLISA und dem Berufsbildungsamt implementiert wurden.<sup>3</sup>

Neben verschiedenen vom BMZ finanzierten Projekten wurden in Vietnam auch mehrere vom BMBF geförderte Aktivitäten ermittelt. Hierzu zählt das Projekt des Berufsförderungswerks Bau Sachsen zum Aufbau eines BB-Zentrums im Bauwesen, das 2009 mit der Qualifizierung von Lehrkräften begann und in einem Anschlussprojekt 2012 mit dem Bau des Zentrums in Hanoi fortgesetzt wurde. Ziel dieses Projekts ist es, die überwiegend theoretische Ausbildung von Maurern, Tiefbauern und anderen Berufen der Baubranche praxisorientierter zu gestalten.

Zu diesem Zweck fanden in einem ersten Schritt Trainerschulungen für 15 Lehrer über einen Zeitraum von ein bis drei Monaten statt. Parallel hierzu widmeten sich acht vietnamesische Colleges, in denen künftig die theoretischen Inhalte der Ausbildung vermittelt werden sollen, der Curriculumentwicklung. 2012 hat der Bau des Zentrums begonnen.

Seither hat das Berufsförderungswerk Bau Sachsen weitere Betriebe akquiriert, die bereit sind, den praktischen Teil der Ausbildung zu übernehmen. Das Projekt wird seit 2012 von der GIZ gefördert.

Die Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement (gpdm) führte im Rahmen von GENEV ein Projekt zum Aufbau von Schulungszentren im Bereich der Getränketechnik durch. Kooperationspartner waren ein deutscher Getränkemittelhersteller (KHS) und ein vietnamesisches Getränkeunternehmen mit angegliederter Berufsschule. Geschult wurden Anfänger und Fachkräfte im Bereich Lebensmittel- und Getränketechnik.

3 <http://www.tvet-vietnam.org/index.php/en/business-sector-involvement/18-pilot-projects/214-zusammenarbeit-mit-unternehmen-geht-in-eine-neue-dimension->, abgerufen am 28.08.2013.

Das Kursangebot reichte von Produktschulungen bis hin zur Ausbildung nach deutschem Standard. Der vietnamesische Partner stellte die Räumlichkeiten sowie einen Teil des Personals zur Verfügung, KHS das technische Material und gpdm übernahm die Ausbildung der Lehrkräfte.<sup>4</sup>

Die Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung (KWB) und die Stiftung Bildung und Handwerk sind zudem am Aufbau eines Bildungszentrums für einen vietnamesischen Textilkonzern beteiligt. In Kooperation mit dem Fachbereich Modedesign der Hamburger Hochschule für angewandte Wissenschaften unterstützen die beiden Unternehmen das vietnamesische Textilunternehmen Vietnam National Textile Garment Group, indem sie Dozenten in den Bereichen Marketing, Betriebswirtschaftslehre, Modedesign, Informationstechnologie, E-Learning und Logistik schulen.

---

4 <http://www.gpdm.de/1404.html>, abgerufen am 28.08.2013.

Tabelle 6: Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Vietnam

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps Systemtechnik
Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme	LD Didactic
Weiterbildung und Export von Maschinen im Bereich der Automatisierungstechnik	Festo Didactic
Weiterbildung im Bereich Qualitäts- und Umweltmanagement	TÜV Rheinland
Verkauf von Lehrwerken im Bereich Elektrotechnik	Cornelsen Verlag

Quelle: IPC GmbH

#### Privatwirtschaftliche Aktivitäten

Insgesamt wurden in Vietnam fünf Aktivitäten privater Akteure identifiziert (vgl. Tabelle 6).

Anbieter bildungsrelevanter Warenexporte sind hps Systemtechnik, Festo Didactic, LD Didactic mit dem Vertrieb von naturwissenschaftlichen Lehrsystemen und Schulungsmaterialien sowie der Cornelsen Verlag, der in Zusammenarbeit mit einem Bildungsverlag des vietnamesischen Bildungsministeriums Lehrwerke für den Bereich Elektrotechnik verkauft.

Ebenso wie in Südafrika führt TÜV Rheinland in Vietnam zwei- bis sechstägige Schulungen zum Thema Qualitäts- und Umweltmanagement durch. Auch Festo Didactic bietet neben dem Vertrieb von Trainingsequipment Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Automatisierungstechnik an.

Einige deutsche BB-Anbieter berichten über Probleme, auf dem vietnamesischen BB-Markt Fuß zu fassen. Abbrüche und Schwierigkeiten im Projektverlauf wurden im Rahmen von teilfinanzierten Aktivitäten deutlich; so wurden zwei Projekte zur Schulung von Lehrkräften noch vor dem Markteintritt abgebrochen. Die Gründe hierfür sind u.a. die hohen Preisunterschiede zwischen deutschen und vietnamesischen Anbietern sowie die große Konkurrenz aus den angelsächsischen Ländern (vor allem Australien). Auch Konflikte mit anderen

Akteuren im Prozess der Transformation wurden bei teilfinanzierten Aktivitäten zur Schulung von Lehrkräften deutlich.

**Die politische und wirtschaftliche Transformation des Landes scheint sich in Vietnam in der BB-Zusammenarbeit zu spiegeln: Auf der Grundlage gewachsener Beziehungen aus den 1970er und 1980er Jahren konnten sich Projekte der System- und Strukturentwicklung etablieren. Zudem wurden ungewöhnlich viele teilfinanzierte Aktivitäten identifiziert:**

**In diesem Bereich treten Reibungen auf, da die zum Teil divergierenden Systemlogiken der Akteure aufeinandertreffen. Die hohe Anzahl teilgeförderter Aktivitäten suggeriert, dass die Transformation individueller Aktivitäten möglich ist. Diese These konnte allerdings nicht erhärtet werden. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein: Ein wenig belastbarer Markt erschwert privatwirtschaftliche Aktivitäten, und personengebundene Netzwerke sind durch neue Akteure nicht leicht zu ersetzen.**

## 3.3 Kolumbien

### 3.3.1 Allgemeines Länderprofil

Mit seinen 47 Mio. Einwohnern ist Kolumbien nach Brasilien das bevölkerungsreichste Land Lateinamerikas.<sup>1</sup> Nach einer schweren Wirtschaftskrise in den 1990er Jahren leitete die kolumbianische Regierung eine Vielzahl struktureller Reformen ein und bemühte sich, das Haushaltsdefizit und die Inflation zu kontrollieren; sie entwertete die Währung und unterzeichnete Freihandelsabkommen.

In den letzten Jahren hat sich die Wirtschaft erholt, sie wuchs 2011 um 6,6 Prozent und 2012 um 4,0 Prozent. Auch die Inflationsrate lag 2012 auf einem im regionalen Vergleich niedrigen Wert von 3,48 Prozent.<sup>2</sup>

Der stabile Finanzsektor und eine angemessene Fiskal- und Geldpolitik verhalfen auch im Krisenjahr 2009 zu einer Wachstumsrate von 1,7 Prozent. Schlüsselfaktoren des Wirtschaftswachstums sind die zunehmend stabile Lage, eine solide Wirtschaftspolitik und der Abschluss von Freihandelsabkommen.<sup>3</sup> Innerhalb Lateinamerikas hat Kolumbien heute die viertgrößte Wirtschaft und gehört zu den Ländern mit den besten Zukunftsperspektiven in Bezug auf das Wirtschaftswachstum.

Nach Berechnungen der Weltbank leben 34 Prozent der kolumbianischen Bevölkerung in Armut, 8 Prozent in extremer Armut.<sup>4</sup> Die hohe soziale und ökonomische Ungleichheit sowie fortwährende Berichte über Menschenrechtsverletzungen, Korruption und Gewalt kontrastieren in auffälliger Weise mit einer Gesell-

schaft, die stabile demokratische Regierungsverhältnisse, eine hohe Bildungsbeteiligung und eine in vielfacher Weise florierende Wirtschaft aufweist<sup>5</sup>. Das reale BIP je Einwohner ist in den letzten Jahren stetig gewachsen, zuletzt von 9.393 USD im Jahr 2010 auf 10.033 USD 2011.<sup>6</sup> Kolumbiens Dienstleistungssektor umfasst den größten BIP-Anteil mit 55,5 Prozent, gefolgt vom Industriesektor mit 37,5 Prozent und dem Agrarsektor mit 7,0 Prozent. Neben der Finanzdienstleistungsbranche verfügt das Land über bedeutende Industrien wie die Textilindustrie, die Lebensmittelverarbeitung und die Ölproduktion.<sup>7</sup>

Mit den USA, dem größten Handelspartner, vereinbarte Kolumbien im Jahr 2006 und mit der EU im Jahr 2012 ein Abkommen zum freien Handel. Die Regierung bemühte sich auch, Zielland für ausländische Investoren zu werden. In der Weltbankrangliste des *Ease of Doing Business* liegt das Land derzeit auf Platz 42 von 189 Ländern (2013).<sup>8</sup>

Im Jahr 2012 verzeichnete Kolumbien eine Rekordzahl: über 15 Mrd. USD ausländische Direktinvestitionen<sup>9</sup>. Vor allem der Mineralstoffsektor zieht viele Investoren an und profitierte in den letzten Jahren von den steigenden Preisen auf dem Weltmarkt. Zudem trägt der Export von Öl stark zum Wirtschaftswachstum bei. Außerdem verfügt Kolumbien über das größte Smaragd-vorkommen der Welt.

1 [http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/11/pub20121128800411\\_159510.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/11/pub20121128800411_159510.pdf), abgerufen am 07.03.2014.

2 [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kolumbien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Kolumbien/Wirtschaft_node.html), abgerufen am 07.03.2014.

3 <http://www.indexmundi.com/colombia/>, abgerufen am 07.03.2014.

4 <http://data.worldbank.org/country/colombia> 07.03.2014.

5 [http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/laender\\_regionen/lateinamerika/kolumbien/index.html](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/lateinamerika/kolumbien/index.html), abgerufen am 07.03.2014.

6 <http://wko.at/statistik/laenderprofile/lp-kolumbien.pdf>, abgerufen am 07.03.2014.

7 Vgl. ebd.

8 <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/>, abgerufen am 07.03.2014.

9 <http://www.state.gov/e/eb/ris/othr/ics/2013/204622.htm>, abgerufen am 07.03.2014.

Das Land ist auch ein bedeutender Hersteller und Exporteur von Kaffee, Früchten, Schnittblumen und Industriechemikalien.<sup>10</sup>

Deutschland ist Kolumbiens größter Handelspartner innerhalb der EU. In den letzten Jahren hat das Handelsvolumen zwischen den beiden Ländern erheblich zugenommen. Zahlreiche deutsche Unternehmen sind mit eigenen Produktionsstätten in Kolumbien vertreten. Ein umfassendes Freihandelsabkommen zwischen Kolumbien und der EU trat im August 2013 in Kraft, wodurch u.a. Hemmnisse und Beschränkungen im Handel mit Waren abgebaut werden sollen.

Dabei wurde vor allem der Handel mit Industriegütern genannt, jedoch liegen uns keine Informationen darüber vor, in welcher Weise der Bildungssektor von den Vereinbarungen betroffen ist.<sup>11</sup> Kolumbien ist seit 1995 Mitglied der WTO und hat sich somit in Bezug auf Bildung vor allem auch dem GATS verpflichtet, ohne jedoch den Bereich Bildung als Dienstleistung identifiziert zu haben.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> [http://www.indexmundi.com/colombia/economy\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/colombia/economy_profile.html), abgerufen am 07.03.2014.

<sup>11</sup> Vgl. [http://www.stuttgart.ihk24.de/international/import\\_export/Warenursprung/Zollvorteile\\_Praeferenzen/2225172/Handelsabkommen\\_mit\\_Zentralamerika\\_sowie\\_Kolumbien\\_und\\_Peru\\_tre.html;jsessionid=50E30987D17540BDA96B7B12847E1C9C.repl2](http://www.stuttgart.ihk24.de/international/import_export/Warenursprung/Zollvorteile_Praeferenzen/2225172/Handelsabkommen_mit_Zentralamerika_sowie_Kolumbien_und_Peru_tre.html;jsessionid=50E30987D17540BDA96B7B12847E1C9C.repl2), abgerufen 05.02.2014

<sup>12</sup> Der Sektor Bildung wird in der WTO zwar durch das GATS abgedeckt, aber es steht jedem Staat frei, bestimmte Sektoren aufzunehmen oder auch auszuschließen.

D.h., dass Bildungsprodukte oder -dienstleistungen vorerst nicht zollfrei von Deutschland nach Kolumbien exportiert werden können.

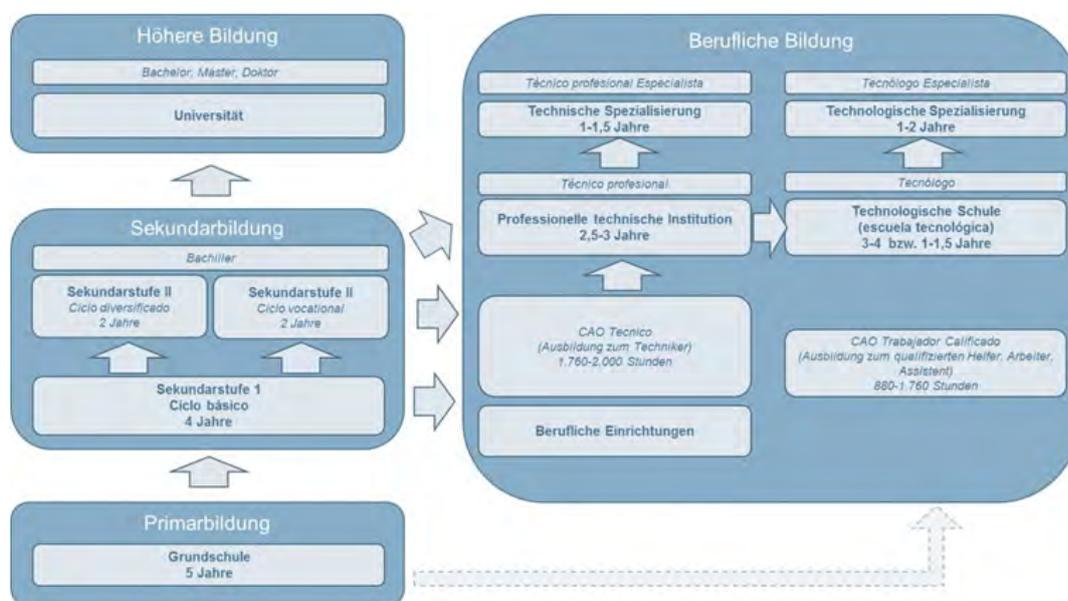
**Insgesamt präsentiert sich in Kolumbien eine moderne Wirtschaft mit guten Wachstumschancen, die jedoch (noch) nicht so weit entwickelt ist, dass die gesamte Bevölkerung am Wohlstand teilnimmt, auch wenn sie über einen ausgesprochen hohen Bildungsstand verfügt. Es handelt sich um ein Land mit großem Binnenmarkt und stabilem BIP-Wachstum, das auch gerade durch öffentliche Infrastrukturinvestitionen gute Aussichten für deutsche Firmen – auch aus der BB-Branche – bietet.**

**Gleichzeitig haben in den vergangenen Jahrzehnten Gewalt, Korruption, Vertreibung und ein extremes Maß an sozialer und ökonomischer Ungleichheit für viele Kolumbianer ein auskömmliches und sicheres Leben erschwert. Diese Ungleichheit eröffnet vor allem für die entwicklungspolitischen Beziehungen zwischen Deutschland und Kolumbien Potenzial für eine Zusammenarbeit.**

### 3.3.2 Berufliche Bildung

BB findet in Kolumbien im Sekundarbereich und im Bereich der höheren Bildung statt (siehe Abbildung 9). BB-Programme außerhalb des höheren Bildungssektors wurden in der Vergangenheit kaum reguliert. Um die Qualität der BB auch im Sekundarbereich zu gewährleisten, erarbeitete die staatliche Ausbildungsinstitution SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) zusammen mit verschiedenen Ministerien gesetzliche Rahmenbedingungen für berufliche Ausbildungsprogramme und führte ein Qualitätssicherungssystem ein. Dementsprechend erfolgt die Zulassung von Ausbildungsgängen und BB-Einrichtungen über den SENA.

Abbildung 9: Das Bildungssystem in Kolumbien



Quelle: IPC GmbH

BB-Programme im Sekundarbereich kombinieren theoretisches Wissen mit praktischer Ausbildung im Privatsektor. Die Ausbildung muss eine Mindestdauer von 600 Stunden aufweisen und einen Praxisanteil von 50 Prozent beinhalten.

Sie schließt mit dem certificado de aptitud ocupacional (kurz CAO), einem Zertifikat zur Berufsbefähigung, ab. Die meisten CAO-Programme dauern zwischen 1.000 und 1.800 Stunden, Absolventen tragen die Bezeichnung técnico laboral (Berufstechniker). Die Zugangsvoraussetzungen unterscheiden sich je nach Ausbildungsprogramm und -einrichtung. In der Regel ist ein Abschluss der Sekundarstufe I (nach der 9. Klasse) oder der Grundschule (nach der 5. Klasse) erforderlich, einige Programme setzen allerdings einen Bachiller (Abschluss der Sekundarstufe II) voraus.

Die berufsbildenden Einrichtungen im Sekundarbereich sind überwiegend öffentlich.

Im Jahr 2011 waren 256.488 von insgesamt 288.364 Auszubildenden in öffentlichen Bildungseinrichtungen untergebracht. Dies entspricht einem Anteil von

89 Prozent.<sup>1</sup>

Die öffentlichen Institutionen werden von SENA verwaltet und bieten kostenfreie Ausbildungsprogramme an. Die größten privaten Institutionen sind der Asociación Nacional de Entidades de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Vereinigung nationaler Bildungseinrichtungen für Arbeit und menschliche Entwicklung) angegliedert und gebührenpflichtig.

Im Bereich der höheren Bildung bieten Einrichtungen technischer Bildung (escuela técnica) und sogenannte technologische Schulen (escuela tecnológica) BB an. Erstere haben zum Ziel, die Lernenden auf die Ausübung einer spezifischen beruflichen Tätigkeit vorzubereiten.

Mit erfolgreichem Abschluss wird der Titel técnico profesional erworben. Insgesamt beansprucht die Ausbildung einen Zeitraum von 2,5 bis drei Jahren. Darüber hinaus ist eine technische Spezialisierung möglich, die weitere 1,5 bis zwei Jahre dauert.

<sup>1</sup> <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-channel.html>, abgerufen am 07.03.2014.

Technologische Ausbildungsprogramme sind demgegenüber theoretischer ausgerichtet und beschäftigen sich in erster Linie damit, die Prozesse des jeweiligen Berufsbereichs zu planen, zu implementieren und zu steuern. Ausbildungsrichtungen sind vor allem Wirtschaft, Management, Ingenieurwissenschaften und Kommunikation.

Die Ausbildung dauert drei bis vier Jahre für Auszubildende mit erfolgreich abgeschlossener Sekundarstufe II und ein bis 1,5 Jahre für Absolventen der escuela técnica. Auch hier ist eine weitere Spezialisierung möglich.

Im Gegensatz zum sekundären BB-Bereich überwiegt in der höheren BB der Anteil privater BB-Einrichtungen, im Jahr 2006 lag er bei 75 Prozent. 2011 befanden sich insgesamt 930.882 Schüler und Studierende in BB-Einrichtungen, davon besuchten 451.547 Studenten eine technologische Schule und 93.927 eine professionelle technische Institution.

Weitere 71.726 Studierende strebten eine Spezialisierung und 24.581 einen Meisterabschluss an.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-channel.html>, abgerufen am 07.03.2014.

**Kolumbiens hohes Bildungsniveau sowie der hohe Anteil von privaten Einrichtungen zur höheren BB bieten erhebliche Chancen für die Kooperation mit internationalen Bildungsdienstleistern.**

**Für private Anbieter eröffnen sich Möglichkeiten im Warenexport und im Bereich der Schulungen zur Nutzung deutscher Produkte. Auf der Systemebene besteht großes Interesse, von der deutschen Erfahrung z.B. im Feld der erneuerbaren Energien zu lernen.**

**Die drängende Armut benachteiligter Bevölkerungsgruppen macht gleichzeitig ein Engagement der gemeinnützigen oder konfessionellen Akteure der EZ notwendig.**

### 3.3.3 Identifizierte BB-Aktivitäten

In Kolumbien wurden insgesamt 16 Aktivitäten und 23 Leistungen deutscher Akteure erfasst, davon finden jeweils sechs Aktivitäten im Rahmen der EZ bzw. im privatwirtschaftlichen Bereich statt; bei den übrigen vier Aktivitäten handelt es sich um teilweise geförderte Projekte:

- **vollständig geförderte Aktivitäten**
- Technologietransfer in den Bereichen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen
- Beratung für duale Berufsausbildung
- Beratung zum Aufbau eines nationalen Instituts für BB
- Ausbildung für Straßenkinder, Kinderarbeiter und ehemalige Kindersoldaten

- Ausbildung von Jugendlichen armer Bevölkerungsschichten
- Ausbildung für ehemalige Prostituierte
- **teilweise geförderte Aktivitäten**
- Unterstützung beim Aufbau eines Kfz-Prüf- und Ausbildungszentrums
- Einrichtung von Photovoltaikanlagen
- Beratung von Ausbildern im Orthopädiebereich
- Aufbau, Einführung und Weiterentwicklung einer Berufsakademie
- **privatwirtschaftliche Aktivitäten**
- Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik
- Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme

Abbildung 10: Leistungen in den untersuchten BB-Aktivitäten in Kolumbien nach Finanzierungsart



- Weiterbildung und Export von Maschinen im Bereich Automatisierungstechnik
- Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, Elektrotechnik, Metall
- Verkauf von Lehrwerken
- Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung

Nachfolgend werden die verschiedenen Aktivitäten unterteilt nach Förderungsgrad dargestellt.

## Vollständig geförderte Aktivitäten

Unter den vollständig geförderten Projektaktivitäten nimmt in Kolumbien (vgl. Abbildung 10), die Systemberatung einen Anteil von einem Viertel (25 Prozent) der Leistungen ein. Mit der Hälfte aller Leistungen werden allerdings am häufigsten Schulungen von Teilnehmenden aus benachteiligten Bevölkerungsgruppen (50 Prozent) durchgeführt.

Auch in Kolumbien werden die insgesamt sechs vollständig geförderten Aktivitäten zum überwiegenden Teil mit Mitteln des BMZ finanziert. Hierzu zählen Aktivitäten mit Beteiligung der GIZ und von Don Bosco Mondo sowie von CIM und Caritas International.

Die teilweise durch deutsche staatliche Akteure geförderten Projekte setzen sich zu jeweils einem Viertel aus Leistungen der Beratung staatlicher Akteure, aus Curriculum- und Lehrmaterialentwicklung und aus der Schulung von Lehrkräften zusammen.

Die Finanzierung einer weiteren Aktivität übernahm das BMBF (vgl. Tabelle 7).

Von den Aktivitäten, die rein privatwirtschaftlich bestritten wurden, beziehen sich weit mehr als die Hälfte (57 Prozent) darauf, Maschinen und Werkzeuge zu liefern. Dies leisten deutsche BB-Exporthändler wie hps Systemtechnik, LD Didactic, Festo Didactic usw.

Tabelle 7: Übersicht über vollständig geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien

vollständig geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Technologietransfer in den Bereichen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen	GIZ
Beratung für duale Berufsausbildung	CIM
Beratung zum Aufbau eines nationalen Instituts für BB	BIBB
Ausbildung für Straßenkinder, Kinderarbeiter und ehemalige Kindersoldaten	Don Bosco Mondo
Ausbildung von Jugendlichen armer Bevölkerungsschichten	Don Bosco Mondo
Ausbildung für ehemalige Prostituierte	Caritas International

Quelle: IPC GmbH

In Kolumbien ist die GTZ/GIZ seit 1965 tätig. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf den Bereichen Friedensentwicklung und Konfliktlösung, Umweltpolitik, Schutz und Nutzung der natürlichen Ressourcen sowie nachhaltige Wirtschaftsförderung.

War die GTZ in der Vergangenheit noch verstärkt im BB-Bereich in Kolumbien tätig, spielt dieser Bereich in der GIZ nach Auskunft eines Interviewpartners mittlerweile lediglich eine kleine Rolle innerhalb des Tätigkeitsfelds der nachhaltigen Wirtschaftsförderung. Zu den BB-Aktivitäten gehört ein zwischen 2009 und 2011 durchgeführtes Programm zum Technologietransfer in den Bereichen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen, in dessen Rahmen Trainer geschult und Lehrmaterialien entwickelt wurden.

Eine weitere vom BMZ geförderte Aktivität besteht darin, dass ein CIM-Mitarbeiter Kammern dabei berät, die duale Berufsausbildung zu verbessern.

