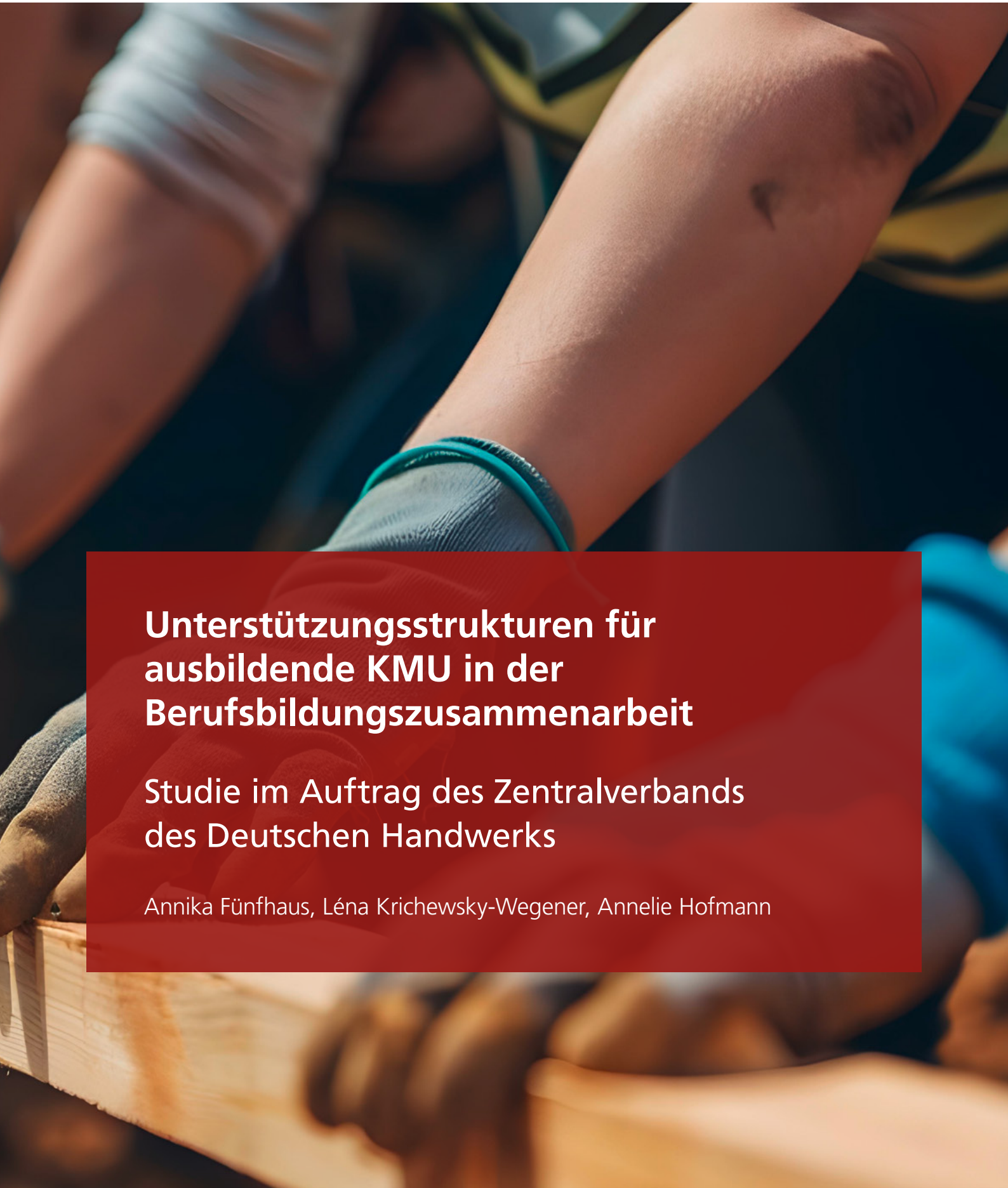
INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung



Unterstützungsstrukturen für ausbildende KMU in der Berufsbildungszusammenarbeit

Studie im Auftrag des Zentralverbands des Deutschen Handwerks

Annika Fünfhaus, Léna Krichewsky-Wegener, Annelie Hofmann

Impressum

Herausgeber
Institut für Innovation und Technik (iit)
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1
10623 Berlin
Tel.: +49 30 310078-5599
Fax.: +49 30 310078-216
E-Mail: info@iit-berlin.de
www.iit-berlin.de

Autor:innen
Annika Fünfhaus
Dr. Léna Krichewsky-Wegener
Dr. Annelie Hofmann

Kontakt
Name: Annika Fünfhaus
Tel.: +49 30 310078-5673
E-Mail: fuenfhaus@iit-berlin.de

Layout
Poli Quintana

Bildnachweis
Anastasiia – stock.adobe.com

DOI: 10.23776/2024_10
Berlin, August 2024

Zitation
Fünfhaus, Annika; Krichewsky-Wegener, Léna; Hofmann, Annelie (2024): Unterstützungsstrukturen für ausbildende KMU in der Berufsbildungszusammenarbeit. Institut für Innovation und Technik, Berlin.

Diese Studie wurde vom Zentralverband des Deutschen Handwerks im Rahmen des Projekts SCIVET-Transferphase (Förderkennzeichen: 01BW19001A) beauftragt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.

Inhalt

1 Einführung ... 4
1.1 Problemstellung ... 4
1.2 Untersuchungsmethoden ... 6
1.2.1 Der Korpus der untersuchten Projektberichte ... 6
1.2.2 Analyseraster und Auswertungsinstrumente ... 7

2 Formen der Einbeziehung der Wirtschaft in berufliche Bildung in internationalen Berufsbildungsprojekten ... 9

3 Strukturen und Angebote zur Unterstützung ausbildender KMU in der iBBZ ... 12
3.1 Unterstützungsstrukturen und -angebote für KMU zur Beteiligung an der Durchführung beruflicher Ausbildungen ... 12
3.1.1 Unterstützung vor der betrieblichen Ausbildungsphase ... 12
3.1.2 Unterstützung während der betrieblichen Ausbildungsphase ... 15
3.1.3 Unterstützung nach der betrieblichen Ausbildungsphase ... 17
3.2 Ansätze zur Stärkung von Partnerorganisationen für die Unterstützung von KMU in den Partnerländern ... 18

4 Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen ... 21
4.1 Bedarfsorientierung ... 21
4.2 Nachhaltigkeit ... 21
4.3 Effizienz ... 22

5 Zusammenfassung und Ausblicke ... 24

6 Literatur ... 25

7 Abbildungsverzeichnis ... 26

8 Infoboxverzeichnis ... 26

9 Abkürzungsverzeichnis ... 26

1 Einführung

Seit 2016 betreibt der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) die *SCIVET-Koordinierungsstelle*. Ziel ist es, die internationale Berufsbildungszusammenarbeit (iBBZ) im deutschen Handwerk zu systematisieren und auszubauen. Die Koordinierungsstelle wird im Rahmen der Projekte „SCIVET" (Skilled Crafts International Vocational Education and Training, 2016–2019), „SCIVET-Transferphase" (2019–2022) und „SCIVET Synergy" (2022–2026) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Handwerksorganisationen wurden von 2016 bis 2018 in „SCIVET"-Gremien in die Diskussion von bildungspolitischen und -systemischen Grundlagen für die iBBZ eingebunden und somit gemeinsame Standards für Unterstützungsangebote und Handlungsempfehlungen für deren Einsatz in den Partnerländern entwickelt. Seit September 2020 bietet der SCIVET-Erfahrungsaustausch interessierten Mitarbeitenden von Handwerksorganisationen monatlich per Videokonferenz ein Forum für das gegenseitige Lernen aus der Praxis der verschiedenen Handwerksprojekte und zur Diskussion (ZDH 2024). Damit trägt das Projekt zur Strukturierung und Erweiterung der bereits vorhandenen Expertise zur iBBZ im Handwerk bei (ZDH 2022a). Die vorliegende Studie wurde im Frühling 2022 im Rahmen der „SCIVET-Transferphase" durchgeführt. Sie bietet eine Analyse der Unterstützungsstrukturen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Ermöglichung und Erleichterung der Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen von Auszubildenden, die im Rahmen geförderter Projekte der iBBZ entwickelt wurden. Ausgangspunkt sind hierbei die in Projektberichten festgehaltenen Ergebnisse und Erfahrungen aus Projekten, die entweder im Rahmen des Programms *Berufsbildungspartnerschaften (BBP)* durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert wurden oder im Rahmen der BMBF-Förderrichtlinien „Förderung von Implementierungsprojekten von Organisationen der Wirtschafts- und Sozialpartner im Rahmen der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit" (*WiSoVET*) und „Internationalisierung der Berufsbildung" (*IBB*) implementiert wurden. Dabei wurden ausschließlich Projekte untersucht, die zum Zeitpunkt der Untersuchung im Mai 2022 bereits abgeschlossen waren.

Die vorliegende Studie richtet sich an Praxisakteurinnen und -akteure der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit sowie an die interessierte Fachöffentlichkeit mit dem Ziel, zur Diskussion und Weiterentwicklung wirksamer und nachhaltiger Ansätze für die Einbeziehung von KMU in die Durchführung der beruflichen Bildung im Kontext der iBBZ beizutragen. Sie knüpft an das vorhandene Instrumentarium der Handwerksorganisationen für die iBBZ an und bietet insbesondere neue Impulse für die Umsetzung der systemischen *Qualitätsstandards des Handwerks für die internationale Berufsbildungszusammenarbeit* (ZDH 2022b).

1.1 Problemstellung

Der Lernort Betrieb hat in den letzten Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit von Seiten internationaler Organisationen (der *Organisation for Economic Cooperation and Development (*OECD), der Europäischen Union, der Internatonal Labour Organzation (ILO)) sowie nationaler Regierungen erfahren (vgl. *European Centre for the Development of Vocational Training* (Cedefop) 2020). Im Zentrum stehen die Bemühungen, Berufsbildungssysteme stärker auf die Bedarfe der Wirtschaft und die Bewältigung hoher Jugendarbeitslosigkeit auszurichten. Obwohl traditionelle Formen der betrieblichen Ausbildung in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern verbreitet sind, stellt die Einbeziehung von Betrieben in die organisierte und standardisierte (formale) Berufsbildung eine große Herausforderung dar. Selbst in Industrieländern mit einer etablierten dualen Berufsbildung bieten nur eine Minderheit der Betriebe Ausbildungsplätze an, wobei die Ausbildungsbeteiligung umso geringer ausfällt, je kleiner die Betriebe sind.[1] Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Einbindung der Lernenden in die Produktionsprozesse ausbildender Betriebe mit den Erfordernissen einer geregelten beruflichen Ausbildung in Einklang zu bringen und so die Qualität der betrieblichen Ausbildung sicherzustellen (vgl. Frommberger 2017, 1ff.). Für KMU sind diese Herausforderungen, insbesondere aufgrund limitierter Ressourcen im Vergleich zu Großbetrieben, umso brisanter (vgl. Kuczera 2017).

In der *„Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit"* kommt die herausragende Bedeutung betrieblichen Lernens in zwei der insgesamt fünf handlungsleitenden Kernprinzipien kooperativer Berufsbildung zum Ausdruck: „Lernen im Arbeitsprozess" und „Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Sozialpartner" (Bundesregierung 2019). Deutsche Akteurinnen und Akteure der iBBZ verfügen durch zahlreiche und teilweise bereits seit Jahrzehnten implementierte Programme und Projekte über ein breites Erfahrungswissen bezüglich der Einbindung der Betriebe in die Berufsbildung. Die systematische Erfassung, Aufbereitung und Reflexion dieses Erfahrungswissens ist bisher jedoch nur in Ansätzen erfolgt. Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Studie auf die Untersuchung der Unterstützungsstrukturen ab, welche KMU in Part-

1 In Deutschland betrug 2021 der Anteil der ausbildenden Betriebe an der Gesamtzahl der Betriebe (Ausbildungsbetriebsquote) 18,6 % für KMU (1–249 Beschäftigte) gegen 81,5 % für Großbetriebe (250 Beschäftigte und mehr), mit sinkender Tendenz (BMBF 2023, 35).

nerländern die Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen von Auszubildenden ermöglichen oder erleichtern und die im Rahmen der iBBZ aufgebaut oder gestärkt werden.

Ziel der Studie ist eine Bestandsaufnahme erfolgreich erprobter Projektansätze zur Einbindung der Wirtschaft und insbesondere von KMU in die Ausbildung im Rahmen internationaler Berufsbildungsprojekte. Dabei liegt der Fokus auf der Einbindung der KMU in die Durchführung der Ausbildung. Zum einen sollen die in den Projekten entwickelten Unterstützungsstrukturen beschrieben werden, zum anderen soll eine Bewertung zur Identifizierung besonders erfolgreicher Ansätze erfolgen. Auf dieser Grundlage werden abschließend Handlungsempfehlungen für die internationale Berufsbildungszusammenarbeit zur Diskussion gestellt.

Folgende vier Fragen leiten die Untersuchung, die auf eine Auswahl von abgeschlossenen Projekten der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit bezogen ist:

1. Welche Formen der Einbeziehung der Wirtschaft in berufliche Bildung werden in internationalen Berufsbildungsprojekten genutzt?

- Welchen Stellenwert hat die Einbeziehung der Wirtschaft in die Durchführung der beruflichen Ausbildung in internationalen Berufsbildungsprojekten im Vergleich zur Einbeziehung der Wirtschaft in anderen Handlungsfeldern der Berufsbildung (Finanzierung, *Governance*, Entwicklung von Ausbildungsstandards und -curricula)?

- Inwieweit werden Ansätze zur Einbeziehung der Wirtschaft in die Durchführung der beruflichen Ausbildung mit anderen Ansätzen zur Einbeziehung der Wirtschaft verbunden, d. h. inwieweit ist ein holistisches Vorgehen auf der Projektebene zu beobachten?

2. Welche Unterstützungsstrukturen für KMU wurden in Berufsbildungspartnerschaften und BMBF-geförderten Projekten erfolgreich aufgebaut oder gestärkt, in denen betriebliche Ausbildungsphasen mit solchen in einer schulischen Berufsbildungseinrichtung verbunden werden?

- Welche Unterstützungsangebote wurden in den untersuchten Projekten umgesetzt?

- Welche Unterstützungsstrukturen wurden für die Umsetzung dieser Unterstützungsangebote geschaffen oder gestärkt?

