

Betriebliche Ausbildung in Partnerschaft - Vorschläge für neue Ausbildungsformen in Griechenland

Zusammenfassung von fünf branchenspezifischen Machbarkeitsstudien

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten

Vorwort

Im Dezember 2012 fand in Berlin die Ministerkonferenz zur Beruflichen Bildung in Europa statt. In einem gemeinsamen Memorandum bekundeten die für die berufliche Bildung zuständigen Ministerinnen und Minister aus Deutschland und Griechenland, Spanien und Italien, Portugal, der Slowakei und Lettland ihr Interesse und ihre Bereitschaft zur länderübergreifenden Zusammenarbeit in der Berufsbildung. In den nächsten Jahren sollen duale, betriebsintegrierte bzw. alternierende Ausbildungsformen gemeinsam entwickelt und gefördert werden.

Die vorliegenden Machbarkeitsstudien zur Entwicklung dualer Ausbildungsstrukturen in Griechenland sind in diesem Kontext verankert. Auf der Grundlage des neuen Bildungsgesetzes Griechenlands, das im September 2013 verabschiedet wurde, erkunden sie den Status Quo ausgewählter Branchen und identifizieren Bedingungen und Potenziale für den Aufbau einer Berufsbildung in Betrieb und Berufsschule. Neben den Unternehmen der untersuchten Branchen wurden alle relevanten Akteure in der jeweiligen Region in die Erhebungen einbezogen, darunter die Sozialpartner, Kammern, die beruflichen Schulen und ihre Aufsichtsbehörde, Kommunen und die Arbeitsverwaltung. Mit diesem Perspektivenansatz könnten die fünf Machbarkeitsstudien am Beispiel der Bereiche Tourismus, Transport und Logistik, produzierendes Gewerbe und Lebensmitteltechnologie sowie Energie mit besonderem Fokus auf erneuerbarer Energieerzeugung bzw. energetischem Bauen/Sanieren in den Regionen Attika, West- und Zentralmakedonien sowie Ostmakedonien/Thrakien ein umfassendes Bild des betrieblichen Qualifikationsbedarfs und der Rahmenbedingungen für die Modernisierung der beruflichen Bildung skizzieren.

Jede der fünf Machbarkeitsstudien wurde gemeinsam von einem deutschen und einem griechischen Partner durchgeführt. Durch zahlreiche Gespräche, Interviews und Workshops wurde nicht nur ein Prozess des ‚von-einander Lernens‘ und ‚miteinander Lernens‘ initiiert, sondern auch die Basis gelegt für mögliche Ausbildungs-kooperationsprojekte unter Beteiligung der Berufsbildungsakteure aus beiden Ländern. Der durch die Machbarkeitsstudien angeregte partnerschaftliche Know-how-Transfer und das gemeinsame Lernen kann auf diese Weise nachhaltig verankert werden und zur Entwicklung von Berufsbildungsstrukturen beitragen, die den Jugendlichen in Griechenland die Möglichkeit einer attraktiven und zukunftsfesten beruflichen Qualifikation bietet. Wir danken den an den Studien Beteiligten in Deutschland und Griechenland für ihre Arbeit. Ein besonderer Dank gilt den Mitgliedern des deutsch-griechischen Steering Committee für die konstruktive Begleitung der Untersuchung.

Zur Erläuterung des vorliegenden Berichts

Die Grundlage der in diesem Synthesebericht zusammengefassten Ergebnisse sind fünf Machbarkeitsstudien, die die Umsetzbarkeit von betrieblichen Strukturen der Erstausbildung in Griechenland untersucht haben. Die Machbarkeitsstudien sind Ergebnis der griechisch-deutschen Kooperation in der Berufsbildung und wurden von je einem deutschen und einem griechischen Partner durchgeführt. Folgende Institutionen waren an der Erstellung der Machbarkeitsstudien beteiligt:

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Berlin

Industrie- und Handelskammer Athen

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg

Technologisches Institut (Fachhochschule) Kavála

Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH (Gebifo), Berlin

Aristoteles Universität Thessaloniki

Effizienzcluster LogistikRuhr, Effizienzcluster Management GmbH, Mülheim an der Ruhr

Technologisches Bildungszentrum (Fachhochschule) Kozáni

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH), Düsseldorf

Autoren

Tobias Wolfgarten

Isabelle Le Mouillour

Volker Fotios Grünewald

Ilona Medrikat

Übersetzung

Dipl. Übers. Theopisti Panagiotakou

Bonn, 07. Juli 2014

Kurzzusammenfassung

Im Rahmen der deutsch-griechischen Berufsbildungskoooperation zwischen dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Ministerium für Bildung und religiöse Angelegenheiten (Y.PAI.TH) wurden mit Unterstützung des BMBF durch die Zentralstelle für internationale Berufsbildungskoooperation (GOVET) fünf Machbarkeitsstudien gefördert, die die Umsetzbarkeit von betrieblicher Ausbildung in Griechenland untersuchen sollten.

Aus den Studien sind zum einen Vorschläge zur Umsetzbarkeit von betrieblichen Ausbildungsmodellen gewonnen worden, die die Berufsausbildung für Jugendliche in Griechenland zu einer attraktiven Alternative zu einem Hochschulstudium machen könnten. Darüber hinaus sind Netzwerke mit zahlreichen Partnern entstanden, die sich im Rahmen von Pilotprojekten betrieblicher Ausbildung einbringen möchten. 100 Firmen und Institutionen haben ihr Interesse durch die Abgabe eines Letter of Intent dokumentiert.

Die Analysen der Branchen- und Ausbildungsplatzpotentiale zeigen, dass es in den Bereichen Tourismus, Transport und Logistik, erneuerbare Energien und energieeffizientes Bauen und Sanieren sowie im produzierenden Gewerbe durchaus gute Wachstumsaussichten gibt. Die vorhandenen wirtschaftlichen Wachstumspotentiale bringen auch einen Bedarf nach ausgebildeten Fachkräften mit sich.

Als zentrale Herausforderungen in der griechischen Berufsbildung wird eine Verbesserung der Berufsorientierung für Jugendliche in Griechenland gesehen. Eng damit verknüpft ist die Notwendigkeit, die Vorteile von betrieblicher Ausbildung zu vermitteln, um Vorbehalte und Widerstände verschiedener gesellschaftlicher Gruppen zu überwinden. Um ausreichend Ausbildungsplätze in Betrieben zu schaffen, müssen Unternehmen von der Rentabilität betrieblicher Ausbildung überzeugt und mit Anreizen zum Engagement ermutigt werden. Darüber hinaus wird eine höhere Arbeitsmarktorientierung der Ausbildungsinhalte gefordert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung betrieblicher Ausbildungsmodelle wird die Schulung von Ausbildungspersonal sein. Zudem muss die Kooperation zwischen den Lernorten organisiert und das daran beteiligte Personal entsprechend geschult werden. Um diesen Herausforderungen zu begegnen liefern die Machbarkeitsstudien fünf Lösungsansätze, die die Rahmenbedingungen schaffen, um Ausbildung im Betrieb umzusetzen.

Neben den Herausforderungen werden auch zahlreiche Chancen benannt, die mit neuen Modellen der Berufsausbildung einhergehen. Zu diesen zählen bessere Arbeitsmarktchancen für Jugendliche und eine Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit sowie wirtschaftliches Wachstum. Darüber hinaus könnten neue Partnerschaften zwischen staatlichen und nicht staatlichen Akteuren geschaffen werden, die die Ausbildung der Jugendlichen als gemeinschaftliche Aufgabe umsetzen und somit die Expertise aller Beteiligten nutzen. Schließlich bietet sich mit dem bilateralen Charakter der vorgeschlagenen Pilotprojekte die Möglichkeit, den Austausch zwischen Deutschland und Griechenland zu stärken und die Idee von europäischer Solidarität und Kooperation in praktischen Projekten zu verwirklichen.

Inhalt

1.	Betriebliche Ausbildung in Griechenland - Hintergrund und Ziel von fünf deutsch-griechischen Machbarkeitsstudien	7
1.1	Die deutsch-griechische Kooperation in der Berufsbildung	7
1.2	Ziele der Machbarkeitsstudien	7
2.	Branchen- und Ausbildungspotentiale	8
2.1	Energieerzeugung und Energieeffizienz	8
2.2	Produzierendes Gewerbe	9
2.3	Transport und Logistik	10
2.4	Tourismus	10
3.	Herausforderungen im Berufsbildungssystem Griechenlands	11
3.1	Informationen zur betrieblichen Ausbildung	11
3.2	Berufsorientierung und Ansehen der Berufsbildung	12
3.3	Ausbildungsbereitschaft der Betriebe	12
3.4	Vorbehalte gegenüber betrieblicher Ausbildung	13
3.5	Arbeitsmarktorientierung der Ausbildungsinhalte	14
3.6	Ausbildungspersonal in Schulen und Betrieben	15
3.7	Lernortkooperation und Koordinationsfunktion im Berufsbildungssystem	15
4.	Modelle zur Umsetzung von deutsch-griechischen Ausbildungskooperationsprojekten	16
4.1	Pilotprojekt „External Training Management“ (ExTraiM) im produzierenden Gewerbe	16
4.2	Pilotprojekt zur Ausbildung in technischen Berufen im Bereich erneuerbarer Energien und Energieeffizienz	17
4.3	Pilotprojekt THALES – Technologie – Handwerk – Ausbau – Lehre – Energie – Sanierung	19
4.4	Pilotprojekt bilaterale Ausbildungskooperation im Tourismus	20
4.5	Pilotprojekt berufliche Erstausbildung in der Transport- und Logistikbranche	21
5.	Schlussfolgerungen	23

1. Betriebliche Ausbildung in Griechenland – Hintergrund und Ziel von fünf deutsch-griechischen Machbarkeitsstudien

1.1 Die deutsch-griechische Kooperation in der Berufsbildung

Am 10. und 11. Dezember 2012 trafen in Berlin auf Einladung des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung Vertreter der Bildungs- und Arbeitsministerien aus sieben europäischen Ländern zusammen. Die sieben Länder waren Deutschland, Griechenland, Spanien, Italien, Portugal, Lettland und die Slowakei. Ergebnis des Treffens war die Vereinbarung eines Memorandums zur Kooperation im Bereich der beruflichen Bildung. Als Schwerpunkte der Kooperation wurden im Memorandum folgende Bereiche festgelegt: die Steigerung der Attraktivität der Berufsbildung, die Einbeziehung von Sozialpartnern in das System der beruflichen Bildung, Maßnahmen gegenseitiger Unterstützung bei der Modernisierung der Ausbildungssysteme, die Förderung der Mobilität im Bereich der Berufsbildung als Beitrag für einen gemeinsamen europäischen Arbeitsmarkt sowie die Verbindung der Aktivitäten mit bestehenden europäischen Kooperationen und Programmen.

Die im Rahmen des Memorandums anvisierten Aktivitäten sollen einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit in Europa leisten.¹

Auf Basis des Memorandums wurde die Berufsbildungskoopeation zwischen Deutschland und Griechenland mit der Einrichtung einer bilateralen Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertretern beider Regierungen sowie der Sozialpartner, weiterentwickelt. Am 18. Juli 2013 wurden in Athen die Themenbereiche der Zusammenarbeit weiter ausdifferenziert. Es wurde vereinbart, dass die im Memorandum vereinbarte Durchführung von Pilotprojekten in den Bereichen Tourismus, Transport und Logistik, Industrieberufe und Lebensmitteltechnologie sowie Energie mit besonderem Fokus auf erneuerbarer Energieerzeugung bzw. energetischem Bauen/Sanieren erfolgen soll. Besondere thematische Schwerpunkte der Pilotprojekte sollten beispielsweise auf dem „Matching“ zwischen Ausbildungsinhalten und Erfordernissen des Arbeitsmarktes, der Steigerung des Ansehens der beruflichen Bildung und der Entwicklung des Ausbildungspersonals in Schulen und Betrieben im Hinblick auf die Erfordernisse der Ausbildung im Betrieb liegen.