Don Bosco Mondo ist auf vielfältige Weise in der BB aktiv, so z.B. in der kolumbianischen Metropole Medellín, wo seit mehr als 40 Jahren Straßenkinder, Kinderarbeiter und ehemalige Kindersoldaten die Möglichkeit erhalten, eine Ausbildung zu absolvieren. In einem weiteren seit 2008 laufenden Projekt werden

Jugendliche aus armen Bevölkerungsschichten in diversen Handwerksberufen ausgebildet, um ihnen eine berufliche Perspektive zu bieten und sie vor Drogen, Prostitution und Gewalt zu schützen.

Caritas International widmet sich einer ähnlichen Zielgruppe. Das Hilfswerk bietet Mädchen und jungen Frauen, deren Lebensumstände sie in die Prostitution gezwungen hatten, die Möglichkeit, in einem sechsmonatigen Ausbildungsprogramm unterschiedliche Berufe im handwerklichen, gastronomischen oder pflegerischen Bereich zu erlernen. Hinzu kommen betriebswirtschaftliche Fortbildungen. Der Deutsche Caritasverband unterstützt die Arbeit der *adoratrices*<sup>1</sup> in Bogotá seit 2007.

Parallel zu einem PPP-Projekt im Bereich Orthopädietechnik (siehe nächstes Kapitel) berät CIM das Nationale Bildungsministerium Kolumbiens in Bezug auf gesetzliche Regelungen z.B. zur Ausstattung orthopädietechnischer Werkstätten.

Auch in Kolumbien ist das BIBB tätig, um SENA beim Aufbau eines nationalen Forschungszentrums für BB zu unterstützen. Das Projekt verfolgt das Ziel, BB verstärkt an den Anforderungen des kolumbianischen Arbeitsmarktes zu orientieren und die Qualität der BB mit Hilfe

<sup>1</sup> Orden der Hermanas Adoratrices (Schwestern der Anbetung)

Tabelle 8: Übersicht über teilweise geförderte Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien

teilweise geförderte Aktivitäten	deutsche Akteure
Unterstützung beim Aufbau eines Kfz-Prüf- und Ausbildungszentrums	Umsetzung: Volkswagen Bildungsinstitut Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Einrichtung von Photovoltaikanlagen	Umsetzung: SUNSET Energietechnik GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Beratung von Ausbildern im Orthopädiebereich	Umsetzung: CIM, Ottobock, Don Bosco Mondo, Universität Leipzig Teilfinanzierung: BMZ Koordination: GIZ
Aufbau, Einführung und Weiterentwicklung einer Berufsakademie	Umsetzung: AHK Teilfinanzierung: BMZ, GIZ (damals GTZ)

Quelle: IPC GmbH

von Datenanalysen und Forschungsarbeiten zu verbessern. Zudem wird in der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen SENA und dem BIBB angestrebt, verstärkt kolumbianische Unternehmen in die BB einzubeziehen.

## Teilweise geförderte Aktivitäten

Die vier teilweise geförderten Aktivitäten in Kolumbien wurden mit Mitteln des BMZ finanziert. Drei der Projekte erhalten ihre Förderung über das developp.de-Programm, von denen zwei mit Unterstützung von sequa und eines unter Beteiligung der GIZ durchgeführt wurden (vgl. Tabelle 8).

Das Volkswagen Bildungsinstitut führte mit Mitteln des developp.de-Programms zwischen 2004 und 2006 ein Projekt zum Aufbau einer Kfz-Prüf- und Servicestrecke durch. Im Rahmen dieses durch sequa administrierten praxisorientierten Aus- und Weiterbildungsangebots für Kfz-Mechatroniker wurden Lehrkräfte qualifiziert,

Lehrpläne erarbeitet sowie Teilnehmende, Multiplikatoren, Zulieferer und Werkstattinhaber geschult. Lokale Partner waren das staatliche technische Gymnasium Instituto Técnico Industrial Municipal de Pasto und die Stadtverwaltung Pasto.

Ein weiteres durch das developp.de-Programm gefördertes Projekt wurde 2012 vom Unternehmen SUNSET Energietechnik GmbH initiiert, das den SENA beim Aufbau eines Photovoltaikkompetenzzentrums unterstützt.

Im Zuge der Maßnahme wurden zwei Photovoltaikanlagen zur Verfügung gestellt und von SENA ausgebildete Lehrer und Multiplikatoren im Umgang mit den Anlagen und für ihren methodischen Einsatz im Unterricht geschult. Die Administration dieses Projekts übernahm ebenfalls sequa.

Eine Aktivität mit Beteiligung mehrerer deutscher Akteure findet im Bereich der Orthopädietechnik statt.

Tabelle 9: Übersicht über privatwirtschaftliche Aktivitäten und die jeweiligen deutschen Akteure in Kolumbien

privatwirtschaftliche Aktivitäten	deutsche Akteure
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps Systemtechnik
Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme	LD Didactic
Weiterbildung und Export von Maschinen im Bereich Automatisierungstechnik	Festo Didactic
Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, Elektrotechnik, Metall	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG
Verkauf von Lehrwerken	Cornelsen Verlag
Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung	Zahlenwerk

Quelle: IPC GmbH

In diesem Projekt, das im Rahmen von develoPPP.de durchgeführt wird, werden die Teilnehmenden über einen Zeitraum von drei Jahren zu Orthopädietechnikern ausgebildet. Daran beteiligt ist die GIZ, ein CIM-Berater, der deutsche Hersteller für Orthopädietechnik Otto Bock, Don Bosco Mondo sowie die Universität Leipzig, die an der Curriculumentwicklung mitwirkte. Über die Universität von Don Bosco Mondo wird zudem ein Fernlehrgang angeboten.

Die AHK initiierte 1998 ein PPP-Projekt zwischen der GIZ (damals GTZ), der AHK und lokalen Akteuren zur Gründung zweier dualer Hochschulen durch die kolumbianischen Kammern in Bogotá und Armenia. Die Hochschulen entstanden 2001, in den darauffolgenden Jahren traten drei weitere kolumbianische Universitäten dem Netzwerk bei, die sich auch finanziell beteiligen.

Die Rolle der AHK, die auch für die Steuerung und Verwaltung des Projekts zuständig ist, liegt in der Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Bildung, der Verstärkung des wissenschaftlichen Austauschs sowie des Studenten- und Dozentenaustauschs, der Suche nach Kooperationspartnern sowie der Vernetzung der

Universitäten mit der Privatwirtschaft.

Zudem arbeitet die AHK mit der Zertifizierungsorganisation CERTQUA zusammen, die Studiengänge nach ISO 9001 zertifizieren.

## Privatwirtschaftliche Aktivitäten

Insgesamt wurden die sechs identifizierten privatwirtschaftlichen Aktivitäten in Kolumbien überwiegend von denselben deutschen Unternehmen wie in Südafrika und Vietnam durchgeführt (vgl. Tabelle 9).

Auf dem Gebiet des Verkaufs von Maschinen und Werkzeug sind ebenso wie in Südafrika die Unternehmen Festo Didactic, Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co. KG, LD Didactic und hps System Technik tätig. In Zusammenarbeit mit einem Partnerverlag vor Ort vertreibt der Cornelsen Verlag Lehrwerke zu den Themen Management und Marketing. Wie in Südafrika bietet das Unternehmen Zahlenwerk auch in Kolumbien Fortbildungen für Mitarbeiter deutscher Firmen an.

In Kolumbien wurden uns weder Abbrüche noch größere Schwierigkeiten bei den von uns ermittelten Aktivitäten bekannt.

Private Akteure berichteten, dass sie im Bereich der bildungsrelevanten Warenexporte (und der damit verbundenen Dienstleistungen) einen kompetitiven, aber durchaus guten Markt vorfänden.

Auch auf dem Feld der Schulungen, die als vollfinanzierte, teilweise geförderte und privatwirtschaftliche Aktivitäten angeboten werden, lobten die privatwirtschaftlichen Akteure die örtlichen Marktbedingungen. Die EZ unterstützte in den letzten Jahren nur noch vereinzelt BB-Projekte.

**Ähnlich wie in Südafrika ist der BB-Markt in Kolumbien von einem hohen Maß an sozialer**

**Ungleichheit geprägt: In einem finanzkräftigen, dynamischen Markt formaler Arbeit und Ausbildung sind Schulungen oder der Verkauf von didaktischem Material möglich und erfolgversprechend.**

**Auch strukturbildende Maßnahmen wie die Curriculumentwicklung finden im Bereich der geförderten Projektaktivitäten einen funktionierenden Markt. Sozial- und entwicklungspolitisch intendierte BB-Aktivitäten werden von deutscher Seite nur noch in Ansätzen betrieben.**

**Auch wie in Südafrika waren Verläufe der Transformation nicht feststellbar, sondern es kann von einer Koexistenz verschiedener Zielsetzungen, Akteure, Ressourcen und Strukturen ausgegangen werden.**

## 3.4 Vergleichende Analyse der Aktivitäten und Länder

### **Sozial- und Wirtschaftsstruktur, politisches System und Bildung**

Die drei untersuchten Länder Südafrika, Kolumbien und Vietnam sind sich hinsichtlich ihrer Sozial- und Wirtschaftsstruktur, ihres politischen Systems und ihrer Erfahrungen mit Deutschland in der internationalen BB in mancher Hinsicht durchaus ähnlich: Es handelt sich um drei bevölkerungsreiche Länder mit bedeutsamen Rohstoffquellen, substanziellen volkswirtschaftlichen Aktivitäten und einem Entwicklungsstand, der nicht mehr als Entwicklungsökonomie gekennzeichnet werden kann.

Mit Ausnahme von 2009 verzeichneten alle drei Volkswirtschaften in den letzten Jahren positive Wachstumsraten.

Die Wirtschaft Südafrikas ist in den letzten drei Jahren, also nach der Finanzkrise, durchschnittlich um rund drei Prozent gewachsen.

In Kolumbien betrug die durchschnittliche Wachstumsrate im gleichem Zeitraum rund fünf Prozent und in

Vietnam sechs Prozent. Kolumbien, Vietnam und Südafrika sind Mitglieder des CIVETS – einer Gruppe bestehend aus sechs Ländern, die von Wirtschaftsanalysten aufgrund ihres Wachstumspotenzials als neue aufstrebende Märkte bezeichnet werden.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Gruppierung wurde im Jahr 2009 von der Economist Intelligence Unit (zugehörig zur Wirtschaftszeitschrift „The Economist“) ins Leben gerufen. Die Mitglieder der CIVETS werden wegen folgender Kriterien gewählt: ein entwickeltes Finanzsystem, kontrollierte Inflation und eine junge wachsende Bevölkerung.



Tabelle 10: Ländergrunddaten

	Südafrika	Kolumbien	Vietnam	Deutschland
Bevölkerungszahl	51.189.306	47.704.427	87.775.500	81.889.839
Anteil der Bevölkerung im Alter von 0 bis 14 Jahren (in Prozent)	29,5	28,0	22,9	13,2
Rang nach dem HDI	121	91	127	5
Alphabetisierungsrate (in Prozent aller Menschen über 15 Jahren)	92,98 (2011)	93,6 (2011)**	93,4 (2011)	-
BIP-Wachstumsrate				
2012	2,6	4,2	5,3	0,7
2011	3,5	6,7	6,2	3,3
2010	3,1	4,0	6,4	4,0
2009	-1,5	1,7	5,4	-5,2

Quelle: The World Data Bank, World Development Indicators 2012, UNDP, Human Development Indicator 2013

In allen drei Ländern ist der Bildungsstand der Bevölkerung formal und quantitativ gesehen verhältnismäßig gut. Die relativen öffentlichen Ausgaben für Bildung bewegen sich in den drei Ländern auf internationalem Niveau. Dies gilt gerade für die öffentlichen Ausgaben im Primarschulbereich. Insbesondere in Vietnam übertreffen die öffentlichen Ausgaben pro Primarschüler internationale Standards.

Die Einschreibequote in Primarschulen ist in allen drei Ländern auf konstant hohem Niveau und mit der in Industrieländern vergleichbar. Ähnliches gilt für die Einschreibequote in weiterführenden Schulen, auch wenn Vietnam in dieser Statistik mit einem Anteil von lediglich 77,2 Prozent eingeschriebenen Schülern aus der entsprechenden Alterskohorte deutlich abfällt. Dafür ist dort das Berufsschulsystem mit knapp 700.000

Berufsschülern im Jahr 2012 stark ausgeprägt. Trotz der Schwächen im Sekundarbereich ist die Qualität der Bildung in Vietnam sehr hoch, während in den beiden anderen Ländern ungeachtet der guten quantitativen Bildungsindikatoren in dieser Hinsicht Anlass zu Zweifeln besteht.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vietnam hat überdurchschnittliche Ergebnisse in der PISA-Studie 2012 (Programme for International Student Assessment) erzielt. Es erreichte 508 Punkte in der Kategorie Lesefähigkeit (OECD-Durchschnitt: 496 Punkte), 511 Punkte in der Kategorie Mathematik (OECD-Durchschnitt: 494 Punkte) und 528 Punkte in den Naturwissenschaften (OECD-Durchschnitt: 501 Punkte). Kolumbien hingegen weist in der gleichen Studie unterdurchschnittliche Ergebnisse auf. So erreichte es in der Kategorie Lesefähigkeit lediglich 403 Punkte, 376 Punkte in Mathematik und 399 Punkte in den Naturwissenschaften. Südafrika hat bisher noch an keiner PISA-Studie teilgenommen, es liegen aber Ergebnisse für TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) aus dem Jahr 2011 vor. Südafrika erreichte damals lediglich 352 von 800 Punkten im Fach Mathematik (internationaler Durchschnitt: 460 Punkte).

Tabelle 11: Bildungsindikatoren

Indikator	Südafrika	Kolumbien	Vietnam	Deutschland
öffentliche Ausgaben für Bildung (in Prozent des BIP)	6,0 (2010)	4,4	6,8 (2010)	5,1 (2010)
Einschreiberate in Primarschulen (in Prozent brutto) <sup>2</sup>	101,6	106,9	104,7	100,8
Ausgaben pro Schüler im Primarbereich (in Prozent des BIP pro Kopf)	17,5 (2010)	15,4	27,6 (2010)	18,3
Einschreiberate in Sekundarschulen (in Prozent brutto)	101,9*	92,8	77,2	101,7
Ausgaben pro Schüler im Sekundarbereich (in Prozent des BIP pro Kopf)	19,7	15,2	-	24,7 (2010)
Schüleranzahl in BB-Einrichtungen im Sekundarbereich	246.515*	318.538	699.700	1.457.885

Quelle: The World Data Bank, World Development Indicators 2011/12

Bezüglich des politischen Systems fallen Unterschiede ins Auge, die sich allerdings bei genauerer Betrachtung relativieren: Der Staat Kolumbien kann zwar auf eine sehr kontinuierliche und viel längere demokratische Verfasstheit zurückblicken als die beiden Vergleichsländer, doch ließen in den vergangenen Jahrzehnten nicht nur die eklatante soziale Ungleichheit, sondern auch Menschenrechtsverletzungen und die Korruption das soziale Vertrauen in politische Institutionen schwinden. Letztlich befinden sich alle drei Länder in einer Phase des Wiederaufbaus nach gewaltsamen Auseinandersetzungen: Vietnam nach einem (zwar länger zurückliegenden, doch umso traumatischeren) Krieg, Südafrika nach einem Regime der Rassentrennung sowie der sozialen Ungleichheit und Kolumbien nach langen von Gewalt und Anomie geprägten Auseinandersetzungen.

Auch hinsichtlich ihrer Wirtschaftsstruktur (vgl. Tabelle 12) zeigen insbesondere Kolumbien und Südafrika starke Ähnlichkeiten. Beide Nationalökonomien ver-

zeichnen insgesamt ein gehobenes mittleres Einkommen. Auch dominiert in beiden Ländern der Dienstleistungssektor. Aber gleichzeitig leiden beide unter hohen Armutsraten und sozialen Ungleichheiten. Der Gini-Index<sup>1</sup> erfasst die Ungleichverteilungen des Einkommens eines Landes. Auf einer Rangliste von 134 Ländern, bei der die Staaten mit der größten Ungleichheit, also dem höchsten Gini-Koeffizienten, oben stehen, befand sich Südafrika im Jahr 2012 auf Rang zwei und Kolumbien auf Rang neun. Das zeugt von der extrem hohen Ungleichverteilung beider Länder.

Vietnam hat dagegen eine andere ökonomische Struktur. Sein wirtschaftlicher Erfolg beruht hauptsächlich auf dem Agrarsektor und einem sehr niedrigen Lohnniveau. Die Löhne sind aufgrund der sozialistischen Planwirtschaft der letzten Jahrzehnte sehr ausgeglichen

<sup>1</sup> Der Gini-Index versucht, die Gleichheit oder Ungleichheit der Einkommensverteilung in einer Volkswirtschaft zu messen. Der Wert liegt hierbei zwischen 0 und 1. Bei 0 wären alle Einkommen eines Landes gleich hoch, wohingegen die Ungleichheit (und damit die Varianz) bei 1 am höchsten ist

<sup>2</sup> Es handelt sich hierbei um Bruttoeinschreiberraten eines Jahrganges. Eine Rate von über 100 % ist möglich wenn Schüler eine Klassenstufe wiederholen müssen.

Tabelle 12: Wirtschaftsindikatoren

Indikator	Südafrika	Kolumbien	Vietnam	Deutschland
BIP pro Kopf in USD	7.508	7.748	1.755	41.863
Gini-Index	0,63	0,56	0,36 (2008)	0,28 (2000)
Anteil der Landwirtschaft am BIP (in Prozent)	2,6	17,0	19,3	0,8
Anteil der verarbeitenden Industrie am BIP (in Prozent)	29,0	21,0	38,5	30,5
Anteil des Dienstleistungssektors am BIP (in Prozent)	68,4	62,0	42,2	68,6
Anteil Erwerbspersonen in der Landwirtschaft (in Prozent aller Erwerbspersonen)	4,6	16,9	47,4	1,7
Anteil Erwerbspersonen in der verarbeitenden Industrie (in Prozent aller Erwerbspersonen)	24,3	20,9	21,1	28,8
Anteil Erwerbspersonen im Dienstleistungssektor (in Prozent aller Erwerbspersonen)	62,7	62,2	31,5	69,5

Quelle: The World Data Bank, World Development Indicators 2012; CIA World Factbook 2013

verteilt. Für Vietnam ergibt sich daher ein vergleichsweise niedriger Gini-Index (Platz 74). Für die vietnamesische Wirtschaft hat der Agrarsektor überproportionale Bedeutung. Er trägt fast ein Fünftel zum BIP bei und beschäftigt rund die Hälfte aller Erwerbstätigen. Das BIP pro Kopf ist mit 1.755 USD jedoch sehr gering im Vergleich zu 7.748 USD in Kolumbien und 7.508 USD in Südafrika. Das Land zählt entsprechend der Kategorisierung der Weltbank zu den lower-middle-income countries, während Kolumbien und Südafrika den higher-middle-income countries zugerechnet werden.

**Es handelt sich somit bei allen drei Ländern weder um Gesellschaften, die so arm sind, dass sie durchgängig mit entwicklungspolitischen Programmen**

**der BB-Zusammenarbeit in der Zuständigkeit des BMZ gefördert werden sollten, noch um Gesellschaften, die einer**

**Förderung durch staatliche Entwicklungsförderung gänzlich entwachsen wären.**

## Heterogene Gesellschaftsgebilde

Die heterogenen Gesellschaftsgebilde der untersuchten Länder vereinen unterschiedliche, oft diskrepante und widersprüchliche Sektoren und Märkte in sich: Technologisch anspruchsvolle, dynamische

Tabelle 13: Parallelität der BB-Aktivitäten in vier Segmenten

	Systementwicklung und -unterstützung	Kolumbien	Vietnam	Deutschland
Ziele der Akteure	Armutsbekämpfung, Strukturbildung	Armutsbekämpfung, soziale Integration	Gewinnorientierung, Stärkung der Qualität der BB	Gewinnorientierung
lokale Partner	Regierung, Bildungsverwaltung, Arbeitsverwaltung	Benachteiligte, informeller Sektor, städtische oder ländliche Armutsregionen, kleine Unternehmen	Regierung, Bildungsverwaltung, Arbeitsverwaltung, zahlungskräftige Unternehmen, gemeinnützige Bildungseinrichtungen	zahlungskräftige Unternehmen, private Bildungseinrichtungen

Quelle: IPC GmbH

Produktionssektoren stehen unverbunden neben Sektoren, die von Armutsökonomie und Elend geprägt sind. Wohlhabende, gut gebildete Angehörige der Oberschicht suchen nach Ausbildungschancen, die sich von den Aspirationen marginalisierter Slumbewohner oder denen ländlicher Bevölkerungsgruppen diametral unterscheiden. Unterhalb der Länderebene sind die Bedingungen, Märkte und sozialen Kontexte so vielfältig, dass sie sich nicht sinnvoll zusammenfassen lassen. Daraus ergibt sich ein Ländermodell, das sich durchgängig auf die untersuchten Staaten anwenden lässt: Grundsätzlich lassen sich alle Länder in vier quasi unverbundene „Segmente“ einteilen, die von der internationalen BB unterschiedlich bedient werden (vgl. Tabelle 13).

Das Segment Systementwicklung und -unterstützung, das traditionell von der deutschen TZ bedient wird, zunehmend aber auch durch das BIBB, zielt auf die Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen im Bildungswesen ab und verläuft auf der Makroebene, d.h., Partner sind zumeist die entsprechenden Ministerien und/oder öffentliche Verwaltungen im Bildungsbereich.

Die deutsche EZ (auch über externe Berater) sowie die gemeinnützigen, auch konfessionellen Akteure sind insbesondere im Segment Armutsbekämpfung tätig und streben eine Verbesserung der Bildungsinfrastruktur an, um benachteiligten Bevölkerungsgruppen und Regionen den Zugang zu Bildungsdienstleistungen zu ermöglichen.

Die traditionelle Wirtschaft benötigt in der Regel in breitem Maße beruflich ausgebildete Kräfte. Insbesondere besteht eine hohe Notwendigkeit, Jugendlichen eine arbeitsmarktnahe Ausbildung zukommen zu lassen. KMU im formellen sowie informellen Sektor sind ebenfalls auf gute BB angewiesen.

Die Tatsache, dass BB in diesem Segment von der Wirtschaft nachgefragt wird, sie aber gleichzeitig der Arbeitsmarktpolitik sowie höherer Gleichheit beim Eintritt in den Arbeitsmarkt dient, macht dieses Segment zu einem hybriden Segment, für den gleichermaßen die Bildungsverwaltung, die Arbeitsverwaltung, zahlungskräftige Unternehmen und gemeinnützige Bildungseinrichtungen Interesse zeigen.

Für die moderne Wirtschaft privatwirtschaftlich bzw. teilgefördert Bildungsdienstleistungen zu erbringen bzw. entsprechende Waren bereitzustellen, stellt das vierte identifizierte Segment dar. Zumeist liegt dieses Segment in den Händen privater Bildungsanbieter, die gewinnorientiert ausgerichtet sind und ihre Dienstleistungen (und Waren) dort anbieten, wo zahlungskräftige Nachfrage besteht.