3. Von welchen Organisationen werden diese Leistungen langfristig getragen und wie wurde deren organisatorische Leistungsfähigkeit im Projekt gestärkt?

- Auf welchen Organisationen und Ressourcen beruhen die o. g. Unterstützungsstrukturen und wie wurde die Leistungsfähigkeit dieser Organisationen im Projekt gestärkt?

- Inwieweit können die Unterstützungsstrukturen als nachhaltig eingeschätzt werden?

- Inwieweit ist die Wirksamkeit der Unterstützungsstrukturen und -angebote belegt?

4. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Beobachtungen ableiten?

- Welche Projektansätze (Unterstützungsangebote und -strukturen) zeichnen sich durch ihre Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aus?

- Inwieweit sind diese Projektansätze übertragbar?

- Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren können im Zusammenhang mit der Umsetzung der identifizierten Unterstützungsstrukturen für KMU beobachtet werden?

Zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes wurden der Studie folgende Definitionen zugrunde gelegt:

- **Kleine und mittlere Unternehmen (KMU):** Als KMU gelten hier gemäß der EU-Definition eigenständige Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten (vgl. Europäische Kommission 2022). Es werden auch Unternehmen aus der informellen Wirtschaft berücksichtigt. Unterstützungsangebote, die sich ausschließlich an Großbetriebe richten, werden nicht in die Studie einbezogen.

- **Formen der Einbindung der Wirtschaft in die Berufsbildung:** Betriebe und Wirtschaftsorganisationen können bei unterschiedlichen Aufgaben im Berufsbildungssystem eingebunden werden. Eine mögliche Kategorisierung orientiert sich an Dieter Euler (vgl. Euler 2018):

  - *Governance*/Strategie
  - Entwicklung von Curricula und Ausbildungsstandards
  - Durchführung der Ausbildung und Prüfungen
  - Finanzierung

Diese Kategorisierung ermöglicht eine Vorauswahl der für die Untersuchung relevanten Projektansätze, indem für die Forschungsfragen 2 und 3 auf jene Projekte und Ansätze fokussiert wird, die KMU bei der Durchführung der Ausbildung einbeziehen.

- **Unterstützungsstrukturen:** Der Terminus bezieht sich auf die Gesamtheit von dauerhaft angebotenen Unterstützungsangeboten für KMU in den Partnerländern, die den KMU ermöglichen, Ausbildungsphasen im eigenen Betrieb für Auszubildende einer formalen Berufsbildung durchzuführen. Die Unterstützungsstrukturen sind typischerweise auf der Mikro- und Mesoebene angesiedelt. Staatliche Anreizsysteme zur betrieblichen Ausbildung (z. B. Steuererleichterungen oder Bevorzugung bei öffentlichen Aufträgen) sind somit nicht Gegenstand dieser Studie. Die Unterstützungsstrukturen werden in der Studie nach dem chronologischen Ablauf der Ausbildung in vor, während und nach der Ausbildung unterschieden. Diese Kategorisierung ermöglicht es, einerseits die Erhöhung der Ausbildungs- und Weiterbildungsbereitschaft zu analysieren und andererseits die Befähigung der Ausbildungsbetriebe, eine qualitativ hochwertige Ausbildung umzusetzen, zu prüfen.

- **Betriebliche Ausbildungsphasen:** Es werden alle betrieblichen Ausbildungsphasen innerhalb einer formalen Berufsausbildung einbezogen, sowohl kurzzeitige Praktika als auch die langfristige Verpflichtung als Ausbildungsbetrieb in einer dualen Ausbildung. Auch Projektansätze, in denen ausgehend von informellen Ausbildungsverhältnissen ein formaler Abschluss erworben wird, können berücksichtigt werden. Neben den betrieblichen Ausbildungsphasen sollten auch Ausbildungsabschnitte in einer schulischen Berufsbildungseinrichtung stattfinden.

1.2 Untersuchungsmethoden

Die Studie basiert auf einer Auswertung der Projektberichte von 37 Projekten, die im Rahmen des Programms „Berufsbildungspartnerschaften" (BBP), den BMBF-Richtlinien zur „Internationalisierung der Berufsbildung" (IBB) und zur „Förderung von Implementierungsprojekten von Organisationen der Wirtschafts- und Sozialpartner im Rahmen der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit" (WiSoVET) im Zeitraum 2011–2022 durchgeführt und abgeschlossen wurden. Voraussetzung für die Aufnahme in die Untersuchung waren der Verweis auf das Bestreben der Projekte nach einem stärkeren Einbezug der Wirtschaft in die Berufsausbildung in den Projektbeschreibungen sowie die Einwilligung der Projektverantwortlichen, Projektberichte zur Untersuchung freizugeben. Diese Auswertung wurde durch fünf qualitative leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Projektbeteiligten ergänzt.

1.2.1 Der Korpus der untersuchten Projektberichte

Die vorliegende Studie betrachtet die Ergebnisse und Wirkungen von insgesamt 37 im Kontext der iBBZ geförderten Projekte. Diese Projekte sind alle in die gemeinsame „Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungsbildungszusammenarbeit" von 2019 eingebettet (Bundesregierung 2019), jedoch wurden sie von unterschiedlichen Ressorts gefördert.

Die größere Gruppe von 34 Projekten wurde vom BMZ im Rahmen des „BBP-Programms" gefördert. Dieses seit 2010 bestehende Programm unterstützt die Zusammenarbeit deutscher Kammern und Verbände mit ähnlichen Einrichtungen in Entwicklungs- und Schwellenländern. BBP haben das Ziel, durch die Expertise deutscher Kammern und Verbände sowie deren Berufsbildungseinrichtungen zur Verbesserung der Berufsbildungssysteme in den Partnerländern beizutragen und somit auch eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung und Reduzierung der Armut zu bewirken. BBP-Projekte unterstützen Partnerländer insbesondere im Sinne einer stärkeren Beteiligung der lokalen Wirtschaft und höheren Praxisorientierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind:

- die Organisations- und Managementberatung
- die Beratung zu Auf- und Ausbau von kooperativen Ausbildungsformen
- die Förderung des Dialogs zwischen staatlichen Bildungseinrichtungen und Unternehmen
- die Weiterbildung von Berufsschullehrerinnen und -lehrern und betrieblichen Ausbildenden
- die Einführung von praxisorientierten Modellausbildungsgängen
- die Unterstützung bei der Entwicklung von Bedarfsanalysen, Curricula, Lehr- und Prüfungsmaterialien

In der Regel beträgt die Dauer eines Projektes drei Jahre, wobei nach einer ersten Projektphase auch eine zweite dreijährige Projektphase beantragt werden kann. Für die Umsetzung des Programms ist die Entwicklungsorganisation der deutschen Wirtschaft, sequa gGmbH, im Auftrag des BMZ zuständig.

Von den ca. 60 zwischen 2010 und 2021 geförderten BBP wurden 34 in die vorliegende Studie einbezogen, darunter 13, die zwei Förderphasen umfassten (siehe Anlage „Projektübersicht"). Diese Projekte wurden aus allen geförderten BBP aufgrund ihrer thematischen Relevanz für die Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung ausgewählt.

Außerdem wurden drei vom BMBF geförderte und abgeschlossene bzw. weit fortgeschrittene Vorhaben in die Studie einbezogen, davon zwei Projekte aus der Förderrichtlinie „IBB" und eines aus der Förderrichtlinie „WiSoVET". Die drei Projekte wurden alle in Europa (Griechenland und Italien) implementiert.

Partnerländer der BBP- und BMBF-Projekte, 2011–2022

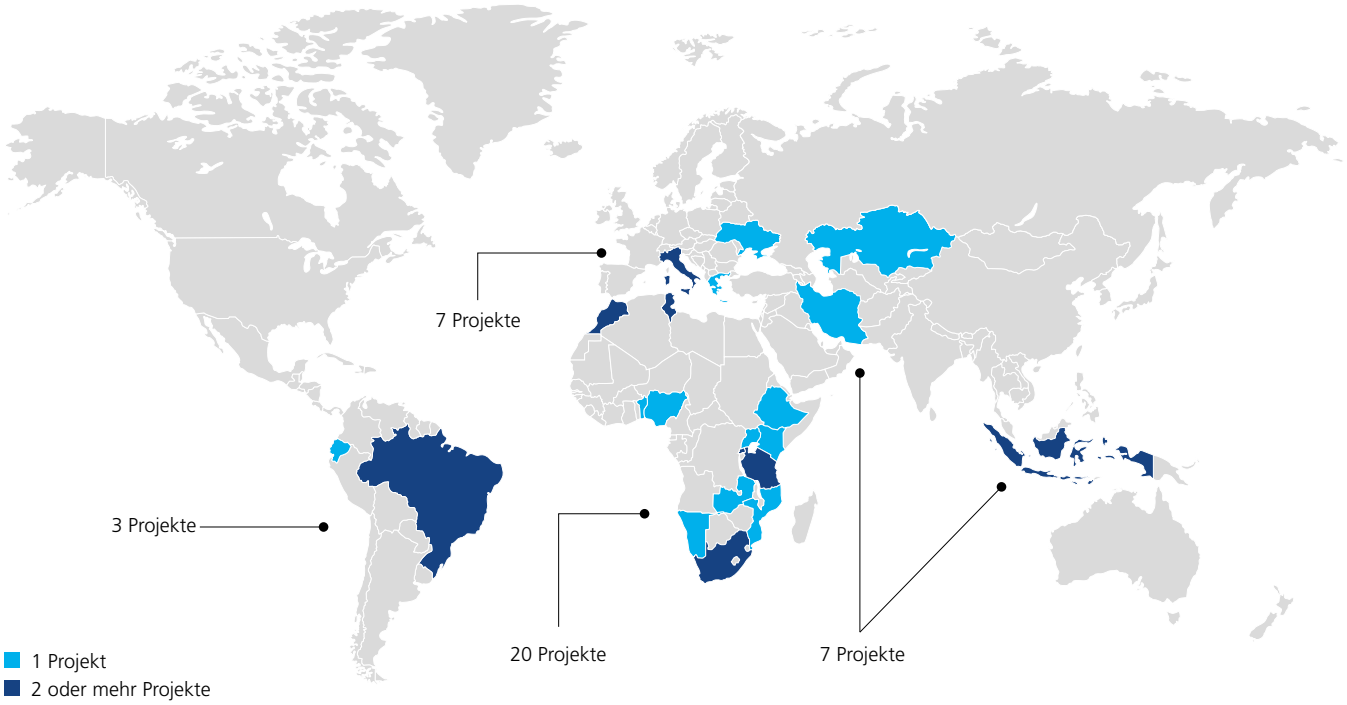


Abbildung 1: Partnerländer der BBP- und BMBF-Projekte, 2011–2022 (eigene Darstellung 2022)

Sie zielen darauf ab, die Expertise deutscher Bildungsdienstleister sowie Wirtschafts- und Sozialpartner in die Reform der Berufsbildung in den Partnerländern einzubeziehen. Für die vorliegende Studie sind die Projekte von Interesse, da sie die Projektansätze – insbesondere die Einbeziehung von KMU in die Durchführung von beruflicher Bildung – fördern.

Die geographische Verteilung der untersuchten Projekte ist in Abbildung 1 ersichtlich: 20 Projekte wurden in Afrika durchgeführt, je sieben in Europa und Asien sowie drei in Lateinamerika.

Insgesamt wurden 48 BBP-Projektberichte ausgewertet sowie vier Berichte der BMBF-geförderten Projekte, davon 36 Jahresberichte und 16 Abschlussberichte. Zusätzlich wurden fünf Interviews mit Projektverantwortlichen, die insgesamt an neun unterschiedlichen Projekten beteiligt waren, geführt.[2]

1.2.2 Analyseraster und Auswertungsinstrumente

Projektberichte und Interviewprotokolle wurden einer computergestützten qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz unterzogen (vgl. Kuckartz 2014). Als Hauptinstrument der Analyse diente ein Kategoriensystem, auf dessen Grundlage Vergleiche gezogen werden konnten. Das Kategoriensystem wurde deduktiv konstruiert anhand der Fragestellungen und Kategorien aus der Leistungsbeschreibung, die Grundlage für die Vergabe dieser Studie war, und im Laufe der Untersuchung durch induktiv gebildete Kategorien und Unterkategorien ergänzt. Das Kategoriensystem bezieht sich auf drei Gegenstände:

- Die Formen der Einbeziehung der Wirtschaft in berufliche Bildung in internationalen Berufsbildungsprojekten: Die deduktiv gewonnenen Kategorien sind angelehnt an die Ausführungen von Euler (2018): *Governance*/Strategie, Entwicklung von Curricula und Ausbildungsstandards, Durchführung der Ausbildung und Prüfungen, Finanzierung;

2 Über diese fünf Interviews konnten Informationen zu folgenden neun Projekten gesammelt werden: „GRAEDUCATION", „MSE-VET Italy", BBP Kasachstan, BBP Dschibuti, BBP Tunesien AFPT, BBP Benin, BBP Ruanda, BBP Malawi, Regionalprojekt BBP Ostafrika (Ruanda, Uganda, Burundi).

- Die Unterstützungsangebote für die Einbeziehung von KMU in die Durchführung von Ausbildungsphasen im Betrieb: Unterstützungsangebote werden nach Art und Zeitpunkt unterschieden (vor, während und nach der Durchführung der Ausbildungsphasen im Betrieb);
- Die Ansätze zur Stärkung der Partnerorganisationen bei der Umsetzung der Unterstützungsangebote für KMU: Hier wurden Organisationstypen, Ressourcen und andere Maßnahmen erhoben.

Mit dem Ziel, besonders wirksame und nachhaltige Ansätze zu identifizieren und deren Übertragbarkeit zu beurteilen, wurden diese Gegenstände entlang der Kriterien Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit bewertet und vier Ausprägungen definiert (hoch, mittel, niedrig, unbekannt). Aufgrund fehlender projektübergreifender quantitativer Indikatoren, die sich für einen fallübergreifenden Vergleich eignen würden, wurde auf eine stärker differenzierte Skala verzichtet. Die Bewertung erfolgte durch die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen im Projekt, wobei Grenzfälle im Projektteam besprochen wurden, um eine konsensfähige Bewertung zu erreichen. Nur wenige Projektberichte lieferten jedoch ausreichend Information für eine Bewertung aller Kriterien, beispielsweise weil das Projekt zum Zeitpunkt der Studie noch nicht abgeschlossen war oder weil es keine Evaluation gegeben hatte und entsprechende Informationen nicht dokumentiert waren.