1.2 Ziele der Machbarkeitsstudien

Auf Basis der vereinbarten Inhalte und Maßnahmen veröffentlichte die Zentralstelle für internationale Berufsbildungskoopeation (GOVET) im Bundesinstitut

für Berufsbildung (BIBB) im Oktober 2013 Grundsätze zur Förderung von fünf Machbarkeitsstudien. Diese sollten zunächst, im engeren Sinne des Begriffes, die Umsetzbarkeit neuer Formen betrieblicher Ausbildung in Griechenland untersuchen. Die Fördergrundsätze fokussierten sich auf die Bereiche Landwirtschaft und Lebensmitteltechnologie, Tourismus, Transport und Logistik sowie technische Berufe in Industrie und Handwerk. Eine zentrale Voraussetzung für die Förderung war das Vorliegen eines Projektkonsortiums aus einem deutschen und einem griechischen Partner.

Neben dem Erkenntnisgewinn über die Branchen und ihre Ausbildungspotentiale sollten aus den Machbarkeitsstudien nachhaltige griechisch-deutsche Netzwerke hervorgehen, die gemeinsame regionale Ausbildungskooperationsprojekte entwickeln können. Dabei sollten zwischen Akteuren aus zwei Regionen beider Länder eine partnerschaftliche Beziehung entwickelt werden. Ein Konzept zur Umsetzung dieser bilateralen Kooperationsprojekte war als ein wesentlicher Teil der Machbarkeitsstudien vorgesehen. Die daraus entstehenden Netzwerke aus Schulen, Unternehmen, Gebietskörperschaften, Gewerkschaften, Kammern, Wirtschaftsverbänden und Elternvereinigungen sollen die deutsch-griechische Berufsbildungszusammenarbeit auf eine breite Basis stellen und einen Wissens- und Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen verwirklichen. Mit Hilfe der Expertise dieser Kooperationsnetzwerke sollen Pilotprojekte entstehen, die qualitativ hochwertige Ausbildung in Betrieben umsetzen und einen Beitrag zur Attraktivitätssteigerung der Berufsbildung leisten können.

¹ Vocational Education and Training in Europe – Perspectives for the Young Generation. Memorandum on Cooperation in Vocational Education and Training in Europe, Berlin, 10-11. Dezember 2012.

In den folgenden Kapiteln sind die Ergebnisse der Machbarkeitsstudien zusammengefasst dargestellt. Grundlage der hier zusammengetragenen Erkenntnisse sind die Berichte der fünf Machbarkeitsstudien, die jeweils in einem Tandem von einem deutschen und einem griechischen Partner durchgeführt wurden. Zu den Projektpartnern auf deutscher Seite gehörten der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH), die Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH (Gebifo), das Forschungsinstitut Berufliche Bildung (f-bb) sowie die Effizienzcluster Management GmbH. Auf griechischer Seite nahmen die Industrie- und Handelskammer Athen, zwei Fachbereiche der Aristoteles Universität Thessaloniki, das Technologische Bildungsinstitut von Westmakedonien (TEI Kozáni) sowie das Technologische Institut Kavála teil. Die Projektpartner haben neben einer Daten- und Literaturanalyse eine Vielzahl an Interviews mit Unternehmen, Kammern, Wirtschaftsverbänden, öffentlicher Verwaltung, Schulen, Elternvereinen usw. durchgeführt.

Das folgende Kapitel dieses Berichts ist auf die Analyse der spezifischen Branchenumfelder und der Ausbildungspotentiale fokussiert. Im Anschluss sollen die im Rahmen von zahlreichen Interviews ermittelten Herausforderungen zur Etablierung einer betriebsintegrierten Ausbildung in Griechenland erörtert werden. Schließlich werden die im Rahmen der Machbarkeitsstudien entwickelten Konzepte für bilaterale Pilotprojekte betrieblicher Ausbildung dargestellt.

2. Branchen- und Ausbildungspotentiale

Die Untersuchungsergebnisse von Umfeld und Fachkräftebedarfe in den einzelnen Branchen zeigen, dass trotz der schweren wirtschaftlichen Krise an vielen Stellen Potential für wirtschaftliches Wachstum zu erkennen ist. Damit einher geht ein erhöhter Bedarf an Fachkräften, insbesondere auf dem mittleren Qualifikationsniveau in den unterschiedlichen untersuchten Branchen. Im Folgenden finden sich die Studienergebnisse nach Branchen unterteilt.

2.1 Energieerzeugung und Energieeffizienz

Griechenland bietet mit seinen natürlichen Ressourcen Sonne und Wind beste Voraussetzungen für ein Wachstum im Bereich der erneuerbaren Energien. Derzeit werden lediglich 10 % des Energieverbrauchs in Griechenland durch erneuerbare Energieerzeugung gedeckt, davon entfällt zudem derzeit noch die Hälfte auf die Erzeugung durch Wasserkraft. Somit besteht noch großes Wachstumspotential bei den Energieträgern Sonne und Wind. Entscheidend wird sein, inwiefern Griechenland den Strukturwandel von fossilen Brennstoffen hin zu erneuerbarer Energieerzeugung erfolgreich gestaltet. Als besondere Herausforderungen dürfen der Netzausbau sowie der Strukturwandel in Braunkohleregionen wie Kozáni gelten. Da Deutschland vor den gleichen Herausforderungen steht, könnten bilaterale Projekte zwischen beiden Ländern zu einem Austauschprozess führen, von dem beide Seiten profitieren.

Neben dem Wachstumspotential im Bereich der erneuerbaren Energieerzeugung verspricht auch das Segment des energieeffizienten Bauens und Sanierens deutliches Wachstum für Wirtschaft und Beschäftigung. Der Bestand an öffentlichen und privaten Gebäuden in Griechenland wird für etwa 36 % des Gesamtenergieverbrauchs und ein Drittel der Kohlendioxidemissionen (CO₂) in Griechenland verantwortlich gemacht. Im Vergleich mit Ländern mit ähnlichen klimatischen Bedingungen ist der Energieverbrauch in Griechenland signifikant höher. So liegt der Verbrauch etwa 30 % höher als in Spanien und ist nahezu doppelt so hoch wie in Portugal. Darüber hinaus ist der durchschnittliche Energieverbrauch des griechischen Gebäudebestands deutlich höher als in Ländern mit deutlich kälteren klimatischen Bedingungen, wie beispielsweise in Belgien oder in den skandinavischen Ländern. In Anbetracht der klimapolitischen Zielsetzungen aller EU-Staaten (EU-20-20-20-Strategie) sowie den wirtschaftlichen Einsparungen, die sich bei einer effizienteren Energieverwendung bieten, ergeben sich aus der derzeitigen Situation Chancen für die Bauwirtschaft. Neben baulichen Maßnahmen zur Einsparungen von Energie könnte durch effiziente technische Installationen in den Bereichen Heiz- und Klimatechnik, Licht und Steuerungssysteme der Energiebedarf enorm reduziert werden.

Bei Interviews mit Unternehmen wurden als Gründe für den Bedarf nach neuen Kenntnissen bzw. angepassten

Qualifikationen vor allem die Ausweitung des Geschäfts und die Anpassung an neue Produkte und Dienstleistungen hervorgehoben. Zudem wurde die Erschließung neuer Absatzmärkte genannt. Daher ergeben sich aus den hier beschriebenen Wachstumschancen für die entsprechenden Branchen auch Beschäftigungschancen. Beispielsweise würden für die Installation von Photovoltaik- oder Windkraftanlagen zusätzliche Elektroniker, Elektroinstallateure sowie Maschinen- und Metallbauer benötigt. Für die Installation moderner Heizungs- und Klimaanlageanlagen ist außerdem Fachpersonal der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik erforderlich, das sicher im Umgang mit neuen Technologien ist. Andererseits werden durch neue Technologien und Bauweisen neue Anforderungen an die beruflichen Qualifikationen gestellt. Am Beispiel des Dachdeckers wurde festgestellt, dass die bestehende Qualifikation nicht ausreichend ist, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. So fehlen beispielsweise die Auseinandersetzung mit neuen Richtlinien zur Abdichtung und thermischen Isolierung von Dächern oder das Anbringen von Vorrichtungen zur Installation von Photovoltaikanlagen in den aktuellen Ausbildungsinhalten.

Die Entwicklung von Ausbildungsinhalten könnte an die Ergebnisse der europäischen „BUILD UP Skills-Initiative“ anknüpfen, die in Griechenland durch das Zentrum für erneuerbare Energieressourcen (CRES) koordiniert wird. Auch dort wurde bereits identifiziert, bei welchen Qualifikationen im Bereich des energieeffizienten Bauens und Sanierens Handlungsbedarf besteht.

2.2 Produzierendes Gewerbe

Die Untersuchung im produzierenden Gewerbe fokussierte sich auf die Region Zentralmakedonien, der zweitwichtigsten Wirtschaftsregion nach Attika. Die Ergebnisse sind jedoch im Hinblick auf die Qualifikationsbedarfe auf andere Regionen mit industrieller Prägung übertragbar. Zentralmakedonien weist eine vergleichsweise hohe Konzentration an Betrieben des produzierenden Gewerbes auf. Die Betriebe produzieren eine große Bandbreite an Produkten, von Lebensmitteln und Tabak über Textilwaren, Kleidung und Lederwaren bis hin zu Möbeln, Metallprodukten und Baumaschinen. Folgende Schwächen lassen sich im Bereich dieser Industrien ausmachen: ein zunehmender Investitionsabbau und die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland, eine geringe Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, die fehlende Verbindung zwischen Forschung

und Technologieentwicklung auf der einen Seite und dem Markt auf der anderen sowie geringe Exportorientierung. Letzterer Aspekt ist von besonderer Bedeutung, da die Unternehmen unter der geringen Inlandsnachfrage leiden und somit zur Existenzsicherung auf eine höhere Exportorientierung angewiesen sind.

Darüber hinaus werden in dem Studienbericht zwei Aspekte hervorgehoben, die in direktem Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von ausgebildeten Fachkräften stehen; die Abhängigkeit der Industrie von traditionellen, arbeitsintensiven und geringe Qualifikationen erfordernde Tätigkeiten sowie das Fehlen von Industriezweigen, die mit kenntnisintensiven Produktionsvorgängen entsprechend wissensintensive Produkte herstellen. Positiv ist zu bemerken, dass die befragten Unternehmen ihre finanzielle Situation weitgehend positiv einschätzen; 80 % schätzen sich darüber hinaus als innovativ ein und geben gute bis sehr gute Wachstumsaussichten an. Um mögliche Wachstumspotentiale nutzen zu können, ist jedoch die Versorgung mit Fachkräften, die mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes kongruent sind, unerlässlich. Die befragten Unternehmen beklagen insgesamt einen Mangel an qualifizierten Fachkräften und dabei insbesondere solche auf mittlerem Qualifikationsniveau. Die Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe äußern sich mit dem Angebot der gesuchten Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten, die im nationalen Berufsbildungssystem erworben werden, unzufrieden. Dies weist darauf hin, dass die Ausbildungsinhalte nicht hinreichend mit den Bedarfen der Betriebe korrespondieren und dass der bislang fehlende Praxisbezug der Ausbildung die Rekrutierung junger Berufseinsteiger erschwert.

Als besonders benötigte Berufe werden zunächst solche aus dem technischen Bereich wie Elektroniker, Industriemechaniker oder Maschinenanlagenführer genannt. Aber auch ausgebildete Chemieassistenten, Lebensmitteltechniker, Lagerlogistiker sowie Holz- und Aluminiumbautechniker werden aus Sicht der befragten Firmen am Arbeitsmarkt nachgefragt. Angesichts der geringen Größe der KMU werden auch Kombinationen verschiedener Fachgebiete benötigt, wie etwa der in Deutschland vorkommende Mechatroniker, der sowohl Kenntnisse eines Elektronikers als auch die eines Mechanikers beherrscht.

Wurden die Firmen zu ihren bisherigen Anreiz zur Teilnahme an beruflicher Ausbildung befragt, so begründeten die meisten dies mit finanziellen Vorteilen.