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch, wer im jeweiligen Segment die BB-Dienstleistung oder die BB-Waren bezahlt; und zwar während der Unterstützungsphase, aber auch danach, nämlich dann, wenn sich die EZ zurückgezogen hat und keinerlei deutsche Förderung mehr stattfindet (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Segmente und die Finanzierung von Aktivitäten

	Systementwicklung und unterstützung	Armutsbekämpfung	BB traditionelle Wirtschaft	BB moderne Wirtschaft
potenzielle Zahler vor der Transformation	EZ (deutsch oder international), lokale Regierung	EZ (deutsch oder international), lokale Regierung, gemeinnützige Organisationen	u.U. EZ (deutsch oder international), lokale Regierung, gemeinnützige Organisationen, Unternehmen	zahlungskräftige Unternehmen, private Bildungseinrichtungen, u.U. Einzelpersonen, u.U. EZ (deutsch oder international), lokale Regierung
potenzielle Zahler nach der Transformation	lokale Regierung	lokale Regierung, gemeinnützige Organisationen	lokale Regierung, gemeinnützige Organisationen, Unternehmen, Einzelpersonen	zahlungskräftige Unternehmen, private Bildungseinrichtungen, u.U. Einzelpersonen

Quelle: IPC GmbH

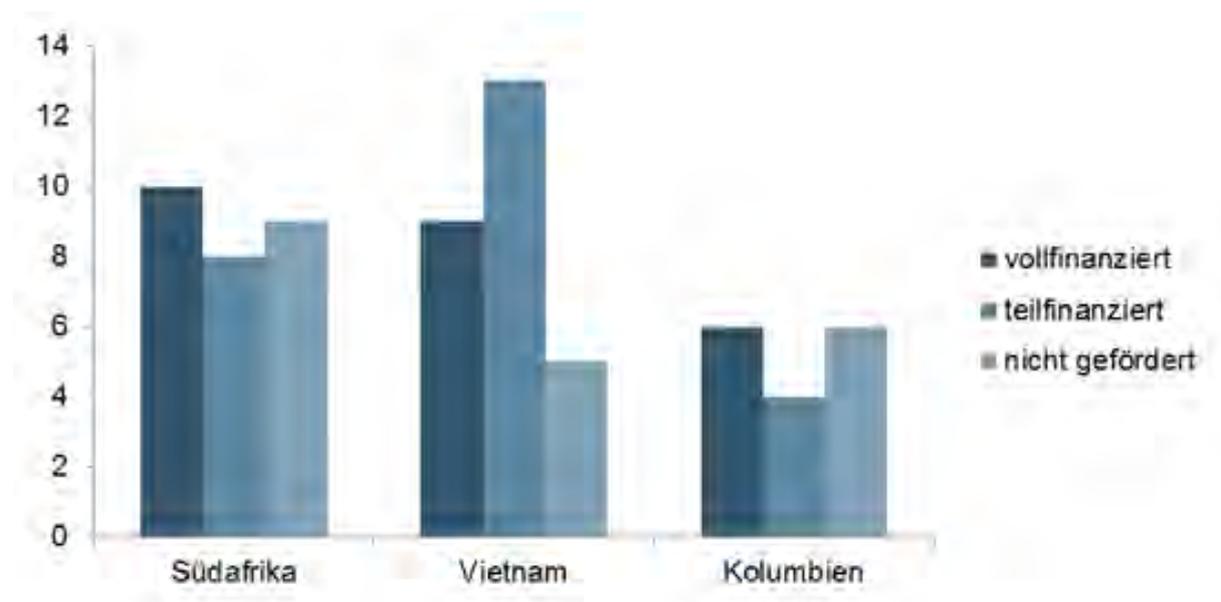
Jedes dieser zu erfassenden Segmente ist – jenseits von ökonomischen Kennzahlen – von spezifischen sozialen, kulturellen und institutionellen Bedingungen des Bildungs- und Arbeitsmarktes geprägt. Auch wenn wechselseitige Abhängigkeiten zwischen diesen Segmenten und Märkten vermutet werden können, so ist doch im Wesentlichen von einer Parallelität der Aktivitäten und Märkte auszugehen: Wenn privatwirtschaftliche Akteure Dienstleistungen und Produkte an moderne (deutsche) Produktions- und Dienstleistungsunternehmen verkaufen, dann folgen sie nicht nur einer anderen Handlungslogik als Entwicklungsexperten, die marginalisierte Jugendliche auf dem Land ausbilden, sondern sie bewegen sich auch in anderen Netzwerken, Finanzierungskontexten, Branchen und Technologien. Die BB-Aktivitäten deutscher Akteure spielen sich somit in unterschiedlichen, untereinander kaum verbundenen Segmenten und Gesellschaftssektoren ab. Die Aufteilung in vier Segmente ist eine Darstellungsform, die es erlaubt, die Situation der deutschen BB im Ausland und ihre Interessenlagen zu veranschaulichen. Die vier verschiedenen Segmente lassen sich ihrerseits wieder in verschiedene Untersegmente gliedern. Diese Unterteilung hängt von verschiedenen Kriterien ab wie beispielsweise der Branche, Region, Bildungsebene,

privat vs. öffentlich usw.

Daraus ergibt sich eine Fragmentierung der Segmente, die einen hohen Detaillierungsgrad aufweist. Aufgrund dieses hohen Grads der Fragmentierungen der Segmente ist die oben beschriebene Unverbundenheit der Aktivitäten in der Realität noch viel stärker ausgeprägt. Teilgeförderte Aktivitäten an der Schnittstelle der Transformation

Die Vorstellung einer „Transformation auf Systemebene“ geht davon aus, dass zu einem gewissen Punkt des Prozesses die Mehrheit der BB-Aktivitäten in einem Land nicht mehr von geförderten Akteuren ausgeführt wird, sondern überwiegend privatwirtschaftlich organisierte Akteure die „Staffel“ übernehmen. An den beiden „Enden“ des Transformationsspektrums lassen sich sowohl die Zielsetzungen als auch die Akteure relativ leicht abgrenzen: Während der Phase der Vollfinanzierung finden sich eher die Akteure der EZ bzw. gemeinnützige oder konfessionelle Akteure, während in der Phase, in der keine Förderung mehr stattfindet, privatwirtschaftlich organisierte Akteure überwiegen. Deshalb geraten bei der „Suche nach Transformation“, d.h. nach Bedingungen und Möglichkeiten des Übergangs von überwiegend voll geförderten zu überwiegend nicht geförderten Aktivitäten, insbesondere teil-

Abbildung 11: Einteilung der Aktivitäten nach dem Grad ihrer Förderung



Quelle: IPC GmbH

bzw. mischfinanzierte Programme und Projekte in den Blick. Dort, wo die deutsche Seite Aktivitäten teilfinanziert, finden sich Akteure aller Politikziele wieder.

Teilgeförderte Aktivitäten scheinen in einem Raum der Transformation stattzufinden, die eine Reihe von Fragen aufwirft: Werden an dieser Schnittstelle Schwierigkeiten zwischen den Akteuren wahrgenommen?

Sind in den entsprechenden Aktivitäten Überschneidungen unterschiedlicher Politikziele bzw. Übergänge zwischen Handlungslogiken feststellbar, die zu Reibungen zwischen den Akteuren führen?

In Kolumbien sind etwa 25 Prozent der von uns erfassten BB-Aktivitäten teilgefördert, in Südafrika 30 Prozent und in Vietnam nahezu die Hälfte der gesamten Aktivitäten (48 Prozent).

Die Akteure, die diese Aktivitäten finanzieren, kommen aus unterschiedlichen Politikbereichen:

Tabelle 15: Deutsche staatliche Akteure teilfinanzierter BB-Aktivitäten

Akteure Südafrika	Akteure Vietnam	Akteure Kolumbien
Umsetzung: CIWI GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: digi-texx Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: Volkswagen Bildungsinstitut Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Umsetzung: u.a. Bosch, Siemens, Volkswagen Teilfinanzierung: BMZ Koordination: AHK, sequa	Umsetzung: SHP Steriltechnik AG Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: SUNSET Energietechnik GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa
Umsetzung: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband Teilfinanzierung: BMZ, GIZ	Umsetzung: Forest Finance GmbH Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: CIM, Ottobock, Don Bosco Mondo, Universität Leipzig Teilfinanzierung: BMZ Koordination: GIZ
Umsetzung: Renewables Academy Teilfinanzierung: BMU, BMWi, AA	Umsetzung: HS Anlagenbau GmbH, iST Pleißner und Partner, IBG Cottbus, TU Cottbus Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: AHK Teilfinanzierung: BMZ, GIZ (damals GTZ)
Umsetzung: Renewables Academy Teilfinanzierung: BMU, BMWi, AA	Umsetzung: German-Water-Partnership Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: Siemens Business Services Teilfinanzierung: GIZ (BMZ)
Umsetzung: AHK/SAGTS Teilfinanzierung: Auswärtiges Amt	Umsetzung: Handwerkskammer Koblenz Teilfinanzierung: BMZ Koordination: sequa	Umsetzung: Renewables Academy Teilfinanzierung: BMU, BMWi, AA
Umsetzung: AHK/SAGTS Teilfinanzierung: deutsche Unternehmen und der Bund	Umsetzung: Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft gGmbH Teilfinanzierung: GIZ (BMZ)	
	Umsetzung: Berufsförderungs-werks Bau Sachsen Teilfinanzierung: GIZ (BMZ)	
	Umsetzung: Berufsförderungs-werks Bau Sachsen, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH Teilfinanzierung: BMBF	
	Umsetzung: Berufsförderungs-werks Bau Sachsen, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH Teilfinanzierung: BMBF	
	Umsetzung: gpdm, Getränkemit-hersteller KHS Teilfinanzierung: BMBF	

- BMZ-gefördert
- BMBF-gefördert
- Finanzierung durch andere Ministerien oder das AA

Quelle: IPC GmbH

**Im Bereich der teilgeförderten Aktivitäten verfolgen die deutschen staatlichen Akteure unterschiedliche Politikziele. Dennoch konnten, ebenso wie im Bereich der vollgeförderten oder der nichtgeförderten Aktivitäten, im Grunde keine Schwierigkeiten oder Reibungen zwischen den Akteuren wahrgenommen werden.**

Wir konnten weder in Kolumbien noch in Südafrika direkte Konflikt- oder Konkurrenzsituationen zwischen privaten und öffentlichen Akteuren.

Offenbar sind die Einsatzfelder in der Regel dazu unterschiedlich. Zudem werden Vorhaben zwar oft durch die öffentliche Hand koordiniert, aber von privaten Firmen ausgeführt, indem Beratungsfirmen oder Berater, die auf die BB-Kooperation mit Ländern des Globalen Südens spezialisiert sind, in die geförderten Projektphasen einbezogen werden.

In diesen Fällen tritt schon deswegen keine Konkurrenz auf, weil private Auftragnehmer von öffentlichen Akteuren beschäftigt werden.

In Vietnam konnten wir in einem Leistungsbereich direkte Konkurrenzsituationen identifizieren, und zwar bei der Schulung von Lehrkräften. Reibungen traten im Rahmen einer Aktivität auf (der BMBF-teilgeförderten Weiterbildung von Lehrkräften als Vorbereitung für den Bau eines BB-Zentrums im Bauwesen), deren Förderung auslief; die Ausbildungsmaßnahmen wurden danach vom BMZ teilgefördert (Ausbildung an einem BB-Zentrum für Bauwesen).

In diesem Fall kam es zu einer Überschneidung verschiedener Akteure **im selben Segment, derselben Branche und sogar in Zusammenarbeit mit demselben lokalen Partner**. Hier kann vermutet werden, dass die Systemlogiken von Politikzielen und anderen Zielsetzungen nicht kompatibel waren.

## Transformation einzelner Aktivitäten und die systemische Perspektive

Der Begriff Transformation unterstellt implizit, es existiere ein Kontinuum, auf dem die EZ wirtschaftlich im-

mer eigenständigere Zielgruppen hervorbrächte, so dass diese an einem bestimmten Punkt der Entwicklung dazu in der Lage seien, die bislang geförderten Dienste und Produkte nunmehr selbst zu erwerben (also mittelfristig möglichst zu deutschen Marktpreisen).

Auch wenn diese Form der Entwicklung wünschenswert ist, so wurde auf der **Ebene einzelner Aktivitäten** wenig Transformation beobachtet. Es gibt wenige teilgeförderte Aktivitäten, die sich im Laufe der Zeit von der Förderung unabhängig machen würden oder die Aussicht darauf bestätigen. Einige Aktivitäten wurden erst vor kurzem begonnen (z.B. in Vietnam), so dass trotz klarer Gewinnausrichtung noch keine Aussagen getroffen werden können, ob die Transformation gelingen wird.

Die Mehrzahl der Aktivitäten ist weder einem Transformationsprozess noch einem Transformationsziel unterworfen. Es kann vermutet werden, dass es denjenigen Unternehmen der internationalen BB, die im Bereich der modernen Wirtschaft tätig sind, leichter fällt, ihre Gewinnerwartungen zu erfüllen.

Zumindest sind nahezu alle nichtgeförderten Aktivitäten (also die privaten Akteure) in diesem Bereich tätig. In der traditionellen Wirtschaft finanziell zu bestehen scheint ungleich schwerer zu sein, als die Konzentration der teilgeförderten Aktivitäten in diesem Segment vermuten lässt.

Fokussiert man Transformation aus einer eher **systemischen Perspektive**, so bedeutet die unverbundene Parallelität der Segmente, dass sich entwicklungspolitische und privatwirtschaftliche Akteure in unterschiedlichen Sektoren von Wirtschaft und Gesellschaft bewegen und entfalten, ohne dass sich entscheidende Überschneidungen ergeben würden.

Somit lässt sich Transformation im Sinne einer „Staffelübergabe“ der EZ an die private Wirtschaft in den drei Ländern weder auf systemischer Ebene beobachten noch erscheint sie als ein logischer Prozess, da die gefundenen Aktivitäten verschiedenen Segmenten zugehören.

Dennoch ist folgender Zusammenhang wichtig: Es ist

entwicklungspolitisch sinnvoll, entwicklungspolitisch motivierte Programme und Projekte im Zuge gesellschaftlichen Wohlstandszuwachses nach und nach zu vermindern, so dass die nationalen Regierungen die Verantwortung für diese Bereiche sukzessive übernehmen – ggf. mit Hilfe deutscher Akteure.

Im Gegenzug sollten privatwirtschaftliche Akteure nach und nach verstärkt eigenständig tätig werden, um in zahlungskräftigen Märkten ohne staatliche Förderung ihre Waren und Dienstleistungen abzusetzen.

Diese normative Zielsetzung einer zunehmenden Beteiligung privatwirtschaftlicher Berufsbildungsanbieter aus Deutschland kann entweder durch Transformation geförderter in nicht-geförderte Programme erreicht werden oder aber durch – von entwicklungspolitischen Projekten zunächst unabhängige - Aktivitäten privater Anbieter.

Die erste Option scheint uns nach Sichtung der empirischen Datenlage wenig erfolgversprechend: Transformation innerhalb eines Projektes haben wir als Phänomene wenig beobachten können.

Die zweite Option, nämlich die von Entwicklungsprojekten weitgehend unabhängige Förderung privatwirtschaftlicher Akteure schätzen wir als erfolgversprechender ein.

Eine solche Förderung auf immaterieller Ebene, z.B. durch Netzbildung oder Informationsweitergabe, funktioniert offenbar nur teilweise. Die Grenzen dieser Unterstützung sind unserer Kenntnis nach weniger durch Konkurrenz oder Konflikte verursacht – solche Schwierigkeiten wurden uns nicht bekannt.

Die Defizite hinsichtlich Information und Vernetzung entstehen vielmehr daraus, dass der Bedarf an ihnen sehr spezifisch, d.h. auf bestimmte Marktsegmente, Regionen, Branchen etc. bezogen ist.

Folgende Schlüsse lassen sich ziehen:

**Ist die Transformation bzw. eine im Zeitverlauf zunehmende Beteiligung privater Akteure gewünscht, sollten Anreize geschaffen werden, die privaten Akteure dazu zu bewegen, sich in den**

**Ländern des Globalen Südens zu engagieren. Zudem sollten sie so unterstützt werden, dass die individuelle Transformation gelingen kann (vgl. Kapitel 4).**

**Als Folge der unverbundenen Segmente kann auch auf systemischer Ebene in den entsprechenden Ländern nicht von einer Notwendigkeit des Transformationsmanagements ausgegangen werden. Die Transformation und daraus resultierende Reibungen werden vor Ort nicht wahrgenommen. Ein lokales Transformationsmanagement ist wenig erfolgversprechend: Die Marktsegmente erscheinen zu stark ausdifferenziert und zu unverbunden als dass eine Koordination aussichtsreich sein könne.**

**Die Unverbundenheit der Segmente bedeutet allerdings nicht, dass eine Koordination deutscher Akteure verzichtbar sei. Ein Bedarf an Transformationsmanagement macht sich vor allem in Deutschland bemerkbar – nämlich dort, wo Initiativen gewünscht, stimuliert, geplant und finanziert werden. Auf dieser Ebene sollte darüber nachgedacht werden, wie Akteure besser koordiniert werden können – dies könnte u.U. verbessertes Transformationsmanagement nach sich ziehen (vgl. Kapitel 5).**





## 4 Märkte für deutsche Akteure

### 4.1 Nachfrage nach Leistungen deutscher Akteure

Die BB in Deutschland zeichnet sich nicht nur durch gute Qualität aus, sondern nimmt in der Gesellschaft auch einen hohen Stellenwert ein. In vielen anderen Ländern hingegen genießt die BB weniger gesellschaftliche Anerkennung. In vielen Entwicklungs- und Schwellenländern ist die staatliche finanzielle Unterstützung des BB-Systems im Vergleich zum gesamten Bildungsbudget äußerst gering und auch der Privatsektor beteiligt sich nur bedingt an den Kosten der BB.

Infolgedessen verfügt der BB-Bereich zu weiten Teilen über unzureichende Kapazitäten: Eine schlechte Ausstattung und das Fehlen adäquater Weiterbildungsmöglichkeiten für qualifiziertes Fach- und Lehrpersonal sind entscheidende Faktoren für die geringe Qualität der BB in Schwellenländern und den Ländern des Globalen Südens. Hinzu kommt der mangelnde Praxisbezug aufgrund einer überwiegend schulischen, theoretischen Ausbildung, die sich nicht an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts orientiert.

Zudem fehlen geeignete Ausbildungs- und Prüfungsstandards, die als Grundlage für die Vergleichbarkeit innerhalb des BB-Systems dienen. In vielen Ländern des Globalen Südens besitzt der akademische Abschluss weitaus höhere Attraktivität als der BB-Abschluss, da er mit der Idealvorstellung verbunden wird, zu hohem gesellschaftlichen Ansehen und einem beträchtlichen Einkommen zu führen. Das geringe Prestige der BB widerspricht allerdings häufig den Erfordernissen des Arbeitsmarktes, der weitaus mehr beruflich ausgebildete und praxisorientierte Fachkräfte als momentan verfügbar benötigt.

In vielen Ländern ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit gestiegen, Qualität und Ansehen der BB-Systeme zu verbessern.

BB soll den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden und qualifizierte Fachkräfte hervorbringen. Der erkannte Weg, um die berufliche Ausbildung zu verbessern, führt über eine stärkere Beteiligung der Wirtschaft, mit deren Hilfe die Arbeitsmarktorientierung, die Relevanz und die Akzeptanz der Ausbildung erhöht werden kann.

Vor diesem Hintergrund wird von vielen Ländern Unterstützung von außen gewünscht; Unterstützung von Akteuren, die weitreichende Erfahrung in der arbeitsmarktorientierten BB haben. Es kann also ein grundsätzlicher Bedarf nach internationaler BB konstatiert werden.

Verschiedene Länder (z.B. Australien, Großbritannien, Irland) bringen ihre Erfahrungen ein; ihre Akteure arbeiten intensiv in diesem Feld und bieten Unterstützung in Form von entwicklungspolitischen Aktivitäten, von geförderten privatwirtschaftlichen Initiativen und schließlich von rein privatwirtschaftlichen Unternehmungen. Nachdem jahrelang verstärkt nationale Qualifikationsrahmen eingeführt wurden und damit implizit die Erfahrung der Australier, Briten und Iren gefragt war, stellt sich in dieser Hinsicht allerdings aktuell eine gewisse Ernüchterung ein.

Zwar wird der Beitrag der Qualifikationsrahmen zur Standardisierung und Transparenz der erworbenen Kompetenzen durchaus anerkannt – die ursprüngliche Hoffnung jedoch, auf diesem Weg durchweg positive Impulse für die Bereitstellung zusätzlicher und qualitätsorientierter Angebote der BB zu geben, erfüllte sich nicht im erwarteten Umfang.

Nationale Qualifikationsrahmen mögen Bildungsangebote ordnen, doch sie generieren sie nicht oder nicht in

ausreichendem Maße.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund zeigt sich im internationalen Wettbewerb der BB-Anbieter inzwischen ein entscheidender Marktvorteil deutscher Expertise. Gerade in den letzten Jahren wurde deutlich, dass die deutsche Erfahrung und Fachkompetenz auf dem Gebiet der BB einen hohen Wert besitzt.

Daraus ergibt sich über den politisch proklamierten Bedarf hinaus auch eine reale Nachfrage nach „deutscher BB“. Nach unserem Eindruck erweisen sich deutsche

<sup>1</sup> Vgl. Allais (2007); Raffae (2009).

Anbieter insbesondere dort als stark, wo einzelne Teilaspekte des deutschen BB-Systems nachgefragt werden und – auch ohne detailgenaue Berücksichtigung ortsüblicher Rahmenbedingungen – adaptiert werden können. Es gilt zu identifizieren, wie diese Nachfrage für deutsche Anbieter zugänglich gemacht werden kann, so dass sich die Märkte der internationalen BB in ihrem umfangreichen Potenzial erschließen.

## 4.2 Märkte für deutsche Akteure in der internationalen BB

Im vorliegenden Fall bilden deutsche Akteure die Angebotsseite des Marktes. Sie sollen im Laufe der wirtschaftlichen Transformation eines Landes ihre Dienstleistungen oder Waren vermehrt absetzen, während die mit Mitteln der EZ finanzierten Aktivitäten mittel- und langfristig zurückgehen.

Hier stehen somit deutsche Akteure im Fokus, die mit Ertrags- oder zumindest mit Kostendeckungsabsicht ihre Dienstleistungen oder Waren der BB in den Ländern des Globalen Südens anbieten bzw. anbieten wollen. Dazu gehören deutsche

- Bildungseinrichtungen,
- Hersteller von Materialien und Ausrüstung,
- Unternehmen, die neben ihrem eigentlichen Kerngeschäft auch Dienstleistungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung durchführen,
- individuelle Berater,
- Beratungsunternehmen,
- Akteure des „öffentlichen Sektors“ (sequa, GIZ International Services) sowie
- u.U. zivilgesellschaftliche, konfessionelle Einrichtungen.

Sie können je nach Leistungsspektrum in allen, mehreren oder einem der oben erarbeiteten Segmente tätig werden (siehe Kapitel 3.4).

Dabei ist die Zuschreibung bestimmter Präferenzen durchaus plausibel. So ist davon auszugehen, dass in

den Segmenten der **Systementwicklung und -unterstützung** und der **Armutsbekämpfung** individuelle Berater, Beratungsunternehmen, der „öffentliche Sektor“ (sequa, GIZ International Services) und u.U. zivilgesellschaftliche und/oder konfessionelle Einrichtungen tätig sind.

Dagegen dürften in den Segmenten der **traditionellen und modernen Wirtschaft**, neben den oben genannten, vor allem Unternehmen mit Bildungsdienstleistungsprodukten zur Stützung des Kerngeschäfts, Bildungseinrichtungen sowie Hersteller von Materialien und Ausrüstung zu finden sein.

Wer aber fragt diese Produkte und Dienstleistungen nach?

Die Nachfrage nach deutschem Angebot setzt sich aus dem Bedarf, der Zahlkraft, dem Zahlungswillen und dem Wissen um ein passendes Angebot zusammen.

Da der Bedarf als Determinante allein nicht ausreicht, ist es zielführender, den potenziellen Zahler als Nachfrager zu betrachten, statt den Blick auf den Empfänger der Leistung zu richten (in manchen Fällen dürften beide zusammenfallen).

Daraus ergibt sich folgende Liste potenzieller Nachfrager nach deutscher BB im Ausland:

- Lernende und ihre Familien,
- private Bildungseinrichtungen,
- private lokale Unternehmen,
- öffentliche lokale Unternehmen,
- der öffentliche Sektor: Ministerien (Systemebene),
- deutsche EZ (TZ und FZ),
- nichtdeutsche bilaterale EZ,
- multilaterale EZ und
- zivilgesellschaftliche oder konfessionelle Geberinstitutionen.

Nun werden diese potenziellen Nachfrager (Zahler) ebenfalls in allen, mehreren oder einem der oben erarbeiteten Segmente auftreten.

Im Segment der **Systementwicklung und -unterstützung** würde man eine Nachfrage vom öffentlichen, lokalen Sektor (Ministerien – Systemebene), der deutschen EZ (TZ und FZ), der nichtdeutschen bilateralen EZ und der multilateralen EZ erwarten.

Im Segment der **Armutsbekämpfung** dürfte man auf die Nachfrage vom öffentlichen, lokalen Sektor (Ministerien – Systemebene), der deutschen, der nichtdeutschen bilateralen und der multilateralen EZ sowie von zivilgesellschaftlichen oder konfessionellen Geberinstitutionen treffen. Dahingegen sind in den Segmenten der **traditionellen und modernen Wirtschaft** alle, also zusätzlich auch Lernende und ihre Familien, private Bildungseinrichtungen, lokale private und öffentliche Unternehmen, potenziell interessante Nachfrager.

Kontrastiert man die hier dargestellten Anbieter mit den Nachfragern, so ergeben sich aus der Kombination potenzielle Märkte, die im Einzelnen sehr unterschiedlich ausgestaltet sind.

Jeder der identifizierten Märkte folgt einer unterschiedlichen Logik der Preisfindung, d.h. der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage.

Sie sind

- nachfrageinduziert (z.B. Ausschreibungen),
- angebotsinduziert (z.B. aktiver Markteintritt) oder
- das Ergebnis von vorheriger Kooperation.

Die jeweilige Logik gibt nicht nur den Weg für den Anbieter vor, um die Nachfrage zu identifizieren, sondern bestimmt auch die möglichen Wettbewerber.

Bei der Betrachtung der von uns erhobenen Aktivitäten fällt auf, dass mehrheitlich die verfasste Wirtschaft, Unternehmen, die mit BB ihr Kerngeschäft stützen, sequa in der Koordinationsrolle und u.U. zivilgesellschaftliche, konfessionelle Einrichtungen sowie Hersteller von Materialien und Ausrüstung in der internationalen BB tätig sind.

Zudem findet man vereinzelt Berater oder Beratungsunternehmen. Deutsche private BB-Anbieter (Bildungseinrichtungen iwS) sind dagegen unterrepräsentiert, obwohl sie eigentlich eins der tragenden Elemente der deutschen BB darstellen.