Einschätzung der Wirksamkeit ausgewerteter Projekte

Für die Bewertung der Wirksamkeit der Projekte wurden induktiv aus den Projektberichten Indikatoren gewonnen, die für eine Einstufung in die Ausprägungen hoch, mittel oder niedrig herangezogen werden können. Hierzu zählen quantitative Indikatoren, sofern vorhanden, wie die Anzahl an erreichten Ausbildungs- bzw. Schulungsteilnehmenden oder an für die betriebliche Ausbildung akquirierten Kooperationsbetrieben im Vergleich zum gesetzten Projektziel oder auch (qualitative) Selbsteinschätzungen der Projektverantwortlichen. So wird die Wirksamkeit eines Projektansatzes als niedrig eingestuft, wenn z. B. zu wenig Teilnehmende an Schulungen teilgenommen haben oder trotz Unterstützungsangeboten nicht ausreichend Betriebe mobilisiert werden konnten. Eine mittlere Wirksamkeit wird z. B. attestiert, wenn Unterstützungsangebote nur zögerlich angenommen wurden. Als hoch wird die Wirksamkeit von Projektansätzen hingegen erachtet, wenn aus den Projektberichten hervorgeht, dass die mit den Unterstützungsstrukturen verbundenen Wirkungen planmäßig oder überplanmäßig eingetreten sind: z. B. wenn Umfragen bestätigten, dass der Kontakt zwischen Wirtschaft und Bildung sich nachweislich verbessert habe, die Auszubildenden im Anschluss an das Programm der Berufsbildungspartnerschaft besser eine Beschäftigung in einem Unternehmen fanden, die Angebote im Rahmen des Projekts eine hohe Akzeptanz in der Wirtschaft fanden oder die Kompetenzen der Berufsschülerinnen und -schüler durch die Einbeziehung der Wirtschaft erhöht werden konnten. Auch wurde die Wirksamkeit als hoch bewertet, wenn es zu einer institutionellen Verankerung der Unterstützungsangebote kam, z. B. durch die Stärkung der organisatorischen Kapazitäten in den regionalen Kammern und Verbänden oder durch die erfolgreiche Begleitung politischer Prozesse, die die Projektumsetzung unterstützt haben.

Einschätzung der Übertragbarkeit

Eine hohe Übertragbarkeit wird bei Projekten angenommen, die Wissensmanagement betreiben, um Nachfolgeprojekte zu ermöglichen. Dies schließt Maßnahmen ein, mit denen Ergebnisse zur Nachnutzung dokumentiert oder der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, z. B. in Handbüchern, Informationsmaterialien oder Fachartikeln, durch die Projektpräsentation auf Tagungen, durch Messeauftritte oder durch Präsentationen von *Best Practices* auf Projektwebseiten. Ein weiterer Indikator für eine hohe Übertragbarkeit ist es, wenn Ansätze nachweislich bereits in andere Projekte oder außerhalb des Projektkontextes in andere Regionen, Branchen etc. transferiert werden konnten.

Einschätzung der Nachhaltigkeit ausgewerteter Projekte

Als wirtschaftlich nachhaltig werden Projekte bewertet, die eine langfristige Finanzierung für ihre Bildungsangebote sicherstellen konnten, beispielsweise durch finanzielle Beiträge der Ausbildungsbetriebe oder staatlicher Institutionen. Als ökologisch nachhaltig werden Projekte betrachtet, die in den entwickelten Ausbildungen und Unterstützungsangeboten umweltbezogene Themen berücksichtigen, wie erneuerbare Energien, nachhaltige Baumaterialien oder Recycling. Als sozial nachhaltig werden Projekte bewertet, die sich um den Zugang benachteiligter Zielgruppen zur Berufsbildung bemühen, Aspekte der Arbeitssicherheit berücksichtigen und/oder faire Entlohnungen für Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten vorsehen.

2 Formen der Einbeziehung der Wirtschaft in berufliche Bildung in internationalen Berufsbildungsprojekten

Die Gestaltung der beruflichen Bildung nach Prinzipien des dualen Systems, die der deutschen iBBZ zugrunde liegen, erfordert die Mitwirkung der Wirtschaft in verschiedenen Bereichen. Ein Ansatz, der im Fokus der hier untersuchten Projekte stand, besteht in der Stärkung der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen und der Verknüpfung verschiedener Handlungsbereiche. Angelehnt an Euler (2018) werden in dieser Studie vier Handlungsfelder unterschieden[3], in denen auch bei traditionell schulbasierten Ausbildungswegen die Einbindung der Wirtschaft in die Berufsbildung erfolgen kann und die in den Projekten in unterschiedlicher Intensität adressiert wurden:

- **Mitwirkung bei der Durchführung der Ausbildung und Prüfungen:** Zur Gewährleistung des Kernprinzips der Dualität der Ausbildung (Theorie/Praxis, Reflexion/Aktion, systemisches/kasuistisches Lernen) ist die Beteiligung der Wirtschaft durch Ausbildungsphasen in Betrieben im Wechsel mit schulischen Lernphasen bis hin zur Beteiligung an Prüfungen unverzichtbar. Ein Einbezug von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern in die Durchführung von Prüfungen und Berufszertifizierung erhöht zudem deren Aussagekraft und Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt. Durch die Qualifizierung von Lehr- und Ausbildungspersonal und die Bereitstellung von Ausstattung und Lehr-Lern-Materialien können Betriebe darüber hinaus zur Qualitätssteigerung der Ausbildung beitragen (vgl. Euler 2018).

- **Mitwirkung bei der Entwicklung von Curricula und Ausbildungsstandards:** Die Partizipation von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern an der Entwicklung von Curricula erhöht deren Bedarfsorientierung. Eine Einbindung kann z. B. über Konsultationen, Berufung in Curriculumkommissionen oder systematische Praxisbedarfserhebungen erfolgen.

- **Mitwirkung bei der *Governance*/Strategie:** Die Einbeziehung auf der Ebene der *Governance* umfasst im engeren Sinne die Organisation von Einzelunternehmen in Kammern, Verbänden oder anderen möglichen übergeordneten Zusammenschlüssen, die die Wirtschaft in der beruflichen Bildung vertreten. Im weiteren Sinne wird unter *Governance* aber auch die Mitwirkung der Wirtschaft in politischen Gremien zur Gestaltung der Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung gefasst. Die Einbindung der Wirtschaft in politische Gremien kann zu besseren (gesetzlichen) Rahmenbedingungen, einem verbesserten Image der Berufsbildung und einem stärkeren Engagement der Betriebe beitragen.

- **Beteiligung an der Finanzierung:** Im dualen System erfolgt die Finanzierung durch eine Aufwandsteilung zwischen Staat und Unternehmen. Für die meisten Partnerländer mit traditionell schulischen Ausbildungswegen ist dies eher ungewöhnlich und eine der größeren Herausforderungen. Dies bedarf daher einer besonderen Auseinandersetzung in Projekten der iBBZ.

Voraussetzung für den Einbezug der Projektberichte in die nähere Betrachtung von Unterstützungsstrukturen für KMU war die Attestierung eines Beitrags zur Einbindung der Wirtschaft in die **Durchführung der Ausbildung und Prüfungen.** In 35 der 37 Projekte gab es hierzu Ansätze. Neben der Übernahme von betrieblichen Ausbildungsphasen und Praktika wurden Unternehmen oder ihre Kammer- bzw. Verbandsvertretungen am häufigsten in die Weiterbildung von Berufsschullehrenden zur Erhöhung der Qualität und des Praxisbezugs der schulischen Ausbildung in Berufsschulen oder Trainingszentren einbezogen. Zugleich waren Betriebe auch selbst Empfänger von Qualifizierungen im Rahmen von Ausbilderschulungen für die Gestaltung der betrieblichen Ausbildungsphasen. Darüber hinaus wurden Unternehmen in unterschiedlichen Formaten mit anderen Stakeholdern, insbesondere den Schulen, zur Verbesserung der Lernortkooperation vernetzt. Die Berufsbildungspartnerschaft in Mosambik liefert ein Beispiel für die Einrichtung von gemischten Prüfkommissionen mit Beteiligung von Unternehmen.

3 Euler (2018) differenziert vier Handlungsfelder auf der Ausbildungsebene (Durchführung von betrieblichen Ausbildungsphasen, Mitwirkung bei Prüfung/Zertifizierung, Qualifizierung von (Lehr-) und Ausbildungspersonal und Bereitstellung von Ausstattung/Lehrmaterialien) und drei Handlungsfelder auf der institutionell-organisatorischen Ebene (Mitwirkung bei der Governance – Botschafter der Berufsbildung, Mitwirkung bei der Curriculumentwicklung und Beteiligung an der Finanzierung). Die Handlungsfelder auf der Ausbildungsebene wurden zur Vereinfachung der Auswertung und Sicherstellung eines breiten Untersuchungskorpus zu einem Handlungsfeld „Durchführung der Ausbildung und Prüfungen" zusammengefasst. Eine Reduktion der Projektberichte auf die Betrachtung von Projekten, die die Wirtschaft ausschließlich in die Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen einbeziehen, hätte das zu betrachtende Sample zu sehr eingeschränkt, eine stärkere Unterscheidung die Auswahl hingegen unnötig verkompliziert.

Projekte nach Art der Einbeziehung der Wirtschaft (n = 37)

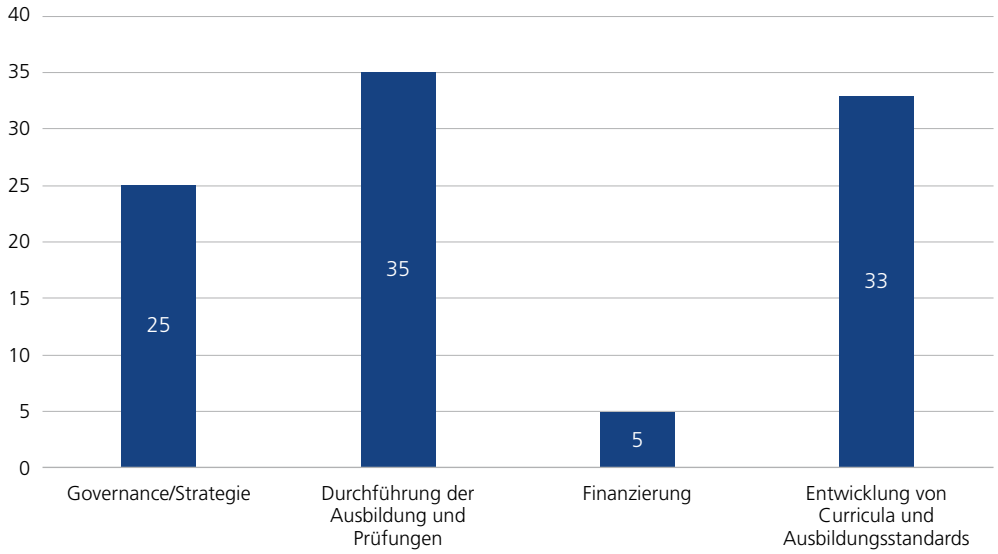


Abbildung 2: Projekte nach Art der Einbeziehung der Wirtschaft (eigene Darstellung 2022)

Nur zwei Projekte beschreiben keinen expliziten Einbezug von Unternehmen in die Durchführung der Ausbildung. In diesen Projekten steht die Curriculumentwicklung für fachliche Weiterbildungen für Unternehmen und selbstständige Handwerkerinnen und Handwerker im Vordergrund.

Der Einbezug der Wirtschaft in die **Entwicklung von Curricula und Ausbildungsstandards** wird in den Projekten als zweitstärkster Ansatz verfolgt (33 Projekte). Dies geschieht klassischerweise durch Kompetenz- bzw. Aus- und Weiterbildungsbedarfsanalysen, die aktive Mitwirkung an der Überarbeitung oder Neuentwicklung von Curricula und durch Zufriedenheitsanalysen nach deren erfolgter Erprobung. In Ecuador wurden mit der Wirtschaft „Ersatzberufe" geschaffen, die parallel zur schulischen Ausbildung als Pilotprojekt für eine Ausbildung im alternierenden Modell erprobt werden, und ein Konzept für Qualitätsstandards für die Durchführung dualer Ausbildungsgänge entwickelt. Die BBP Tunesien lieferte ein Beispiel für die Formalisierung eines vorher non-formalen Fortbildungsangebots.

Rund zwei Drittel der Projekte (25 Projekte) unterstützen außerdem Maßnahmen zur Einbindung der Wirtschaft in die **Berufsbildungs*governance* und -strategie.** Dies geschieht vor allem durch eine Hinwirkung auf die Einbeziehung von Unternehmen oder Vertreterinnen und Vertretern übergeordneter Zusammenschlüsse in politische Gremien oder Arbeitsgruppen zur Förderung des öffentlich-privaten Dialogs. Solche Gremien nehmen beispielsweise die Form eines lokalen Runden Tisches zur Berufsbildung an, an dem sich schulische, betriebliche und staatliche *Stakeholder* zur Gestaltung der dualen Berufsbildung verständigen und gemeinsam Beschlüsse fassen, wie im Fall der BBP Moldau. Sie können bereits bestehen oder im Projekt neu eingerichtet werden. Bei Projekten, die mit Kammern oder Verbänden zusammenarbeiten, steht immer auch deren institutionelle Stärkung und die Erweiterung ihrer Kompetenzen zur Gestaltung der beruflichen Bildung im Vordergrund (s. Kap. 3.2). In der BBP Ecuador wurde beispielsweise die *„Corporación Formados"* gegründet, eine eigene Organisation bestehend aus Kammern und Verbänden mit dem Ziel, das duale System zu verbreiten. Diese förderte nicht nur die Dissemination von Informationen über die duale Ausbildung, sondern gestaltete sie beispielsweise durch die Formulierung von Stellungnahmen zu Gesetzen aktiv mit.