Allerdings waren es lediglich Einzelfälle, die die staatlichen Zuschüsse als Motivation zur Bereitstellung von Praktikumsplätzen im Rahmen der Mathitia² nannten. Vielmehr sind die wirtschaftlichen Vorteile relevant, die sich aus der Besetzung von Stellen mit kostengünstigen Fachkräften und der Möglichkeit ergeben, neue Mitarbeiter für kurze Zeit bei geringen Kosten zu „testen“. Neben den finanziellen Anreizen sind für die Firmen jedoch auch die langfristige Personalentwicklung, der Zugewinn an Kenntnissen und Innovationen durch die Rekrutierung junger Mitarbeiter, die Zunahme der Exportorientierung durch besser qualifiziertes Personal, eine langfristige Personalplanung sowie die Abstimmung der Ausbildungsinhalte mit den Bedürfnissen des Unternehmens von großer Bedeutung. Dementsprechend sind viele Firmen der Ansicht, dass Anreize für ihr Engagement in der beruflichen Bildung nicht nur monetärer Natur sein sollten, sondern durch Verbesserungen in der Organisation der Ausbildung (Abschluss von Verträgen, Mitgestaltungsmöglichkeiten bei den Ausbildungsinhalten, Reduzierung bürokratischer Hürden etc.) bestehen müssten.

2.3 Transport und Logistik

Die Transport- und Logistikbranche gliedert sich in folgende Sparten – Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen, Schifffahrt, Luftverkehr sowie Lagerung und Erbringung sonstiger Dienstleistungen für den Verkehr. 2013 waren in diesen Bereichen 178.000 Personen in Griechenland beschäftigt, das sind 4,9 % aller Arbeitnehmer. Etwa 50 % der Beschäftigten bedienen Maschinen und Anlagen und sind dementsprechend dem technischen Bereich zuzuordnen. 44,9 % der Beschäftigten haben einen Abschluss der oberen Sekundarstufe (zum Vergleich Griechenland: 33,7 %), 21,4 % Absolventen verfügen über einen Abschluss einer höheren technischen/beruflichen Schule, lediglich 9,4 % sind Hochschulabsolventen (GR: 19,9 %). Im Hinblick auf die Altersstruktur ist anzumerken, dass nur sehr wenige junge Menschen in der Branche beschäftigt sind. Es sind keine Arbeitnehmer unter 19 Jahren in der Branche beschäftigt und nur 3.500 Personen gehören der Altersgruppe zwischen 20 und 24 Jahren an. Dies entspricht lediglich 1,9 % aller Beschäftigten der Transport- und Logistikbranche.³

Die an der Studie beteiligten Unternehmen sind in den Bereichen Produktion/Verarbeitung (37,5 %); Third-Party-Logistics-Dienstleistungen (3PL) (16,67 %), Transport/Spedition sowie in Handel und Transportberatung (33,33 %) tätig. Der Anteil der sonstigen Bereiche beträgt 12,5 %. Über 70 % der befragten Unternehmen sind kleine (<50 Mitarbeiter) oder sehr kleine (<10 Mitarbeiter) Unternehmen, 16,67 % sind mittlerer Größe (<250), 12,5 % sind große Unternehmen (>250). Auffallend ist, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens der Anteil des Hilfspersonals steigt. So machen bei den sehr kleinen Unternehmen Verwaltungs-, technisches und Hilfspersonal je ein Drittel aus, bei den Unternehmen der anderen Größenkategorien liegt der Anteil der Hilfskräfte deutlich höher (50 % und mehr). Derzeit beschäftigen lediglich 8 % der befragten Unternehmen Auszubildende, während immerhin mehr als 20 % studentische Praktikanten einstellen.

Auch wenn die aktuelle Wirtschaftskrise alle Sparten der Transport- und Logistikbranche getroffen hat, bezeichnen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ihre derzeitige wirtschaftliche Situation als „gut“ bzw. „eher gut“. Die Zukunftsaussichten im Hinblick auf die kommenden drei Jahre beschreiben sogar 83 % als „gut“ bzw. „eher gut“. Insgesamt deuten die Untersuchungsergebnisse auf eine gute wirtschaftliche Lage der Unternehmen hin. Immerhin liegt das Marktvolumen der Transport- und Logistikbranche im Vergleich zu vor zehn Jahren deutlich höher. Darüber hinaus steigt der Anteil des tertiären Sektors an der Wirtschaftsleistung Zentralmakedoniens im Ganzen. Obwohl die Zahl der Beschäftigten in der Transport- und Logistikbranche aufgrund der Rezession zurückging, ist in 2013 eine Trendwende zu verzeichnen. Die relativ gute wirtschaftliche Lage der Unternehmen weist auf eine positive Entwicklung in den nächsten Jahren hin. Der Personalbedarf der in Zentralmakedonien ansässigen Unternehmen für die nächsten drei Jahre konnte nicht exakt quantifiziert werden. Jedoch gaben 70 % der befragten Unternehmen, an technische Fachkräfte und Hilfspersonal zu benötigen.

2.4 Tourismus

Der Tourismussektor ist ein wichtiges Standbein der griechischen Wirtschaft. Jeder fünfte Arbeitsplatz in Griechenland ist mit der Tourismusbranche verknüpft. Im Jahr 2012 besuchten knapp 17 Millionen ausländische Gäste das Land. Damit lag Griechenland an Platz

² Zur Erläuterung des Programms siehe: <http://www.oaed.gr/images/EPAS/engepas.pdf>

³ Daten der Griechischen Statistikbehörde (El.Stat) von 2013.

17 der beliebtesten Reiseziele weltweit. Im Jahr 2013 ist die Zahl der Gäste um 10 % gestiegen. Dabei hat Griechenland zum einen aufgrund eigener Lohnreformen und damit einhergehender geringerer Arbeitskosten an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Zum anderen waren es jedoch auch politische Krisen in den konkurrierenden Mittelmeerländern, die zu einer Stärkung des griechischen Tourismussektors geführt haben.

Mit der Beseitigung gesetzlicher Hemmnisse für Kreuzfahrtschiffe wurde ein weiterer wichtiger Schritt gemacht, um den Tourismus insgesamt auszubauen. Zusätzliche Reformen könnten jedoch angestoßen werden, wie etwa die Senkung der Steuern auf Unterkunft und Verpflegung. Einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum könnte aber auch die berufliche Bildung leisten. Bislang werden die für die Ausübung eines Berufs notwendigen Fähigkeiten nicht in einer Kombination aus theoretischem Wissen und praktischem Lernen im Arbeitsprozess vermittelt, sondern durch reines „training on the job“. Dies schlägt sich auch in den Rekrutierungsstrategien der Unternehmen nieder. Diese rekrutieren vor allem unqualifizierte Mitarbeiter; oft einschließlich arbeitssuchender Menschen, die durch den OAED finanziell unterstützt werden.

Laut einer Vorhersage des CEDEFOP wird erwartet, dass zwischen 2010 und 2020 der Bedarf an Arbeitnehmern in Griechenland auf ISCED-Niveau 2 um 28,5 % zurückgehen wird, während für das ISCED-Niveau 3-4 eine Zunahme von 8,8 % erwartet wird.⁴ Dies deckt sich mit der Tatsache, dass griechische Unternehmen in der Tourismusbranche bereits jetzt einen Mangel an qualifizierten Fachkräften beklagen, insbesondere solche Arbeitnehmer mit Sprachkenntnissen (deutsch, russisch, bulgarisch, türkisch), Technologiekenntnissen (v.a. IT), Qualitätsservice und Sozialkompetenzen (Kommunikation, Kundenorientierung).

In Zukunft wird sich dieses Problem weiter verschärfen. Um seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Saisonabhängigkeit zu reduzieren, muss der griechische Tourismus neue Angebote schaffen. In der Untersuchungsregion Kavála und Dráma werden bereits konkrete Ideen zur Diversifizierung des touristischen Angebots umgesetzt. In der Region ist die Bettenauslastung bislang im nationalen Durchschnitt (Kavála) bzw. bleibt sogar dahinter zurück (Dráma). Mit der Ausweitung des bisherigen Angebots um Wein-,

Öko- und Kulturerbe- sowie religiösem Tourismus ist die Hoffnung verbunden, die Saisonzeiten zu verlängern und somit die Auslastung zu verbessern. Weitere Potentiale werden in den Bereichen Gesundheit und Sport sowie in Angeboten für Menschen mit Behinderung gesehen.

Mit der Veränderung des Angebots müssen auch die Fachkräfte über ausreichend spezifisches Fachwissen und Fertigkeiten verfügen, um in der Lage zu sein, die erforderliche Servicequalität zu erreichen und das Angebot zur Zufriedenheit der Kunden umzusetzen. Dies betrifft die bestehenden Berufe, wie die am SEK Kavála angebotene Fachkraft für Tourismus und Hotellerie, die Fachkraft für Kochkunst oder Fachkraft für Getränke und Weinkunde etc., jedoch auch mögliche neu zu schaffende Berufsbilder. Die an den Schulen in der Untersuchungsregion angebotenen Berufe basieren bislang nicht auf einer Analyse des regionalen Bedarfs der Branche, sondern auf Festlegungen des nationalen Bildungsministeriums. An dieser Stelle wäre eine engere Einbeziehung der Unternehmensseite und ihrer Verbände und Kammern wünschenswert.

3. Herausforderungen im Berufsbildungssystem Griechenlands

Im Rahmen der Machbarkeitsstudien wurde sowohl von den Durchführern als auch den Teilnehmern grundsätzlich anerkannt, dass die Schaffung des neuen Rechtsrahmens ein ebenso positiver wie wichtiger Schritt zur Entwicklung und Aufwertung der beruflichen Bildung in Griechenland war. Jedoch gilt es nun, diesen Rahmen mit konkreten Maßnahmen und Pilotprojekten zu füllen. Dazu liefern die Machbarkeitsstudien wertvolle Ansätze. Mit erfolgreich praktizierten Pilotprojekten kann es gelingen, die Berufsbildung zu einem für Schüler und Unternehmen gleichermaßen attraktiven Teil des griechischen Bildungssystems zu machen. Dazu wird es erforderlich sein, die im Folgenden genannten Hemmnisse mit wirkungsvollen Maßnahmen zu überwinden.

3.1 Informationen zur betrieblichen Ausbildung

Ein Aspekt, der im Rahmen der Machbarkeitsstudien immer wieder von befragten Unternehmen, Kammern, Schulen, Behörden, Schülern, Eltern usw. vorgebracht wurde ist, dass ein Mangel an Informationen über die

⁴ CEDEFOP (2013): Statistics about initial vocational education and training, Thessaloniki.

Möglichkeiten von betrieblicher Ausbildung besteht. Dies gilt sowohl für die betriebliche Ausbildung im Allgemeinen, als auch im Hinblick auf die neuen Möglichkeiten im Rahmen des neuen Bildungsgesetzes. Somit sind weder die Chancen bekannt, die ein solches Ausbildungssystem für alle gerade genannten Akteure haben könnte, noch die konkreten Möglichkeiten der Umsetzung. Insbesondere Unternehmen benötigen mehr Informationen, um den Sinn einer Investition in berufliche Ausbildung für sich zu erkennen.

Zur Bewältigung des Informationsdefizits wurden in den Machbarkeitsstudien Informationskampagnen vorgeschlagen, die unter Beteiligung aller relevanten Partner durchgeführt werden sollen. Die Informationen sollen mit Hilfe von Informationstagen, Netzwerkveranstaltungen, Internetplattformen etc. vermittelt werden. Dabei soll auch der bilaterale Charakter der Ausbildungskooperationsprojekte genutzt werden, indem Best-Practice-Beispiele aus Griechenland und Deutschland in der Öffentlichkeit präsentiert und diskutiert werden.