## Die wirtschaftliche Bedeutung deutscher Bildungsexporte

Zuverlässige, belastbare Daten, die ermöglichen würden, die wirtschaftliche Bedeutung deutscher Bildungsexporte in den drei untersuchten Ökonomien einzuschätzen, lagen uns nicht vor. Dementsprechend können auch keine Aussagen über das Potenzial solcher Ausfuhren getroffen werden.

Im Jahre 2010 gab iMOVE eine Studie in Auftrag, die den deutschen Bildungssektor mit seinen verschiedenen Branchensegmenten beschreibt und versucht, die wirtschaftliche Bedeutung der deutschen Bildungsexporte insgesamt zu erfassen.<sup>1</sup>

Die Studie definiert den Bildungssektor unter Exportgesichtspunkten und identifiziert Kernsegmente (Schulbildung, berufliche Aus- und Weiterbildung, Hochschulbildung, Deutschlehre und bildungsrelevante Warenexporte) und einen erweiterten Bildungsbereich (Produktschulungen und bildungsrelevante Beratung).

<sup>1</sup> iMOVE (2010a)

Nach dieser Studie belaufen sich die deutschen Bildungsexporte auf etwa 9,4 Mrd. EUR; die Kernsegmente erwirtschaften ein Exportvolumen von ungefähr 3,6 Mrd. EUR. Dem Export beruflicher Aus- und Weiterbildungsangebote wird mit über 0,7 Mrd. EUR ein besonderer Stellenwert zugemessen. Würde man die Exporte beruflicher Aus- und Weiterbildungsangebote um die berufsbildungsrelevanten Warenexporte und Produktschulungen ergänzen, ergäbe sich sicherlich ein noch positiveres Bild.

Warenexporte bilden einen großen Anteil des in der Studie ausgewiesenen Exportvolumens; hier kann eine Stärke der deutschen Akteure vermutet werden. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Befragung. Die oben genannte Studie<sup>2</sup>, durchgeführt vom Beratungsunternehmen Booz & Company, benennt wirtschaftsnahe Bildungsbereiche wie die berufliche Aus- und Weiterbildung, Produktschulungen und bildungsrelevante Beratung auch als Stärken.

Diese Daten sind das Ergebnis von Schätzungen und wurden aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen – eine Einschränkung, die auch die Autoren der iMOVE-Studie deutlich machen. Eine darüber hinausgehende belastbare Statistik ist öffentlich u.E. nicht verfügbar.

Leider ist auch ein objektiver internationaler Vergleich der deutschen Bildungsexporte aufgrund fehlender Standards und unzureichender Datengrundlagen nur sehr eingeschränkt möglich.

Die Autoren der oben genannten Studie schätzen, dass sich Deutschland unter den drei bis fünf weltweit führenden Bildungsexportnationen befindet.

Diese Schätzung deckt sich mit der Wahrnehmung der Akteure, die von iMOVE im Rahmen des jährlichen Trendbarometers<sup>3</sup> befragt wurden: 100 Akteure, die selbst in der internationalen BB tätig sind, sehen Deutschland auf Platz 5 hinter Großbritannien, den USA, Australien und Frankreich.

---

2 Ebd.  
3 iMOVE (2013).

## 4.3 Herausforderungen des Markteintritts

Klar ist, dass neben dem Bedarf nach deutscher BB im Ausland auch eine Nachfrage nach ihr bestehen muss, soll der Markteintritt erfolgreich sein. Welche Lücken können sich nun zwischen Angebot und Nachfrage ergeben bzw. wie lassen sich diese überwinden?

### Markteintrittsbarrieren

In der Regel werden die Markteintrittsbarrieren unterschätzt, die in den Ländern des Globalen Südens bestehen. U.a. Informalität im Sinne des informalen Charakters vieler Beziehungen, Rechtsunsicherheit, Intransparenz und Kulturunterschiede stellen ernstzunehmende Hindernisse dar. Private Akteure erwarten, dass ihre zukünftigen Gewinne die Kosten für die Überwindung der Eintrittsbarrieren kompensieren. Der von Bildungsanbietern erwirtschaftete Gewinn reicht dazu jedoch in der Regel nicht aus, so dass vor allem KMU der BB den Markteintritt nicht in Betracht ziehen.

Es stellt sich über diese allgemeine Überlegung hinausgehend die Frage, auf welche konkreten Hindernisse private Anbieter stoßen und welche Anreize sie dazu bewegen könnten, im Ausland eine aktivere Rolle zu spielen. Unsere Befragung der Akteure internationaler BB in Kolumbien, Vietnam und Südafrika machte die folgenden Herausforderungen für den BB-Export deutlich:

Das Hauptproblem, wenn Aktivitäten in die wirtschaftliche Nachhaltigkeit überführt werden sollen, scheint darin zu bestehen, dass in den Partnerländern die Bereitschaft nur gering ausgeprägt ist, die in Deutschland üblichen Marktpreise für Bildungsdienstleistungen zu bezahlen. Dies gilt selbst dann, wenn eine Nachfrage nach Leistungen im BB-Bereich besteht.

Daraus ergibt sich, dass, um die Kosten einer Leistung zu decken, eine kritische Größe erreicht werden muss, die es erlaubt, genügend Erträge zu erwirtschaften. Nur dann scheint es vorstellbar, dass die Aktivität auch

mittel- bis langfristig Gewinne abwirft. Die hohen Anfangsinvestitionen und -aufwendungen können häufig auch langfristig nicht erwirtschaftet werden.

Private Akteure, die an einem Markteintritt interessiert sind, stellten ebenfalls fest, dass es schwierig sei, relevante Informationen und Kontakte vor Ort zu erhalten. Das vorhandene „deutsche“ Wissen und die vorhandenen Kontakte erscheinen in jeder Investitionsstufe schwer erschließbar. Viele Akteure gehen davon aus, dass insbesondere die GIZ über eine gute Vernetzung und politische Kontakte vor Ort verfüge.

In wenigen Fällen wurde auch erwähnt, dass die deutschen Anbieter in einer Konkurrenzsituation mit anderen ausländischen Anbietern stehen, die größere Unterstützung von ihrer jeweiligen staatlichen Seite erfahren.

Insgesamt haben viele private Akteure offenbar Schwierigkeiten, sich den ausländischen Markteintritt vorzustellen, den Markteintritt zu meistern oder nach einem Markteintritt ihre Aktivität rentabel zu gestalten (die letzte Aussage gilt auch für die öffentlichen Akteure, wenn die finanzielle Nachhaltigkeit das erklärte Ziel ist).

Im Rahmen der Investition im Ausland durchläuft der deutsche Bildungsanbieter vier Entwicklungsstadien von der Vorbereitung des Umfeldes über die Vorbereitung des Markteintritts und den eigentlichen Markteintritt bis hin zu Wachstum und Reife.

In jeder dieser Phasen benötigt das Unternehmen spezifische Informationen, Infrastruktur, Personal, Netzwerke, Partner usw. Die Bedarfe verändern sich selbstverständlich mit jeder Stufe und sind sicherlich zu Beginn besonders stark ausgeprägt.

## Box 6: Entwicklungsstadien einer Aktivität im Ausland

1. Vorbereitung des Umfeldes: erweiterte Marktstudie und Geschäftsplan inkl. finanzieller Projektionen
2. Vorbereitung des Markteintritts: Geschäftsmodell (Zielgruppe, Bildungsangebot, Preis- und Kostengefüge) und Markteintrittsstrategie
3. Markteintritt: Betriebsstrategie (zur Etablierung, Wachstum bis zur Nachhaltigkeit) und Unternehmensgründung
4. Wachstum und Reife: Expansion (Kapazitäten, Zweigstellen, Diversifizierung)

Quelle: IPC GmbH

Insbesondere den Markteintritt charakterisiert, dass formale Hürden genommen und die eigenen Kapazitäten im Unternehmen angepasst werden müssen.

Das Ergebnis sind häufig lange Anlaufzeiten, die gerade für KMU finanziell schwer aufzufangen sind. Für den Gesamtzyklus einer Investition lässt sich folgender Bedarfskatalog aufstellen:

## Box 7: Bedarfskatalog eines deutschen BB-Akteurs bei der Ausweitung ins Ausland

### Informationen

- Wie ist die wirtschaftliche, politische, soziale Situation des Landes?
- In welchem Zustand befindet sich die öffentliche Infrastruktur im Land (Strom, Wasser, Straßen usw.)?
- Wie sind die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen?
- Wie hoch ist die Rechtssicherheit im Allgemeinen, aber auch im Besonderen bezüglich der relevanten Regularien?
- Welche kulturellen Gegebenheiten herrschen im Land vor: Gewohnheiten, Mentalität, Geschäftsgebaren, Vertragsgebaren usw.?

- Welche Merkmale hat der Arbeitsmarkt (Größe, Sektoren, Wachstumspotenziale, ausländische Arbeitgeber, Grad der Informalität)?
- Wie ist der allgemeine Bildungsgrad der Bevölkerung (Stadt, Land, allgemeinbildend, berufsbezogen usw.)?
- Welchen kulturellen Stellenwert hat Bildung und insbesondere BB?
- Wie ist der Bildungssektor strukturiert; wie wird BB in diesem System betrieben?
- Wie bilden Unternehmen ihre Fachkräfte aus und weiter?
- Wer gehört zum erweiterten Akteursfeld der BB (national, international, deutsch) und wie ist die jeweilige Interessenlage?
- Wie hoch ist der Privatisierungsgrad von Bildung und/oder besteht Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit derjenigen, die Bildung nachfragen?
- Wie sieht das Preisgefüge für Bildungsangebote aus (öffentlich, privat)?
- Welche Anbieter gibt es; wie ist die Konkurrenzsituation?
- Welche Förderstrukturen gibt es auf nationaler, internationaler und/oder deutscher Seite?
- Wie hoch sind die Betriebskosten im Land (von Strompreisen und Immobilienpreisen bis hin zu Gehaltsstrukturen)?
- Wie hoch sind die direkten und indirekten Kosten der Unternehmensgründung und des Markteintritts?
- Welche Vorschriften gibt es für die Rechnungslegung, Steuerfragen, den internationalen Geldtransfer, die Möglichkeiten zur Zahlung von Dividenden usw.?

### **Infrastruktur/Logistik**

- Welche Räumlichkeiten bieten sich an, sind bezahlbar und langfristig beziehbar (Kauf, Miete, Bau)?
- Welche Fortbewegungsmittel können im laufenden Betrieb genutzt werden (öffentliche Transportmittel, eigener Fuhrpark usw.)?
- Kann Land sicher erworben werden?
- Ist es wirtschaftlich und politisch sinnvoll, Immobilien zu erwerben?
- Wie lässt sich der Zugang zu Strom, Wasser usw. sichern?
- Welche Ausstattung ist notwendig; wie ist sie zu finanzieren?

### **Angebot**

- Welches Bildungsangebot wird nachgefragt (Inhalt, Methode, Format, Lehrkräfte usw.)?
- Welche Lehrmaterialien sind notwendig; wer entwickelt sie?
- Welche Curricula sind notwendig; wie werden sie entwickelt?
- Welche Lehrmethoden sind effizient im gegebenen Umfeld?

### **Personal**

- Gibt es vor Ort qualifiziertes Personal?
- Wie viele ausländische Mitarbeiter für welche Zeiträume sind notwendig, um die Qualität des Angebotes zu sichern?
- Wie werden lokale Kräfte (Lehrpersonal, Führungskräfte und Hilfspersonal) ausgewählt, eingestellt, entlohnt?
- Wie werden lokale Kräfte geschult?

- Welche Kurzzeitexperten müssen eingesetzt werden? Wie werden sie ausgewählt und finanziert?

**Netzwerk/Partner**

- Welche Kontakte vor Ort sind notwendig, welche hilfreich?
- Zu welchen formellen und informellen Netzwerken vor Ort muss Kontakt aufgebaut und gehalten werden?
- Zu welchen formellen und informellen deutschen Netzwerken (in Deutschland und vor Ort) muss Kontakt aufgebaut und gehalten werden?
- Wie stark ist die „politische“ Rückendeckung der lokalen, öffentlichen Seite?
- Wie stark ist die „politische“ Rückendeckung der deutschen Akteure vor Ort und in Deutschland?
- Welche möglichen Kooperationspartner gibt es; wie können Kooperationen ausgestaltet werden?
- Inwiefern muss die Rechtsstruktur Partner und insbesondere lokale Partner vorsehen?
- Welches ist im Kontext von Partnerschaften eine akzeptable, akzeptierte und gleichzeitig pragmatische Organisationsstruktur (Governance)?
- Wie wird im Falle eines innovativen Angebotes im Markt die Kompetenzentwicklung und Information von Akteuren sichergestellt?

Quelle: IPC GmbH

Das Fraunhofer - Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ) hat die potenziellen Hemmnisse des BB-Exportes aus Sicht deutscher Anbieter untersucht und ist zu vergleichbaren Ergebnissen gekommen.<sup>1</sup> Ohne Anspruch auf Repräsentativität befragte das MOEZ 39 Verbundpartner, die im Rahmen des BMBF-Projektes „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ bei ihrem Markteintritt gefördert werden.

Als Hemmnisse werden insbesondere genannt:

- eine mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz von nichtakademischer Bildung,
- Inkompatibilität auf systemischer Ebene,
- sprachliche Kommunikationsschwierigkeiten und kulturelle Differenzen,
- mangelnde (technische) Infrastruktur als Investitionshürde,
- die fehlende Kaufkraft und die Einkommensstruktur,
- die Distanz zum Zielmarkt,
- die staatliche Dominanz und Bürokratie im Bildungssektor,
- rechtliche Unsicherheiten bei der nachhaltigen Bereitstellung der Dienstleistung und
- Zoll- und Visaregelungen.

Die MOEZ-Studie schließt u.a. mit der Feststellung, dass Anschubfinanzierung einen großen Beitrag zur Potenzialentfaltung der Vorhaben leisten könne.

Die oben aufgeführte Liste der Bedarfe und Fragen ist sicherlich nicht vollständig und variiert von Fall zu Fall (je nach Land, Erfahrung des Bildungsanbieters, Angebot usw.). Dennoch macht sie deutlich, wie komplex und kompliziert es für Anbieter ist, in einem für sie unbekanntem Land wirtschaftlich tätig zu werden. Deutlich wird auch, dass die erforderlichen aktuellen Informationen für eine spezifische Branche bzw. Produktgruppe und bezogen auf eine konkrete Stadt, Provinz und Region nicht sinnvoll zentral bereitgestellt werden können.

## Informationsbereitstellung

Allen befragten Akteuren ist für alle Phasen ein hoher Bedarf an Informationen gemeinsam. Allerdings sind die nachgefragten Informationen nicht nur sehr spezifisch und konkret, sondern sie werden auch sehr kurzfristig benötigt und sollen sich auf den jeweils aktuellen Stand der Dinge beziehen. So machten die Befragten in ihrer überwiegenden Mehrzahl deutlich, dass sie es begrüßen würden, über aktuelle und spezifische Informationen zu ihren Produkten und Märkten in einer be-

<sup>1</sup> Vgl. Fraunhofer MOEZ (2012).

stimmten Region zu verfügen. Auch hätten sie gerne Kontakt mit Schlüsselpersonen in ihrem Feld. Doch sie hegen nur bedingt die Hoffnung, solche Kontextinformationen direkt von staatlichen Stellen erhalten zu können.

Hilfreicher als die Bereitstellung von (generellen, häufig wenig aktuellen) Informationen sei eine Förderung, die es ihnen ermöglicht, selbst den Markt zu erkunden. Förderinstrumente, die es privaten oder zivilgesellschaftlichen Akteuren erlauben, sich selbst ein realistisches Bild von den neuen Märkten zu machen und Anfangsrisiken abzumildern, erweisen sich als sinnvoll.

Die anfängliche Bereitstellung von Rahmendaten auf einer allgemeinen Aggregationsebene ist für einen ersten Überblick wertvoll. Sollen deutsche Anbieter jedoch konkret zu Schritten ins Ausland ermutigt und dann auch dabei unterstützt werden, sind zentral gelieferte, allgemeine Informationen für die meisten deutschen Anbieter nur bedingt hilfreich.

Diese Einschätzung trifft nicht in vollem Umfang auf diejenigen Unternehmen zu, die BB im Ausland „nur“ betreiben, um den Markteintritt eines davon unabhängigen Kerngeschäftes (industrielle Produktion, Förderung von Rohmaterialien usw.) vorzubereiten oder qualifiziertes Personal dafür auszubilden. Ihre Renditeerwartungen knüpfen sich nicht an das Engagement im Bildungssektor, sondern an die Potenziale des Kerngeschäftes.

## Förderung

Unsere Befragung der Akteure in Vietnam, Kolumbien und Südafrika zeigt, dass ein Engagement in Schwellen- und Entwicklungsländern für deutsche Bildungsanbieter ein komplexes und vielfach riskantes Unterfangen ist. Probleme der Informationsbeschaffung, kulturelle Missverständnisse und unübersichtliche rechtliche Bedingungen stehen im Vordergrund der Wahrnehmung.

Aus der Befragung kann abgeleitet werden, dass die Renditeerwartungen für einen Bildungsanbieter, der weder ausschließlich die Elite eines Landes bedienen will noch ein Kerngeschäft außerhalb der Bildung betreibt, nicht zu hoch sein dürfen. Es ist eine Herausforderung, die hohen Anfangsverluste bzw. Investitionen ohne direkte Förderung mittel- bis langfristig zu kom-

pensieren.

Den politischen Wunsch nach einem stärkeren Engagement von BB-Anbietern im Ausland vorausgesetzt, könnte eine gezieltere Förderung diese Schwierigkeit möglicherweise verringern. Angesichts der Lücke, die in den untersuchten Ländern zwischen dem objektiven Bedarf an BB-Aktivitäten einerseits und der Finanzkraft der nachfragenden Individuen und Institutionen andererseits besteht, ist zumindest in der Anfangsphase vieler Aktivitäten eine finanzielle Unterstützung wünschenswert (z.B. beim Markteintritt oder hinsichtlich der rechtlichen Beratung oder politischer Lobbyarbeit). Diese kann u.E. jedoch nur dann mit Mitteln der EZ geleistet werden, wenn der gesellschaftliche Nutzen der Aktivität zur Erreichung der MDG und damit zur Armutsreduzierung führt.

Es besteht gesellschaftlich ein Interesse daran, die außenwirtschaftlichen Aktivitäten für eine nachhaltige und breitenwirksame Implementierung von BB-Strukturen so zu fördern, dass sie ihr Potenzial entfalten und dauerhaft Fuß fassen können. Je nach Förderstruktur gilt es auszuloten, inwiefern eher privatwirtschaftliche Interessen bedient werden oder auch gesellschaftliche Erträge (Armutsreduktion, Kompetenzentwicklung) angestrebt sind. Um das Verhältnis zwischen EZ und Wirtschaftspolitik zu klären, gehört es u.E. auch dazu, normativ und volkswirtschaftlich die Frage zu diskutieren, an welchen Stellen sich EZ-Investitionen in privatwirtschaftliche Aktivitäten rechtfertigen. Grundlage dieser Diskussion sind die entwicklungspolitischen Leitbilder auf nationaler (Sektorpapiere) und internationaler (u.a. die MDG) Ebene. Wenn gesichert ist, dass gesellschaftspolitische Ziele ebenso zur Zielmatrix eines Vorhabens gehören, sollte kreativer und großzügiger über Fördermechanismen nachgedacht werden.

Wo privatwirtschaftliche Aktivitäten auch unter ungünstigen Marktbedingungen entwicklungspolitisch, wirtschaftspolitisch oder bildungspolitisch gewollt sind, sollte erörtert werden, welche Form der Unterstützung Akteure in diesem Prozess benötigen.

**Der Vergleich des deutschen BB-Exports mit den Möglichkeiten der bestehenden Förderprogramme lässt die Frage aufkommen, ob zusätzliche Fördermittel, die am Bedarf des Einzelnen orientiert sind, nicht helfen könnten, das bisher ungenutzte Potenzial besser auszuschöpfen.**

## 4.4 Interventionsebenen nach Länderkategorien

Tabelle 16: Länderkategorisierungen

	Weltbank	UNDP HDI	OECD Exportrisiko
Kolumbien	upper middle income	high human development	4
Südafrika	upper middle income	medium human development	3
Vietnam	lower middle income	medium human development	5

Quelle: IPC GmbH

Die Forderung nach mehr Intervention im Sinne von Unterstützung und Förderung lässt die Frage nicht nur nach zusätzlichen Förderinstrumenten und deren Ausgestaltung, sondern auch nach Zuständigkeiten aufkommen, um Reibungen durch Überschneidungen zu vermeiden.

Die Leistungsbeschreibung für die hier vorgelegte Studie fragt explizit nach einer Typologisierung von Ländern, die für Kohärenzanstrengungen in der internationalen BB relevant sein könne, und danach, welche politischen Interventionen in diesen Länderkategorien jeweils möglich seien.

Selbstverständlich kann man Länder anhand objektiv messbarer Kriterien in verschiedene Gruppen einteilen. Weit verbreitet ist eine Einteilung, die die Weltbank in ihrem jährlich erscheinenden Weltentwicklungsbericht<sup>1</sup> vornimmt.

Sie gruppiert die Länder der Erde nach dem Bruttonationaleinkommen pro Kopf der Bevölkerung.

<sup>1</sup> <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTDEBTDPT/0,,contentMDK:20260049~menuPK:64166739~pagePK:64166689~piPK:64166646~theSitePK:469043,00.html>, abgerufen am 06.03.2014.

Zu Beginn der 1970er Jahre führten die Vereinten Nationen einen weiteren Indikator ein (den der „am wenigsten entwickelten Länder“), um den ärmsten Entwicklungsländern gezielt Hilfsgelder zukommen zu lassen und Vorzugsbedingungen gewähren zu können. Für die Einstufung der Staaten wird ein Katalog von Kriterien angewendet, der die „Elemente der Armut“ breiter erfasst: das BIP pro Kopf, der Index der „physischen Lebensqualität“ (berechnet aus Indikatoren, die den Zustand der Ernährung, der Gesundheit und der schulischen Erziehung abbilden, sowie der Alphabetisierungsrate der erwachsenen Bevölkerung) oder der Index für die „wirtschaftliche Verwundbarkeit“ (berechnet aus Indikatoren wie dem Anteil der Industrie und moderner Dienstleistungen am BIP, der Struktur des Außenhandels, der Stabilität bzw. Instabilität der Agrarproduktion oder dem Anteil der von Naturkatastrophen betroffenen Bevölkerung).<sup>2</sup>

Der seit 1990 von den Vereinten Nationen jährlich veröffentlichte Human Development Report versucht, den Entwicklungsstand von Ländern noch ausführlicher zu erfassen und zu vergleichen.

Der HDI unterteilt Länder nach ihrem Entwicklungs-

<sup>2</sup> <http://hdr.undp.org/en>, abgerufen am 06.03.2014.

stand in vier Kategorien. Er setzt sich aus Indikatoren für die „wesentlichen Elemente des Lebens“ zusammen: Lebenserwartung bei der Geburt, Bildungsstand (Alphabetisierungsrate der Erwachsenen und Einschulungsrate bei Grund-, weiterführenden und Hochschulen) sowie reale Kaufkraft pro Kopf. Der ermittelte Wert für den Indikator Bildung wird in dem Index somit relativ hoch gewichtet.

Eine andere weit verbreitete Klassifizierung unterteilt Länder nach ihrem Länderrisiko, um insbesondere der Wirtschaft zu ermöglichen, Exportmärkten nach ihrem Risiko einschätzen und vergleichen zu können. Seit dem 01. Januar 1999 gilt ein OECD-einheitliches siebenstufiges System, das von sehr geringem (Kategorie 1) bis zu sehr hohem Risiko (Kategorie 7) reicht.<sup>3</sup>

Insgesamt betrachtet sind sich die drei beschriebenen Länder relativ ähnlich. Ordnet man sie jedoch nach einem der oben genannten Kriterien, so ergeben sich Widersprüche mit der jeweils anderen Klassifizierung. Es erscheint damit nur auf den ersten Blick plausibel, die Staaten nach dem Grad ihrer Entwicklung zu klassifizieren und einzelnen Ressorts zuzuordnen, also z.B. gemäß der Logik, dass lediglich in den ärmsten Ländern Gelder der EZ eingesetzt werden, wohingegen andere Ressorts dafür zuständig sind, Schwellenländer zu unterstützen. Dies würde voraussetzen, dass sich Märkte an nationale Grenzen halten.

Weder ist also eine Zuordnung nach den genannten, allgemein üblichen Kriterien a priori zielführend oder überzeugend, noch lässt sich ex post (also nach der Datenerhebung) erhärten, dass eine der genannten Typologisierungen positiv mit der Aktivitäteneinteilung nach dem Grad der Förderung korrelieren würde. Jenseits dieser Typologisierungen auf Länderebene fanden wir in unserer Datenerhebung in allen drei Ländern sowohl geförderte und teilgeförderte als auch nichtgeförderte Aktivitäten (vgl. Tabelle 15).