Eine untergeordnete Rolle spielt in den untersuchten Projekten die Hinwirkung auf eine Beteiligung der Wirtschaft an der **Finanzierung** der Ausbildung. Dies ist vor dem Hintergrund der fehlenden Ausbildungstradition und des Pilotcharakters der Projekte wenig verwunderlich. Immerhin in fünf Berufsbildungspartnerschaften konnten aber auch hierzu Ansätze entwickelt werden, so z. B. in Ruanda, wo festgelegt wurde, dass Betriebe

Projekte nach Anzahl der Formen der Einbeziehung der Wirtschaft (n=37)

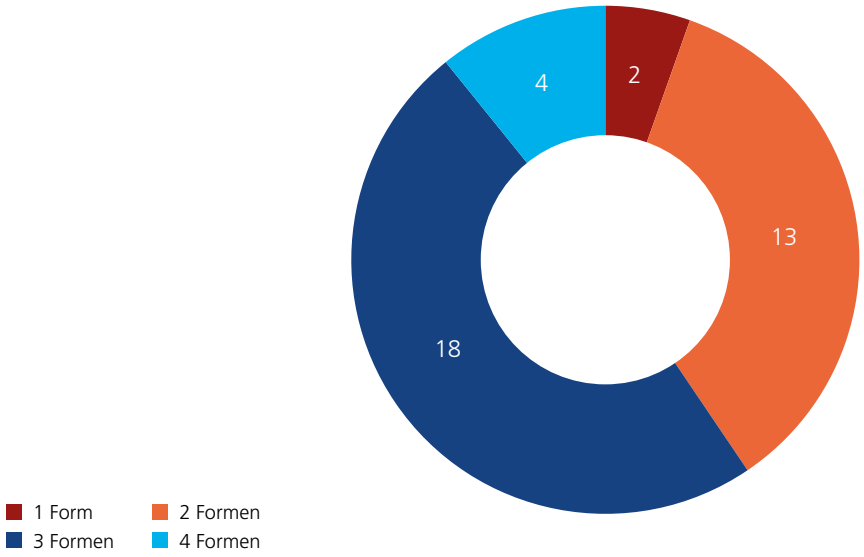


Abbildung 3: Projekte nach Anzahl der Formen der Einbeziehung der Wirtschaft (eigene Darstellung 2022)

die Hälfte der Kosten für den entwickelten Ausbildungskurs übernehmen. In zwei anderen Projekten beteiligen sich die Unternehmen durch Praktikumsvergütungen (BBP Südkaukasus) und die (anteilige) Finanzierung von Ausbildungspersonal sowie Werkstätten (BBP Iran).

Einer Mehrzahl der Projekte kann ein holistisches Vorgehen attestiert werden, d. h. sie umfassen Maßnahmen, die zu verschiedenen Formen der Einbindung der Wirtschaft in die berufliche Bildung beitragen. Bei der großen Mehrheit von 18 Projekten werden drei Formen adressiert, vier Projekte bewirken die wirtschaftliche Einbindung in allen vier Handlungsfeldern und nur in zwei Projekten wird nur zu einem Handlungsfeld, nämlich zur Einbindung der Wirtschaft in die Durchführung der Ausbildung und Prüfungen, beigetragen (s. Abb. 3). In den 13 Projekten, die mindestens zwei Formen der Einbindung der Wirtschaft adressieren, werden in rund 70 % (neun Projekte) Ansätze zur Mitwirkung der Wirtschaft in die Curriculumentwicklung mit Ansätzen zur Mitwirkung in der Durchführung der Ausbildung und Prüfungen kombiniert. Dies lässt sich mit dem Pilotcharakter der Berufsbildungspartnerschaften und einer damit zusammenhängenden, hier beispielhaft dargestellten Chronologie erklären. Für eine pilothafte Erprobung von dualen Ausbildungsformen ist zunächst die Identifizierung von geeigneten Berufsfeldern/Branchen und Entwicklung neuer Berufsbilder erforderlich. Gleichzeitig oder im Anschluss werden Informationsangebote geschaffen, kooperierende Unternehmen identifiziert und dann für die Durchführung der Ausbildung qualifiziert.

Je zwei Projekte kombinieren die Handlungsfelder Curriculumentwicklung und *Governance* bzw. Durchführung der Ausbildung und Prüfungen und *Governance*. Eine Mitwirkung in der Finanzierung findet überwiegend erst in Projekten statt, die zu allen vier Formen der wirtschaftlichen Einbindung in die berufliche Bildung beitragen. Nur in einem Fall tritt diese in Kombination mit nur zwei weiteren Formen auf. Inwiefern die gleichzeitige Adressierung der Handlungsfelder zielführend ist, hängt aber auch stark von der jeweiligen Ausgangssituation ab. Die Evaluation afrikanischer Berufsbildungspartnerschaften ergab, dass eine überambitionierte Planung auch schnell zu einer Überfrachtung der Projekte führen kann (vgl. Wolterstorff et al. 2019). Es gilt also stets der Grundsatz der Orientierung am Kontext und am Bedarf des Partnerlandes sowie der Abstimmung von Zielen und Ressourcen.

3 Strukturen und Angebote zur Unterstützung ausbildender KMU in der iBBZ

Entsprechend der Logik der BBP und BMBF-Projekte, an den Bedarfen der Partnerländer anzuknüpfen, präsentieren die hier untersuchten Projekte ein breites Spektrum an Ansätzen zur Unterstützung von KMU für ihre Beteiligung an der Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen. Die identifizierten Unterstützungsstrukturen und -angebote lassen sich zur besseren Übersicht danach sortieren, ob sie im Vorfeld der betrieblichen Ausbildungsphase auf die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen abzielen (3.1.1) oder ob sie Unterstützung im Prozess der Durchführung (3.1.2) oder im Nachgang zur Ausbildungsphase bieten (3.1.3). Kennzeichnend ist darüber hinaus die Stärkung der Partnerorganisationen mit dem Ziel, die entwickelten Unterstützungsstrukturen und -angebote dauerhaft im Land zu verankern und weiterzuentwickeln (3.2).

3.1 Unterstützungsstrukturen und -angebote für KMU zur Beteiligung an der Durchführung beruflicher Ausbildungen

Bei den untersuchten Projekten lag der Schwerpunkt der entwickelten Angebote und Strukturen auf der Unterstützung der KMU vor der Ausbildung und damit auf der Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen für eine Beteiligung der KMU an der Durchführung von Ausbildungsphasen in den Betrieben. Während nahezu alle Projekte hierfür Unterstützungsangebote entwickelt haben, wurden in nicht ganz der Hälfte ebenfalls Angebote zur Unterstützung während der Ausbildung und in einem Viertel Unterstützungsangebote für die Phase nach Abschluss der Ausbildung entwickelt. Diese ungleiche Verteilung der Unterstützung auf die verschiedenen Phasen im Prozess der Ausbildung kann als Ausdruck einer strategischen Entscheidung der Projekte interpretiert werden. Mit Blick auf die begrenzten Projektressourcen werden prioritär zwei wichtige Hürden bei der Etablierung und Weiterentwicklung praxisorientierter, dualer Ausbildungsansätze adressiert: erstens die in den meisten Ländern eher geringe Ausbildungsbereitschaft der KMU und zweitens das schlechte Image der Berufsbildung bei Jugendlichen und ihren Familien.

3.1.1 Unterstützung vor der betrieblichen Ausbildungsphase

Verschiedene Unterstützungsangebote und -strukturen zielen darauf ab, Betriebe und Auszubildende zusammenzubringen und die Bereitschaft sowie die Fähigkeit der Betriebe zu stärken, an der Durchführung der beruflichen Ausbildung mitzuwirken.

Stärkung der Ausbildungsbereitschaft von KMU durch Informationen zu betrieblichen Ausbildungsphasen

Die gering ausgeprägte Ausbildungsbereitschaft von KMU stellt in vielen Ländern eine große Herausforderung für die Verbreitung dualer Ausbildungsansätze dar (vgl. Frommberger 2017 und Frommberger et al. 2020). Vielfältige Lösungen werden daher in den untersuchten Projekten miteinander kombiniert, um Betriebe über die Modalitäten und die Vorteile einer Ausbildungsbeteiligung zu informieren.

Im Rahmen einiger BBP wurden Informationsmaterialien und -formate für Betriebe entwickelt, die für eine Beteiligung an der beruflichen Bildung werben und dabei über die Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Unterstützungsmöglichkeiten informieren. Hierzu zählt beispielsweise das Handbuch „Arbeitgeber in der Berufsbildung“ der BBP Georgien oder das 2020 fertiggestellte „Handbuch zur Berufsbildung im Betrieb“ der BBP Indonesien. Inhaltlich umfasst Letzteres grundlegende Informationen zur Berufsausbildung, zu Akteurinnen und Akteuren sowie Handlungsfeldern in der Berufsausbildung und eine ausführliche Anleitung für die Implementierung einer Berufsausbildung im Betrieb. In mehreren Projekten wurden Marketingkonzepte für die jeweilige Partnerorganisation entwickelt und Veranstaltungen für ausbildungsinteressierte Betriebe an Schulen und bei Unternehmensverbänden durchgeführt. Der Wirkungsgrad solcher Veranstaltungen kann durch Online-Formate ausgeweitet werden, sofern die sozialen und technischen Bedingungen hierfür bestehen. In Indonesien konnten hierdurch, wie geplant, 32 Unternehmen für die Durchführung von betrieblichen Ausbildungsphasen akquiriert werden, wobei ca. die Hälfte dieser Betriebe KMU waren. In Georgien konnten sogar mehr Betriebe als geplant für eine Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes gewonnen werden. Ein wichtiges Instrument zur Gewinnung ausbildungsbereiter Betriebe ist laut Berichten der Interviewpartnerinnen und -partner jedoch der persönliche Austausch zwischen ausbildenden und (noch) nicht ausbildenden Betrieben sowie die konkrete Veranschaulichung der Voraussetzungen und Vorteile einer Ausbildungsbeteiligung, beispielsweise durch Fallbeispiele, Betriebsbegehungen oder *Testimonials*.

Maßnahmen zur Imageverbesserung von Ausbildungsberufen

Der mangelnden Ausbildungsbereitschaft bei den Betrieben steht in vielen Fällen auch ein geringes Interesse der Jugendlichen und ihrer Familien an Ausbildungsberufen gegenüber, bedingt durch das schlechte Image der Berufsbildung und die gesellschaftlich verankerte Aspiration nach tertiärer Bildung und *white collar jobs*.

Imagekampagnen und gezielte Angebote, unter anderem zur Berufsorientierung, können hier Abhilfe schaffen (vgl. Clement, 2014). Im Rahmen der BBP Moldau wurden beispielsweise Jobmessen und Tage der offenen Tür in Ausbildungszentren veranstaltet sowie Imagefilme gedreht und auf die Internetseite des Bildungsministeriums gestellt. Im Ergebnis konnten alle angebotenen Ausbildungsplätze trotz rückläufiger Bevölkerungszahlen im Schulumkreis besetzt werden. Individuelle Potenzialanalysen und Beratungsangebote zur Berufsorientierung für Jugendliche werden ebenfalls in mehreren Projekten als wirksames Mittel genannt. In der Ukraine wurden im Rahmen der BBP große Elternkonferenzen mit jeweils bis zu 500 Teilnehmenden veranstaltet. In der BBP Kasachstan wurden von der nationalen Kammerorganisation eine Webseite zur Berufsorientierung erstellt und Werbefilme für die duale Ausbildung im Fernsehen und über soziale Medien verbreitet. Eine besondere Wirksamkeit ergibt sich dann, wenn Betriebe an Berufsorientierungsmaßnahmen mitwirken und über die betriebliche Praxis berichten, wie im Beispiel des BMBF-geförderten Projektes „GRÆDUCATION" (s. Infobox 1).

Green skills in der Berufsbildung und zukunftsbezogene Berufsorientierung

Motiviert durch gezielte Informationsveranstaltungen zur Stärkung von *„green skills"* in der Berufsbildung haben sich griechische KMU, die unmittelbar vom Fachkräftemangel betroffen sind, in Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen des Projekts GRÆDUCATION – dem FIAP e. V., dem Bildungszentrum der Handwerkskammer Münster, dem Wissenschaftspark Gelsenkirchen und der Deutsch-Griechischen Industrie- und Handelskammer (DGIHK) – zusammengeschlossen. Zum Thema „grüne" Berufsorientierung (z. B. erneuerbare Energien, Energieeffizienz, *SmartHome*) haben sich die beteiligten Betriebe im Rahmen zweier *„Girl's Days"* mit über 300 Teilnehmenden sowie in Berufsorientierungscamps als Ausbildungsbetriebe und Arbeitgeber vorgestellt und für erneuerte Ausbildungsgänge geworben. Bei diesen Veranstaltungen kamen auch Experimentierkoffer für Schülerinnen und Schüler zum Einsatz (Solar- und Windkoffer), die mit Unterstützung der DGIHK nach Projektende den griechischen Schulen und Berufsschulen zur Verfügung gestellt werden.

Infobox 1: *Green Skills* in der Berufsbildung und zukunftsbezogene Berufsorientierung im Projekt GRÆDUCATION. Quelle: fiap e. V. 2022

Unterstützung des Matchings von Unternehmen und Auszubildenden und Bewerbung von Ausbildungsplätzen

Zur Reduzierung der Abbruchquoten in der beruflichen Bildung stellen Instrumente und Strukturen zum *Matching* von Ausbildungsplatzsuchenden und Betrieben ein wichtiges Mittel dar. Nur wenige Projektberichte verzeichnen jedoch explizit Maßnahmen in diesem Bereich. Die lokalen Kammern in den Projekten in Kasachstan und Indonesien bieten beispielsweise Beratungen bei der Auswahl von Auszubildenden sowie ein „Tool zur Auswahl von Auszubildenden" an (Indonesien Kadin, Jahresbericht 2020). Im Projekt „MSE-VET Italy" wurden Vorlagen für Kompetenzprofile von Schülerinnen und Schülern entwickelt, um die Vermittlung ins betriebliche Praktikum zu unterstützen. Im Rahmen des Projektes wurde außerdem ein Ansatz zur Ausbildung von beratenden Personen für eine „passgenaue Besetzung" von Praktikumsstellen konzipiert – diese Idee konnte im Rahmen der einjährigen Projektlaufzeit allerdings noch nicht zur Umsetzung gebracht werden. In einigen Projekten wurden Praktikumsbörsen eingerichtet. Über die langfristige Pflege und den Erfolg dieser Praktikumsbörsen nach Projektende ist jedoch nichts bekannt, sodass die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit dieses Ansatzes nicht bewertet werden können. Erfahrungen des Projekts in Moldau weisen darauf hin, dass das *Matching* vor allem auf der lokalen Ebene verbessert werden sollte, insbesondere durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Berufsschulen und Unternehmen.