3.2 Berufsorientierung und Ansehen der Berufsbildung

Mit der Berufsorientierung wird an den vorangegangenen Aspekt des Informationsdefizits angeknüpft. Bei der Berufsorientierung wird bei allen befragten Akteuren Verbesserungspotential gesehen. Zum einen wird kritisiert, dass diese zu spät ansetze. Vielmehr sollten Schülerinnen und Schüler bereits in der Mittelstufe des Gymnasiums im Hinblick auf ihre berufliche Laufbahn beraten werden. So könnten die zukünftigen Auszubildenden über alle nötigen Informationen zu den (sozialen, finanziellen, beruflichen usw.) Vorteilen verfügen, welche ihnen die Berufsausbildung für die Zukunft bieten kann. Zum anderen wird bemerkt, dass die Berufsorientierung hauptsächlich vom guten Willen der beteiligten Lehrpersonen abhängt. Die bestehende Berufsorientierung vermag es kaum, realistische Vorstellungen über Berufe und Karrierepfade bei den Jugendlichen zu entwickeln und damit eine fundierte und an rationalen Kriterien orientierte Berufswahlentscheidung herbeizuführen. Da die Eltern die Berufsentscheidung ihrer Kinder wesentlich mit beeinflussen, sollten nicht nur die Schüler, sondern auch die Eltern in die Berufsorientierung einbezogen werden. Dies gilt insbesondere auch deshalb, da Unternehmen ihre Fachkräfte

oftmals über das persönliche Umfeld ihrer Mitarbeiter rekrutieren. Dabei gilt es auch den Gender-Aspekt zu berücksichtigen und der Berufswahl entlang klassischer Rollenbilder entgegen zu wirken.

In Interviews mit Jugendlichen und Eltern wurde deutlich, dass immer noch große Vorbehalte gegenüber der beruflichen Bildung bestehen und sie als Option für den Fall gesehen wird, dass ein Hochschulzugang nicht gelingt. Daraus entsteht eine Abwärtsspirale, die das Problem der geringen Attraktivität der Berufsbildung noch weiter verstärkt. Die Folge des geringen Ansehens ist, dass sich die Berufswahl weniger an den eigenen Talenten und Fähigkeiten der Jugendlichen, als vielmehr an angestrebtem sozialen Status und erwartetem Gehalt ausrichtet.

3.3 Ausbildungsbereitschaft der Betriebe

Die Funktionalität und Qualität eines dualen Ausbildungssystems hängen wesentlich von der Bereitschaft der Betriebe ab, Ausbildungsplätze bereitzustellen. Insgesamt ist die Bereitschaft der Betriebe zum Angebot von Ausbildungsplätzen eher gering, was unter anderem auf das Fehlen einer Ausbildungskultur zurückzuführen ist. Den Unternehmen ist noch nicht hinreichend ersichtlich, welche Vorteile ihnen die Einstellung von Auszubildenden und die damit verbundene Fachkräftesicherung für die Zukunft bieten können. An diesem Punkt setzen die oben genannten Informationskampagnen an. Es bedarf zudem entsprechender Untersuchungen, die die Unternehmen mit dem Argument der finanziellen Vernunft zur Beteiligung an beruflicher Ausbildung motivieren.

Darüber hinaus scheint allen relevanten Akteuren nicht deutlich, inwieweit verbindliche und verlässliche Kooperationsstrukturen zwischen Zentralregierung, Unternehmen, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbänden, Kammern, Gebietskörperschaften und Arbeitsverwaltung dazu beitragen können, ein für alle profitables Modell zu entwickeln. Es wurde konstatiert, dass vielfach die Konkurrenz zwischen beteiligten Akteuren oder Regionen im Vordergrund stehe und auf diese Weise konzertierte Aktionen zum Wohle aller ausbleiben würden. Dieser Prozess der Kommunikation und der Entwicklung neuer Kooperationsbeziehungen könnte im Rahmen von bilateralen Ausbildungskooperationsprojekten erfolgen und mit unterstützenden Angeboten (z.B. Etablierung eines Netzwerkkoordinators)

hinterlegt werden.

Die Machbarkeitsstudien kommen außerdem zu dem Ergebnis, dass bei der Finanzierung von Ausbildungsprojekten eine unmittelbare finanzielle Unterstützung der Unternehmen zu vermeiden wäre. Andernfalls könne dies dazu führen, dass sich die Unternehmen aus den falschen Gründen an möglichen Initiativen zur Förderung der betrieblichen Ausbildung beteiligen. Alternativ könnte man einen finanziellen Ausgleich für die Unternehmen in Betracht ziehen, abhängig von den tatsächlichen Kosten der Ausbildung und vor allem im Sinne einer Anschubfinanzierung. Ansonsten solle man sonstige Anreize setzen, wie etwa die Unterstützung mit Leistungen durch ein externes Ausbildungsmanagement, die Einbeziehung in die Entwicklung der Ausbildungsinhalte sowie die Hilfe bei der Auswahl der Auszubildenden.

Die befragten Unternehmen sind neben dem monetären Aspekt auch für das Argument der sozialen Verantwortung in Form des Angebots von Ausbildungsplätzen empfänglich. Insbesondere die Unternehmen kleiner und mittlerer Größe fühlen sich der Region, in der sie ansässig sind, sehr verbunden und sind motiviert, etwas für die Jugendlichen aus der Gegend anzubieten. Aber auch größere Unternehmen nehmen die soziale Verantwortung als einen wichtigen Aspekt wahr, den es zur Außendarstellung des eigenen Unternehmens zu stärken gilt. Darin liegt ein Schlüssel zur Ausweitung von Ausbildungsplatzangeboten. Gesellschaftliche Wertschätzung kann zum wichtigen Bestandteil eines Anreizsystems zur Beteiligung an betrieblicher Ausbildung werden. Daher wurde im Rahmen der Machbarkeitsstudien vorgeschlagen, ausbildende Unternehmen für ihr Engagement auszuzeichnen und dieses öffentlich zu dokumentieren. Darüber hinaus könnten sozial engagierte Unternehmen gemäß des Leitfadens für sozial orientierte Beschaffung der EU-Kommission bei öffentlichen Ausschreibungen bevorzugt werden, um somit einen weiteren Anreiz zur Ausbildungsbereitschaft zu schaffen.

Die Bereitschaft der Betriebe zur Ausbildung hängt wesentlich von der Betriebsgröße ab. Einerseits würden kleine Familienunternehmen, die oft ohne profundes Fachwissen arbeiten, durch eigene Ausbildung Dienstleistungen anbieten können, die andere aufgrund des Mangels an ausgebildeten Fachkräften nicht bieten können. Die Investition in Ausbildung würde somit zu einer Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

Andererseits fällt es kleinen Betrieben schwer, die administrativen Hürden und praktischen Voraussetzungen zu erfüllen, um Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Dies ließe sich durch Verbünde aus kleinen und mittleren Unternehmen sicherstellen. Ein Netzwerkpartner könnte helfen, die administrativen Voraussetzungen zu erfüllen. Der Bedarf nach Unterstützungsleistungen zur Organisation solcher Netzwerke wurde im Rahmen der Machbarkeitsstudien von den befragten Unternehmen artikuliert. Die Projektpartner liefern konkrete Lösungsansätze für die Verwirklichung solcher Unterstützungsleistungen und können dabei auf langjährige Erfahrungen der deutschen Projektpartner zurückgreifen.

Eine weitere wichtige Motivation für die Beteiligung der Betriebe ist die Attraktivität des Berufsbildungssystems in seiner Gesamtheit. Die Befragungen der Machbarkeitsstudien haben gezeigt, dass bei den Unternehmen die Motivation, sich an beruflicher Ausbildung zu beteiligen, umso höher ist, je attraktiver das System erscheint. Dies deckt sich mit der Erkenntnis eines CEDEFOP-Berichts. Dieser weist darauf hin, dass sich aufgrund der Tatsache der als gering wahrgenommenen Qualität auch nur die leistungsschwächeren Jugendlichen für eine Ausbildung entscheiden.⁵ Dies zeigt wiederum, dass bei der Entwicklung des Berufsbildungssystems und seiner Attraktivitätssteigerung sowohl die Angebotsseite (Ausbildungsplätze der Betriebe), als auch die Nachfrageseite (Interesse von Jugendlichen an Ausbildung) mitgedacht werden müssen und zwei Seiten derselben Medaille sind.

3.4 Vorbehalte gegenüber betrieblicher Ausbildung

Vorbehalte gegenüber beruflicher Bildung gibt es bei allen Beteiligten – bei Unternehmen, bei Eltern, bei Schülern, bei Arbeitnehmervertretern usw. Diese wird man nur durch erfolgreiche Pilotprojekte überwinden können, die die berufliche Bildung zu einem attraktiven Angebot machen. Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits erläutert, welche Anreize man schaffen kann, um Unternehmen von der Sinnhaftigkeit betrieblicher Ausbildung zu überzeugen.

Wie kann man den Vorbehalten der Arbeitnehmervertretungen begegnen? Diese bestehen vor allem in

⁵ CEDEFOP (2014): Vocational education and training in Greece, Luxemburg.

der Befürchtung, junge Menschen könnten in einem als Ausbildung deklarierten Arbeitsverhältnis als billige Arbeitskräfte ausgenutzt werden. Die Ergebnisse der Machbarkeitsstudien zeigen, dass diese Befürchtung, angesichts der Tatsache, dass die Inhalte von Praxisphasen im Betrieb derzeit nicht genauer definiert sind, nicht ganz unbegründet erscheint. Ob der Auszubildende in seiner Praxiszeit etwas lernt, hängt vom einzelnen Betrieb und somit vom Zufall ab. Die stattfindende Kontrolle ist nur auf die Anwesenheit des Auszubildenden gerichtet, beschäftigt sich aber nicht auf die vermittelten Inhalte. Durch standardisierte Inhalte der Praxisphasen und eine wirksame Kontrolle über deren Einhaltung könnte man dem entgegen treten.

Um den bereits erwähnten Vorbehalten von Schülern und Eltern gegenüber der Berufsbildung entgegen zu treten, sollte die Ausbildung in einem Betrieb den Jugendlichen in Griechenland eine Perspektive vermitteln. Es sollte zudem eine langfristige Zusammenarbeit in einem späteren Arbeitsverhältnis angestrebt werden. Dies macht die Ausbildung für Jugendliche attraktiver und trägt letztlich auch zum Nutzen der Betriebe bei (z.B. Reduzierung von Einarbeitungskosten). Dies kann unter anderem durch die Überarbeitung der Ausbildungsinhalte gewährleistet werden. Sind diese näher an den Bedürfnissen der Betriebe ausgerichtet, werden Absolventen zu attraktiven Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, die über gute Berufsaussichten verfügen. Darüber hinaus gilt es aber auch, die Durchlässigkeit zu anderen Bildungsangeboten, wie etwa zu Weiterbildungsangeboten und zu einem Hochschulstudium, zu stärken.

Bei den Interviews und Veranstaltungen mit unterschiedlichen Akteuren, von Kammern über Fachverbände bis hin zu Elternverbänden zeigte sich jedoch, dass das Interesse an der betrieblichen Ausbildung trotz der generell geringen Reputation sehr hoch ist. Es herrschte weitgehende Einigkeit darüber, dass der Wandel hin zu einer praxisnäheren Ausbildung gute Chancen für Jugendliche in Griechenland beinhalten kann. Skepsis herrscht noch im Hinblick auf die praktische Umsetzung. Dies bedeutet jedoch, dass gut geplante und fachlich fundierte Pilotprojekte zu Erfolgsmodellen werden können, die gut angenommen werden. Wesentlich für die gesellschaftliche Akzeptanz der Ausbildungsprojekte wird sein, die Chancen, die die Neuausrichtung der Berufsbildung bietet, erkennbar zu machen, so die Einschätzung der Projektpartner.

3.5 Arbeitsmarktorientierung der Ausbildungsinhalte

Eng verknüpft mit den vorangegangenen Aspekten, wie der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe und der Attraktivität des Systems für Jugendliche, sind die Ausbildungsinhalte. Das Fehlen von Ausbildungsinhalten des betrieblichen Ausbildungsteils sowie die mangelnde Arbeitsmarktorientierung der an den Schulen vermittelten Inhalte werden als zentrale Herausforderung über alle Machbarkeitsstudien hinweg benannt. Die mangelnde Ausrichtung an den Bedarfen des Arbeitsmarktes wird unter anderem daran festgemacht, dass technologische Neuerungen in den Ausbildungsinhalten nicht hinreichend abgebildet werden.

Die befragten Unternehmen heben hervor, dass die Ausbildungsinhalte stärker an den tatsächlichen Bedürfnissen der Betriebe ausgerichtet sein sollten. Es wird kritisiert, dass zwischen den Berufstiteln und den während der Schulzeit tatsächlich erworbenen Fähigkeiten keine ausreichende Verbindung besteht. Die insgesamt zu theoretische Ausrichtung der Berufsbildung und fehlende praktische Verknüpfung stellt ein Hindernis für die Unternehmen dar, Ausbildungsabsolventen einzustellen.