**Auf der Grundlage der von uns erhobenen Daten aus den Ländern Südafrika, Vietnam und Kolumbien gehen wir davon aus, dass Märkte, Zugangswege und Zuständigkeiten im Bereich der BB-Zusammenarbeit zu stark segmentiert sind, als dass**

**man sie auf nationaler Ebene bzw. gemäß einer Klassifikation von Ländern erschließen könnte.**

Entwicklung verläuft nicht in aufeinanderfolgenden Phasen, sondern diskontinuierlich, widersprüchlich und ungleichzeitig. In Gesellschaften existieren soziale Teilsysteme, die in unterschiedlicher Weise über technologische, ökonomische und soziale Ressourcen verfügen und sich in unterschiedlichen, teilweise konträren Entwicklungsverläufen befinden.<sup>4</sup>

Somit können auch in sehr „fortgeschrittenen“ Ländern Bereiche von Armutsökonomie existieren und in sehr armen Ländern Ansätze einer globalisierten Industrie- und Handelswirtschaft.

In den von uns untersuchten drei Schwellenländern gibt es jedenfalls – wie oben ausgeführt – Segmente wirtschaftlichen und sozialen Handelns, die sich hinsichtlich ihrer Ressourcen, Technologien, Sozialstruktur und Funktionslogik stark unterscheiden (ohne systemisch gesehen tatsächlich voneinander entkoppelt zu sein).

In den Aktivitäten der BB-Zusammenarbeit spiegelt sich diese Unverbundenheit von Subsystemen ebenfalls wider. Eine Modellbildung auf nationalem Niveau bzw. eine Zuweisung von Ländergruppen zu unterschiedlichen Politikbereichen hätte zur Folge, dass jeweils weniger dominante Marktsegmente aus dem Blick gerieten, die zwar in dem Land vorhanden sind, aber (noch nicht oder nicht mehr) in die entsprechende Kategorisierung z.B. als DAC - oder Schwellenland „passen“.<sup>5</sup>

**Deutschland sollte in seinen Kooperationsländern auf dem Gebiet der internationalen BB nicht nach einer rein quantitativen Länderkategorisierung politisch intervenieren bzw. politische Instrumente einsetzen.**

**Vielmehr sollten Interventionen mit Blick auf das jeweilige Marktsegment und damit auf die entsprechenden Politikziele umgesetzt werden. Lediglich in dem Bereich, in dem sich Politikziele**

<sup>4</sup> Menzel (1992).

<sup>5</sup> Länder, die vom Development Assistance Committee oder Ausschuss für Entwicklungshilfe der OECD als Entwicklungsländer klassifiziert werden.

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/tad/xcred/crc.htm>, abgerufen am 6.3.14.

**überschneiden und gleichzeitig deutsche Bildungsanbieter unterrepräsentiert sind, ist es unserer Ansicht nach ratsam, Fördergelder zu bündeln bzw. diesen Anbietern den Zugang zu erleichtern.**

Zentralisierte Information und Bereitstellung von Fördermitteln bei einer deutschen Einrichtung könnte dazu beitragen, Transparenz zu erhöhen und Transaktionskosten zu senken. Werden Förderprogramme, die nicht nur die verfasste Privatwirtschaft, sondern auch Einzelakteure der Privatwirtschaft betreffen, durch unterschiedliche deutsche Organisationen kanalisiert, so ergeben sich daraus immer wieder Intransparenzen und Informationslücken. Die Anstrengungen z.B. durch die Schaffung von EZ-Scouts oder Veranstaltungen von iMOVE sind in diesem Kontext zu würdigen, könnten jedoch durch eine institutionelle Vereinheitlichung noch effizienter werden.



# 5 Transformationsmanagement

## 5.1 Analyseraster der Transformation

Als Ergebnis der Studie haben wir in den vorangehenden Kapiteln dargestellt, dass eine Transformation im Sinne eines Übergangs von entwicklungspolitischen zu marktförmigen BB-Aktivitäten so nicht beobachtet werden konnte. Weder entwickelten sich einzelne geförderte Aktivitäten hin zu finanzieller Unabhängigkeit noch erkannten wir in der Summe aller Aktivitäten in einem Land eine Transformation von mehrheitlich geförderten Aktivitäten zu mehrheitlich privatwirtschaftlichen Aktivitäten. Es wurde vielmehr deutlich, dass Länder aus unverbundenen Segmenten bestehen.

Es wäre allerdings zu kurz gedacht, wenn aus der relativen Parallelität und Unverbundenheit der Handlungsfelder geschlossen würde, die jeweiligen Aktivitäten müssten nicht untereinander vernetzt oder abgestimmt werden. Zweifellos kommen deutsche Akteure im Ausland miteinander in Berührung und werden immer wieder positive Impulse durch Kooperation und Informationsaustausch setzen können.

Vertreter der jeweiligen Unternehmen, Ministerien und Institutionen begegnen sich in ihren jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten:

- Dabei werden die Durchführungsorganisationen der deutschen EZ hauptsächlich in Markt- und Gesellschaftssegmenten tätig sein, deren Zielsetzungen in der Armutsbekämpfung und der Verfolgung der MDG liegen (auch wenn damit häufig wiederum private Akteure beauftragt werden).
- Außenwirtschaftliches Engagement und unternehmerisches Handeln ist dort gefragt, wo der Markteintritt gewinnorientierter BB-Aktivitäten aus deutscher Hand unter-

stützt werden soll.

- Das BMBF ist in seinen internationalen Aktivitäten für die Verbreitung deutscher Bildungskonzepte und -modelle zuständig.

Die Rollenverteilung der politischen Akteure ist ein Ergebnis des Pluralismus und einer Trennung der Politikziele. Dies ist ausdrücklich per Gesetz so gewollt und birgt viele Vorteile, allerdings auch verschiedentlich Herausforderungen hinsichtlich der Sichtbarkeit und Nachvollziehbarkeit deutscher Angebote für die Partner.

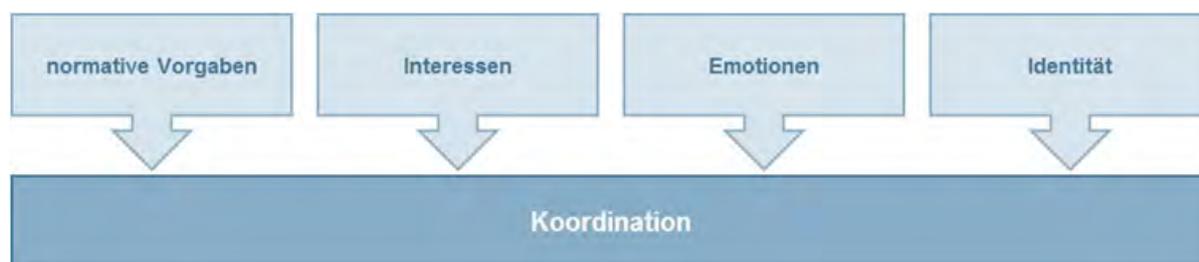
Denn so unverbunden Marktsegmente, Zielgruppen und soziale Kontexte auch nebeneinander stehen mögen, so lässt sich doch bei den Partnern ein stimmiges Bild von „BB aus deutscher Hand“ nur dann erzeugen, wenn das Handeln der deutschen Akteure kohärent aufeinander bezogen ist. Und auch deutsche Akteure profitieren davon, wenn Informationen, Kontakte und gegebenenfalls Dienstleistungen geteilt werden, um deutsche Unternehmungen zu unterstützen.

Wie aber lassen sich Akteure, die mit unterschiedlichen Zielsetzungen in unterschiedlichen Gesellschaftssegmenten tätig sind, derart koordinieren?

Um Antworten auf diese Frage zu finden, sind Governance-Theorien hilfreich. Sie beschäftigen sich mit Mechanismen, die das Handeln weitgehend unabhängiger Akteure im Mehrebenensystem koordinieren und aufeinander beziehen.

Die offensichtlichen Formen einer solchen Handlungskoordination, Hierarchie und Markt, sind dabei nur zwei der möglichen Abstimmungsmechanismen,

Abbildung 12: Analyseraster zur Regelung von Koordination nach Schimank



Quelle: IPC GmbH

die zudem nicht in Widerspruch zueinander stehen müssen. Die neuere Forschung zeigt, dass sich diese Mechanismen nicht gegenseitig ausschließen, sondern dass im Spannungsfeld zwischen Hierarchie, Kooperation und Wettbewerb neue, wirksame Formen der Handlungskoordination entstehen können. Um aus dieser Perspektive auf komplexe, interdependente Akteurkonstellationen die pluralistischen Verhältnisse in der internationalen BB zu untersuchen, eignet sich die *Governance*-Theorie.

Sie öffnet den Blick sowohl für bereits lange im jeweiligen Bereich agierende als auch für neue Akteure jenseits von Parteien und Staaten wie z.B. Wirtschaftsverbände oder NRO. Zudem erlaubt sie, die gestiegene Anzahl von Ebenen (insbesondere die supranationale Ebene) und deren komplexer werdendes Zusammenspiel in den Blick zu nehmen. Die Governance-Theorie nimmt Interdependenzen zwischen kollektiven Akteuren<sup>1</sup> nicht nur als Hemmnis für die politische Umsetzung von Politikzielen wahr, sondern macht sich ihr effizientes Koordinieren explizit zur Aufgabe.<sup>2</sup>

Wie aber koordinieren nun Akteure ihr Handeln untereinander, wenn sie relativ unabhängig voneinander auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Segmenten der Gesellschaft tätig sind? Nach der Governance-Theorie von Uwe Schimank (vgl. Abbildung 12) stimmen Akteure ihr Handeln erstens auf der Grundlage normativer Vorgaben aufeinander ab.<sup>3</sup>

1 Ein kollektiver Akteur ist der Zusammenschluss verschiedener Akteure, die das gleiche Ziel verfolgen.

2 Benz (2004).

3 Schimank (2000).

Sie folgen übergeordneten Gesetzen, Regeln und Vorgaben, aber auch Rollenerwartungen und Traditionen.

Zweitens verfolgen sie **Interessen**. Sie treffen Entscheidungen danach, auf welche Weise sie ihre Kosten minimieren und den Nutzen erhöhen können, wobei dieser Nutzen nicht in jedem Fall materieller Natur sein muss. Auf diese Weise entsteht Wettbewerb bzw. ein Markt, in bzw. auf dem sich konkurrierende Akteure beobachten und aufeinander reagieren.

Drittens handeln Akteure auf der Grundlage von **Emotionen**. Sie kooperieren mit ihnen sympathischen Akteuren und vermeiden die Interaktion mit unsympathischen. Allerdings sind Emotionen wenig verlässlich und häufig genug auch willkürlich. Sinnvollerweise sollten Kooperationen daher normativ gerahmt werden bzw. sollte das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern institutionell verfestigt werden, um Störungen durch Emotionen zu vermindern.

Und viertens kann Handlungskoordination zwischen Akteuren auch von Überzeugungen, Ideen oder Selbstkonzepten getragen werden. **Identität**, d.h. Erwartungen an das eigene Handeln, ist ein wichtiges Motiv für die Abstimmung mit anderen Akteuren.

Jedes der vier Handlungsmotive kann dazu genutzt werden, zu erklären, wie Akteure – im vorliegenden Fall deutsche Akteure in der internationalen BB – ihr Handeln aufeinander abstimmen und miteinander koordinieren.

Tabelle 17: Möglichkeiten der normativen Regulierung

Quelle: IPC GmbH

Modell	Regulation	Akteure	Optionen
1	unverbunden	parallele Existenz unterschiedlicher Institutionen	rechtliche oder politische Maßgaben in Einzelfällen nach Zuständigkeitsbereich
2	dezentral	je nach Land unterschiedliche leads	Eine der Institutionen (z.B. die AHK, die Botschaft oder die GIZ) erhält die vorrangige Weisungshoheit für ein bestimmtes Land oder für bestimmte Gruppen von Ländern.
3	zentral	ein zu gründendes „Metainstitut“	Aufbau einer Einrichtung zum BB-Export sowie der BB-Zusammenarbeit mit Weisungsbefugnis

**Normative Vorgaben:** Bislang existiert kein Weisungsverhältnis zwischen den deutschen Akteuren unterschiedlicher Systembereiche. Die beteiligten Akteure (Ministerien unterschiedlicher Provenienz, privatwirtschaftliche Akteure, zivilgesellschaftliche Akteure usw.) stehen nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander und sind in unterschiedlichen Sphären der „Mehrebenengesellschaft“ angesiedelt, so dass direkte Anordnungen oder Maßgaben nur dann wirksam werden können, wenn hierarchisch übergeordnete Instanzen (Parlament, Bundeskanzleramt) intervenieren.

**Interessen:** Bisher wirkt in der internationalen BB der Ausgleich von Interessen. Dieser Ausgleich wird einerseits durch Wettbewerb, andererseits durch Verhandlung und Koordination herbeigeführt. Zudem lassen sich mit Hilfe von Absprachen übergeordnete Interessen gemeinsam verfolgen. Runde Tische bzw. Initiativen wie edvance dienten in der Vergangenheit dem Austausch von Informationen und damit der Schaffung von Transparenz. Die neu eingerichtete Zentralstelle, GOVET, soll als zentrale Anlaufstelle für nationale und internationale Akteure der internationalen BB dienen. GOVET hat überdies Geschäftsstellenfunktion für den Runden Tisch, der als eine Art Clearingstelle gedacht ist, in der gemeinsame Themen besprochen und die

weiteren Vorgehensweisen vereinbart werden.

**Emotionen:** Hinter den institutionellen Akteuren, die in der vorliegenden Studie diskutiert wurden, stehen Menschen, die im Namen von Institutionen agieren. Wie in jedem System bleiben auch in der internationalen BB individuelle Konflikte nicht aus, aus denen systemische Probleme entstehen (können). In der Diskussion um Verantwortlichkeiten wurde an wenigen Stellen durchaus deutlich, dass Emotionen den Prozess der Handlungskoordination beeinflussen.

**Identität:** Dass Emotionen die Interaktion zwischen Akteuren der BB nur in Einzelfällen stören, liegt wohl auch daran, dass sich deutsche Akteure – institutionell wie auch individuell – mit der Gestalt und der Qualität deutscher BB stark identifizieren. Die Tatsache, dass deutsche BB unsere Gesellschaft nicht nur bildungspolitisch, sondern auch gesellschaftlich, wirtschaftlich und kulturell prägt, sorgt dafür, dass die Akteure einem ähnlichen Leitbild folgen. Dieser hohe Identifikationsgrad trägt zu hohem Engagement und zur Ambiguitätstoleranz<sup>4</sup> in unklaren Situationen bei.

<sup>4</sup> Mit Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit gemeint, widersprüchliche Sachverhalte nicht notwendigerweise negativ zu deuten, sondern sie im Kontext zu bewerten.

## 5.2 Modelle der Handlungskoordination

Im nächsten Schritt gilt es, das Analyseraster Schimanks weiterzuentwickeln und seine Regelungsmechanismen

der Koordination dazu zu nutzen, Modelle der Handlungskoordination und Handlungsempfehlungen für

die deutsche BB im Ausland abzuleiten.

Dazu soll jeder der vier Koordinationsmechanismen als ein mögliches Modell der Handlungskoordination mit seinen jeweiligen Vor- und Nachteilen diskutiert werden. Wir empfehlen ein Modell, ohne die anderen Mechanismen zu verwerfen. Denn die vier genannten Koordinationsmechanismen schließen sich nicht aus und können durchaus parallel genutzt werden. Allerdings sind sie hinsichtlich ihrer Verbindlichkeit hierarchisiert: So sind Normen verbindlich, auch wenn damit Interessen beeinträchtigt oder Gefühle verletzt werden; Interessen wiegen mitunter schwerer als Identität usw.

Somit ergeben sich die folgenden vier Modellvarianten:

### **Modell I: normative Regelungen**

Eine Möglichkeit, innerhalb der deutschen BB-Aktivitäten im Ausland Kohärenz herzustellen, könnte darin bestehen, entsprechende Maßgaben oder bürokratische Regelungen zu treffen. Dies würde institutionelle Prozesse der Vereinheitlichung und Zuständigkeitsdefinition entweder in Deutschland oder in den einzelnen Partnerländern voraussetzen. Solche institutionellen Regelungen sind grundsätzlich in den folgenden Konstellationen möglich: (siehe Tabelle 17)

Prinzipiell wäre es denkbar, entweder in Deutschland Zuständigkeiten neu zu bündeln (zum Teil wird dies mit dem GOVET ja auch versucht) bzw. länderbezogen zu verteilen oder aber in den Partnerländern festzulegen, wer jeweils für deutsche Aktivitäten maßgeblich zuständig sein soll.

Was zunächst wie ein Gewinn an Transparenz und Steuerungsfähigkeit wirkt, wird unserer Einschätzung nach relativ rasch an Grenzen stoßen, und zwar sobald konkrete Handlungskontexte und Problemlösungen betroffen sind. Zu unterschiedlich sind u.E. die Funktionslogiken und Bedingungen in einzelnen Marktsegmenten und zu spezifisch die personellen Netzwerke, als dass in so ausdifferenzierten Gesellschaften wie den von uns untersuchten ein Ministerium oder eine Institution sinnvoll normativ tätig werden und anderen Akteuren Weisungen erteilen könnte.

Unsere Befragung ließ auch letztlich keine Friktionen

auf zentralen Entscheidungsebenen offenbar werden, die eine solche Vereinheitlichung der Zuständigkeiten als notwendig erscheinen ließen. Die auftretenden Probleme lagen eher auf der Ebene spezifischer Kontextbedingungen und Fragestellungen. Eben diese werden durch „große Lösungen“ auf institutioneller Ebene aber kaum adressiert.

Hilfreicher erscheinen uns stattdessen Modi der Verhandlung und Koordination, wie sie weiter unten ausgeführt werden. (Auch das GOVET erhält ja kein Mandat über die anderen Institutionen, sondern erfüllt im Wesentlichen Aufgaben der Informationsbereitstellung und Koordination.)

Die vorhandene Komplexität deutscher Strukturen ermöglicht in mancher Hinsicht sogar eine besondere Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Subsysteme. In Deutschland erleben wir es trotz aller Herausforderungen immer wieder als bereichernd und stabilisierend, dass institutionelle Zuständigkeiten im dualen System auf unterschiedliche Akteure verteilt sind (betriebliche Akteure, Kulturbereich, Bildungsträger).

### **Modell II: Interessen**

Alternativ dazu liegt der Mechanismus der Handlungskoordination im zweiten Modell im Ausgleich von Interessen, der entweder wettbewerblich oder durch Verhandlung und Koordination herbeigeführt werden kann. Auch in der BB-Zusammenarbeit bewerben sich Akteure um Kunden oder Aufträge; der regulierende Faktor zwischen ihnen ist der Markt. Gegenüber normativen Steuerungsverfahren liegt der Vorteil der Marktsteuerung in der deutlicheren Profilbildung und Leistungsmotivation der Akteure.

Gleichzeitig ist offensichtlich, dass in der BB-Zusammenarbeit nicht durchgängig von Koordination über Wettbewerb bzw. den Markt ausgegangen werden kann: Zum einen verunmöglichen bildungs- und entwicklungspolitische Zielsetzungen eine Ausrichtung an rein marktbezogenen Entscheidungskriterien. Sowohl die Entwicklungs- als auch die Bildungspolitik verfolgen Ziele wie gesellschaftliche Teilhabe, Mündigkeit, Armutsbekämpfung oder Chancengerechtigkeit, die einer reinen Marktorientierung zuwiderlaufen. So kann es gerechtfertigt sein, Marktpreise im entwicklungs-

oder sozialpolitischen Interesse mit Hilfe von staatlichen Geldern zu „korrigieren“. Ungleichgewichtig wäre lediglich eine Konstellation, in der im freien Markt – unter dem Signum der Förderungswürdigkeit – staatlich subventionierte deutsche Akteure gegen privatwirtschaftliche antreten. Diese – uns von Akteuren in Deutschland in Einzelfällen geschilderte – Situation scheint sich jedoch dadurch eingrenzen zu lassen, dass Absprachen auf höherer Ebene (Konkurrenzverbote o.ä.) definiert werden.

Ein anderer Umstand, der es sinnvoll erscheinen lässt, mit öffentlichen Investitionen in den Markt einzugreifen, ist dann gegeben, wenn deutsche Anbieter auf internationalen Bildungsmärkten Orientierung und Un-

terstützung benötigen, um gesellschaftlich gewünschte, aber persönlich riskante Investitionsentscheidungen zu fällen und sich in einem ungewohnten Umfeld etablieren zu können.

Doch auch wenn man diese Formen intentionalen Eingreifens in den Markt akzeptiert, gilt es im Weiteren aus einer übergeordneten Perspektive heraus, die Marktfähigkeit deutscher Institutionen durch geeignete Formen der Verhandlung und Koordination auszubalancieren, damit Konfusionen in den Partnerländern vermieden und Synergieeffekte erzielt werden können. Als Modi der Interessenbalance sind grundsätzlich denkbar:

Tabelle 18: Möglichkeiten der Regulierung durch Verhandlung und Koordination

Modell	Regulation	Akteure	Optionen
1	dezentraler informeller Austausch	Information und Austausch deutscher Akteure in den Partnerländern	Foren zur wechselseitigen Information und Herstellung von Transparenz erhöhen die Chancen deutscher Angebote; Absprachen unterstützen übergeordnete Interessen.
2	dezentrale formalisierte Koordination	Koordinationsstelle in den Partnerländern	Einer der deutschen Akteure (z.B. angesiedelt an der deutschen Botschaft) kanalisiert und unterstützt deutsche Marktbeteiligungen und reguliert gegebenenfalls Interessenkonflikte.
3	zentraler informeller Austausch	Information und Austausch der Akteure in Deutschland	Ein „Runder Tisch“ dient zur Information und Herstellung von Transparenz; Absprachen unterstützen übergeordnete Interessen.
4	zentrale formalisierte Koordination	Koordination und Interessenausgleich in Deutschland	Eine Institution kanalisiert die deutschen Aktivitäten und koordiniert und reguliert den Interessenausgleich.

Quelle: IPC GmbH

Werden Gremien oder Institutionen eingerichtet, die einen Ausgleich von Interessen herbeiführen sollen, so geraten sie – gerechtfertigt oder nicht – mitunter in den Verdacht, selbst Teil von Interessenpolitik bzw. parteiisch zu sein.

Aus der Privatindustrie sind daher Mechanismen der Koordination von an sich konkurrierenden Unternehmen bekannt, die sich vor allem auf einer informellen Ebene abspielen: Absprachen bei Geschäftsessen oder regelmäßige informelle Treffen auf neutralem Boden werden häufig als Mittel genutzt, um trotz grundsätzlicher Konkurrenz gemeinsame Ziele zu koordinieren (und zusätzlichen Konfliktstoff zu minimieren).

Auch aus der Netzwerkforschung ist die hohe Wirksamkeit von lose verbundenen Systemen bekannt, bei denen Interessen ohne formalen Zwang und ohne Hierarchie auf der Ebene persönlicher, lose gehaltener Kontakte koordiniert werden.

Wo es darum geht, deutschen Akteuren Informationen und Netzwerkkontakte zugänglich zu machen und – mit positiven Effekten für jeden einzelnen Wettbewerber – Absprachen zu treffen, halten wir informelle Treffen bzw. Runde Tische sowohl in den Partnerländern als auch in Deutschland für sinnvolle Einrichtungen. Sie können den Akteuren dazu dienen, sich wechselseitig über Marktchancen und eigene Aktivitäten zu informieren, Rollen zu klären und Kohärenz herzustellen. Das Spannungsverhältnis zwischen Wettbewerb und Kooperation lässt sich zwar in Einrichtungen dieser Art nicht völlig auflösen, doch kann es produktiv genutzt werden.

Institutionalisierte Formen der Interessenkoordination können ebenfalls dazu beitragen, übergeordnete Ziele deutscher BB-Aktivitäten effizienter zu verfolgen, jedoch – so unser Argument – nur unter bestimmten Bedingungen.

Wir gehen, wie beschrieben, davon aus, dass die Märkte in den Partnerländern erstens sehr spezifisch, zweitens komplex und dynamisch sind und drittens weitgehend unverbunden voneinander existieren.

Daraus lässt sich ableiten, dass flexibles Handeln von Akteuren, die in einem bestimmten Marktsegment ein

hohes Maß an spezifischer Kompetenz mitbringen, für den Erfolg von Aktivitäten unabdingbar ist.

Koordination im Sinne eines regulierenden Eingreifens in das markt- oder politikbezogene Handeln von Akteuren ist daher aus unserer Sicht wenig zielführend und im Falle der privaten Akteure ohnehin kaum möglich.

Problematisch ist aus unserer Sicht auch die Benennung von Schiedsstellen, die – ohne die entsprechenden formalen Zuständigkeiten auf sich vereinen zu können – mit der Aufgabe betraut werden, über Interessenkonflikte zu entscheiden.

Angesichts der Diversität der Akteure und der starken Segmentierung der Arbeitsfelder und Märkte ist schwer vorstellbar, wie eine solche Einrichtung alle möglichen Aktivitäten privater und öffentlicher Akteure in den unterschiedlichen Sektoren und Märkten effektiv und ohne allzu hohe Transaktionskosten aufeinander abstimmen könnte.