Ausbildung der Ausbildenden (AdA) und Schulungen für Betriebe

Ein weit verbreiteter Ansatz zur Unterstützung von KMU bei der Durchführung von betrieblichen Ausbildungsphasen liegt in der Qualifizierung und Weiterbildung der betrieblichen Ausbildenden. Teilweise werden hierdurch bereits im Rahmen eines Projektes mehrere hundert KMU eingebunden. Die BBP in Ecuador bildete beispielsweise in der ersten Projektphase insgesamt 279 und in der zweiten Projektphase 475 betriebliche Ausbildende im Rahmen von AdA-Schulungen aus. Die in den untersuchten Projekten konzipierten Schulungen umfassen in der Regel sowohl fachliche als auch pädagogisch-didaktische Bestandteile und stehen oft in Verbindung mit neuen Curricula, die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden. Arbeits- und Gesundheitsschutz sind in vielen Projekten ein wichtiger Bestandteil der Fortbildungen. Dieser wird teilweise als gesondertes Modul angeboten, wie beispielsweise in Kenia mit dem zweitägigen Kurs „Internationale Standards im Gerüstbau, Arbeits- und Gesundheitsschutz". In einzelnen Projekten wurden auch Kurse zur Talentanalyse (*Profiling*), Personalentwicklungsplanung oder Qualitätssicherung in der Berufsbildung in das Angebot aufgenommen. In einigen Projekten wurden Handbücher und Leitfäden erstellt, die ausbildenden Betrieben die Ausgestaltung der betrieblichen Ausbildungsphasen näherbringen und Teilnehmenden von AdA-Schulungen zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt werden.

Die deutsche Ausbildereignungsverordnung dient in vielen Projekten als Vorlage für die Konzeption der AdA-Schulungen, wodurch eine Basis für die Zertifizierung durch die lokale Auslands-

handelskammer (AHK) gewährleistet wird. Die Schulungen wurden in allen Projekten nicht nur sprachlich, sondern auch inhaltlich und organisatorisch an lokale Gegebenheiten angepasst. Schulungen, die gemeinsam für Ausbildende bzw. Betriebsinhaberinnen und -inhaber und Vertreterinnen und Vertreter von Bildungseinrichtungen durchgeführt wurden, haben sich in der BBP Ruanda darüber hinaus als gute Möglichkeit der Vernetzung und als *Incentive* für KMU zur Ausbildungsbeteiligung herausgestellt.

Für die Durchführung des praktischen Teils der Ausbilderschulungen kooperieren die meisten Projekte mit lokalen Ausbildungszentren, deren Werkstätten teilweise im Rahmen der BBP neu ausgestattet wurden. Die Beteiligung an AdA-Schulungen kann für diese Ausbildungszentren eine Möglichkeit darstellen, perspektivisch eine neue Einnahmequelle zu erschließen. Zugleich stärkt sie die Zusammenarbeit mit Unternehmen, insbesondere, wenn betriebliche Ausbildende und Berufsschullehrerinnen und -lehrer gemeinsam an den Schulungen teilnehmen. In Einzelfällen konnten auch deutsche Betriebe im Partnerland als Kooperationspartner für die praktische Weiterbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder gewonnen werden.

Eine weitere Möglichkeit für die fachliche und berufspädagogische Weiterbildung der Ausbildenden besteht in der Durchführung von Praktika und Schulungen in Deutschland. Die organisatorischen Hürden (z. B. Visumserteilung, Abwesenheit im Betrieb für die Dauer des Aufenthaltes, Begleitung der Lernenden in Deutschland) stellen jedoch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung insbesondere für kleinere Einrichtungen dar. Eine komplett in Deutschland durchgeführte dreijährige Ausbildung einschließlich Prüfung nach Ausbildereignungsverordnung mit dem Ziel, die Absolventinnen und Absolventen nach ihrer Rückkehr im Heimatland als Ausbildende zu gewinnen, wie es in einer BBP mit kosovarischen Jugendlichen versucht wurde, erscheint trotz vermutlich großem Lerneffekt wenig erfolgsversprechend, da die Kosten dem Ertrag nicht gerecht werden. Eine Vielzahl der im Rahmen des Projekts Ausgebildeten fand anschließend in Deutschland Arbeit, statt planmäßig als Ausbildende in kosovarischen Unternehmen tätig zu werden.

Für eine langfristige Etablierung von Schulungen für Ausbildende werden in den meisten Projekten Master-Trainerinnen und -trainer ausgebildet, die in die Lage versetzt werden, nach Projektende die Schulungen selbständig fortzuführen. Diese sind meistens bei den beteiligten Kammern oder Verbänden angesiedelt oder in Einzelfällen auch von Ministerien übernommen worden. Die Saar-Lor-Lux Umweltzentrum GmbH konnte für die Durchführung von AdA-Schulungen Kooperationen zwischen Ausbildungszentren in Tunesien und Benin herstellen, mit denen sie jeweils in verschiedenen BBP zusammengearbeitet hatte. So führte ein in Tunesien ausgebildeter Ausbilder als Kurzzeitexperte Schulungen in anderen Ländern durch und Ausbilderinnen und Ausbilder aus Benin konnten im tunesischen Ausbildungszentrum an den dort installierten Photovoltaik-Anlagen weitergebildet werden. Im BMBF-geförderten Projekt „QUALIT“ wurde ebenfalls eine Master-Trainerin ausgebildet, die befähigt ist, schulische und betriebliche Tutorinnen und Tutoren für Praxisphasen anhand der im Projekt entwickelten Lehr- und Lernmaterialien weiterzubilden. Diese im Projekt entwickelten Lehr- und Lernmaterialien stehen den Kammern in Italien sowie allen deutschen Auslandshandelskammern für eine Weiternutzung bzw. Übertragung zur Verfügung.

Beispiel für ein *Train-the-Trainer*-Angebot

„Das Hauptaugenmerk in Georgien lag im Jahr 2018 auf der Ausbildung von 20 Multiplikatoren aus Colleges und Betrieben, die durch eine spezifische Weiterbildung zu Ausbildern für die betriebliche Ausbildung entwickelt wurden. Nach einem einwöchigen Training im Januar 2018 durch zwei deutsche Kurzzeitexperten (KZE) sowie mehrere georgische KZE zu den Grundlagen der Berufspädagogik erfolgte im Juni ein 14-tägiges Praxistraining der Kursteilnehmer in Deutschland bei Verbundpartnern des [Bildungswerks der Wirtschaft] in Mecklenburg-Vorpommern sowie in der Handwerkskammer (HWK) Leipzig. In der dritten Phase der Multiplikatorenschulung erfolgte an den Standorten der georgischen Teilnehmer eine Theorieprüfung in Anlehnung an die deutsche Ausbildereignungsprüfung sowie ein praktisches Coaching der Trainer bei der Umsetzung eigener berufspädagogischer Ideen in den Unternehmen und Colleges“.

Infobox 2: Train-the-Trainer-Angebot in Georgien. Quelle: Jahresbericht BBP Südkaukasus 2018, S.7

Ressourcen und Eignungsfeststellung für die Durchführung von betrieblichen Ausbildungsphasen

Nur wenige Projekte entwickeln Maßnahmen, die systematisch alle Aspekte für die Herstellung bzw. Feststellung der Eignung von Betrieben als Ausbildungsbetriebe adressieren. In der BBP Indonesien wurde ein Kriterienkatalog zur Feststellung der Ausbildungseignung von Betrieben erarbeitet. Die Eignungsfeststellung von Ausbildungsbetrieben wurde zudem als Dienstleistung bei den kooperierenden Kammern im Zielland etabliert. Damit einhergehend wurden im Projekt verschiedene Unterstützungsangebote entwickelt, die über Schulungen hinausgehend die Ausbildungsfähigkeiten von KMU stärken sollen. Darunter fallen beispielsweise Leitfäden und Handbücher, wie sie ebenfalls in anderen BBP erstellt wurden, sowie Anleitungen, etwa zur Erstellung eines betrieblichen Ausbildungsplans.

Die Frage, wie die besten Voraussetzungen für eine breite und zeitgemäße Vermittlung von Kompetenzen am Arbeitsplatz in KMU geschaffen werden können, scheint jedoch in einigen Fällen auch jenseits des unmittelbaren Projektkontextes von den Partnerorganisationen aufgegriffen und weiterverfolgt zu werden. Im Rahmen eines Interviews wurde das Beispiel eines Metallverbandes in Ruanda beschrieben, der die Idee entwickelte, das Modell der Verbundausbildung, wie sie in Deutschland existiert, zu übertragen. Im Rahmen einer Kooperative sollten Auszubildende aus KMU die Möglichkeit erhalten, eine breitere Ausbildung zu genießen als dies in Anbetracht der technischen Ausstattung der einzelnen Betriebe sonst möglich gewesen wäre. Inwieweit die Partnerorganisation diese Idee verwirklichte, konnte im Rahmen der Untersuchung jedoch leider nicht ermittelt werden.

3.1.2 Unterstützung während der betrieblichen Ausbildungsphase

Weitere Unterstützungsangebote und -strukturen haben zum Ziel, Betriebe bei der Durchführung der Ausbildung und ihrer Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen zu unterstützen und diese auszubauen. Im Vergleich zu Maßnahmen, die vor der betrieblichen Ausbildungsphase ansetzen, waren für diese Phase weit weniger Unterstützungsangebote in den Projektberichten zu identifizieren. Einige besonders erfolgversprechende Maßnahmen werden im Folgenden dargestellt.

Maßnahmen zur Lernortkooperation

Lernortkooperation durch Dialogformate zwischen Unternehmen und Berufsschulen

In einigen Projekten wurden von den Projektverantwortlichen Dialogformate zwischen Schulen und Betrieben für die Abstimmung und Planung betrieblicher Ausbildungsphasen entwickelt, zum Beispiel in Form von Arbeitsgruppen, Foren oder Runden Tischen. Thematisiert werden dabei neben der Curriculumentwicklung und zeitlichen Ausbildungsplanung auch weitere Themen zur Zusammenarbeit, zu Mitteln und zur Ausrüstung der Ausbildung. Durch die in der BBP Moldau eingeführten Runden Tische, die wiederholt im Schuljahr an den beteiligten Schulen stattfanden, verbesserte sich die Abstimmung zwischen Partnerschulen und Betrieben. Betriebe wurden für die Belange der Berufsschulen sensibilisiert und umgekehrt wurden Berufsschulen besser über den Bedarf von Unternehmen informiert. Dies hatte zum Beispiel in der Praxis den Effekt, dass Berufsschülerinnen und -schüler in Praktika „an wertvollerer Ausrüstung" lernen konnten. Sich erhöhende Teilnahmezahlen bei diesem Dialogformat weisen auf dessen Mehrwert hin. Häufig nahmen an entwickelten Dialogformaten auch Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik, aus Unternehmensverbänden oder Bildungsbehörden teil, wenn diese über die Lernortkooperation hinaus der Abstimmung zur Schaffung erleichternder Ausbildungsrahmenbedingungen für KMU dienten, z. B. zur Erleichterung der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen (BBP Kasachstan). Bei der Organisation von Abstimmungstreffen spielen zumindest zu Beginn Langzeitexpertinnen und -experten bzw. erfahrene Personen in der Koordination der Lernortkooperation eine wichtige Rolle.

Lernortkooperation durch das Führen von Berichtsheften als Kooperationshilfe

Für die Etablierung von Kooperationen zwischen Unternehmen im Privatsektor und den Berufsschulen erweisen sich Berichtshefte als wertvolles Hilfsmittel, indem sie Vereinbarungen zur Vermittlung und Betreuung von Auszubildenden in betrieblichen Phasen oder zur Festlegung von Verantwortlichkeiten zwischen Unternehmen und Ausbildungsstätten praxisnah dokumentieren (BBP Ruanda SOS). Besonders geeignet für die Unterstützung der dualen Ausbildung erwiesen sich Berichtshefte, die dem Monitoring der Lernfortschritte der Auszubildenden während der Praxisphase dienen. Sie stellen ein hilfreiches Instrument zur Messung der Unterrichts- bzw. Ausbildungsqualität und zur Abstimmung von Theorie- und Praxismodulen dar (so z. B. in der BBP in Sousse und Siliana, Tunesien, oder in der BBP Moldau).

Die in der BBP Moldau an den beteiligten Partnerschulen eingeführten Berichtshefte wurden ein Jahr nach der Einführung schon für alle Ausbildungsgänge eingesetzt. Unternehmen, die dieses Instrument im Rahmen ihrer Kooperation mit Berufsschulen nutzten, bestätigten den Projektverantwortlichen in Befragungen den Anstieg des Ausbildungsniveaus. Auch Lehrende bewerteten es als hilfreiches pädagogisches Instrument und Steuerungselement. Für Außenstehende konnten die Berichtshefte zur Überprüfung und stichprobenartigen Hospitation einzelner Unterrichtsveranstaltungen herangezogen werden. Sie wurden zudem in unterschiedlichen Sprachen angeboten. Zur Einführung in den Aufbau und die Nutzung der Berichtshefte wurden in der BBP Ruanda erfolgreich Orientierungsworkshops durchgeführt. Kombiniert mit monatlichen Besuchen von Auszubildenden in betrieblichen Praxisphasen durch Berufsschullehrende konnte neben einer Betreuung der Auszubildenden die Kompetenzvermittlung zwischen Ausbildungsbetrieb und Berufsschule unterstützt werden.

Ausbildungsberatung für KMU

Ein umfassendes Unterstützungsangebot für ausbildende Betriebe sowie für alle Beteiligten an der Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen wurde in einigen Projekten durch die Schaffung von Beratungsstellen bei den Kammern oder anderen Organisationen etabliert.