Dies liegt unter anderem daran, dass für den praktischen Teil der Ausbildung keine Inhalte definiert sind. Zwar gibt es in Griechenland bereits Formen der betrieblichen Ausbildung, jedoch ist dort nicht geregelt, was der Auszubildende wie lernt. Das Lernergebnis des Betriebsaufenthaltes wird dadurch zum Zufallsprodukt und ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Daher wird von den befragten Unternehmen ein Rahmenplan für die betriebliche Ausbildung gefordert, der fortlaufend unter Einbeziehung der Ausbildungsbetriebe aktualisiert wird. Um den entsprechenden Rahmen für neue Inhalte zu schaffen, wird außerdem die Schaffung neuer Fachbereiche an den Berufsschulen befürwortet. Die im Rahmen der Machbarkeitsstudien befragten Unternehmen zeigen sich jedoch auch mit der Qualität des Theorieunterrichts der Berufsschulen insgesamt unzufrieden. Dies wird teilweise auf die aktuellen Umstrukturierungen und den Lehrermangel infolge des Stellenabbaus zurückgeführt. Es wird vorgeschlagen, die Berufsprofile in enger Abstimmung mit den Betrieben zu überarbeiten bzw. neue Berufsbilder einzuführen.

Wie wichtig der Aspekt der praxisnahen Ausbildung

ist, zeigt neben den Machbarkeitsstudien auch eine Studie von Mc Kinsey (2012). Die Studie stellt fest, dass trotz der hohen Arbeitslosigkeit, insbesondere unter den Jugendlichen in Griechenland, ein Drittel der Arbeitgeber in Griechenland vorhandene offene Stellen nicht adäquat besetzen konnten, da sie keine entsprechenden Fachkräfte fanden.⁶ Ein Großteil der im Rahmen der Machbarkeitsstudien befragten Unternehmen beklagt einen Mangel an Fachkräften auf dem mittleren Qualifikationsniveau. So beschäftigen die Unternehmen in Griechenland einerseits „niedrigqualifizierte“ Arbeitskräfte die nicht im Stande sind, mit technisch fortgeschrittenen Maschinen umzugehen. Andererseits gibt es hochqualifiziertes Personal (sogar mit PhD), das nicht für praktische Tätigkeiten vorbereitet ist und auch nicht handwerklich arbeiten möchte. Daran wird deutlich, dass eine inhaltlich fundierte und damit qualitativ hochwertige praxisnahe Ausbildung zum Garant für Fachkräfteversorgung und wirtschaftliches Wachstum werden könnte.

3.6 Ausbildungspersonal in Schulen und Betrieben

Mit der Ausweitung der betrieblichen Ausbildung und ihrer inhaltlichen Ausgestaltung sind neue Anforderungen an Ausbildungspersonal in den Betrieben und den Berufsschulen verbunden. Mitarbeiter in den Betrieben, die Ausbildungsaufgaben übernehmen sollen, nehmen eine neue Rolle im Unternehmen ein und müssen in berufspädagogischer Kompetenz geschult werden. Bislang gibt es kaum qualifiziertes Ausbildungspersonal, und die bisher existierende praktische Unterweisung wird von Fachkräften ohne pädagogische Qualifikation übernommen. Die Qualität der Wissensvermittlung ist somit individuell unterschiedlich und folgt keinen einheitlichen Qualitätsstandards. Die Notwendigkeit an Qualifizierung für betriebliches Ausbildungspersonal wird sowohl durch die Interviewpartner der Machbarkeitsstudien, als auch durch die Roadmap der griechischen Build Up Skills Initiative als zentrale Herausforderung definiert.

Den Betrieben fehlt neben dem Personal auch das Wissen, wie man Lernen im Betrieb organisieren und das Personal entsprechend vorbereiten kann. Somit ist es für die Unternehmen eine anspruchsvolle Aufgabe, die Auszubildenden in der betrieblichen Ausbildungszeit

zu selbstständig und verantwortlich handelnden kompetenten Fachkräften zu entwickeln. Eine qualifizierte Beratung könnte den Unternehmen helfen, diese Aufgaben wahrzunehmen. Bilaterale Ausbildungskooperationsprojekte könnten dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Mit der Einführung von betrieblicher Ausbildung würden sich auch die Anforderungen an die schulischen Lehrkräfte verändern. Durch die Verstärkung des betrieblichen Lernens würden neue Aufgaben entstehen, die von den Lehrkräften der Schulen wahrgenommen werden können und auf die diese vorbereitet werden müssten. Dazu zählt etwa die Kommunikation zwischen Schule und Betrieb zur Koordination der Ausbildungsinhalte oder die Qualitätskontrolle der Ausbildung in den Betrieben. Um eine möglichst gute Verknüpfung zwischen theoretischer Ausbildung in der Schule und der praktischen Ausbildung im Betrieb zu erreichen, müssten die Lehrkräfte außerdem über aktuelle technische Entwicklungen und übliche Betriebsabläufe auf dem Laufenden bleiben. Außerdem sollten die Jugendlichen während ihrer Praxisphasen intensiv begleitet werden. Im Falle von Konflikten könnten die Lehrer als Schlichter zwischen Auszubildendem und Betrieb fungieren. Für diese neuen Aufgaben müssten die Lehrkräfte geschult und regelmäßig fortgebildet werden. In den Interviews mit den Berufsschullehrern wurde großes Interesse an der Übernahme neuer Aufgaben deutlich, jedoch ist dies verbunden mit der Erwartung nach adäquater Vorbereitung.

3.7 Lernortkooperation und Koordinationsfunktion im Berufsbildungssystem

Die Entwicklung der Berufsbildung mit der Integration der beiden Lernorte Schule und Betrieb bedeuten einen verstärkten Aufwand an Kooperation und Koordination im Vergleich zu der jetzigen Praxis. Die daraus entstehenden Aufgaben müssen verschiedenen Akteuren zugewiesen werden, die diese dann im Sinne aller Beteiligten umsetzen.

Laut den Machbarkeitsstudien wird die Kooperation zwischen den Lernorten Schule und Betrieb bislang als unzureichend wahrgenommen. Die Besuche von Vertretern der Schulen in den Unternehmen dienen derzeit dazu, festzustellen, ob die Auszubildenden tatsächlich im Unternehmen ausgebildet werden und nicht, wie sie ausgebildet werden. Über die reine Anwesenheitskontrolle hinaus gibt es kaum Kontakte oder gar Kooperation

⁶ Mc Kinsey & Company (2012): Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's new growth model and strategy.

zwischen Berufsschulen und Unternehmen. Die befragten Unternehmen gaben an, sich eine möglichst enge Beziehung und Abstimmung mit den Berufsschulen zu wünschen. Dies soll auch dazu beitragen, Lerninhalte aus Theorie und Praxis so aufeinander abzustimmen, dass die Auszubildenden davon maximal profitieren.

Insgesamt kommen die Machbarkeitsstudien zu dem Ergebnis, dass es eines verstärkten Informationsflusses zwischen Schulen, Unternehmen und staatlichen Stellen bedarf, um eine möglichst arbeitsmarktnahe Berufsbildung zu entwickeln. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung der Ausbildungsinhalte. Unternehmen werden nur langfristig in Ausbildung investieren, wenn ihre Interessen bei der Entwicklung von praktischen Ausbildungsinhalten angemessen Berücksichtigung finden.

Darüber hinaus wird betont, dass eine Institution ausgewählt oder geschaffen wird, die die Arbeit aller Akteure koordiniert. So würden die Organisation und Effizienz verbessert und Vorgänge vereinfacht. Hinzu kommt, dass es Foren geben sollte, die einen Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Berufsschulen unterstützen sollten. Für die Erfüllung dieser koordinierenden Aufgaben kommen unterschiedliche Akteure in Frage. Neben den Kammern sind dies vor allem die Schulen oder Institutionen eines externen Ausbildungsmanagements. Beispielsweise könnten Vertreter der Schulen Qualitätssicherungsaufgaben übernehmen, Ausbildungsbetriebe zertifizieren oder die Rolle des Mittlers zwischen Auszubildendem und Betrieb übernehmen. Externe Ausbildungsmanagements könnten den Betrieben als Berater zur Verfügung stehen, um das notwendige Wissen für die Einführung von betrieblicher Ausbildung bereitzustellen. Zudem könnten sie Dienstleister sein, um den administrativen Aufwand für die Betriebe bei der Ausbildungsdurchführung zu begrenzen. Die Kammern könnten Ausbildungsbetriebe gewinnen und bei der Aus- und Weiterbildung von betrieblichem Ausbildungspersonal eine wichtige Rolle einnehmen. Zudem könnten sie als Vertreter von 880.000 griechischen Unternehmen eine Scharnierfunktion zwischen Staat und Wirtschaft einnehmen.

4. Modelle zur Umsetzung von deutsch-griechischen Ausbildungskooperationsprojekten

Die griechischen und deutschen Partner der Machbarkeitsstudien haben gemeinsam Konzepte entwickelt, mit denen Pilotprojekte betrieblicher Ausbildung in Griechenland umgesetzt werden können.

Aus den fünf Machbarkeitsstudien sind fünf branchenspezifische regionale Netzwerke entstanden, in denen etwa 100 Unternehmen und Institutionen ihre Bereitschaft bekundet haben, sich an einem Pilotprojekt zu beteiligen. Grundlage der Netzwerke sind Partnerregionen aus Deutschland und Griechenland, deren Unternehmen und Institutionen in einen Austausch treten, um die Entwicklung der betrieblichen Ausbildung gemeinsam voranzutreiben. Zu den Partnern zählen neben Unternehmen auch Schulen, Bildungsverwaltungen, Kammern, Wirtschaftsverbände, Arbeitnehmerorganisationen, Elternvereine usw. Viele haben bereits konkrete Arbeitspakete definiert, die sie im Rahmen der Umsetzung eines Pilotprojekts beitragen würden. Mit den Pilotprojekten können gute Praxisbeispiele geschaffen werden, die die im vorangegangenen Kapitel formulierten Herausforderungen adressieren und weitere Akteure von den Vorzügen betrieblicher Erstausbildung für alle Beteiligten überzeugen.

4.1 Pilotprojekt „External Training Management“ (ExTraiM) im produzierenden Gewerbe

Das Pilotprojekt wurde in Zusammenarbeit der Aristoteles Universität Thessaloniki und der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung aus Berlin entwickelt und bezieht als Partner die Regionen Zentralmakedonien und Westmecklenburg mit ein. Die Projektidee ExTraiM wird von den befragten Unternehmen und Institutionen stark unterstützt. 30 Unternehmen und mehr als 20 Organisationen wie Kammern, Verbände, Gewerkschaftsorganisationen, Schulen, staatliche Behörden, Gebietskörperschaften und Elternverbände aus der Region Zentralmakedonien haben sich in einer Absichtserklärung bereit erklärt, an diesem Pilotprojekt zu partizipieren. Darüber hinaus stehen mehrere deutsche Partner mit Erfahrung im Aufbau und Management von Ausbildungsnetzwerken zur Verfügung. Außerdem soll das Projekt durch das

Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (CEDEFOP) beratend unterstützt werden.

Ziel von ExTraiM ist die Etablierung eines externen Ausbildungsmanagements in Zentralmakedonien, das die Unternehmen bei der Implementierung von betrieblicher Berufsbildung unterstützt. Der Inhalt des Konzepts ist aus den Ergebnissen der Interviews mit griechischen Unternehmen und Institutionen und den von diesen definierten Unterstützungsbedarfen abgeleitet. Das Angebot von ExTraiM richtet sich dabei insbesondere an kleine und mittlere, aber auch an große Unternehmen und soll durch eine gezielte Unterstützung der Betriebe die Ausbildungssituation in der Region verbessern.