Darüber hinaus kann eine zentrale Einrichtung schnell in den Ruf kommen, selbst einer bestimmten Partei zugehörig zu sein oder diese zu vertreten und damit eher neue Abstimmungsbedarfe erzeugen als die vorhandenen zu befriedigen.

Dagegen kann aus unserer Sicht ab einer bestimmten Marktgröße die Einrichtung dezentraler oder zentraler Servicestellen hilfreich sein. Werden bestimmte Aufgaben und Funktionen zentralisiert, so können daraus zweifellos Einspar- und Synergieeffekte entstehen, die deutsche Angebote in ihrer Gesamtheit unterstützen. So ist es z.B. denkbar, in den Partnerländern Backoffices einzurichten, die Marktanalysen vornehmen, Zoll- oder Anmeldeformalitäten regeln, Rechtsberatung anbieten oder Ähnliches.

In Deutschland kann eine solche Serviceeinrichtung z.B. internationale Anfragen kanalisieren, Förderinstrumente anbieten oder die Netzwerkbildung unterstützen. Wichtig erscheint uns an dieser Stelle erstens, dass eine solche Einrichtung für alle Beteiligten erkennbar institutionell unabhängig ist, und zweitens, dass diejenigen Angebote, die zentral von Deutschland aus, und diejenigen, die dezentral in den Partnerländern geleistet werden sollten, sinnvoll ausbalanciert werden.

Das im vergangenen Jahr eingerichtete GOVET hat eine Reihe derartiger Service- und Moderationsaufgaben bereits übernommen und organisiert zurzeit einen solchen Klärungs- und Abstimmungsprozess.

### **Modell III: Emotionen**

Ein häufig unterschätzter Regelungsmechanismus bei der Handlungskoordination sind Emotionen. Dies gilt in allen Lebens- und Arbeitsbereichen, und die Organisationsforschung weist schon lange darauf hin, dass Organisationen erst durch informelle Kontakte und Beziehungen tatsächlich produktiv und arbeitsfähig werden. Die besondere Lebenssituation von Personen, die im Ausland in teilweise kleinen Communitys und sozial exponierten Stellungen wohnen und arbeiten, kann zusätzlich dazu beitragen, dass sich Individuen in besonderer Weise in einem Land untereinander vernetzen und zueinander positionieren.

Während die Frage, „wer mit wem kann“, in Institutionen in Deutschland mindestens teilweise durch normative Regelungen und institutionelle Strukturen abgefangen werden kann, ist dies im Ausland nur sehr begrenzt möglich.

Die wenigen im Rahmen dieser Studie identifizierten Friktionen zwischen deutschen Akteuren können zum Teil mit solchen emotionalen Faktoren zwischen Einzelpersonen erklärt werden. Extern steuern lassen sich solche Prozesse nur bedingt. Allenfalls kann versucht werden, durch eine professionelle Unternehmenskultur dazu beizutragen, dass innerhalb deutscher „Communities“ ein faires und loyales Miteinander herrscht. Auch die Einrichtungen von regelmäßigen Foren zum Austausch von Informationen und für Absprachen kann dazu beitragen, den „Faktor Mensch“ in konstruktiver Weise zu nutzen.

Emotionale Faktoren spielen gerade im Ausland mitunter eine erhebliche Rolle, weil Menschen dort stärker aufeinander angewiesen sind und ihr Handeln institutionell weniger stark gerahmt ist, als dies zu Hause der Fall wäre.

Eine starke Unternehmenskultur sowie ein regelmäßiger Austausch untereinander können dazu beitragen, ein professionelles Rollenverständnis zu stärken und

Arbeitsbeziehungen zu versachlichen.

### **Modell IV: Identität**

Auch die Frage der Identität und des Selbstkonzeptes wird in der Diskussion um Kooperation deutscher Akteure im Ausland u.E. zu wenig reflektiert. Ob es der Anspruch ist, Armut zu lindern, demokratisches Bewusstsein zu schärfen, qualitativ hochwertige Ausbildung zu vermitteln oder einen neuen Markt zu erschließen – die Erwartungen an die eigene Person sind bei Akteuren, die im Ausland tätig sind, hoch. Diese hohe Identifikation mit den Zielen der jeweils eigenen Systemlogik bringt andererseits regelmäßig Empfindlichkeit gegenüber konkurrierenden Konzepten mit sich.

Akteuren anderer Nationalitäten fällt es scheinbar leichter, sich auf das übergeordnete Ziel zu verständigen, z.B. US-amerikanische, australische oder japanische Interessen zu stützen. Eine Identifikation über die gemeinsame Nationalität ist bei deutschen Akteuren mitunter ambivalent. Dies liegt – abgesehen von der historisch bedingten Ambiguität gegenüber der deutschen Nation - auch darin begründet, dass die deutsche Entwicklungspolitik gewollt eigenständig ist und sich nicht außenwirtschaftlichen Zielen unterordnet. Durch diese gesetzlich verankerte Trennung treffen divergente Selbst- und Fremdansprüche aufeinander, die sich über ein gemeinsames Drittes („Deutschland“ zu vertreten) nur bedingt auflösen lassen.

Eine gute Möglichkeit zur Auflösung vermeintlicher Widersprüche zwischen Entwicklungspolitik einerseits und Wirtschaftspolitik bzw. Bildungspolitik andererseits bietet allerdings eine Identifikation mit der dualen Ausbildung. Tatsächlich können sich unserer Beobachtung nach deutsche Akteure stark mit den Vorzügen dualer BB bzw. mit den Zielen der Handlungsorientierung, der Verknüpfung von Theorie und Praxis, der wissenschaftlichen Unterstützung der BB usw. identifizieren.

Es gilt, die Potenziale, die sich mit solchen Orientierungen verknüpfen, für eine Identifikation der deutschen Akteure und Angebote nach innen und für das Image deutscher BB bei den Partnern zu nutzen.



## 5.3 Einschätzung der Modelle gemäß ihrer Umsetzung

In der internationalen BB-Zusammenarbeit werden Zentrifugalkräfte wirksam, welche die internen Differenzen des deutschen BB-Modells u.U. scharfkantiger zeigen, als dies im Inland der Fall ist. Hinzu kommen die Spezifika der EZ. Auch in Deutschland haben staatliche Institutionen der BB den Auftrag, im Sinne der Armutsbekämpfung und Integration Benachteiligter zu agieren, und geraten mitunter (z.B. im Übergangsbereich) in Kontakt (und gegebenenfalls Konflikt) mit privaten Partnern der BB. Doch in der EZ bestehen darüber hinaus spezifische Bedingungen, die im internationalen Zusammenspiel der Akteure zusätzliche Komplexität erzeugen. So stimmen sich EZ-Akteure mit nationalen Regierungen vor Ort oder mit anderen Gebern ab. Sie bilden teilweise langjährige Kooperationen und verfügen entsprechend über kulturelles und soziales Kapital in einer Region. Hieraus mag sich mitunter Potenzial für Reibung ergeben.

Dennoch wird deutlich, dass unter den vorgestellten Optionen, Kohärenz in der Transformation herzustellen, aus unserer Sicht nur ein Modell in Frage kommt, um die Vielfalt der Akteure und angemessene Formen des Interessenausgleichs abzubilden: die offene, moderierte Auseinandersetzung der unterschiedlichen Akteure über ihre Aktivitäten und Zielsetzungen.

Eine gewisse Vielfalt der Akteure im Ausland entspricht diversifizierten Marktbedingungen, Zielperspektiven und sozialen Kontexten. Eine Koordination dieser Vielfalt sollte aus unserer Sicht nicht über eine institutionelle bzw. normative Regelung erfolgen. Werden dennoch normative Regelungen zur Handlungskoordination getroffen, so plädieren wir für die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips: Vorgaben sollten nur dort geltend gemacht werden, wo auf untergeordneten Ebenen eine Einigung tatsächlich nicht möglich war. Aus unseren empirischen Untersuchungen wurde allerdings kein Wunsch nach eindeutigen Regelungen von Zuständigkeiten, Prozessen oder Strukturen ersichtlich.

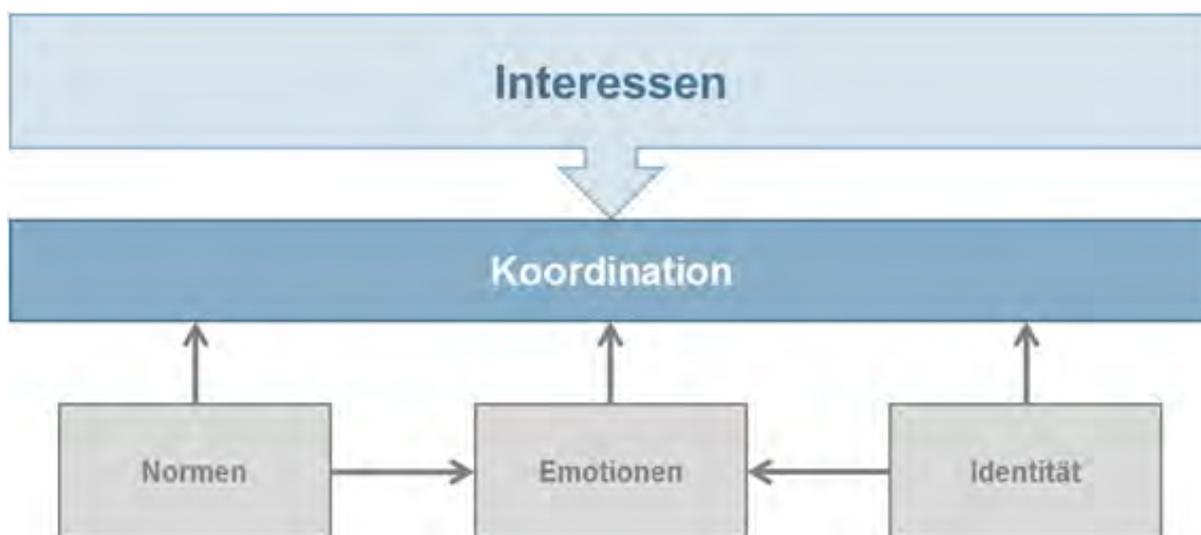
Das Modell, Emotionen als Regelungsmechanismus der Handlungskoordination zu nutzen, ist im vorliegenden Mehrebenensystem nicht erfolversprechend, sondern

könnte sogar kontraproduktiv wirken. Im Gegenteil sollten alle Akteure dafür Sorge tragen, dass Arbeitsbeziehungen dank positiver Emotionen effizient und professionell gestaltet werden.

Wo es gelingt, deutsche BB über die vermeintlichen Grenzen der Zielhorizonte hinweg als erfolgreich sowie gesellschafts- wie wirtschaftspolitisch nachhaltig zu kommunizieren, können sich Akteure verständigen und mit dieser Aufgabe auch identifizieren. In diesem Sinne kann eine gemeinsame Identität das Modell des Interessenausgleichs positiv verstärken, es kann jedoch nicht als eigenständiges Modell gelten.

Im Fazit empfehlen wir ein Modell der Handlungskoordination, in dem Verhandlung und Moderation unterschiedlicher Akteure und ihrer Interessen im Mittelpunkt stehen. „Runde Tische“ können im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb genutzt werden, um Transparenz herzustellen, gemeinsame, übergeordnete Interessen zu verfolgen und die Sichtbarkeit und Kohärenz deutscher Angebote zu verbessern.

Abbildung 13: Modell der Handlungskoordination durch Verhandlung und Moderation



Quelle: IPC GmbH

Aus unserer Sicht besteht gerade in der Möglichkeit, unterschiedliche Akteure zu koordinieren, Interessen auszugleichen und zu regulieren, die Stärke des deutschen BB-Systems.

Sie schafft ökonomische, aber auch soziokulturelle Nachhaltigkeit und fördert die Wirksamkeit des Systems in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt.

So wie es gelungen ist, in Deutschland ein System zu schaffen, das – mit allen bekannten Herausforderungen und Schwächen – in der Lage ist, die Beteiligten über Normen, Interessenausgleich, eine gemeinsame Identität und Emotionen zu stabilisieren, so sollte auch in der internationalen BB die Koordination der Akteure als eigentliche Aufgabe von Steuerungspolitik verstanden werden.

**Vor diesem Hintergrund ist die kompetente Moderation von Verhandlungen zwischen Akteuren eine äußerst wichtige und lohnende Aufgabe. Es gilt, Mechanismen der Koordination und des Dialogs zu etablieren, die dazu führen, dass die Beteiligten Informationen austauschen, Netzwerke bilden und von gemeinsamen Erfahrungen sowie Strukturen profitieren.**

**Sowohl privatwirtschaftliche als auch staatliche und zivilgesellschaftliche Durchführungsorganisationen haben in diesem Szenario ihren Platz. Die Entscheidung, mit welchen Organisationen deutsche Akteure kooperieren, sollte eher von deren Effizienz, Werteorientierung und Verlässlichkeit abhängen als von ihrer Zugehörigkeit zu sozialen Subsystemen und Netzwerken.**

## 6 Zusammenfassende Darstellung der Handlungsempfehlungen

Die Studie setzte sich mit der Frage auseinander, wie deutsche Expertise in der BB mit Blick auf die Interessen der unterschiedlichen Politikbereiche effektiver, nachhaltiger und arbeitsmarktrelevanter in die Länder des Globalen Südens übermittelt werden kann. Das Hauptaugenmerk richtete sich darauf, wie der privatwirtschaftliche Bereich einbezogen werden kann, um einen Transfer von der überwiegend entwicklungspolitischen hin zu einer überwiegend außenwirtschaftspolitischen BB zu unterstützen (Transformation).

Eine der zentralen Stärken des deutschen dualen Systems der BB liegt darin, dass in ihm eine große Zahl von Akteuren vernetzt und koordiniert sind, und zwar über die Grenzen von Zuständigkeitsebenen und gesellschaftlichen Subsystemen hinweg. Dieser dem deutschen System eigene Pluralismus hat sich auch auf die internationale BB deutscher Akteure übertragen. Sowohl privatwirtschaftliche als auch staatliche und zivilgesellschaftliche Durchführungsorganisationen spielen sehr unterschiedliche, aber gleichwohl wichtige Rollen im Ausland.

- Die Vielzahl der Projekte und Programme, die von unterschiedlichen Ministerien in den letzten Jahren aufgelegt wurde, führt an einigen Stellen zu Redundanzen und unklaren Schnittstellen. Dennoch sollte der zu Grunde liegende Pluralismus als positiv und bereichernd gewertet werden.

### Transformation in Schwellenländern

Um eine Transformation zukünftig erfolgreich und kohärent zu gestalten, soll aus den gegenwärtigen Erfahrungen in den drei Ländern Kolumbien, Südafrika und Vietnam gelernt werden: Diese drei untersuchten Staaten sind sich hinsichtlich ihrer Sozial- und Wirtschaftsstruktur, ihres politischen Systems und ihrer Erfahrungen aus der deutschen BB-Zusammenarbeit in

mancher Hinsicht durchaus ähnlich. Es handelt sich bei allen drei Ländern weder um Gesellschaften, die so arm sind, dass sie durchgängig von entwicklungspolitischen Programmen der BB-Zusammenarbeit in der Zuständigkeit des BMZ gefördert werden müssten, noch um Gesellschaften, die einem Bedarf nach staatlicher Entwicklungsförderung gänzlich entwachsen wären.

- Insgesamt betrachtet, müssen Länder als heterogene Systeme gesehen werden: Technologisch anspruchsvolle, dynamische Produktionssektoren stehen unverbunden neben Sektoren, die von Armutsökonomie und Elend geprägt sind. Unterhalb der Länderebene existiert eine Vielfalt von Bedingungen, Märkten und sozialen Kontexten, die sich nur unvollständig aufeinander beziehen lassen. D.h., die Länder im Allgemeinen und die untersuchten Länder im Besonderen vereinen unterschiedliche, oft diskrepante und widersprüchliche Sektoren und Märkte in sich.

- Die BB-Aktivitäten deutscher Akteure spielen sich ebenfalls in unterschiedlichen, untereinander kaum verbundenen Segmenten und Gesellschaftssektoren ab. Entsprechend konnten weder im Bereich der vollgeförderten noch in dem der nichtgeförderten Aktivitäten Schwierigkeiten oder Friktionen zwischen Akteuren wahrgenommen werden. Ein Transformationsmanagement auf Ebene der Länder im Sinne eines Ausgleiches und der Koordination einzelner Aktivitäten halten wir nicht für notwendig. Politische Interventionen und Instrumente von Deutschland in Kooperationsländern in der internationalen BB sollten nicht nach einer schematischen Kategorisierung nach Ländern umgesetzt werden.

- Auch für ein Transformationsmanagement in Deutschland ist eine Klassifizierung nach Ländern aus unserer Sicht wenig dienlich. Märkte, Zugangswege und Zuständigkeiten im Bereich der BB-Zusammenarbeit sind zu stark segmentiert, als dass man sie auf nationaler Ebene erschließen könnte.

- Die Feststellung, dass Marktsegmente untereinander allenfalls indirekt verbunden sind, bedeutet jedoch nicht, dass auf eine Koordination deutscher Akteure gänzlich verzichtet werden könne. Zugunsten einer höheren Transparenz und Sichtbarkeit sowie im Sinne der Senkung von Transaktionskosten plädieren wir für Absprachen und die Klärung von Zuständigkeiten in Deutschland.

## Märkte für deutsche Akteure

Im internationalen Wettbewerb der BB-Anbieter zeigen sich entscheidende Marktvorteile deutscher Expertise. Gerade in den letzten Jahren wurde deutlich, dass die deutsche Erfahrung und Sachkenntnis auf dem Gebiet der BB einen hohen Wert besitzt. In der Regel werden allerdings die Markteintrittsbarrieren unterschätzt, die in den Ländern des Globalen Südens bestehen. U. a. Informalität, Rechtsunsicherheit, Intransparenz und Kulturunterschiede stellen ernstzunehmende Hindernisse dar. Das Hauptproblem dabei, Aktivitäten in die wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu überführen, scheint die in den Partnerländern wenig ausgeprägte Bereitschaft zu sein, die in Deutschland üblichen Marktpreise für Bildungsdienstleistungen zu bezahlen.

- Ist Transformation bzw. eine im Zeitverlauf zunehmende Beteiligung privater Akteure gewünscht, sollten für die privaten Akteure verstärkt Anreize geschaffen werden, sich in den Ländern des Globalen Südens zu engagieren.

- Angesichts der Lücke, die in den untersuchten Ländern zwischen dem objektiven Bedarf an BB-Aktivitäten einerseits und der Finanzkraft der nachfragenden Individuen und Institutionen andererseits besteht, ist mindestens in der Anfangsphase vieler Aktivitäten eine finanzielle Unterstützung wünschenswert (z.B. beim Markteintritt, hinsichtlich rechtlicher Beratung oder politischer Lobbyarbeit).

- Diese Unterstützung sollte u.E. jedoch nur dann aus Mitteln der EZ geleistet werden, wenn die Aktivität einen nachvollziehbaren gesellschaftlichen Nutzen im Sinne der Erreichung der MDG und zur Armutssenkung mit sich bringt.

- Über die reine ODA hinaus bieten BMBF, BMZ und BMWi verschiedene Programme und Instrumente zur Förderung der internationalen BB-Zusammenarbeit. Informationen bereitzustellen ist wichtiger Inhalt vieler Programme, allerdings handelt es sich eher um generische Informationen, die ein Interesse am Markteintritt wecken sollen. Es wäre wünschenswert, Initiativen auch operativ und individuell zumindest beim Markteintritt zu fördern.

- Die Zahl und Effektivität der Förderprogramme für privatwirtschaftliche und gemeinnützige Akteure, die im Sinne von Politikzielen gefördert werden sollen, ist limitiert. In der Regel wird eine sehr hohe Eigenbeteiligung verlangt, so dass die Programme eher auf große Unternehmen ausgerichtet sind. Der Zugang zu Förderprogrammen sollte insbesondere für deutsche Bildungsanbieter, die der Kategorie KMU zuzurechnen sind, erleichtert werden.

## Transformationsmanagement

Innerhalb des Mehrebenensystems internationale BB ist Transformationsmanagement also prioritär in Deutschland erforderlich. Wie aber können die Ziele und Handlungen unterschiedlicher Akteure in einem solch komplexen System miteinander abgestimmt werden? Auf der Systemebene stellen wir vier Modellvarianten der Handlungskoordination vor, die sich für diese Aufgaben unterschiedliche Regelungsmechanismen (Normen, Interessen, Emotionen, Identität) zu Nutzen machen.

- Nach eingehender Betrachtung stellt sich heraus, dass letztlich nur eines der Modelle in Frage kommt, um die Vielfalt der Akteure und angemessene Formen des Interessenausgleichs abzubilden: die offene, moderierte Auseinandersetzung der unterschiedlichen Akteure über ihre Zielsetzungen, Strategien und Aktivitäten.

- Die Alternativen zu diesem Modell erweisen sich als nicht erfolgversprechend: Die Vielfalt der Akteure im Ausland über institutionelle bzw. normative zu steuern ist schon deswegen kaum zu realisieren, weil die Akteure unterschiedlichen Subsystemen angehören, die untereinander nicht hierarchisch verbunden sind. Auch würde eine bürokratische Regelung der

Dynamik und Vielfalt der Aufgaben nicht gerecht. Das Modell, Emotionen als Regelungsmechanismus der Handlungskoordination zu nutzen, ist steuerungstechnisch problematisch und läuft Gefahr, zahlreiche nichtintentionale Effekte zu erzeugen. Eine gemeinsame Identität schließlich wird positiv wirken, lässt sich in unserem Kontext jedoch nicht als eigenständiges Modell fassen.

- Das Modell der Handlungskoordination, in dem die Verhandlung und die Moderation unterschiedlicher Akteure und ihrer Interessen im Mittelpunkt stehen, erscheint dagegen als mitunter aufwändige und mühsame, aber dennoch einzige Alternative. „Runde Tische“ können im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb genutzt werden, um Transparenz herzustellen und gemeinsame, übergeordnete Interessen zu verfolgen sowie die Sichtbarkeit und Kohärenz deutscher Angebote zu verbessern.
- **Vor diesem Hintergrund ist die kompetente Moderation von Verhandlungen zwischen Akteuren eine äußerst wichtige und lohnende Herausforderung. Es gilt, Mechanismen der Koordination und des Austauschs zu etablieren, die dazu führen, dass die Beteiligten Informationen austauschen, Netzwerke bilden und von gemeinsamen Erfahrungen sowie Strukturen profitieren.**

## Literaturverzeichnis

- Allais, S. (2007): The rise and fall of the NQF. A critical analysis of the South African NQF. Johannesburg.
- Atchoarena, D./Esquieu, P. (2002): Private technical and vocational education in sub-Saharan Africa: Provision patterns and policy issues. Paris.
- Australian Government Overseas Aid Program (Hg.) (2012): Annual Report 2011/12.
- Auswärtiges Amt (Hg.) (2013): Akteure der internationalen Berufsbildung. Berlin.
- Online verfügbar unter [http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/658200/publicationFile/185306/Akteure\\_internat\\_Berufsbildung.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/658200/publicationFile/185306/Akteure_internat_Berufsbildung.pdf), abgerufen am 27.02.2014.
- Benz, A. (Hg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden.
- Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V./Germanwatch e.V. (Hg.) (2014): Globales Wirtschaften und Menschenrechte – Deutschland auf dem Prüfstand. Aachen und Berlin.
- BMBF (Hg. 2008): Deutschlands Rolle in der globalen Wissensgesellschaft stärken. Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung. Bonn.
- BMZ (Hg.) (2010a): Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft – Jahresbericht 2009.
- BMZ Informationsbroschüre 2/2010. Bonn und Berlin. Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie201\\_Informationsbroschuere\\_02\\_2010.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie201_Informationsbroschuere_02_2010.pdf), abgerufen am 06.03.2014.
- BMZ (Hg.) (2010b): Qualification Frameworks and their Relevance for Development Cooperation in TVET. Meeting of Experts. Review of a Preliminary German Position. Internes Dokument. Bonn.
- BMZ (Hg.) (2012a): Berufliche Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit. Positionspapier. Bonn.
- BMZ (Hg.) (2012b): Zehn Ziele für mehr Bildung. BMZ-Bildungsstrategie 2010-2013. Bonn.
- Online verfügbar unter [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/themen/bildung/Strategiepapier315\\_1\\_2012.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/themen/bildung/Strategiepapier315_1_2012.pdf), abgerufen am 07.03.2014.
- BMZ (Hg.) (2013): Mittelherkunft der bi- und multilateralen ODA 2010-2011. Bonn.
- Booyesen, F./Geldenhuys, J./Marinkov, M. (2003): The Impact of HIV/AIDS on the South African Economy: A Review of Current Evidence. Conference Paper TIPS/DPRU. Johannesburg.
- Branson, N./Leibbrandt, M. (2013): Educational Attainment and Labour Market Outcomes in South Africa. OECD Economics Department Working Papers, Nr. 1021. Paris.
- BIBB (Hg.) (2011a): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.
- BIBB (Hg.) (2011b): Internationale Beratungstätigkeit des BIBB. Bonn.
- Bundesregierung (Hg.) (2013a): Stärkung des europäischen Arbeitsmarktes. Maßnahmen zur Förderung der Jugendbeschäftigung in der Europäischen Union. Positionspapier der Bundesregierung. Berlin.
- Bundesregierung (Hg.) (2013b): Haushaltsplan 2013. Einzelplan des BMBF. Berlin.
- CDU/CSU/FDP (Hg.) (2009): Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und FDP (17. Legislaturperiode) vom 24.10.2009: Wachstum. Bildung. Zusammenhalt.
- Clement, U. (2011): Akkreditierung vorgängig erworbener Kompetenzen. Eine Frage sozialen und institutionellen Vertrauens. Baltmannsweiler.
- Clement, U. (2012): Berufsbildung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 108, H.1, S. 93-108.
- Department of Higher Education and Training (Hg.) (2012): Green paper for post-school education and training.