Konzept für die Etablierung von Ausbildungsberaterinnen und -beratern

Ausbildungsberaterinnen und -berater sind die Anlaufstelle für alle an der Berufsausbildung beteiligten Personen, beispielsweise Betriebe, Auszubildende, Lehrende und Eltern. Die Ausbildungsberaterinnen und -berater informieren über die Ausbildungsberufe, Anforderungen der verschiedenen Berufe und unterstützen die Betriebe bei der Planung und Durchführung der Ausbildung. In Italien soll ein wichtiger Fokus der Beratung während der Durchführung der betrieblichen Ausbildungsphasen auf die Arbeitssicherheit gelegt werden, nachdem es in der Vergangenheit zu Arbeitsunfällen bei Praktikantinnen und Praktikanten gekommen war. Eine langfristige Finanzierung wäre gewährleistet, wenn die Ausbildungsberaterinnen und -berater entweder bei den Gewerkschaften und/oder bei der *Ente bilaterale* (einer bilateral besetzten Kammer mit von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gewählten Mitgliedern) angesiedelt wären.

Infobox 3: Ausbildungsberaterinnen und -berater im BMBF-Projekt „MSE-VET Italy". Quelle: Interview mit S. Klaus, Handwerksbildungszentrum Brackwede, 04.05.2022

In der BBP Tunesien wurde durch die tunesische Berufsbildungsagentur *Agence Tunisienne de la Formation Professionelle* (ATFP) eine neue Personalstelle für die Zusammenarbeit mit Unternehmen („*Accompagnement et Relation avec l'Environnement*", ARE) in jedem der von der Behörde betriebenen Ausbildungszentren geschaffen. Diese bildet die Schnittstelle zur Privatwirtschaft, verantwortet die Akquise von neuen Ausbildungsbetrieben, bietet Berufsorientierungsdienste sowie Beratung für Auszubildende an und gewährleistet eine Unterstützung der Lernortkooperation. Zugleich wurden auch Informationsmaterialien für Betriebe erstellt. Es wurde insbesondere ein Handbuch mit acht *Best Practices* erstellt, das Berufsschulen und ihren Partnerbetrieben als Leitfaden zur Einführung dualer Elemente dient. Mit Hilfe des Handbuchs sollen vor allem kleine Betriebe dabei unterstützt werden, Kooperationsstrukturen mit Berufsschulen zu etablieren und Ausbildungsinhalte bedarfsgerecht zu verteilen.

Unterstützung bei der Bereitstellung von Lehr-Lern-Inhalten

In zahlreichen Projekten wurden Betriebe bei der Lehr-Lern-Materialerstellung unterstützt. In einigen Projekten ging es darum, dass die Materialien übergeordneten Ausbildungsvorgaben entsprechen. In vielen Projekten wurden dafür Coachings von Ausbildenden entwickelt, doch auch Beratungen zum Geräteeinsatz wurden bereitgestellt. Besonders hervorzuheben sind hierbei Projekte, die Investitionen in Maschinen und Geräte in Ausbildungszentren unterstützt haben und mit Schulungsangeboten deren langfristigen Einsatz gewährleisten konnten (s. Infobox 4).

In einigen Fällen wurde dabei mit Projekten weiterer internationaler iBBZ-Akteurinnen und -Akteure, wie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), kooperiert, um Synergieeffekte zwischen Vorhaben zu erzielen, so z. B. in der BBP Benin, in der durch das GIZ-Projekt „Energising Development" (EnDev) Solaranlagen bereitgestellt wurden und gemeinsame Fortbildungen dazu umgesetzt wurden.

Niedrigschwelliger Zugang zu Lernressourcen

In einer BBP in Marokko wurde für den Ausbildungsgang „Industrielle Mechanik" die Bereitstellung von CNC-Maschinen unterstützt und über eine Anwendungsschulung zu CAD-Softwaresystemen begleitet, damit die Ausbildenden den Umgang und die Wartung der Maschinen erlernen. Zudem wurde ein mobiler Solarfunktionskoffer in Verwendung gebracht. Beides wird seither im Ausbildungszentrum genutzt und verspricht nicht nur eine nachhaltige Wirkung, sondern hat durch die Attraktivität der neuen Maschinen auch den Beliebtheitsgrad der Ausbildung der Ausbildenden und der Auszubildenden gesteigert.

Ähnliche Ansätze der Nutzung kleinskaliger, mobiler Technik gab es auch in Projekten in Benin und Dschibuti. So wurden in Benin an insgesamt zwölf Standorten unter Einbezug der Wirtschaft Photovoltaikdemonstrationsanlagen aufgebaut und daran Trainings durchgeführt. An einer Schule in Dschibuti dienen diese Anlagen nicht nur der Ausbildung, sondern versorgen gleichzeitig einen autark geschalteten Werkstattraum mit Strom. Ein Solarmodul kann von den Auszubildenden und Ausbildenden selbst leicht auf- und abgebaut werden und daran gelernt werden, es zu verschalten, den Gleichstrom in Batterien einzuspeisen oder über Wechselrichter in Wechselstrom zu wandeln. Eine Solartrainingseinheit in Benin wird an zahlreichen weiteren Standorten für Fortbildungsaktivitäten im Solarbereich eingesetzt. So konnten über 600 Handwerkerinnen und Handwerker in der Anwendung von Photovoltaik geschult werden und bei einigen dadurch zu Umsatzsteigerungen beigetragen werden.

Eine solche Ausstattung mit Materialien fördert die Übertragbarkeit von Projektkonzepten, da vor allem kleine und gut transportable Geräte an verschiedenen Einsatzorten zur praxisnahen Ausbildung beitragen können.

Infobox 4: Lernressourcen in den BBP Marokko, Benin und Dschibuti Quelle: Projektberichte der BBP Marokko MRSK 2019, Benin 2017 und Dschibuti 2018; Interview mit F. El Bechkaoui, HWK Saarland, 11.05.2022

E-Learning-Plattformen und andere virtuelle Kommunikationstools

Vor allem die Covid-19-Pandemie und regionale Epidemien begünstigten bei manchen Projekten die Digitalisierung von Schu-

lungsangeboten und Austauschformaten. In der BBP Nigeria entstand etwa im Rahmen der Bewältigung der Ebolakrise im Jahr 2014 eine Onlineplattform zur inhaltlichen Vertiefung und Begleitung von Ausbildenden, die auch nach Ende der Epidemie Bestand hat. Die Projektverantwortlichen weisen jedoch darauf hin, dass Online-Angebote die Weiterbildung vor Ort nur ergänzen, nicht aber ersetzen können. In einigen Projekten wurden auch für die Kommunikation zwischen Betrieben, Schulen und weiteren Beteiligten der Berufsbildung virtuelle Austauschformate zur Lernortkooperation und strategischen Abstimmung etabliert. Im Projekt in Kasachstan kommunizierten Betriebe und Schulen auch noch über vier Jahre nach Projektende über Facebook-Gruppen, die auch zum Austausch von Lehr- und Lernmaterialien genutzt werden. Der Rückgriff auf im jeweiligen Land beliebte soziale Medien sichert das langfristige Bestehen des Angebotes und seine rege Nutzung ohne zusätzliche Kosten. Aus datenschutzrechtlicher Perspektive sicherere Alternativen sind allerdings kollaborative Projektplattformen bzw. Wissensplattformen, wie sie beispielsweise im Projekt „MSE-VET Italy", in der BBP Indonesien oder in der BBP Kenia entwickelt wurden. Diese ebenfalls aktiv und vielfältig genutzten Plattformen dienen der Vernetzung und dem Austausch von und mit Unternehmen und werden zur Bereitstellung von Lehr-Lern-Materialien während der betrieblichen Ausbildungsphase genutzt, so z. B. das Berufsportal *vokasi.net* (zuletzt abgerufen am 25.3.2024). In Kenia wurden über das Portal *www.tvetinkenya.net (nicht mehr abrufbar)* mehr als 200 Publikationen und Videos zum Thema Berufsbildung zur Verfügung gestellt. Zum Berichtszeitpunkt im Jahr 2016 hatten sich 31 Organisationen auf der Plattform registriert mit der Möglichkeit, eine Kurzbeschreibung zu veröffentlichen und einen eigenen Blog einzurichten. Das indonesische Portal veröffentlicht noch heute Informationen und Schulungsmaterial für Ausbildende und bietet einen internen Bereich für registrierte Nutzende.

3.1.3 Unterstützung nach der betrieblichen Ausbildungsphase

In einer verhältnismäßig kleinen Anzahl von Projekten wurden auch Angebote und Strukturen zur Unterstützung von Betrieben für die Phase nach der Ausbildung entwickelt. Exemplarisch werden diese im Folgenden dargestellt.

Qualitätssicherung und Verbleibstudien

Ein Instrument zur Erhöhung der Qualität und Attraktivität betrieblicher Ausbildung stellen Zufriedenheitsumfragen zur dualen Ausbildung bei Unternehmen, Auszubildenden und Absolventinnen und Absolventen dar. Besonders aussagekräftig sind laut Projektberichten und Interviews Studien, die den Nutzen der Ausbildung über eine Befragung vor und nach der Ausbildung ermitteln. Verbleibstudien, in denen Beschäftigungs- und Einkommenseffekte beruflicher Bildung gemessen werden, können Aufschluss über Herausforderungen und Hemmnisse bei der Findung einer dauerhaften Beschäftigung im Anschluss an eine Ausbildung liefern und so ggf. Hinweise auf Verbesserungspotenzial bei der Ausbildungsgestaltung und bei der Schaffung von Rahmenbedingungen liefern.

Maßnahmen zur Begleitung des Übergangs in die Beschäftigung

Eine praxisorientierte Ausbildung, insbesondere wenn sie lange Phasen betrieblichen Lernens beinhaltet, steht im internationalen Vergleich im Zusammenhang mit einer geringeren Jugendarbeitslosigkeit (vgl. OECD 2010). In den Schwellen- und Entwicklungsländern, in denen die Mehrheit der hier betrachteten Projekte durchgeführt werden, besteht aber aufgrund des schulisch orientierten Berufsbildungssystems und der wirtschaftlichen Struktur ein erhöhter Bedarf an begleitenden Maßnahmen für den Übergang in die Erwerbstätigkeit. Eine wichtige Rolle spielen hierbei auch *Entrepreneurship Skills*, d. h. die Vermittlung von Kompetenzen, die in Ländern mit einem großen informellen Sektor den Übergang in die Selbständigkeit erleichtern. In einer BBP in Ruanda („Ruanda V") wurden beispielsweise Trainings für Lehrende durchgeführt, damit diese selbständig Module zur Vorbereitung von Schülerinnen und Schülern auf den Eintritt in den Arbeitsmarkt unterrichten können. Diese Module wurden bereits auf weitere dualisierte Kurse übertragen.

Neben Schulen spielen Arbeitsagenturen eine wichtige Rolle bei den verschiedenen Projektansätzen zur Begleitung ausgebildeter junger Menschen in den Beruf. In der BBP Marokko MRSK wurde in Kooperation mit der *Arbeitsagentur L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences* (ANAPEC) beim Ausbildungszentrum für traditionelle Handwerksberufe der Handwerkskammer in Marrakesch (*Centre de Qualification Professionnelle des Arts Traditionnels*) ein Beratungsbüro zur Berufsorientierung und für den Einstieg in die Berufswelt eingerichtet. Darüber hinaus wurden Schulungen zur Vermittlung in Arbeit für Ausbildende und Auszubildende erfolgreich umgesetzt. Auch in der BBP Mosambik wurde eine Arbeitsvermittlungsagentur (*Agência Privada de Emprego*, APE) eingerichtet, um qualifizierte Fachkräfte nach Abschluss ihrer Ausbildung an Unternehmen zu vermitteln. Dafür wurden die Mitarbeitenden der APE in einem *Workshop* zum Thema Zeitarbeit geschult und ein internes Prozesshandbuch für die Arbeit der Agentur vorbereitet.

Um die Transition von der Ausbildung in die Arbeitswelt mitzudenken, ist es hilfreich, wenn Arbeitsagenturen in strategische Abstimmungen einbezogen werden, wie in der BBP Moldau. Dort nehmen Arbeitsagenturen an Runden Tischen mit Unternehmen, Berufsschulen, Arbeitgeberverbänden, Kammern und Gewerkschaften teil.

3.2 Ansätze zur Stärkung von Partnerorganisationen für die Unterstützung von KMU in den Partnerländern

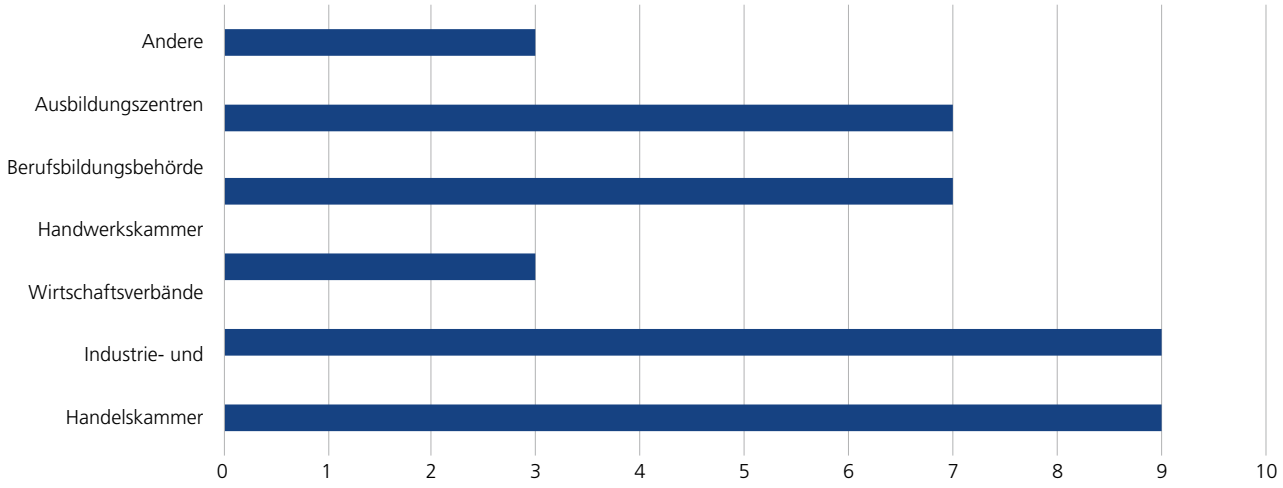
Um die entwickelten Angebote und Unterstützungsstrukturen nachhaltig weiterzutragen, sehen die BBP, die die Mehrheit der untersuchten Projekte ausmachen, eine Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen vor, deren Handlungsfähigkeiten im Rahmen des Projektes gestärkt werden sollen. Diese Partnerorganisationen zeichnen sich durch eine große Heterogenität aus, die nicht zuletzt mit den unterschiedlichen Strukturen in den Partnerländern zusammenhängt (siehe Abbildung 4)[4]:

- Etwa ein Drittel der untersuchten BBP beziehen Kammerorganisationen der Partnerländer ein. Das Spektrum reicht hierbei von Kunsthandwerkskammern und regionalen Kammern bis hin zu nationalen Industrie- und Handelskammern.
- In etwas weniger als einem Drittel der untersuchten BBP sind die Partnerorganisationen Wirtschaftsverbände bzw. Fachverbände oder Arbeitgeberorganisationen. Dies scheint insbesondere der Fall in den Ländern zu sein, in denen Kammerorganisationen noch wenig entwickelt sind oder keine Rolle in der Berufsbildung spielen.
- Ein Fünftel der untersuchten BBP hat eine Partnerschaft zur nationalen Berufsbildungsbehörde und ein weiteres Fünftel zu einem oder mehreren Ausbildungszentren.