Das Projekt soll insgesamt dazu beitragen, bei den produzierenden Betrieben in Zentralmakedonien eine Ausbildungskultur herauszubilden. Immanentes Ziel des Ausbildungsnetzwerkes ist es außerdem, die Attraktivität und das Ansehen der beruflichen Bildung zu steigern und zu ihrer Aufwertung innerhalb des griechischen Bildungssystems beizutragen. Die Umsetzung des Projekts ist in zwei Phasen angelegt. In den ersten zwei Jahren soll es zunächst mit einer begrenzten Zahl an Unternehmen erprobt werden. Nach erfolgreicher Implementierung soll im Anschluss der Transfer auf die gesamte Region Zentralmakedonien erfolgen.

Das externe Ausbildungsmanagement würde folgende Aufgaben übernehmen:

1. Schaffung einer belastbaren Informations- und Kommunikationsstruktur zwischen den beteiligten Akteuren, z.B. in Form eines runden Tisches, der die Einbeziehung aller Beteiligten sicherstellt
2. Unterstützung von ausbildungswilligen Unternehmen bei der Auswahl der Auszubildenden, bei der Beratung und Information des ausbildenden Personals sowie in Fragen der Mobilität
3. Unterstützung bei der Organisation der betrieblichen Ausbildungsteile, insbesondere bei der Abstimmung der Lerninhalte im Unternehmen und der Kooperation und Kommunikation zwischen Schule und Betrieben
4. Unterstützung einer Verbundausbildung, die es insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht, durch die Kooperation mit Bildungsdienstleistern Ausbildung auch ohne ausreichende eigene Ressourcen umzusetzen
5. Entwicklung eines Konzepts für ein Ausbildungs- und Berufemarketing, das sich an Schülerinnen und Schüler und an Unternehmen richten soll und

somit sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite berücksichtigt und eine praxisnahe Berufsorientierung bieten soll

6. Unterstützung bei der Einführung neuer Ausbildungsberufe und der Anpassung bestehender Berufe, z.B. durch regelmäßige branchenspezifische Analysen zu Qualifikationsbedarfen und beruflichen Perspektiven
7. Entwicklung von Qualitätsstandards für die betriebliche Ausbildung innerhalb des Ausbildungsverbunds
8. Erfassung von „Best Practices“ und Schaffung von Möglichkeiten des Transfers, z.B. durch Bereitstellung einer Informationsplattform, die die Beispiele der Umsetzung öffentlichkeitswirksam darstellt und Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bietet

Bei der Umsetzung des Projekts sollen Doppelstrukturen vermieden und ein Anschluss an bestehende Strukturen gesucht werden. Das Pilotprojekt soll an eine Verbesserung der Praxisphase (Mathitia), die auch die Absolventen des dreijährigen Berufsschulzentrums (EPAL) zukünftig wahrnehmen können, als auch des obligatorischen Praxisjahres im letzten Jahr der dreijährigen Berufsschule (SEK) anknüpfen. Der Lernort Berufsschule soll direkt in den Prozess der betrieblichen Ausbildung eingebunden und für die Umsetzung der ExTraiM-Aufgaben genutzt werden, in Zusammenarbeit mit den Partnern im Netzwerk. Zum Beispiel könnten Vertreter der Schulen Unternehmen bei der Ausbildungsplatzentwicklung unterstützen und beraten. Darüber hinaus könnten sie eine passgenaue Vermittlung von offenen Ausbildungsplätzen und Jugendlichen umsetzen und dies mit Aktivitäten der Berufsorientierung verbinden. Die deutschen Partner, zu denen neben der Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung auch das Schweriner Aus- und Weiterbildungszentrum (SAZ) gehört, bringen ihre Erfahrungen mit externem Ausbildungsmanagement ein und unterstützen bei der Entwicklung von Konzepten und bei der Durchführung. Eine besonders wichtige Rolle der Aristoteles Universität Thessaloniki könnte sein, als Netzwerkarchitekt und Kümmerer das Netzwerk zu etablieren, motivieren und zu moderieren.

4.2 Pilotprojekt zur Ausbildung in technischen Berufen im Bereich erneuerbarer Energien und Energieeffizienz

Das im Folgenden dargestellte Pilotprojekt zu Berufen mit Bezug zu erneuerbaren Energien und Energieeffizienz

zienz wird vom Projektkonsortium aus IHK Athen und Deutschem Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) vorgeschlagen. Mittelpunkt des Kooperationsprojekts ist die Partnerschaft zwischen der Arbeitsagentur OAED und der IHK Athen. Weitere zentrale Akteure des Netzwerks sind neben den Unternehmen das Zentrum für erneuerbare Energien (CRES), der Verband der griechischen Bauunternehmen (SATE), das Institut für kleine Unternehmen des Dachverbands der Gewerbetreibenden, Handwerker und Kaufleute (IME GSEVEE) sowie die IHK Bötien. Von deutscher Seite würden sich die IHK Frankfurt sowie mehrere Bildungseinrichtungen und Unternehmen beteiligen.

Ziel des Projekts ist die Einführung und Erprobung von betrieblicher Ausbildung in griechischen Unternehmen in der Region Attika. Zur Umsetzung des Projekts sollen folgende Aktivitäten durchgeführt werden:

1. Gewinnung von Betrieben für die Beteiligung an betrieblicher Ausbildung
2. Vorbereitung des betrieblichen Ausbildungspersonals für die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten im Betrieb
3. Entwicklung von Ausbildungsinhalten und den dazu erforderlichen Lehrmaterialien
4. Zertifizierung von betrieblichen Ausbildungsabschnitten
5. Fortbildung von Kammermitarbeitern zur Frage der Rolle der Industrie- und Handelskammern in der beruflichen Bildung
6. Bereitstellung von Konzepten zur Ausbildung im Verbund

Innerhalb des Ausbildungsnetzwerks ermöglicht die Arbeitsagentur die Umsetzung des Pilotprojekts betrieblicher Ausbildung an den eigenen Berufsschulen (Neo Iraklio, Aghios Ioannis Rentis und Aigaleo). Die Schule übernimmt dabei den Teil der theoretischen Ausbildung und der praktischen Ausbildung am Modell. Auch wenn die bestehenden Werkstätten für den Start eines Pilotprojekts derzeit als ausreichend angesehen werden, sind Maßnahmen zur Verbesserung der Ausstattung geplant. Neben den Einrichtungen der Schulen sollen die Werkstätten und Laboratorien des Zentrums für erneuerbare Energien (CRES) für zusätzliche Ausbildungskurse für Auszubildende und Lehrer genutzt werden. Die Einrichtungen sind auf dem neuesten technologischen Stand und daher gut geeignet die praktische Ausbildung zu unterstützen. SATE will sich aktiv darum bemühen, das Projekt unter seinen

Mitgliedsunternehmen bekannt zu machen. IME GSEVEE will sich ebenfalls aktiv an der Werbung von Unternehmen beteiligen und zudem an der Vorbereitung des Ausbildungspersonals mitwirken.

Alle beteiligten Akteure beabsichtigen eine aktive Beteiligung bei der Entwicklung von Ausbildungsinhalten und den entsprechenden Lehrmaterialien. Darüber hinaus haben bereits elf Unternehmen aus der untersuchten Branche in Griechenland ihre Teilnahme an einem Pilotprojekt zugesagt. Die IHK Athen übernimmt eine Koordinationsfunktion und fördert, organisiert und begleitet die Umsetzung der praktischen Ausbildung in den Betrieben und soll zudem Zertifizierungsaufgaben übernehmen. Auf lokaler Ebene wird die IHK Athen dabei durch die IHK Bötien unterstützt. Die Ausbildungsinhalte sollen so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen der Betriebe gerecht werden und eine enge Verzahnung von theoretischen und praktischen Inhalten gewährleistet ist. Eine Zertifizierung neuer Berufsprofile durch das EOPPEP ist angestrebt.

Von deutscher Seite werden die griechischen Partner von einem Netzwerk aus Unternehmen (u.a. Siemens) und Bildungseinrichtungen unterstützt. Das Netzwerk wird koordiniert durch die IHK Frankfurt. Die Industrie- und Handelskammern wollen in einen engen Austausch treten und dazu beitragen, die bei der IHK Frankfurt vorhandenen Erfahrungen mit beruflicher Ausbildung für die Partner in Athen und Bötien nutzbar zu machen. Dies könnte beispielsweise durch Studienbesuche nach Deutschland erfolgen, im Rahmen dessen die griechischen Kammermitarbeiter auf neue Aufgaben, wie etwa die Beratung oder Zertifizierung von Ausbildungsbetrieben, die Mediation zwischen Betrieb und Auszubildenden oder die Koordination eines Ausbildungsnetzwerks vorbereitet werden könnten. Die beteiligten deutschen Unternehmen können ihre Erfahrungen mit Einsatzmöglichkeiten von Auszubildendem im betrieblichen Arbeitsprozess vermitteln. Dies ist ein zentraler Aspekt der betrieblichen Ausbildung, da mit dem richtigen Einsatz der Auszubildenden im Betrieb die Ausbildung von jungen Menschen für die Unternehmen einen hohen Nutzen darstellen kann und keineswegs nur ein Kostenfaktor und eine Investition in die Zukunft ist. Zudem können Fragen des innerbetrieblichen Unterrichts und Anforderungen an das Ausbildungspersonal diskutiert werden.

Die beteiligten Bildungseinrichtungen können ihre Erfahrungen zur Organisation der Zusammenarbeit zwi-

schen Schule und Betrieb in das Kooperationsprojekt einbringen. Darüber hinaus können sie Konzepte zur Ausbildung im Verbund bereitstellen. Die Ausbildung im Verbund ist ein für Griechenland attraktives Modell, da dadurch insbesondere die Ausbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ermöglicht wird. Der organisatorische Aufwand und somit die Kosten für Ausbildung werden im Rahmen der Verbundausbildung für das einzelne Unternehmen reduziert und machen das Angebot von Ausbildungsplätzen zu einer sinnvollen Entscheidung für Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe.

Neben der Bereitschaft der Partner, in einem bilateralen Ausbildungskooperationsprojekt konkrete Aufgaben zu übernehmen, ist die Finanzierung ein wesentlicher Aspekt für dessen Verwirklichung. Langfristig wird bei der Umsetzung eines betrieblichen Ausbildungsmodells eine finanzielle Beteiligung der Betriebe, auch bei der Zahlung von Ausbildungsvergütungen, als sinnvoll angesehen und angestrebt. Angesichts der wirtschaftlichen Lage ist dies jedoch zum jetzigen Zeitpunkt unrealistisch. Darüber hinaus bestehen aufgrund des bisherigen Bezuschussungsmodells für Arbeitslose für die Unternehmen derzeit wenige Anreize, Ausbildungsvergütungen selbst zu übernehmen. Daher soll auf das bereits bestehende Finanzierungsmodell der OAED zurückgegriffen werden, das eine Bezuschussung der Vergütung vorsieht. Die Aufgaben der Industrie- und Handelskammern und des OAED werden zunächst aus eigenen Ressourcen getragen, allerdings ist die Erstellung eines nachhaltigen Finanzierungskonzepts intendiert. Im Hinblick auf die Industrie- und Handelskammern ist die geplante Abschaffung der Pflichtmitgliedschaft ein kritischer Aspekt und könnte dazu führen, dass die Kammern für die Erbringung ihrer Leistungen Gebühren einfordern müssten. Für eine Anschubfinanzierung eines betrieblichen Ausbildungspilotprojekts wird auch die Beantragung von EU-Mitteln, wie etwa die im Rahmen von Erasmus Plus geförderten strategischen Partnerschaften, erwogen. Die Netzwerkpartner beabsichtigen, im Rahmen eines Arbeitstreffens gemeinsam ein tragbares Finanzierungsmodell zu entwickeln.

4.3 Pilotprojekt THALES – Technologie – Handwerk – Ausbau – Lehre – Energie – Sanierung

Auf der Basis zahlreicher Interviews, Recherchen und Veranstaltungen wurde ein weiteres Pilotprojekt im

Bereich der erneuerbaren Energien und Energieeffizienz entwickelt. Dies ist in der Region Westmakedonien verortet. Für die Umsetzung des Pilotprojekts sind die westmakedonische Bildungsdirektion, die Kammer von Kozáni, das Technologische Bildungszentrum von Kozáni, die Elternvereine sowie mehrere Schulen der Region vorgesehen. Von deutscher Seite soll das Projekt durch den Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) sowie mehrere Bildungszentren begleitet werden.