- Republic of South Africa. Pretoria.
- Deutsche Welthungerhilfe e.V./terre des hommes Deutschland e.V. (Hg.) (2012): Die Wirklichkeit der Entwicklungspolitik – Zwanzigster Bericht 2012, Teil 2. Bonn und Osnabrück.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2013a): BT-Drucksache 17/13484 vom 14.05.2013: Antrag der CDU/CSU- und der FDP-Fraktion „Duale Ausbildung exportieren – Jugendarbeitslosigkeit in der Europäischen Union bekämpfen, kooperative Berufsbildung weltweit steigern“. Berlin.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2013b): BT-Drucksache 17/14352 vom 05.07.2013: Unterrichtung durch die Bundesregierung – „Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand“. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Bundesanzeiger\\_Strategiepapier\\_der\\_Bundesregierung\\_zur\\_internationalen\\_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Bundesanzeiger_Strategiepapier_der_Bundesregierung_zur_internationalen_Berufsbildungszusammenarbeit.pdf), abgerufen am 27.02.2014.
- DIHK (Hg.) (2007): Das Dienstleistungsprogramm der Deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in der beruflichen Bildung. Unter Mitarbeit von Barbara Fabian. Berlin.
- Fraunhofer MOEZ (Hg.) (2012): Treibende und hemmende Faktoren im Berufsbildungsexport aus Sicht deutscher Anbieter. Leipzig.
- Han, P. (2005): Soziologie der Migration. Stuttgart.
- Hermle, R. (2010): Bildung für alle. Eine kleine Geschichte großer Versprechen. Ein kritischer Blick auf den deutschen Beitrag zur Bildungsförderung in der Entwicklungszusammenarbeit. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.savethechildren.de>, abgerufen am 07.03.2014.
- iMOVE (Hg.) (2008): Exportleitfaden Aus- und Weiterbildung. Bonn.
- iMOVE (Hg.) (2010a): Die wirtschaftliche Bedeutung deutscher Bildungsexporte. Definition. Volumen. Empfehlungen. Bonn. Online verfügbar unter [https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove\\_projekt\\_de/p\\_Studie-Bildungsexport\\_2010.pdf](https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_Studie-Bildungsexport_2010.pdf), abgerufen am 06.03.2014.
- iMOVE (Hg.) (2010b): Marktstudie Südafrika für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung. Bonn.
- iMOVE (Hg.) (2012): Marktstudie Vietnam für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung. Bonn.
- iMOVE (Hg.) (2013): Trendbarometer – Exportbranche. Aus- und Weiterbildung 2013. Bonn. Online verfügbar unter [https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove\\_projekt\\_de/p\\_iMOVE\\_Trendbarometer\\_2013\\_sicher.pdf](https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_iMOVE_Trendbarometer_2013_sicher.pdf), abgerufen am 06.03.2014.
- KfW (Hg.) (2013): Portfolioanalyse im Bildungssektor 2013 – KfW-Positionspapier. Frankfurt am Main.
- Menzel, U. (1992): Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie. Suhrkamp. Berlin.
- OECD (2008): DAC Peer Review of Australia – Main Findings and Recommendations. Paris
- Offe, C. (1975): Berufsbildungsreform – eine Fallstudie über Reformpolitik. Frankfurt am Main.
- Oxfam Deutschland (Hg.) (2012): Zehn Ziele für mehr Bildung? – Eine Untersuchung der Zusagen des BMZ im Bildungsbereich. Berlin.
- Raffe, D. (2009): Can National Qualifications Frameworks be Used to Change Education and Training Systems? Edinburgh.
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim und München.
- Schneider, U./Krause, M./Woll, C.(2007): Berufsbildung in Deutschland. Luxemburg.
- The Economist (Hg.) (2011): Nationalisation in South Africa – A debate that will persist, veröffentlicht am 3. Dezember 2011.
- UNAIDS (Hg.) (2011): World AIDS Day Report. Genf.
- World Bank (Hg.) (2011a) Colombia – Country Partnership Strategy (CPS) for the period FY2012-2016. Washington D.C.
- World Bank (Hg.) (2011b): Opening Doors. Education and the World Bank. Washington.

# ANHANG 1

## FÖRDERINSTRUMENTE- UND PROGRAMME DER TRANSFORMATION

Informationsbereitstellung

Informationsbereitstellung finanziert vom BMZ

- Die Initiative Berufsbildungs-Export (IBEX) ist ein Projekt der sequa gGmbH in Kooperation mit dem ZDH und finanziert vom BMZ. Ziel von IBEX ist es, die Kompetenzen der Bildungseinrichtungen des deutschen Handwerks und damit das Know-how deutscher Standards in Aus- und Weiterbildung in der EZ zu positionieren. Hierzu will IBEX zukünftig versuchen, zwischen Akteuren aus der EZ und der internationalen Zusammenarbeit einerseits und interessierten Bildungseinrichtungen des deutschen Handwerks andererseits zu vermitteln.
- Initiiert wurde IBEX 2009. Von 2010 bis 2012 wurde eine Untersuchung durchgeführt, welche die Potenziale für den BB-Export in den deutschen Handwerkskammern und deren Bildungszentren erfassen und in einer Datenbank aufbereiten sollte. Ebenso sollte die internationale Nachfrage nach deutschen Angeboten ermittelt werden. In einem Datenpool sollen diese Informationen zugänglich gemacht werden.
- Die eigentliche Hauptphase und damit Vermittlungstätigkeit von IBEX begann 2013. Zu ihren Kernleistungen gehört es, deutschen Handwerksorganisationen beratend dabei behilflich zu sein, eine Marktstrategie zu entwickeln, sie zu unterstützen, ein Projektmanagement zu konzipieren und im Partnerland zu implementieren sowie Experten zu vermitteln. Die Dienstleistungen inhouse und die für Kammern sind kostenfrei. Konkrete Vertragsabschlüsse durch Vermittlungstätigkeiten von IBEX sind kostenpflichtig. IBEX will von 2012 bis 2014 internationale Organisationen der EZ sowie die verschiedenen IHK und AHK in ihr Netzwerk integrieren. Nach Ende der Projektlaufzeit im September 2014 soll IBEX von sequa weitergeführt werden.
- EZ-Scouts sind vom BMZ entsandte Berater, die in Wirtschaftsverbänden oder IHK sowie Handwerkskammern beratend für den deutschen Mittelstand tätig sind. Die EZ-Scouts agieren als Schnittstelle zwischen der EZ und der Außenwirtschaftsförderung. Sie informieren Unternehmen und damit auch BB-Anbieter über Förderinstrumente des BMZ, politisch-öko-

nomische Rahmenbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern und vermitteln Kontakte zu Ansprechpartnern und Marktakteuren vor Ort.

- EZ-Scouts beraten Unternehmen über Kooperationsmöglichkeiten mit der deutschen EZ und informieren umgekehrt das BMZ im Rahmen von vier Mal im Jahr stattfindenden Treffen sowie verschiedenen Berichten über die Belange der Wirtschaft, um die Förderinstrumente gemäß den Bedürfnissen der Unternehmen weiterzuentwickeln.

Informationsbereitstellung finanziert vom BMBF

- Am 12. September 2013 hat im BIBB das GOVET (German Office for International Cooperation in Vocational Education bzw. Zentralstelle für Internationale Berufsbildungskoooperation) seine Arbeit aufgenommen. Es ist aus der Initiative edvance hervorgegangen. Das GOVET ist Teil der „Strategie der Bundesregierung zur internationalen BB-Zusammenarbeit aus einer Hand“ vom 5. Juli 2013.
- Das GOVET wurde als Anlaufstelle für nationale und internationale Akteure der BB-Kooperation ins Leben gerufen. Darüber hinaus soll es die bilateralen BB-Vorhaben des BMBF wissenschaftlich begleiten, ein Wissensmanagementsystem (intern und extern) umsetzen sowie Netzwerk- und Kooperationsprojekte gestalten und flankieren. Außerdem fungiert das Büro als Geschäftsstelle für den Runden Tisch zur internationalen BB.
- Die am Runden Tisch vertretenen Akteure bündeln die Expertise aller deutschen Akteure in der internationalen BB. Hierzu gehören sowohl Vertreter von Bundesministerien, Durchführungsorganisationen, Bundesländern und Kammerorganisationen als auch von Sozialpartnern und verschiedenen Vereinen, Verbänden und Organisationen. Das Ziel des „Runden Tisches der internationalen BB-Kooperation“ ist es, die Expertise der vertretenen Akteure zu bündeln und die Strategie der Bundesregierung zur internationalen BB umzusetzen. Gleichzeitig soll der Runde Tisch als eine Art Clearingstelle sowie Informations- und Austauschplattform dienen. Die Treffen finden auf Staatssekretärs-, Ressort- und Arbeitsebene regelmäßig statt.

- iMOVE (International Marketing of Vocational Education) ist eine Initiative des BMBF mit Sitz am BIBB. Seit ca. zehn Jahren betreibt iMOVE mit dem Slogan „Training – Made in Germany“ Marketing für die deutsche BB. Die Initiative arbeitet mit aktuell ca. zwölf Personen in Deutschland und einer Person im iMOVE-Büro in Indien.
- Zur Zielgruppe deutscher Anbieter gehören vor allem KMU im Aus- und Weiterbildungssektor, aber auch internationalen Interessenten werden Informationen zur Verfügung gestellt. Um deutsche Anbieter bei der Erschließung neuer Märkte zu unterstützen, bietet iMOVE verschiedene (teilweise kostenfreie) Leistungen an. Dazu gehören Workshops, Länder- und Themenseminare, Runde Tische, Delegationsreisen und Kooperationsbörsen, Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen sowie Messebeteiligungen im Ausland. In 24 Länderstudien (darunter auch Südafrika und Vietnam) werden sozioökonomische, politische und gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen, das Bildungssystem, der Aus- und Weiterbildungsmarkt und Exportmöglichkeiten sowie Informationsangebote, Kontakte und Marketingmöglichkeiten beschrieben. Ein Newsletter sowie RSS-Feeds informieren über Aktuelles.
- Für internationale Interessenten stellt die Internetseite teilweise auch auf Englisch, Französisch, Spanisch, Chinesisch, Russisch und Arabisch Informationen zur Verfügung. Dazu gehören verschiedene Publikationen wie etwa die Broschüren „Developing Skills for Employability with German Partners“, in der acht Beispiele der internationalen BB-Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung dargestellt werden. Zudem bietet die Internetseite verschiedene weiterführende Links für internationale Interessierte.
- Des Weiteren unterhält und pflegt iMOVE schließlich eine Datenbank mit über 200 deutschen BB-Anbietern. Die Voraussetzungen für eine Aufnahme von Anbietern sind der Sitz und Gerichtsstand in Deutschland, ein Mindestmaß an Qualität sowie eine bereits nachgewiesene internationale Orientierung, wobei iMOVE die Qualität nicht einschlägig prüft. Ein Eintrag in einer sogenannten Kooperationsbörse bietet international Interessierten die Möglichkeit, nach deutschen Kooperationspartnern zu suchen.
- Die Informationsplattform Kooperation International wird vom BMBF finanziert und ist Teil der Internationalisierungsstrategie. Betreiber des Portals ist das Internationale Büro des BMBF beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt und der VDI Technologiezentrum GmbH.
- Die deutsch- und englischsprachige Internetseite stellt eine Kommunikationsplattform dar, die Informationen für Kooperationsuchende aus dem In- und Ausland über Fragen der internationalen Zusammenarbeit in Bildung und Forschung im Allgemeinen bietet. Außer über Spezifika von derzeit mehr als 120 Ländern wird auch über Nachrichten, Termine und Dokumente zu verschiedenen Themenbereichen, darunter auch die Berufs- und Weiterbildung, informiert.
- Ziel der Plattform ist es, die grenzüberschreitende Vernetzung von Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Regierungsstellen, Wissenschafts-, Mittler- und Wirtschaftsorganisationen zu fördern, die sich mit internationaler Zusammenarbeit in Bildung und Forschung befassen.
- Die Internationalen Wissenschaftsjahre veranstaltet das BMBF seit 2007. Im Rahmen einer Kommunikationskampagne werden Delegationsreisen, Sonderpublikationen, Veranstaltungen, ein Internetportal, Newsletter und weitere multimediale Anwendungen organisiert. Die einzelnen Internationalen Wissenschaftsjahre stellen die Ergebnisse der bilateralen Forschungs- und Bildungszusammenarbeit zwischen Deutschland und dem jeweiligen Land vor und versuchen, Impulse für eine verbesserte Zusammenarbeit und einen Ausbau der Beziehungen zu geben. Die bisherigen Partnerländer der Initiative waren Ägypten, Israel, China, Brasilien und Russland. 2012/2013 fand das Deutsch-Südafrikanische Wissenschaftsjahr statt. Der Partner in der südafrikanischen Regierung war das Ministerium für Wissenschaft und Technologie. Auch die BB soll im Rahmen des Wissenschaftsjahres stärker in den Fokus gerückt werden, so begleitete beispielsweise iMOVE die Delegationsreise der deutschen Ministerien nach Südafrika Anfang 2013.

Informationsbereitstellung finanziert vom BMWi

- Das BMWi finanziert die GTAI (Germany Trade & Invest), die deutsche Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die registrierte Nutzer mit Informationen über Märkte, Rechts- und Zollbestimmungen versorgt. Ausländische Unternehmen können sich bei der GTAI über den deutschen Standort informieren und vom Markteintritt bis zur Ansiedlung in Deutschland unterstützen lassen.
- Eine Datenbank enthält Details über internationale Ausschreibungen staatlicher und halbstaatlicher Stellen (mit über 1.000 Beiträgen, Stand 14. März 2014) und internationale Entwicklungsprojekte der EU, der Weltbank, der Vereinten Nationen, der Interamerikanischen Entwicklungsbank usw. (mit über 3.000 Beiträgen, Stand 14. März 2014).
- Die bereitgestellten Informationen beziehen sich auf verschiedene Branchen. Eine sogenannte Bildungsbranche oder der BB-Export werden zwar nicht explizit aufgeführt. Allerdings finden im Rahmen der angebotenen Veranstaltungen auch Workshops zum Thema Aus- und Weiterbildung statt, so beispielsweise bei der Africa Business Week im April 2013.
- trade ist ein vom BMWi finanzierter Service für die Vermittlung zwischen Geschäftspartnern aus Ost- und Südosteuropa, Asien, dem Nahen Osten und Nordafrika und Deutschland. Die Entwicklung von Marktanalysen, Markteintritts- und Exportstrategien, die Akquisition von Projekten sowie die Unterstützung bei der Organisation von Unternehmerreisen gehören zum Dienstleistungsportfolio von trade.
- iXPOS ist ein Service der deutschen GTAI, die deren Plattform redaktionell und technisch betreut. Seit 2001 finanziert das BMWi das Außenwirtschaftsportal Deutschlands u.a. mit dem Ziel, mehr Transparenz in der Angebotsvielfalt der Förderlandschaft zu schaffen. In vielen Ländern, wie beispielsweise Australien, ist Außenwirtschaft zentralstaatlich organisiert. In Deutschland hingegen ist die Zahl der Akteure aufgrund des Föderalismus und der Beteiligung von Einrichtungen der privaten Wirtschaft sehr groß. iXPOS versucht, einen Überblick über die Vielfalt an Beratungsangeboten und Programmen zu geben.

Die berücksichtigten Branchen sind Umwelttechnologie, Maschinenbau, Energiewirtschaft, Bauwirtschaft und Architektur, Handwerk und Auslandsgeschäft sowie Export von Dienstleistungen.

- An iXPOS beteiligen sich alle wichtigen Akteure der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Die über 70 Mitgliedsorganisationen präsentieren hier ihre Veranstaltungen, Förderangebote und andere Dienstleistungen für KMU. Zu diesen Organisationen gehören BMWi, AA, BMZ, BMU, BMBF, das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (bis 2013 Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung) und verschiedene Landesministerien. Neben Wirtschaftsverbänden und Kammern sind auch die Ländervereine Afrika-Verein e.V., Lateinamerika Verein e.V., Nah- und Mittelost-Verein e.V., Ostasiatischer Verein e.V. und Ost- und Mitteleuropa Verein e.V. Partner von iXPOS.
- Die Initiative Neue Zielmärkte wurde 2010 ins Leben gerufen. Bis vorerst 2013 sollte die Initiative das Interesse deutscher Unternehmen für Länder wecken, die bisher vergleichsweise wenig wirtschaftspolitische und unternehmerische Aufmerksamkeit erhielten. Im Rahmen der Außenwirtschaftsförderung liegt der Fokus auf Ländern wie den sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China). Mit der Initiative Neue Zielmärkte soll in einer ersten Runde verstärkt über die Länder Kolumbien, Vietnam, Mexiko, Nigeria, Indonesien und Malaysia informiert werden.
- Die Maßnahmen der Initiative umfassen Reisen und Veranstaltungen mit Vertretern der deutschen Wirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von KMU, die gezielte Wahrnehmung von hochrangigen Delegationsbesuchen aus diesen Ländern in Deutschland, das Bereitstellen von Informationen über Exportchancen in diese Länder mit Hilfe der GTAI und der AHK, eine gezielte Informationspolitik durch das BMWi und Mandatare über die Möglichkeiten der Absicherung mit Instrumenten der Außenwirtschaftsförderung sowie die Schwerpunktsetzung bei Auslandsmessen.

Förderung privater Akteure

Förderung privater Akteure finanziert vom BMZ

- develoPPP.de ist ein Programm, das 1999 das BMZ initiierte und von der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), der GIZ und sequa durchgeführt wird. Unternehmen und öffentliche Akteure agieren gemeinsam in einer PPP. Zu den Voraussetzungen für solche Projekte gehört es u.a., einen entwicklungspolitischen Nutzen zu erbringen. Die Unternehmen werden von öffentlicher Seite bei der Planung und Umsetzung der Projekte unterstützt, indem Kontakte zu Regierungen, Wirtschaftsverbänden und Unternehmen hergestellt und Informationen über das Partnerland, bestimmte Sektoren und lokale Rahmenbedingungen gegeben werden.

- Mehrmals jährlich können Unternehmen einen Projektvorschlag einreichen. Die sogenannten Ideenwettbewerbe finden in sechs verschiedenen Themenbereichen statt. Der Ideenwettbewerb „Berufliche Bildung, Ausbildung und Qualifizierung“ wendet sich an Unternehmen, die über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden, weiterbilden oder qualifizieren und ihr Know-how einer breiten Zielgruppe im Partnerland zur Verfügung stellen. Hierbei soll versucht werden, lokale Partner einzubinden, um Multiplikatoreffekte zu erzeugen. Das Themenspektrum der zu fördernden Projektvorhaben reicht darüber hinaus vom Aufbau von Ausbildungsstrukturen im Partnerland (wie beispielsweise Ausbilderschulungen, Curriculumentwicklung, Ausstattung von Schulen usw.) über die Einführung neuer Ausbildungs- oder Studiengänge und die Beratung von Entscheidungsträgern bis zur Einflussnahme auf Rahmenbedingungen in der BB im Partnerland. In der Regel werden 50 Prozent der innerhalb des Projektes angefallenen und förderfähigen Sach- und Personalkosten gefördert, wobei die maximale Förderung bei 200.000 EUR liegt.

- 2011 wurden insgesamt 24,1 Mio. EUR an öffentlichen und 37,5 Mio. EUR an privaten Mitteln zur Verfügung gestellt. Der Anteil öffentlicher Beteiligung betrug 60,8 Prozent und der privater Unternehmen 39,2 Prozent. Ca. 3,5 Prozent der durch develoPPP.de geförderten Projekte fallen in den Themenbereich Bildung, mit einer öffentlichen Beteiligung von ungefähr

573.580 EUR und einer privaten Beteiligung von 330.652 EUR.

- Das Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm (KVP) wird seit 1991 vom BMZ finanziert. Durchführungsorganisationen sind sequa, die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. und der DGRV. Im Vordergrund steht dabei die Unterstützung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in den Partnerländern des BMZ durch die Zusammenarbeit deutscher Kammern/Verbände und vergleichbarer Organisationen im Partnerland, sofern diese nicht gewinnorientiert arbeiten.

- Gefördert werden Maßnahmen der Organisationsentwicklung, Beratungs- und Bildungsmaßnahmen, die Entsendung von Personal sowie Sachmittel. Der deutsche Projektpartner stellt dabei seine fachliche Expertise zur Verfügung. Die Koordination des Projektes wird in der Regel von einem lokalen oder deutschen Experten im Partnerland übernommen. Bei wirtschaftlich orientierten Projekten können bis zu 75 Prozent der zuwendungsfähigen Projektkosten bezuschusst werden, bei anderen Projekten ist eine Mittelzuwendung von bis zu 100 Prozent möglich. Die projektbezogenen Verwaltungskosten auf Seiten der Zuwendungsempfänger können bis zu 10 Prozent der zuwendungsfähigen Gesamtausgaben betreffen. Die Projektlaufzeit beträgt in der Regel drei Jahre und kann in einer zweiten Phase auf maximal sechs Jahre verlängert werden.

- Insgesamt wurden, mit sequa als Durchführungsorganisation des Programms, ca. 200 KVP-Projekte in rund 80 Entwicklungs- und Transformationsländern durchgeführt. Daran waren 50 deutsche Handwerkskammern, IHK, Fachverbände sowie Arbeitgebereinrichtungen auf deutscher Seite sowie ungefähr 400 Kammern und Verbände in den Partnerländern beteiligt.

- Das Programm der Berufsbildungspartnerschaften (BBP) wird seit 2010 vom BMZ finanziert und funktioniert im Kern wie das Programm der KVP. Die Durchführungsorganisation des Programms der BBP ist hauptsächlich sequa.

- Lag bei den KVP der Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit zwischen Verbänden und Kammern aus Deutschland und dem jeweiligen Partnerland, so liegt er bei den BBP auf der Kooperation von Staat und Wirtschaft. Hierbei sollen Unternehmen direkt in die berufliche Aus- und Weiterbildung eingebunden werden. Gefördert werden die Organisationsentwicklung bei beruflichen Bildungseinrichtungen, um praxisorientiert ausbilden zu können, der Aufbau eines Systems des matching von betrieblichem Bedarf und Angebot auf dem Arbeitsmarkt und die Einführung praxisorientierter Pilotausbildungen in neuen Berufsfeldern. Wie bei den KVP-Projekten werden BBP in der Regel von einem lokalen oder deutschen Experten im Partnerland koordiniert. Der deutsche Projektpartner übernimmt die fachliche Steuerung.

- sequa führt zehn Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern mit unterschiedlichen Handwerkskammern, IHK und Kreishandwerkerschaften durch.

- Im Zuge der Sozialstrukturförderung (SSF) unterstützt das BMZ seit 1963 Entwicklungsländer mit der Vermittlung sozialpolitischen Fachwissens und dem Ziel, die sozialen Strukturen des Landes und die Lebensbedingungen benachteiligter Bevölkerungsschichten zu verbessern. Die Projektansätze der SSF liegen im Aufbau bzw. der Stärkung von Selbsthilfeorganisationen, insbesondere Genossenschaften, von Einrichtungen der Sozialarbeit sowie in der Gemeinwesenentwicklung, Erwachsenenbildung, außerschulischen Jugendbildung, BB, im Kommunikationsbereich und in übersektoralen Entwicklungsvorhaben.

- Nach den Förderrichtlinien von 2002 sind die SSF-geförderten Projekte in der Regel vollfinanziert und gewähren eine Verwaltungskostenpauschale von bis zu 14 Prozent. Die Laufzeit kann drei bis vier Phasen von je drei Jahren umfassen und so bis zu zwölf Jahre betragen. Die Programme werden allerdings in vielen Fällen mit flankierenden Maßnahmen verstärkt. So werben die Träger der Förderung häufig weitere Mittel von bi- und multinationalen Gebern, Regierungen der Partnerländer, aus der Privatwirtschaft und ihren Partnerorganisationen ein.

- Bei Maßnahmen aus dem Haushaltstitel für

„private Träger“ finanziert das BMZ maximal 75 Prozent der Gesamtkosten. Die Verwaltungskostenpauschale liegt bei 4 Prozent und die Laufzeit ist auf vier Jahre begrenzt.