Unter den BMBF-geförderten Projekten kooperierten zwei jeweils mit der nationalen Arbeitsagentur und ein Projekt mit Gewerkschaftsverbänden sowie, über deren Vermittlung, mit Handwerksorganisationen.

In Bezug auf die allgemeinen Ziele, das Personal und die Organisationsstruktur der Partnerorganisationen lassen sich aus den Projektberichten heraus keine fundierten Aussagen treffen. Aus den Berichten geht jedoch hervor, mit welchen Ansätzen die Handlungsfähigkeiten der Partnerorganisationen im Rahmen der Projekte gestärkt wurden. Ausgehend von den jeweiligen Bedarfen vor Ort werden in fast allen Projekten verschiedene Ansätze miteinander kombiniert, die auf eine Stärkung des Knowhows, des Netzwerks, der Organisationsstrukturen und der Sichtbarkeit der Partnerorganisation gegenüber Wirtschaft und Politik abzielen. Im Ergebnis sollen die Partnerorganisationen befähigt werden, langfristig eine stärkere Einbeziehung der Wirtschaft bzw. der KMU in die Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen zu fördern.

Partnerorganisationen in den untersuchten BBP-Projekten (Mehrfachnennungen möglich, n=33)



n=33, Mehrfachnennungen möglich, Quelle: Jahres- und Abschlussberichte der untersuchten BBP

Abbildung 4: Partnerorganisationen in den untersuchten BBP-Projekten (eigene Darstellung 2022)

4 In diesem *Sample* wird eines der untersuchten BBP-Projekte („Sondermaßnahme für kosovarische Jugendliche") nicht berücksichtigt, weil es keine Partnerorganisation im Projektland einbezieht. Die BMBF-Projekte weisen Kooperationspartner vor. Diese empfangen jedoch keine Zuwendungen im Rahmen der Projekte.

Berufsbildungsakteure miteinander vernetzen

Ein wesentliches Ziel der Projekte besteht in der Regel darin, Akteure der Berufsbildung im Partnerland besser miteinander zu vernetzen und deren Zusammenarbeit zu fördern. Dies kann informell vonstattengehen, beispielsweise durch thematisch und regional fokussierte Arbeitsgruppen, die, wie im Beispiel des Projekts in Kasachstan, über soziale Medien niedrigschwellig miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Teilweise ist Vernetzung auch ein Nebeneffekt von Projektaktivitäten wie *Study Visits*, Schulungen oder Konferenzen. Institutionalisierte Formen der Vernetzung werden ebenfalls von vielen Projekten initiiert, beispielsweise durch die Bildung von Gremien, wie Runden Tischen oder von Netzwerken, wie den „Berufsbildungsclustern" in Kasachstan.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die nachhaltige Wirkung solcher Vernetzungsmaßnahmen ist die Übernahme von Verantwortung für das Fortführen der Zusammenarbeit, indem ein „Kümmerer" zur weiteren Pflege der Beziehungen nach Projektende gefunden wird. Bestenfalls können auch finanzielle Ressourcen für Netzwerkaktivitäten gefunden bzw. geschaffen werden, wie in einem Projekt im Südkaukasus (siehe Infobox 5). Die Entstehung von Vertrauensbeziehungen erfordert zudem viel Zeit. Im Rahmen der geführten Interviews wurde von den Gesprächspartnerinnen und -partnern die Möglichkeit positiv hervorgehoben, durch die Präsenz einer solchen Vertrauensperson im Rahmen von Folgeprojekten an den entstandenen Netzwerken anzuknüpfen und diese Netzwerke durch neue Impulse zu aktivieren.

Gründung einer Stiftung „Schule-Wirtschaft"

Das 2017 in Armenien etablierte Netzwerk „Schule-Wirtschaft", in dem sich verschiedene Unternehmen, Berufsschulen und Fachverbände erfolgreich engagieren, hat sich im Projektverlauf zu der Stiftung „*Business & Education Partnership Foundation* (BEP)" konstituiert. Dies ermöglicht dem Netzwerk einerseits, mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit zu erlangen, und versetzt es andererseits in die Lage, Aufträge des Bildungsministeriums zur Durchführung von entsprechenden berufsbildenden Aktivitäten annehmen zu können. Dieser Schritt erschien auch notwendig, um das Netzwerk vor negativen politischen Entwicklungen zu schützen, die seine Unabhängigkeit bedrohten.

Infobox 5: Gründung einer Stiftung in Armenien. Quelle: Jahresbericht BBP Südkaukasus 2018

***Study Visits* nach Deutschland oder in Drittländer**

Ein wirksames Mittel, um neue Impulse für die Ausbildungsgestaltung und die Zusammenarbeit zu setzen sowie Akteurinnen und Akteure zu vernetzen, sind Studienreisen (*Study Visits*) nach Deutschland oder in andere Länder. Diese umfassen häufig Betriebsbesichtigungen, Workshops mit deutschen Ausbilderinnen und Ausbildern oder auch Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Kammern und Berufsbildungseinrichtungen. Je nach Zielstellung richten sie sich beispielsweise an Ausbildungspersonal, an Unternehmen oder an Vertreterinnen und Vertreter von Kammern, Berufsbildungsbehörden oder Wirtschaftsverbänden. Durch einen intensiven Austausch zwischen den Reiseteilnehmenden untereinander und mit den empfangenden Einrichtungen (z. B. Berufsschulen, Betrieben, Kammern) sowie durch erfahrungsbasiertes Lernen wird nicht nur Know-how transferiert, sondern es können bestenfalls auch Veränderungsimpulse für die jeweilige Organisationskultur gesetzt werden. Dies wird beispielsweise in einem Interviewauszug zur BBP Kasachstan deutlich (siehe Infobox 6): Teilnehmende erfuhren persönlich neue Weisen der Zusammenarbeit zwischen Berufsbildungsakteuren, die als konsensorientiert und kooperativ beschrieben wurden. Dieses Projekt bot Reflexionsräume für solche Erfahrungen und unterstützte die Übertragung in die Praxis durch einen im Rahmen des Projektes gemeinsam verfassten Leitfaden zur Zusammenarbeit.

Wie *Study Visits* nachhaltige Lerneffekte auslösen

„Das war ein Schlüsselerlebnis, als ein Handwerkskammerprüfungsausschuss in Deutschland getagt hat, bei dem die Gruppe Mäuschen spielen durfte. Die Teilnehmenden waren sehr erstaunt, wie so eine Sitzung abläuft, und haben sich gefragt, wer ist der Chef und wie verteilen sie die Aufgaben? Weil es so harmonisch wirkte, nicht so hierarchisch wie dort, sondern demokratisch, weil alle das gleiche Interesse an guter Ausbildung haben … Das war sehr interessant für die, die mitgemacht haben, sie waren sehr aufgeschlossen, um so etwas auch in Kasachstan zu versuchen".

Infobox 6: *Study Visits* am Beispiel der BBP Kasachstan. Quelle: Interview mit E. Wagner, HWK Trier, 06.05.2022

Nicht nur Deutschland eignet sich als Zielort für Know-how-Transfer und grenzüberschreitenden Austausch. Einige Kammern, die in verschiedenen BBP aktiv waren, berichten von sehr lehrreichen *Study Visits* zwischen verschiedenen Partnerländern. So profitierten beispielsweise Partnerorganisationen aus der BBP Malawi von den Erfahrungen vergleichbarer Organisationen in Ruanda im Rahmen der von der HWK Koblenz geleiteten BBP.

Schulungen für Mitarbeitende

Wie betriebliche Ausbildende und Berufsschullehrende profitieren auch Mitarbeitende bei Kammern und Wirtschaftsverbänden von Schulungen. Zum einen werden in vielen Projekten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ausgebildet, um künftig ohne externe Hilfe AdA-Schulungen durchzuführen. Zum anderen erfahren einzelne Mitarbeitende auch Weiterbildungen, um ihre

Rolle als Vertreterinnen und Vertreter des Privatsektors gegenüber Ausbildungszentren und Bildungsbehörden besser wahrzunehmen. In Palästina wurden beispielsweise im Rahmen der BBP Leitungen und Berufsbildungskoordinatorinnen und -koordinatoren der 20 örtlichen IHK in verschiedenen Workshops zu Themen wie Bedarfserhebungen, Prüfungen, statistische Methoden oder Arbeit in den *Local Employment and Training Councils* geschult. Im Anschluss wurde ein regelmäßiger *Peer-to-Peer* Austausch zwischen den Teilnehmenden organisiert, der als besonders erfolgreich beschrieben wird.

Strategische und organisationale Beratung

Im Zusammenhang mit der Einrichtung neuer Organisationsstrukturen innerhalb von Kammern und Verbänden entwickeln einige Projekte auch Strukturen für strategische und organisationale Beratungen durch Expertinnen und Experten. Hierbei reicht die Bandbreite von der Einrichtung neuer Stellen für Berufsbildungskoordinatorinnen und -koordinatoren oder Berufsbildungsberaterinnen und -beratern bis hin zur Einrichtung ganzer Berufsbildungsabteilungen mit mehreren Mitarbeitenden. Im Rahmen der zweiten Phase der BBP in Kasachstan wurde die Aufstellung des neugegründeten Kammerdachverbandes und seiner regionalen Zweigstellen umfassend begleitet, wodurch im Ergebnis zwischen 2016 und 2017 die Zahl der Betriebe, die sich an der dualen Ausbildung beteiligten, von 1.643 auf über 2.400 stieg. Das starke Engagement der Regierung für die Einführung und Verbreitung der dualen Berufsbildung und die auf Ebene der Staats- und Regierungschefs angesiedelte bilaterale Kooperation mit Deutschland müssen hierbei als spezifische Erfolgsfaktoren erwähnt werden.

Die strategische und organisationale Beratung durch deutsche Akteure umfasst in vielen Ländern auch Aspekte der nachhaltigen Finanzierung der Partnerorganisationen. So werden in Verbindung mit der Entwicklung von Unterstützungsangeboten und Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen auch neue Einnahmequellen erschlossen, beispielsweise durch die Erhebung von Teilnahmegebühren für AdA-Schulungen und andere Fortbildungen oder die Einwerbung von staatlichen Fördermitteln.

4 Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

In den untersuchten Projektberichten sowie in den geführten Interviews wurden zahlreiche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Unterstützungsstrukturen genannt. Die mit der Covid-19-Pandemie einhergehenden Reise- und Kontaktbeschränkungen werden an dieser Stelle nicht vertieft, da sie bereits Gegenstand anderer Veröffentlichungen im Kontext der iBBZ sind (z. B. GOVET 2020). Länderspezifische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren werden ebenfalls vernachlässigt zugunsten einer näheren Betrachtung projektübergreifend bedeutsamer Themen und der daraus ableitbaren Handlungsempfehlungen. Die schließlich identifizierten Handlungsempfehlungen lassen sich nach drei Ansprüchen der iBBZ unterscheiden: Bedarfsorientierung, Nachhaltigkeit und Effizienz.

4.1 Bedarfsorientierung

Zugang zu KMU und ihre frühzeitige Einbeziehung in die Gestaltung der Unterstützungsstrukturen und -angebote

Um sicherzustellen, dass entwickelte Unterstützungsangebote und -strukturen auch reale Herausforderungen von KMU adressieren, empfiehlt sich ihre Einbindung bereits in der Phase der Maßnahmenplanung. Insbesondere in den Interviews wird auf die erfolgskritische Bedeutung einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit den Bedarfen und Wünschen der KMU bezüglich der Gestaltung betrieblicher Ausbildungsphasen und Unterstützungsinteressen hingewiesen. Der Zugang zu KMU und ihre frühzeitige Einbeziehung in die Gestaltung der Angebote sowie später in die Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen stellt für jedes Projekt jedoch eine große Herausforderung dar.

Neben einer verbreiteten Skepsis gegenüber dem Nutzen einer Beteiligung an Prozessen der Berufsbildung stehen mancherorts auch strukturelle Bedingungen einer Einbeziehung von KMU im Wege. In der BBP Ruanda erwies es sich als nicht praktikabel, wie ursprünglich geplant, mit informellen Kleinstbetrieben des Bausektors zusammenzuarbeiten, die mehrheitlich selbst nicht ausbildeten und oftmals nur mit Tagelöhnern arbeiteten. Es mussten daher etwas größere, stabilere und formalisierte Betriebe sowie große staatliche Unternehmen angesprochen werden.

Für eine erste Ansprache von Betrieben im Rahmen eines neu aufgesetzten Projektes empfiehlt sich der Zugang über Partnerorganisationen wie Kammern oder Unternehmensverbänden. Insbesondere da, wo etablierte, vertrauensvolle Strukturen fehlen, bietet sich eine direkte Kontaktaufnahme mit KMU an. Diese kann beispielsweise im Rahmen einer Bedarfsanalyse mittels qualitativer Interviews erfolgen, im Rahmen derer Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfe erhoben werden und die die Betriebe für die Beteiligung an der Ausbildung sensibilisieren. In der BBP Ruanda galt dies als Erfolgsfaktor für die Identifizierung interessierter Betriebe und den Beginn einer intensiven Zusammenarbeit. Mund-zu-Mund-Propaganda und das Engagement einzelner Betriebe bzw. von Betriebsleitungen, die für das Projekt gewonnen werden konnten, spielen im weiteren Projektverlauf eine sehr wichtige Rolle, um im Schneeballverfahren neue Betriebe für die entwickelten Angebote zu gewinnen.