Das Projekt soll folgende Aktivitäten umfassen:

1. Informationskampagne zu den Möglichkeiten der betrieblichen Ausbildung
2. Durchführung von Potentialanalysen bei Schülern im Hinblick auf Neigungen und Fähigkeiten
3. Gewinnung von Betrieben und Aufbau einer Datenbank zur Erfassung von ausbildungsinteressierten Unternehmen
4. Entwicklung von betrieblichen Ausbildungsinhalten und Abstimmung mit den schulischen Inhalten
5. Entwicklung eines Schulungskonzepts zur Ausbildung des Ausbildungspersonals
6. Begleitung von Auszubildenden und Betrieben in der Umsetzungsphase durch flankierende Maßnahmen

Das Projekt soll in zwei Abschnitte gegliedert werden, eine Phase der Vorbereitung und eine Phase der Umsetzung der betrieblichen Ausbildung. Die vorbereitende Phase soll der Information, dem Aufbau von Infrastruktur, der Gewinnung von Ausbildungsplätzen, der Entwicklung der Ausbildungsinhalte für den betrieblichen Teil sowie der Schulung des Ausbildungspersonals dienen.

Die Informationsphase zielt vor allem auf das Thema Berufsorientierung. Durch Informationsveranstaltungen und Informationsmaterialien sollen Jugendliche und Eltern gezielt angesprochen werden. In die Berufsorientierung sollen jedoch auch Berufsschullehrer, im Bereich der Berufsorientierung spezialisierte Lehrer und Vertreter aus der Wirtschaft einbezogen werden. Jugendliche sollen durch attraktive und gleichsam informative Flyer und Broschüren angesprochen und von den guten Zukunftsaussichten einer betrieblichen Ausbildung überzeugt werden. Über die Information hinaus sollten Potentialanalysen durchgeführt werden, die bei der Berufs- und Studienwahl in Richtung

der Neigungen und Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler lenkt.

Zum Aufbau der Infrastruktur zur Durchführung von Praxisphasen im Betrieb gehört die Gewinnung von Betrieben und der Aufbau einer Datenbank mit ausbildungsinteressierten Unternehmen. Darüber hinaus müssen Qualitätsstandards festgelegt und entsprechende Lizenzen für die Ausbildung an die ausbildungswilligen Unternehmen vergeben werden. Für die praktische Umsetzung der Ausbildung an zwei Lernorten im ländlichen Raum sind spezifische Lösungen zu entwickeln, um sicherzustellen, dass Jugendliche Schule und Betrieb erreichen können. In Regionen, in denen ausbildende Unternehmen fehlen, ist auch die Ausbildung in Juniorenfirmen denkbar, die an die schulischen Einrichtungen angegliedert sind. Wichtig ist, dass das Lernen im realen Arbeitsprozess sichergestellt wird. Dies könnte durch Installation, Wartung und Betrieb einer selbst betriebenen Solaranlage erfolgen. Voraussetzung wäre allerdings die Bereitstellung entsprechender Anlagen in Abstimmung zwischen Staat und Wirtschaft.

Zur Umsetzung einer betrieblichen Ausbildung sollen die entsprechenden Voraussetzungen bei den Ausbildungsinhalten geschaffen werden. Diese sollen so weiter entwickelt werden, dass eine Verknüpfung von schulischen und betrieblichen Inhalten gelingt. Auch die Absolvierung von Ausbildungsabschnitten im Ausland, die dann in Griechenland anerkannt werden, sollte inhaltlich vorbereitet werden (z.B. Abgleich von Ausbildungsinhalten). Schließlich soll im Rahmen des Ausbildungskooperationsprojekts ein Schulungskonzept entwickelt und erprobt werden, das das Berufsbildungspersonal auf die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten vorbereitet. Dabei sollen die fachlichen Inhalte eng mit berufspädagogischen Konzepten verknüpft werden.

In der Umsetzungsphase sollen die teilnehmenden Betriebe und Schulen durch die Projektpartner unterstützt werden. Dies beinhaltet beispielsweise die Erprobung unterschiedlicher Formate der Lernortkooperation und Empfehlungen für die dauerhafte Implementierung. Sowohl die Betriebe als auch die Auszubildenden sollen während der betrieblichen Ausbildungsphasen intensiv begleitet werden. Diese Begleitung könnte durch die Berufsschullehrer wahrgenommen werden. Zudem sollen Ausbilderstammtische abgehalten werden, bei denen sich Ausbilder über ihre Erfahrungen zum Umgang mit den Auszubildenden austauschen können. Die ko-

ordinierende Funktion dieser Projektaktivitäten würde beim TEI Kozáni liegen, auf deutscher Seite würde der Zentralverband für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) diese Rolle übernehmen.

4.4 Pilotprojekt bilaterale Ausbildungskooperation im Tourismus

Das Pilotprojekt in der Tourismusbranche soll in Dráma und Kavála erprobt werden. Die regionale Modelllösung soll jedoch in überregionale Strukturen eingebettet sein, um neue Formen betrieblicher Ausbildung auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Darüber hinaus soll eine Vernetzung mit deutschen Partnerregionen erfolgen – den Städten Nürnberg und Lauf an der Pegnitz. Da zwischen den Regionen bereits enge Verbindungen bestehen, wie etwa in Form der Städtepartnerschaften Nürnberg-Kavála und Dráma-Lauf a.d.P. sowie einer Kooperationsvereinbarung zwischen der Fachhochschule Nürnberg und dem TEI Kavála, kann an bestehende Strukturen angeknüpft werden. Das Thema Berufsbildung wird von den Beteiligten als sehr geeignet angesehen, die vereinbarten Kooperationen zu konkretisieren. Über die genannten Institutionen hinaus sollen Akteure beider Regionen, wie Kammern, Ausbildungsbetriebe, Schulaufsichten und Berufsschulen, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände etc. miteinander vernetzt werden. Um das Projekt zu verwirklichen, haben bereits mehr als 20 griechische und deutsche Partner ihr Interesse an einer Projektteilnahme bekundet, darunter zahlreiche Unternehmen, Hotel- und Tourismusverbände sowie Kommunen. Diese Akteure sollen zur Vernetzung auf bestehende kooperative Strukturen aufbauen, wie etwa die im griechischen Bildungsgesetz erwähnten Berufsbildungsausschüsse. Als zentraler Erfolgsfaktor für die Verwirklichung des Projekts wird die Einbeziehung und Unterstützung des Projekts durch die entscheidungsbefugten Institutionen (v.a. Bildungsministerium) hervorgehoben.

Der Projektansatz fokussiert vor allem auf ein externes Ausbildungsmanagement, welches über das Angebot umfassender Dienstleistungen für Unternehmen rund um Berufsbildung das Ziel verfolgt, die Betriebe von Aufgaben zu entlasten, die zur Planung und Durchführung betrieblicher Ausbildungsprozesse vorgenommen werden müssen. Das Gesamtkonzept des Ausbildungskooperationsprojekts besteht aus mehreren Modulen. Der modulartige Ausbau ermöglicht, dass einzelne Module für sich umsetzbar sind und zudem perspektivisch

bedarfsabhängige Übertragungen auf andere Regionen oder andere Branchen und Berufe möglich sind. Die Übertragbarkeit soll durch eine wissenschaftliche Begleitung gesichert werden, die Faktoren identifizieren soll, die regions- und branchenübergreifend zur Sicherung der Ausbildungsqualität und zur Umsetzung einheitlicher Standards erforderlich sind.

In einem ersten Projektbaustein wird die Initiierung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen Kavála und Dráma vorgeschlagen, die über eine von beiden Städten zu finanzierende Abteilung realisiert werden soll. Diese kann auch der Kümmerer für ein Ausbildungs-kooperationsprojekt sein. Bislang wurde die Beziehung beider Städte sehr stark als Konkurrenzverhältnis verstanden. Um die Region insgesamt zu stärken und durch Kooperation und Komplementarität gegenseitig voneinander zu profitieren, wäre die Etablierung einer verstärkten Zusammenarbeit wünschenswert.

Ein weiterer Baustein des Projekts beinhaltet eine genauere Analyse der Qualifikations- und Ausbildungsbedarfe zur Feststellung der in Unternehmen benötigten Kompetenzen. Darüber hinaus soll ein Ausbildungsmodell entwickelt werden, das den saisonalen Besonderheiten des Tourismussektors Rechnung trägt (z.B. Berufsschule im Blockunterricht außerhalb der touristischen Hauptsaison). Zudem soll eine Verzahnung betrieblicher und berufsschulischer Ausbildungsinhalte und ggf. eine Anpassung der Berufsbilder erfolgen, um die zu vermittelnden Kompetenzen am Lernort Betrieb und Berufsschule besser aufeinander abzustimmen. Des Weiteren sollen in den Betrieben organisatorische Anpassungen vorgenommen werden, die die notwendigen Ausbildungsprozesse ermöglichen. Darüber hinaus sollen Jugendliche im Rahmen der Berufsberatung angesprochen werden, um bei ihnen realistische Vorstellungen über die Inhalte der Ausbildungsberufe zu vermitteln und sie für die Berufsbildung zu interessieren. Schließlich soll mit einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit und Imagewerbung ein Beitrag geleistet werden, um das Ansehen der beruflichen Bildung bei allen Beteiligten zu verbessern und zum Mitmachen zu aktivieren.

Bei der Etablierung eines Ausbildungsmodells soll die Saisonabhängigkeit der Tourismusbranche berücksichtigt werden. Folgende Varianten wurden entwickelt, um dieser Besonderheit Rechnung zu tragen: Ein erstes Szenario ist der berufsschulische Blockunterricht in der Nebensaison, um die Anwesenheit der Auszubildenden

in den Betrieben während der Sommersaison sicherzustellen. Im Sinne einer Zusammenarbeit mit der Kooperationsregion Nürnberg/Lauf a.d. Pegnitz ist während der griechischen Nebensaison auch die Durchführung von Teilen der praktischen Ausbildung in Deutschland denkbar. Des Weiteren könnten regionale und überregionale Kooperationen mit Unternehmen entwickelt werden, die auch in der Nebensaison geöffnet haben (z.B. internationale Hotelketten). Für die Einrichtung des Berufsschulunterrichts als Blockunterricht wären an den Berufsschulen strukturell-organisatorische Anpassungen erforderlich.

Eine weitere organisatorische Variante wäre eine gestreckte Praxisphase über den Zeitraum von drei Jahren. In diesem Falle würden sich Berufsschulunterricht und Praxis über die gesamte Dauer der Ausbildung abwechseln. Das letztgenannte Modell wird von den befragten Unternehmen der Untersuchungsregion bevorzugt. Dies wird damit begründet, dass die Auszubildenden mehr Interesse zeigen würden, wenn sie regelmäßig in den Betrieb kämen und die in der Berufsschule erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Anwendung bringen könnten. Mit der höheren Motivation der Auszubildenden ginge auch eine höhere Motivation der Unternehmen einher, Auszubildende anzunehmen und nach Abschluss der Ausbildung als reguläre Fachkräfte zu beschäftigen.

Zur Umsetzung des Pilotprojekts kommen verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht. Zu klären wäre insbesondere, wie man die Ausstattung der bestehenden Berufsschulen an die geänderten Bedarfe anpassen kann. Zu den Finanzierungsoptionen zählen nationale ESF-Mittel, Förderprogramme aus Erasmus+ sowie sonstige EU-Förderprogramme im Rahmen des Horizont 2020. Darüber hinaus ist eine ergänzende Finanzierung (erforderlicher Eigenanteil) durch kommunale Mittel und eine Beteiligung der Unternehmen wünschenswert.