- Die Sozialstrukturförderung erfolgt in erster Linie über acht deutsche Fachorganisationen bzw. NRO, die sich 1999 zur „Arbeitsgemeinschaft Sozialstrukturförderung“ zusammengeschlossen haben. Hierzu gehören der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband, das Bildungswerk des DGB e.V. (DGB), die Bremer Arbeitsgemeinschaft für Überseeforschung und Entwicklung e.V., der Deutsche Caritasverband, der DGRV, das Deutsche Welle Radio, das Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes und die Sozial- und Entwicklungshilfe des Kolpingwerkes.

- Für Investitionsvorhaben deutscher Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern gewährt die DEG, ein Tochterunternehmen der KfW-Bankengruppe, Darlehen aus BMZ- und Eigenmitteln. Diese Darlehen sind auf die besonderen Herausforderungen in den Projektländern zugeschnitten und verringern damit das unternehmerische Risiko. So übernimmt die DEG z.B. das Management von Wechselkursrisiken oder vergibt Darlehen in Lokalwährungen. Neben Finanzierungsleistungen bietet die DEG auch BMZ-finanzierte Förderprogramme an. Im Rahmen dieser Förderprogramme können Unternehmen der Privatwirtschaft Machbarkeitsstudien ihrer Investitionsvorhaben in Entwicklungs- und Schwellenländern finanzieren lassen. Mit dem Förderprogramm „Up-Scaling“ finanziert die DEG die Ausweitung von Pionierinvestitionen von KMU aus dem Investitionsland. Diese KMU können sowohl inländische Unternehmen als auch Tochtergesellschaften deutscher oder europäischer Unternehmen sein. Das Investitionsvorhaben muss einen besonderen innovativen Charakter aufweisen und bereits in einer Pilotphase erprobt worden sein, wobei der Finanzierungsbedarf zwischen Mikrofinanzierung und der klassischen Finanzierung einer Geschäftsbank liegt. Im Zusammenhang mit bereits geplanten oder bestehenden DEG-Projekten können Begleitmaßnahmen der Projekte finanziert werden. Diese Begleitmaßnahmen können z.B. die berufliche Qualifizierung der Mitarbeiter von Zulieferbetrieben der lokalen Wirtschaft beinhalten.

Förderung privater Akteure finanziert vom BMBF

- Die vom BMBF geförderten Verbundprojekte unterstützen den BB-Export deutscher Unternehmen in bestimmte Zielregionen. Voraussetzung für die Förderung ist der Zusammenschluss von mindestens zwei in Deutschland tätigen Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft – insbesondere KMU – sowie mindestens einer Forschungseinrichtung oder Institution, die Forschungsbeiträge liefert. Zielregionen der Verbundprojekte sollen aufstrebende, dynamische Regionen Asiens, Osteuropas oder des arabischen und afrikanischen Raums sein. Es können bis zu 50 Prozent der Projektkosten auf Seiten der KMU und 100 Prozent bei Hochschulen und vergleichbaren Institutionen gefördert werden.

- Die Verbundprojekte zum BB-Projekt gibt es seit 2011. Aufgrund ihrer Laufzeit von in der Regel drei Jahren sind aktuell noch keine dieser Projekte abgeschlossen. Momentan fördert das BMBF, administriert durch den Träger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., 21 Verbundprojekte in sieben Ländern. Zu den Ländern gehören Ägypten (ein Projekt), China (zehn Projekte), Russland (fünf Projekte), Dubai (ein Projekt), Saudi-Arabien (ein Projekt), Tunesien (zwei Projekte) und Vietnam (ein Projekt). Aktuell wird die vierte Förderbekanntmachung zum „Berufsbildungsexport“ ausgeschrieben.

- Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung ist es, Hindernisse und Hemmnisse des Exports von Dienstleistungen in Form von Aus- und Weiterbildungsangeboten zu identifizieren. Analysiert werden soll auch, welche Faktoren den erfolgreichen Export von Bildungsdienstleistungen in bestimmte Regionen ermöglichen und fördern. Auch die jeweilige Branche und die jeweilige Art der Erbringungsform der Dienstleistung sollen Gegenstand der Untersuchung sein. Am Ende steht das Ziel, transferierbare Methoden und Instrumente entwickelt zu haben, die im Sinne von Geschäftsmodellen, Marktstrategien usw. die Internationalisierung von Bildungsdienstleistungen weiter vorantreiben.

- Das seit Oktober 2013 existierende Projekt VETnet verfolgt das Ziel, an elf AHK-Standorten duale

Elemente in den Berufsbildungssystemen der jeweiligen Länder umzusetzen. Die elf Länder sind Brasilien, China, Griechenland, Indien, Italien, Lettland, Portugal, Russland, Slowakei, Spanien und Thailand. Pilothaft sollen, koordiniert durch die DIHK, dank verschiedener Aktivitäten, Voraussetzungen für Ausbildungsgänge geschaffen werden, die duale Elemente enthalten. Dadurch soll das Geschäftsfeld Berufsbildung der AHKs sowie bestehende internationale Berufsbildungsk Kooperationen der Bundesregierung gefördert und weiterentwickelt werden. Das Projekt hat eine Laufzeit von zwei Jahren und verfolgt mittelfristig das Ziel, in den jeweiligen Ländern dauerhaft duale Berufsbildungselemente zu etablieren.



## ANHANG 2

# Übersicht der Projektaktivitäten in den Pilotländern

# Südafrika

## Aktivitäten nach Leistungen und Finanzierung in Südafrika

Aktivität	Deutsche Akteure	Leistung					
		Beratung	Entwicklung von Curricula/ Lehrmaterial	Aus- und Weiterbildung		Bildungsrelevante Warenexporte	
				Train-the-Trainer	Teilnehmer	Schulungsmaterial	Maschinen
Weiterbildung von Führungskräften im Rahmen des Climate Leadership Programm (CLP)	GIZ						
Managementtraining für Nachhaltigkeit im Rahmen des Programms "International Leadership Training" (ILT)	GIZ (ehemals Inwent)						
Programm für Beschäftigung und berufl. Bildung	GIZ						
Berufsbildung für klima- und umweltrelevante Berufe (SDGJ) (Folgeprojekt 1 des Programms für Beschäftigung und berufl. Bildung)	GIZ						
Basic entrepreneurial skills development (Folgeprojekt 2 des Programms für Beschäftigung und berufl. Bildung)	GIZ						
Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Managementpersonal in der Erarbeitung von statistischen Daten nach internat. Qualitätsstandards	GIZ (ehemals Inwent)						
Nachwuchsführungskräftetraining: Managing Global Governance	GIZ (ehemals Inwent)						
Don Bosco Educational Centre (DBEC): Ausbildung benachteiligter Jugendlicher	Don Bosco Mondo, BMZ						
Berufsbildende Reintegrationskurse für Straßenkinder	Don Bosco Mondo						
Aufbau eines Nationalen Instituts für Berufsbildung	BIBB						
Berufl. Qualifizierungsprogramm zur Stärkung des Einsatzes von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in NROs und KMU	CIWI, BMZ						
Ausbildung schwarzer Südafrikaner im Bereich der industriellen Automation	Profibus Organisation Südafrika, AHK, BMZ						
CATS (Commercial Advancement Training Scheme): Ausbildung von Kaufleuten in Südafrika	AHK, AA						
Buildings Training Center (BTC): Ausbildung verschiedener Handwerkerberufe	AHK, Dt. Unternehmen, Bund						
Ausbildung von Bäckern	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband, BMZ						
Tree (transfer renewable energy & efficiency) - Weiterbildung im Bereich Klimaschutz	Renewables Academy (RENAC), BMU, BMWI						
Tree (transfer renewable energy & efficiency) - Weiterbildung im Bereich Klimaschutz (Folgeprojekt)	Renewables Academy (RENAC), Auswärtiges Amt						
African Drive Project: Lehrerfortbildung an einem Servicezentrum und sieben Lernzentren im Bereich Mathematik, Computer und Internet	Siemens Business Services, GIZ						
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps SystemTechnik - Training Systems for Electrical Engineering/Electronics						
Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme	LD Didactic						
Weiterbildung im Bereich Automatisierungstechnik	Festo Didactic						
Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, Elektro, Metall	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG						
Aufbau einer Berufsschule im Bereich erneuerbare Energien	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG						
Weiterbildung und Lehrmaterialienentwicklung zum Thema Qualitäts- und Umweltmanagement	TÜV Rheinland						
Schulungen im Automobilbereich	Steep						
Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung	Zahlenwerk (Personalentwicklung)						
Trainingsprogramme für TÜV-Prüfungen	Dekra						

Leistungsbereiche							
vollständig geförderte Aktivitäten		4	0	4	2	0	1
teilweise geförderte Aktivitäten		0	1	6	2	0	3
privatwirtschaftliche Aktivitäten		0	1	1	5	1	4
<b>Insgesamt nach Bereichen</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Finanzierung	Aktivitäten	Leistungen
vollständig geförderte Aktivitäten	10	11
teilweise geförderte Aktivitäten	8	12
privatwirtschaftliche Aktivitäten	9	12
<b>Insgesamt</b>	<b>27</b>	<b>35</b>

# Vietnam

## Aktivitäten nach Leistungen und Finanzierung in Vietnam

Aktivität	Deutsche Akteure	Leistung					
		Beratung	Entwicklung von Curricula/ Lehrmaterial	Aus- und Weiterbildung		Bildungsrelevante Warenexporte	
				Train-the-Trainer	Teilnehmer	Schulungsmaterial	Maschinen
Systemberatung in der beruflichen Bildung	GIZ						
Programm „Berufsbildung 2008“	GIZ						
Kompetenzzentrum für berufliche Bildung LILAMA 2	GIZ						
Beratung und Infrastrukturförderung Programm „Berufsbildung 2008“	KfW						
Ausbildung benachteiligter Jugendlicher	Don Bosco						
Beratung bei der Planung eines Berufsbildungszentrums	BIBB						
Erstellung eines Berufsbildungsberichts	BIBB, GIZ						
Weiterbildung im Bereich CNC-Technik	Deckel Maho Gildemeister (DMG), KfW						
Capacity Building	ICON-Institute						
Schulungszentrum für Digitalisierungsfachkräfte	Fa. Digi-texx GbR, BMZ						
Aufbau eines Modell-Ausbildungszentrums für Laboranten	SHP Steriltechnik AG, BMZ						
Weiterbildung im Bereich nachhaltiges Forstmanagement	Forest Finance Service GmbH (Initiator), BMZ						
Fachkraftweiterbildung für Entsorgung und Recycling	HS Anlagenbau GmbH, IST Pleißner und Partner, BMZ						
Schulungen im Bereich der Wasserwirtschaft (Verbandspartnerschaftsprojekt)	German-Water-Partnership, BMZ						
Trainingskurse für vietnamesische Schweißtechniker	Hwk Koblenz, BMZ						
Qualifizierung von CNC-Fachkräften	Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft (EBG), GIZ						
developpp: Aufbau eines Bildungs- und Technologiezentrums im Schleifen	Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft (EBG), GIZ						
Ausbildung an einem Berufsbildungszentrum für Bauwesen	Berufsförderungswerk Bau Sachsen (BFW), GIZ						
Train-the-trainer Projekt als Vorbereitung für den Bau eines Berufsbildungszentrums (Teilprojekt des GENEV-Projekts "Markteintrittsstrategie Vietnam")	Berufsförderungswerk (BFW) Bau Sachsen, BMBF, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH (Produzenten von Baustoffen)						
Aufbau eines Berufsbildungszentrums im Bauwesen (Fortsetzung des vorherigen Train-the-Trainer-Projekts)	Berufsförderungswerk (BFW) Bau Sachsen, BMBF, IPRO Chemnitz, Xella, Baustoffe GmbH (Produzenten von Baustoffen)						
Aufbau eines Schulungszentrums im Bereich Getränke- und Dienstleistungsmanagement (Teilprojekt des GENEV-Projekts)	gpdm (Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement), BMBF, KHS (Getränketechnikhersteller)						
Aufbau eines Bildungszentrums für vietnamesischen Textilkonzern (Teilprojekt des GENEV-Projekts)	KWB (Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung), SBH (Stiftung Bildung und Handwerk), BMBF						
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps SystemTechnik - Training Systems for Electrical Engineering/Electronics						
Verkauf naturwissenschaftlicher Lehrsysteme	LD Didactic						
Weiterbildung im Bereich Automatisierungstechnik	Festo Didactic						
Weiterbildung Qualitäts- und Umweltmanagement	TÜV Rheinland						
Verkauf von Lehrwerken	Cornelsen Verlag						

Leistungen nach Bereichen							
vollständig geförderte Aktivitäten		7	2	3	1	1	2
teilweise geförderte Aktivitäten		3	7	9	7	0	2
privatwirtschaftliche Aktivitäten		0	0	0	2	2	3
<b>Insgesamt nach Bereichen</b>		<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Finanzierung	Aktivitäten	Leistungen
vollständig geförderte Aktivitäten	9	16
teilweise geförderte Aktivitäten	13	28
privatwirtschaftliche Aktivitäten	5	7
<b>Insgesamt</b>	<b>27</b>	<b>51</b>

# Kolumbien

## Aktivitäten nach Leistungen und Finanzierung in Kolumbien

Aktivität	Deutsche Akteure	Leistung					
		Beratung	Entwicklung von Curricula/ Lehrmaterial	Aus- und Weiterbildung		Bildungsrelevante Warenexporte	
				Train-the-Trainer	Teilnehmer	Schulungsmaterial	Maschinen
Programm: Technologietransfer in den Bereichen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen	GIZ						
Beratung für duale Berufsausbildung	CIM						
Beratung zum Aufbau eines nationalen Forschungszentrums für Berufsbildung	BIBB						
Ausbildung für Straßenkinder, Kinderarbeiter und ehemalige Kindersoldaten	Don Bosco, BMZ						
Ausbildung von Jugendlichen aus armen Bevölkerungsschichten	Don Bosco, BMZ						
Ausbildung für ehemalige Prostituierte	Caritas International						
Aufbau eines Kfz-Prüf- und Ausbildungszentrums	Volkswagen-Bildungsinstitut GmbH Zwickau (VW-BI), BMZ, sequa						
Einrichtung von Photovoltaikanlagen	SUNSET, BMZ, sequa						
Beratung von Ausbildern im Orthopädiebereich	GIZ, CIM, Otto Bock, Don Bosco, Universität Leipzig						
Aufbau, Einführung und Weiterentwicklung einer Berufsakademie	AHK, GIZ (ehemals GTZ)						
Verkauf von Lehrmitteln für Elektrotechnik	hps SystemTechnik						
Verkauf naturwissenschaftl. Lehrsystemen	LD Didactic						
Weiterbildung im Bereich Automatisierung	Festo Didactic						
Verkauf von Schulungsgeräten für Kfz, (Elektro, Metall)	Dr. Ing. Paul Christiani GmbH & Co KG						
Verkauf von Lehrwerken	Cornelsen Verlag						
Weiterbildung in deutschen Firmen zur Prozessoptimierung	Zahlenwerk						

Leistungen nach Bereichen							
	vollständig geförderte Aktivitäten	2	0	1	4	1	0
	teilweise geförderte Aktivitäten	2	2	2	1	0	1
	privatwirtschaftliche Aktivitäten	0	0	0	2	1	4
	<b>Insgesamt nach Bereichen</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Finanzierung		Aktivitäten	Leistungen
	vollständig geförderte Aktivitäten	6	8
	teilweise geförderte Aktivitäten	4	8
	privatwirtschaftliche Aktivitäten	6	7
	<b>Insgesamt</b>	<b>16</b>	<b>23</b>

## Anhang 3 Kontaktliste

Nr.	Akteur	Ansprechperson	Land
1	AHK Kolumbien	Torsten Klinke	Kolumbien
2	Außenhandelskammer Südafrika	Matthias Boddenberg	Südafrika
3	Außenhandelskammer Vietnam	Marko Walde	Vietnam
4	Auswärtiges Amt	Heiko Schwarz	Südafrika Kolumbien Vietnam
5	Berufsförderungswerk (BFW) Bau Sachsen	Michael Petzsche	Vietnam
6	BIBB	Ansprechpartnerin für Vietnam: Ilona Medrikat	Vietnam
7	BMBF	Carsten Diehl	Südafrika Kolumbien Vietnam
8	BMBF	Christian Stertz Frau Tings Christian Stertz	Südafrika Kolumbien Vietnam
9	BMWi	Margitta Wülker-Mirbach Ansprechperson für Projekt in Vietnam: Herr. Put-Weisenfels Ansprechperson für Projekt in Kolumbien: Herr. Hombrecher bzw. Herr. Röben	Südafrika Kolumbien Vietnam
10	BMWi	Margitta Wülker-Mirbach	Südafrika Kolumbien Vietnam
11	BMZ	Frau Gilmer	Südafrika Kolumbien Vietnam
12	Bosch Rexroth AG - Drive & Control Academy	Betulio Rojas	Kolumbien
13	Carl Duisberg Centren	Sonja Hagedorn Ansprechpartner für das Projekt mit dem Jansky-Institut: Jörg Kalmbach	Vietnam
14	CIM	Dietrich Nicklas	Kolumbien
15	Ciwi	Klaus Merckens	Südafrika
16	Consultant für SENA	Antonio Amorós Flaquer	Kolumbien
17	Cornelsen Verlag GmbH	Martin Fielko	Südafrika Kolumbien Vietnam
18	Deckel Maho Gildemeister (DMG)		Vietnam
19	DEKRA	Ralf Lessmann	Südafrika
20	Deutsche Botschaft Kolumbien	Abteilung "Entwicklungs-zusammenarbeit": Marcus von Essen Frau May	Kolumbien
21	Deutsche Botschaft Südafrika	Abteilung "Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung": Susanne Schwab	Südafrika
22	Deutsche Botschaft Südafrika	Wirtschaftsabteilung - Rodin Knapp	Südafrika
23	Deutsche Botschaft Vietnam	Wirtschaftsabteilung	Vietnam
24	Deutsche Botschaft Vietnam	Abteilung für entwicklungspolitische Zusammenarbeit	Vietnam
25	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband in Pretoria	Sabine Fitzner Neuer Ansprechpartner: Dr. Paul Armbruster	Südafrika

Nr.	Akteur	Ansprechperson	Land
26	DGB Bildungswerk e.V. - Training institute of the German Trade Union Confederation	Claudia Meyer Neue Ansprechpartnerin: Susanne Ludwig	Vietnam
27	DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	Thomas Votsmeier Neue Ansprechpartnerin: Claudia Welker	Vietnam Kolumbien Südafrika
28	Didacta Verband	Reinhard Koslitz	Südafrika Kolumbien Vietnam
29	Don Bosco Mondo	Hans-Jürgen Dörrich	Südafrika Kolumbien Vietnam
30	Dr.-Ing. Paul Christiani GmbH & Co. KG / Technical Institute for Vocational Training	Ralf Detzel	Südafrika, Kolumbien
31	dvv international	Karen Langer Jesco Weickert	Südafrika Kolumbien Vietnam
32	EBG – Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft	Dr. Bernhard Michael Beckmann (Geschäftsführung)	Vietnam
33	edvance	Dr. Caroline Baumgarten Dr. Winfried Heusinger	Südafrika Kolumbien Vietnam
34	EURASIA Institute	Andrew Geddes	Vietnam
35	Fa. Digi-texx GbR		Vietnam
36	Festo Didactic GmbH & Co. KG	Yvonne Salazar	Südafrika Kolumbien Vietnam
37	Forum orthomolekulare Medizin FOM	Dr. med. Udo Boehm	Südafrika Kolumbien
38	German Trade & Invest (GTAI)	Dr. Stefanie Schmitt	Vietnam
39	Germanischer Lloyd SE - GL Academy	Dipl.-Ing. Susanne Schreeck	Südafrika Vietnam
40	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft	Klemens Lüchtfeld	Südafrika Kolumbien Vietnam
41	GIZ Kolumbien	GIZ-Büro Kolumbien Landesdirektor/in Peter Luhmann	Kolumbien
42	GIZ Südafrika	GIZ-Büro Südafrika Landesdirektor/in Christiane Kalle Neuer Ansprechpartner: Herr Schroeter	Südafrika
43	GIZ Vietnam	GIZ-Büro Hanoi Landesdirektor/in Jochem Lange	Vietnam
44	GIZ Vietnam	Dr. Horst Sommer	Vietnam
45	GOPA	Heike Happerschoss	Südafrika Kolumbien Vietnam
46	gpdm/ GENEV	Markus Kamann	Vietnam
47	Handwerkskammer Aachen	Thomas Hintz	Vietnam
48	Handwerkskammer Dortmund - Dortmund Chamber of Skilled Crafts and Small Business	Klaus Werthmann	Südafrika

Nr.	Akteur	Ansprechperson	Land
49	hps SystemTechnik - Training Systems for Electrical Engineering/Electronics	Thomas Hoffmann	Kolumbien
50	HwK Koblenz	Peter Rechmann	Vietnam
51	IBEX	Sonja Andjelkovic	Südafrika Kolumbien Vietnam
52	ICON-INSTITUTE Education and Training GmbH	Maya Stephany	Vietnam
53	IHK Hannover	Eckhard Heine	Südafrika Kolumbien Vietnam
54	IHK Nürnberg	Armin Siegert	Südafrika
55	iMove	Frau Muylkens Herr Reh	Südafrika Kolumbien Vietnam
56	Internationaler Bund (IB), Bildungszentrum Mannheim	Dieter Ulbrich Neuer Kontakt: Herr Peter Backfisch (Zentrale Geschäftsführung in Frankfurt)	Vietnam
57	Internationales Büro - BMBF	Dr. Dietmar Wuppermann	Südafrika Kolumbien Vietnam
58	KfW	Ulrich Jahn Burkhard Schwinde	Südafrika Kolumbien Vietnam
59	kwb - Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung	Minh-tuam Nguyen Bei Herr. Lüttke probieren	Vietnam
60	LD-Didactic GmbH	Joachim Heide Neuer Ansprechpartner: Herr. Dr. Kastner	Südafrika Kolumbien Vietnam
61	Lucas-Nülle GmbH	Gerald Schex	Südafrika Kolumbien Vietnam
62	Man Turbo & Diesel		Südafrika
63	MIBRAG Consulting International GmbH (Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH)	Heike Christoph	Vietnam
64	MOEZ	Anzhela Preissler Nadim Salameh	Südafrika Kolumbien Vietnam
65	Polysius a division of ThyssenKrupp Engineering (Pty.) Ltd.		Südafrika Vietnam
66	Renewables Academy - renac	Manolita Wiehl Neuer Kontakt: Frau Haupt	Südafrika Vietnam
67	SAGTS	Heinrich Höse	Südafrika
68	SENA	Edgar Adrián Zambrano Tamayo (Coordinador Grupo de Relaciones Internacionales)	Kolumbien
69	Senior Export Service	Dr. Susanne Nonnen	Südafrika Kolumbien Vietnam
70	Sequa	Frau Sattlegger	Südafrika Kolumbien Vietnam

Nr.	Akteur	Ansprechperson	Land
71	Sequa	Herr Strohmeier	Vietnam
72	Sequa	Gebhard Weiss	Südafrika Kolumbien Vietnam
73	Sequa - develoPPP-Projekte Vietnam	Frau Susann Gerlach	Vietnam
74	Sequa - STAMEQ-Projekt Vietnam	Herr Dr. Ralf Meier	Vietnam
75	shp Steriltechnik	Andreas Pohl Vorstand Michael Sporys Vorstand	Vietnam
76	Siemens Technik Akademie Berlin	Steier Katharina	Südafrika
77	SLV - Institute for Training, Education and Research in Welding Matters	Michael Schubert	Vietnam Kolumbien
78	steep Gmbh	Herr Koerner	Südafrika
79	Stiftung Bildung und Handwerk	Jürgen Klingbeil	Vietnam
80	TÜV NORD Akademie GmbH & Co. KG	Helmuth Höschel	Südafrika
81	TÜV Rheinland Akademie GmbH	Carlo Humberg	Südafrika Vietnam
82	Universität Leipzig	Sandra Dijk	Vietnam
83	Verwaltungs- und Wirtschafts- Akademie Baden (VWA-Baden) - Academy for Public Management and Economics	Gerhard Maurer	Südafrika
84	Volkswagen Bildungsinstitut	Thomas Meinhold Position: Leiter Berufsausbildung Zwickau	Kolumbien
85	Zahlenwerk GmbH	Robert Winkler	Südafrika Kolumbien
86	ZDH	Michael Olma	Südafrika Kolumbien Vietnam



Durchgeführt von:

IPC - Internationale Projekt Consult GmbH  
und  
Prof. Dr. Ute Clement

Finanziert durch:  
BMZ, Ref. 201 (neu 305)  
BMBF, Ref. 222  
BIBB, ehemaliges edvance Sekretariat  
GIZ, SV Berufliche Bildung

Frankfurt, September 2014

[gəʊ][vi:] [i:] [ti:]

**GO:VET**

German Office for International Cooperation  
in Vocational Education and Training

GOVET  
im Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
[www.govet.international](http://www.govet.international)  
[govet@govet.international](mailto:govet@govet.international)