4.5 Pilotprojekt berufliche Erstausbildung in der Transport- und Logistikbranche

Die Partnerregionen im vorliegenden Projekt sollen Zentralmakedonien und das Ruhrgebiet mit den zentralen Logistikknotenpunkten Thessaloniki und Dortmund sein. Zu den Projektpartnern in Griechenland zählen neben der Aristoteles Universität Thessaloniki als Netzwerkkoordinator die ausbildungswilligen Unternehmen, die staatlichen Schulen, die Deutsche

Schule Thessaloniki und die zuständigen staatlichen Behörden. Die griechischen Partner können auf Kontakte und Expertise des Logistiknetzwerks in Dortmund zurückgreifen, das mit 860 Unternehmen (darunter wichtige Branchenvertreter wie Dachser, Schenker, Rhenus, Kühne + Nagel, Deutsche Post DHL) zu einem der wichtigsten dieser Art in Deutschland zählt. Zu dem Netzwerk zählen neben Unternehmen auch zwei Forschungsinstitute der Fraunhofer Gesellschaft, die Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund und die Industrie- und Handelskammer zu Dortmund.

Die Projektpartner der Machbarkeitsstudie im Bereich von Transport und Logistik haben insgesamt drei Szenarien entwickelt, im Rahmen derer Ausbildungspilotprojekte umzusetzen wären. Ein erstes Szenario bezieht die berufsbildenden Schulen des OAED mit ein und richtet sich an Jugendliche im Alter von 16 bis 23 Jahren. Das Programm soll zwei Jahre dauern und den Beruf des Lagermanagers anbieten. Die Auszubildenden sollen an drei bis vier Tagen in der Woche im Betrieb ausgebildet werden, während an ein bis zwei Tagen der Woche die theoretische Ausbildung an der Schule stattfinden soll. Dieses Modell der parallel stattfindenden theoretischen und praktischen Unterweisung wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen befürwortet (70 %).

Ein zweites Szenario knüpft an die EPAL-Schulen an und ist auf die Ausgestaltung des im Rahmen des neuen Bildungsgesetzes ermöglichten Praxisjahres ausgerichtet. Das Programm richtet sich an Jugendliche im Alter von 18 bis 25 Jahren, die den Beruf des Supply Chain Managers erlernen möchten. Vorgesehen ist, dass die Schüler an 5 Tagen der Woche in einem Umfang von 28 Stunden in den Betrieben lernen, die theoretische Unterweisung soll an zwei Abenden in der Woche in einem Umfang von 7 Stunden an den entsprechenden Berufsschulen des EPAL erfolgen.

Das dritte Szenario soll einen völlig neuen Ansatz verfolgen und die Deutsche Schule Thessaloniki als Ort der theoretischen Ausbildung einbeziehen. Der Unterricht soll dort in griechischer und deutscher Sprache erfolgen. Die praktische Ausbildung soll in Unternehmen der Region erfolgen und einen Schwerpunkt auf kaufmännischen Berufen im Logistikbereich haben. Die drei Modelle sollen in einem Folgeprojekt parallel weiterverfolgt werden, um unterschiedliche Ansätze zu testen und Best-Practice-Modelle herauszuarbeiten.

In der Umsetzung der Pilotprojekte sollen die Projekt-

partner der Machbarkeitsstudie im Bereich Transport und Logistik, die Universität Thessaloniki und die Effizienzcluster Management GmbH eine koordinierende Rolle wahrnehmen. Sie werden vorbereitende Maßnahmen für ein Pilotprojekt durchführen. Dazu zählen die Veranstaltung von moderierten Workshops mit allen beteiligungswilligen Akteuren, die Einrichtung eines Lenkungskreises zur Projektsteuerung, die Durchführung einer Informationskampagne mit Unternehmen und Auszubildenden als Zielgruppen. Parallel zu diesen Aktivitäten sollen ein fortlaufendes Monitoring und eine Dokumentation des Umsetzungsstandes erfolgen.

Mit den Aktivitäten im Rahmen des Pilotprojekts ist auch eine breit angelegte Informationskampagne für Unternehmen geplant. Im Rahmen der Befragungen haben 80 % der Unternehmen angegeben, dass sie nicht ausreichend über betriebliche Ausbildung informiert sind. Dementsprechend verfügen die Unternehmen nicht über die notwendige Entscheidungsgrundlage, um sich für die Teilnahme an einem solchen Modell und ggf. Investition in Ausbildung entscheiden zu können. Mit der Informationskampagne geht die Gewinnung von ausbildungswilligen Unternehmen für die neu aufgesetzten Modelle einher. Zudem sollen gezielt Auszubildende für das Modell geworben werden, um möglichst gute und motivierte Bewerber zu finden.

Zur konkreten Umsetzung und Verknüpfung von schulischem und betrieblichem Lernen sollen Ausbildungspläne für die betriebliche wie für die schulische Ausbildung entwickelt, die notwendige Ausstattung bereitgestellt und die Betriebe auf ihre Ausbildungsseignung geprüft werden. Letzterer Aspekt berücksichtigt sowohl das Vorliegen der räumlichen Voraussetzungen, als auch das Vorhandensein von qualifiziertem Ausbildungspersonal. Durch Qualifizierungsangebote sollen die Betriebe bei der Fortbildung ihres auszubildenden Personals unterstützt werden. Weitere Hilfe soll bei der Erstellung von Ausbildungsverträgen, dem Einsatz von Lehr- und Lernmitteln und der Einrichtung von Prüfungsausschüssen für die Durchführung der praktischen Ausbildungsprüfungen gewährt werden. Die Netzwerkkoordinatoren sollen zudem dazu beitragen, eine funktionierende Lernortkooperation zwischen Schule und Betrieben zu entwickeln. Außerdem sollen durch die Aristoteles Universität Thessaloniki regelmäßig die spezifischen Bedarfe der Unternehmen ermittelt werden.

Ein zentrales Thema wird die Öffentlichkeitsarbeit und

das aktive Marketing zu den Pilotprojekten sein. Zum einen soll dadurch das Netzwerk der Pilotprojekte stetig erweitert werden. Zum anderen sollen durch die mediale Aufbereitung die teilnehmenden Unternehmen belohnt werden, indem ihr Engagement für die Ausbildung der griechischen Jugend in der Öffentlichkeit dargestellt wird. Weitere wichtige Erfolgsfaktoren für das Projekt werden in der politischen Unterstützung, der finanziellen Unterstützung der Unternehmen sowie in der ausreichenden materiellen und personellen Ausstattung der beruflichen Schulen gesehen.

5. Schlussfolgerungen

Die fünf Machbarkeitsstudien haben in einer griechisch-deutschen Gemeinschaftsarbeit zunächst verschiedene Branchen in Griechenland im Hinblick auf ihre Wachstums- und Fachkräftepotentiale untersucht. Darüber hinaus wurden einige Herausforderungen identifiziert, die adressiert werden können, um das griechische Berufsbildungssystem attraktiver zu machen. Herausforderungen wurden von unterschiedlichsten Akteuren in Griechenland artikuliert, die mit dem Thema Berufsbildung bereits in Kontakt sind oder aber kommen wollen. Dazu zählen neben Unternehmen auch Kammern, Wirtschaftsverbände, Schulen, Arbeitnehmervertreter, Elternvereine und viele Akteure mehr. Diese Herausforderungen wurden von den Projektteams zusammengetragen und in fünf fundierten Berichten zusammengefasst.

Über die Definition des Verbesserungsfähigen hinaus haben die Projektteams jedoch insbesondere Ideen formuliert, wie man die Berufsbildung in Griechenland auf einen guten Weg bringen und einen Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit von Jugendlichen in Griechenland leisten kann. Alle diese Ideen beruhen auf Kooperationsnetzwerken aus griechischen und deutschen Partnern, die jeweils in einer bestimmten Region verortet sind. In Griechenland sind neben Attika die Regionen Zentralmakedonien, Westmakedonien sowie Ostmakedonien und Thrakien repräsentiert. In Deutschland sind Kooperationsnetzwerke im Ruhrgebiet, in Nürnberg und Umgebung, in Westmecklenburg, im westlichen Rheinland sowie in der Metropolregion Frankfurt entstanden. Darüber hinaus befinden sich Städtepartnerschaften in Anbahnung, die über das Thema Berufsbildung noch hinausgehen sollen (Kozáni-Düren).

Mehr als 100 Institutionen haben eine Absichtserklärung unterzeichnet, in der sie die Teilnahme an innovativen Projekten in der Berufsbildung unterstützen möchten. Einige haben bereits konkrete Arbeitspakete zugesagt, die sie im Rahmen eines Pilotprojekts übernehmen könnten. Bei den Interviews und Veranstaltungen mit unterschiedlichen Akteuren, von Kammern über Fachverbände bis hin zu Elternverbänden zeigte sich, dass das Interesse an der betrieblichen Ausbildung trotz der generell geringen Reputation sehr hoch ist. Es herrschte weitgehende Einigkeit darüber, dass der Wandel hin zu einer praxisnäheren Ausbildung gute Chancen für Jugendliche in Griechenland beinhalten kann.

Darüber hinaus geben die untersuchten Branchenumfelder Anlass zur Hoffnung, dass Griechenland vor allem in diesen Bereichen die Krise bald überwinden kann. Mit der betrieblichen Ausbildung und einer Qualifizierung der Auszubildenden, die näher an den Bedarfen der Unternehmen orientiert ist, entstehen neue Arbeitskräftepotentiale. Diese können die Unternehmen mit den notwendigen qualifizierten Fachkräften versorgen, um qualitativ hochwertige Produkte zu erzeugen und sich am Weltmarkt zu behaupten. Bestehende Wachstumspotentiale können mit der Verfügbarkeit der Fachkräfte ausgeschöpft werden.

Neue Formen der Berufsausbildung bedeuten eine Erneuerung bzw. eine Erweiterung der Aufgaben für viele Akteure, vom Staat über die Unternehmen und Kammern bis hin zu Lehrern an den Berufsschulen. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Qualitätssicherung, der Ausbildungsstandards, des Prüfungswesens, der Koordinierung der Aufgaben in der Berufsbildung, aber auch die Kommunikation und Abstimmung zwischen Schulen und Betrieben. Um die Idee einer neuen Berufsbildung umzusetzen, wird den betroffenen Unternehmen und Institutionen Engagement und Kooperationswillen abverlangt. Die befragten Firmen und Institutionen haben hervorgehoben, wie wichtig vor allem die Zusammenarbeit und die Unterstützung aus Politik und Bildungsverwaltung bei der Umsetzung von neuen Ausbildungsmodellen ist. Die aus den Machbarkeitsstudien hervorgegangenen Konzepte zeigen erste Ansätze, wie fruchtbar die Offenheit für neue Kooperationen und Netzwerke verlaufen könnte.

Die Teilnehmer und Befragten der Machbarkeitsstudien sehen in dem bilateralen Charakter der Ausbildungsprojekte eine Reihe von Chancen. Erstens wurde gro-

Bes Interesse geäußert, von Erfahrungen der betrieblichen Ausbildung in Deutschland und den damit in Zusammenhang stehenden Modellen (z.B. externes Ausbildungsmanagement) zu lernen. Der Transfer und Austausch von Erfahrungen soll dabei stets gegenseitig sein, an bestehende Strukturen anknüpfen und an die spezifischen Verhältnisse in Griechenland angepasst sein.

Zweitens wurde der Wunsch geäußert, im Rahmen von Ausbildungspilotprojekten Mobilität von Auszubildenden und ausbildendem Personal zu ermöglichen. Während beim Austausch von Ausbildungspersonal ebenfalls der Wissens- und Erfahrungstransfer im Mittelpunkt steht, soll den Jugendlichen die Möglichkeit geboten werden, die fachlichen und sozialen Kompetenzen in einem interkulturellen Kontext zu erweitern. Die Möglichkeit zum internationalen Austausch würde darüber hinaus zur Erhöhung der Attraktivität der Bildungsprogramme für Jugendliche beitragen.

Drittens wird mit dem bilateralen Austausch die Attraktivität einer Beteiligung an einem deutsch-griechischen Ausbildungskooperationsprojekt aus Sicht der Unternehmen erhöht. Diese verbinden mit der Teilnahme an einem Projekt mit internationalem Charakter die Aussicht auf eine Erhöhung ihrer Auslandskontakte und die Entwicklung neuer Geschäftsbeziehungen.

Schließlich entstehen mit der Stärkung der Kooperationsbeziehungen zwischen zahlreichen griechischen und deutschen Unternehmen, Institutionen und Einzelpersonen zahllose Begegnungen, die einen Beitrag für die deutsch-griechischen Beziehungen darstellen.