Anknüpfung an systemische Voraussetzungen

Es wurde in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, dass das Modell der dualen Ausbildung nicht 1:1 in andere Länder übertragen werden kann. Stattdessen empfiehlt es sich, Anknüpfungspunkte am bestehenden Berufsbildungssystem mitsamt seinen Akteurinnen und Akteuren für eine praxisnähere, arbeitsmarktorientiere Ausbildung zu identifizieren. In vielen Ländern, in denen die Berufsbildung schulisch organisiert ist, wird beispielsweise zunächst am Ausbau und der Verbesserung von Praktika gearbeitet. Insbesondere in afrikanischen, asiatischen oder südamerikanischen Ländern, in denen Handwerksbetriebe oft nur aus einer Person bestehen, hat es sich als erfolgreicher Ansatz erwiesen, das Konzept der überbetrieblichen Ausbildung zu adaptieren und Kompetenzzentren zu fördern: Teile der praktischen Ausbildung finden dann z. B. in Ausbildungszentren statt, die im Rahmen der Projekte so ausgestattet werden, dass dort unter Einbeziehung der Betriebe (z. B. in der Rolle von Ausbildenden) Praxisphasen stattfinden können.

4.2 Nachhaltigkeit

Entwicklung einer *Ownership* bei lokalen Partnern und Mitwirkenden

Eine erfolgreiche Projektdurchführung bedarf der Entwicklung einer *Ownership*, d. h. einer Identifikation mit den Projektzielen bei allen Beteiligten. Mitarbeitende, die das Projekt und seine Umsetzung befürworten, treiben seine Umsetzung voran, wie die BBP in Indonesien zeigt, bei dem die neue Direktion der Koordinierungsstellen für Berufszertifizierung vorher bei einem anderen Projektpartner tätig war und sich somit für eine besonders schnelle Einrichtung von Zertifizierungsstellen bei den beteiligten Berufsschulen einsetzte. Auch im Projekt in Dschibuti wurde als Erfolgsfaktor das große Engagement der beteiligten Lehrenden und Ausbildenden angeführt, die ehrenamtlich in ihrer Freizeit im Projekt mitwirkten. Im Gegensatz dazu stellte sich in der BBP Sambia die fehlende Klarheit für den Sinn des Projekts und seines Potenzials zur Qualitätsverbesserung der Aus-

bildung beim Lehrpersonal als große Herausforderung heraus: Ein Großteil der Lehrenden war nicht zu Qualifizierungsmaßnahmen erschienen.

Die Entwicklung einer *Ownership* wird durch eine gemeinschaftliche Entwicklung von Projektzielen, die regelmäßige Überprüfung ihrer Aktualität und eine transparente Kommunikation über das Verbesserungspotenzial, das durch die geplanten Maßnahmen entsteht, befördert. Ein wirksames Instrument zur Stärkung dieser *Ownership* sind die Einrichtung von Projektsteuerungsgruppen (Steuerungsgremien, Runde Tische, Berufsbildungscluster u. a.), bei denen der Bedarf der verschiedenen Akteure Berücksichtigung findet. Auch Workshops zu verschiedenen Elementen des dualen Systems und der Organisationsentwicklung im Partnerland, wie im Projekt im Iran, und Studienreisen nach Deutschland, bei denen *Best Practices* persönlich erfahren werden, wie beispielsweise in den BBPs in Mozambique und Ecuador, können ein besseres Verständnis und das Engagement für das Projekt befördern und zudem *Teambuildingprozesse* unterstützen.

Mitwirkung in politischen Entscheidungsprozessen

Eng geknüpft an das Thema *Ownership* ist auch die Unterstützung durch politische Entscheidungsträgerinnen und –träger im jeweiligen Land und in Deutschland. Dies kann insbesondere für die BBP ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, da diese nicht in bilateralen Kooperationsabkommen auf Regierungsebene verankert sind wie es für BMBF-Projekte der Fall ist. Zahlreiche BBP berichten von Rückenwind durch neue gesetzliche Regelungen, wie z. B. in Kenia, oder im Falle der Ukraine auch durch zusätzliche Bundesmittel für die Gestaltung der beruflichen Bildung. Die Hinwirkung auf Partizipationsmöglichkeiten bei der Gestaltung politischer Rahmenbedingungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Überwindung des Pilotcharakters der Projekte hin zu einer weiteren Verbreitung. In der BBP Mosambik wurden beispielsweise Berufsbildungsressorts auf der Ebene der Provinzregierung und im Provinzunternehmerrat gegründet. In der BBP Ecuador haben sich die am Projekt beteiligten Verbände und Kammern zu einem Privatsektorkommitee, heute *Corporación Formados*, zusammengeschlossen, das sich an politischen Entscheidungsprozessen durch Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen oder Konzepten für Qualitätsstandards der Ausbildung beteiligt. Auch in Sansibar konnten durch die Einrichtung einer Arbeitsgruppe *Private Sector Dialogue* bei der Handelskammer *Zanzibar National Chamber of Commerce* (ZNCC), bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern von verschiedenen Verbänden sowie der staatlichen Behörde für berufliche Bildung VTA (*Vocational Training Authority)* und der ZNCC, konkrete Aktivitäten des Privatsektors zur Beteiligung an der Berufsbildung diskutiert und den staatlichen Akteurinnen und Akteuren vorgeschlagen werden.

Ökologische Nachhaltigkeit

Projekte, die Umweltaspekte in ihrer Maßnahmengestaltung adressiert haben, sind auf ein sehr großes Interesse gestoßen. Insbesondere Aus- und Weiterbildungen zu den Themen erneuerbare Energien und nachhaltiges Bauen erfahren eine große Nachfrage. In der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Projekte spielte die ökologische Nachhaltigkeit jedoch keine explizite Rolle. Das große Potenzial von Aus- und Weiterbildungen zu Themen der ökologischen Nachhaltigkeit und *Green Skills* für die Attraktivitätssteigerung der Berufsbildung und für die Einkommensgenerierung im Handwerk offenbart sich erst nach und nach, sodass hier perspektivisch mehr Projekte zu erwarten sind. Neben den Erfahrungen von Pionieren wie dem BMBF-geförderten Projekt GRÆDUCATION, das sich auf die Einführung umwelttechnischer Berufe in Griechenland fokussierte, sind auch noch systematischere Untersuchungen notwendig, um dieses Potenzial in den verschiedenen Berufszweigen besser zu erkennen und zu heben (vgl. Peters und Krichewsky-Wegener, 2021).[5]

4.3 Effizienz

Zusammenarbeit mit Akteuren der internationalen Zusammenarbeit mit ähnlichen Zielen

In den meisten Ländern, in denen die untersuchten Projekte durchgeführt wurden, gab es bereits ähnlich gelagerte Aktivitäten anderer deutscher Organisationen der iBBZ, besonders häufig der GIZ. Eine Kooperation kann nicht nur den Zugang zu lokalen Akteurinnen und Akteuren erleichtern, sondern eine effizientere Nutzung vorhandener Fördermittel gewährleisten. Die BBP „Brasilien Rio Grande do Norte“ konnte beispielsweise auf ein vorangegangenes, vom BMBF gefördertes VETnet-Projekt (2013 bis 2015) aufbauen. Die Aktivitäten zwischen der BBP und der GIZ wurden dann zielführend koordiniert und aufgeteilt: Während sich die beiden Stakeholder in ihren Maßnahmen auf unterschiedliche Fachbereiche konzentrierten, arbeiteten sie in übergreifenden Themen, wie dem Prüfungswesen, abgestimmt zusammen. In Ecuador konnten mit Mitteln des Förderprogramms „developpp.de“ des BMZ Sensibilisierungsreisen für die beteiligten ecuadorianischen Projektpartner und gemeinsame Schulungen von Ausbildungspersonal kofinanziert werden. Die Nutzung von Synergien und der regelmäßige gegenseitige Austausch, wie er z. B. in der BBP Südkaukasus durch kontinuierliche Abstimmungstreffen und die gemeinsame Durchführung einer Berufsbildungskonferenz praktiziert wurde, kann zur Effizienz

5 Siehe dazu u. a. auch neuere Studien wie Bauer und Hayek (2023) sowie die Anleitungen der VET Toolbox zu „Skills for the Green Transformation“, online unter https://vettoolbox.eu/publications/skills-for-green-transformation/ (letzter Zugriff: 25.03.2024).

und Breitenwirksamkeit des Projekts beitragen. Die BBP im Iran zeigt, dass die Kooperation mit Botschaften, insbesondere bei Fragen zur Erteilung von Visa, hilfreich ist. Auch die Zusammenarbeit mit anderen vom BMZ, BMBF oder vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) finanzierten Projekten sowie mit den vor Ort und in Deutschland aktiven Organisationen der iBBZ, wie beispielsweise der Zentralstelle der Bundesregierung für internationale Berufsbildungskooperation (GOVET), Projektträgern oder dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), kann insbesondere den Zugang zu Informationen und zu Netzwerken im Partnerland erleichtern. In Projekten in der Verantwortung deutscher IHK oder der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) werden die Auslandshandelskammern oft als Kooperationspartner für AdA-Schulungen und Zertifizierungen nach deutschem Vorbild einbezogen.

Regionale Kooperation

Im Rahmen von Interviews mit zwei deutschen Ansprechpersonen für Projekte in Afrika wurde deutlich, dass nicht nur die Kooperation mit internationalen Partnern der iBBZ effizienzsteigernd wirken kann, sondern auch die regionale Kooperation über Landesgrenzen hinweg ein großes Potenzial birgt. In Ostafrika beispielsweise bestehen bereits durch die Ostafrikanische Union gesetzliche Grundlagen und Netzwerke für eine Zusammenarbeit. Diese Netzwerke können von deutschen Projektpartnern für eine grenzüberschreitende Kooperation genutzt und somit Synergien erzielt werden. Unterstützungsangebote, die in einem Projekt entwickelt wurden, sind so oft mit wenigen Anpassungen leicht in andere Länder derselben Region übertragbar.

Kompetente deutsche und lokale Expertinnen und Experten

In verschiedenen Projektberichten wurden Verzögerungen im Projektverlauf aufgrund von Spannungen zwischen den beteiligten Akteuren, insbesondere zwischen den lokalen Partnern und Bildungsbehörden oder übergeordneten Kammerorganisationen, als Herausforderung genannt. Deutsche Langzeitexpertinnen und -experten, die in diesem Spannungsfeld agieren, benötigen daher oftmals ausgeprägte Landeskenntnisse, interkulturelle Kompetenzen und diplomatisches Geschick. Damit können sie mitunter, wie von einigen Projekten berichtet, auch eine vermittelnde Rolle in der Zusammenarbeit einnehmen. Qualifiziertes und erfahrenes Personal auf deutscher Seite für die Projekte zu finden, ist nach der Erfahrung der BBP in Kasachstan jedoch durchaus eine Herausforderung trotz der Unterstützung der sequa und anderer Akteurinnen und Akteure. Daneben ist es auch für die beteiligten Kammern in Deutschland ggf. ein nicht zu unterschätzender Aufwand, Expertinnen und Experten in Deutschland für Projektaktivitäten freizustellen bzw. zu finden. Dies kann dazu führen, dass Kammern ihre internationalen Aktivitäten irgendwann einstellen, wenn sie das „Kerngeschäft" beeinträchtigen. Damit gehen jedoch langjährige Erfahrungen und Netzwerke verloren. Hier wäre zu überlegen, wie eine Unterstützung erfolgen könnte, um das Know-how zur iBBZ in den Kammern und darüber hinaus in den involvierten Betrieben und Ausbildungseinrichtungen auf deutscher Seite weiter zu pflegen bzw. weiterzuentwickeln. In den vergangenen Jahren wurde durch die GIZ eine Datenbank von Handwerkerinnen und Handwerkern, die sich für internationale Experteneinsätze interessieren, aufgebaut. Diese wurde innerhalb der Handwerksorganisation auch schon mehrfach beworben. Aktuell liegt diese Datenbank bei der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung.[6]

Mindestens genauso essenziell für den Projekterfolg ist die Zusammenarbeit mit lokalen Expertinnen und Experten. Diese agieren nicht nur als Sprach- und Kulturvermittelnde, sondern kennen auch die systemischen Gegebenheiten am besten. Während also deutsche Beteiligte als Expertinnen und Experten für das duale System und in Einzelfällen auch als neutrale Moderatorinnen und Moderatoren zwischen zwei Parteien agieren können, tragen lokale Expertinnen und Experten wesentlich zur erfolgreichen Anpassung und Implementierung der entwickelten Angebote bei.

6 Anfragen können gerichtet werden an: Skilled Crafts skilledcrafts-bsfd@giz.de. Weitere Informationen sind darüber hinaus auf https://scivet.de/als-experte-ins-ausland-gehen/ zu finden.

5 Zusammenfassung und Ausblicke

Die vorliegende Studie bietet eine Bestandsaufnahme erfolgreich erprobter Unterstützungsstrukturen und -angebote, mit denen die Wirtschaft und insbesondere KMU im Rahmen internationaler Berufsbildungsprojekte in die Ausbildung eingebunden werden können. Mit Hilfe der Analyse von über 50 Projektberichten von fast 40 Projekten der iBBZ wurde eine große Bandbreite an Maßnahmen, Ansätzen sowie Akteurinnen und Akteuren zur Unterstützung ausbildender KMU bei der Durchführung betrieblicher Ausbildungsphasen identifiziert und strukturiert aufbereitet. Die Studie trägt damit zum Ziel des „SCIVET"-Projekts bei, bereits vorhandene Expertise und Umsetzungsideen der systemischen Qualitätsstandards des Handwerks für die iBBZ zu systematisieren und zu erweitern. Dies schafft eine Grundlage zur weiteren Diskussion und Evaluation. Entlang der Kriterien Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit wurden erfolgreiche Projektansätze identifiziert. Gleichzeitig zeigt die Studie Herausforderungen für zukünftige Projekte und wirft damit Fragestellungen für weitere Diskussionen und Analysen in diesem Bereich auf:

- Viele Unterstützungsangebote, die in den ausgewerteten Projekten entwickelt wurden, wurden mit geringen Anpassungen als gut übertragbar bewertet. Aus diesem Grund sollte die Schaffung von Synergieeffekten – einerseits mit anderen Akteurinnen und Akteuren der iBBZ im jeweiligen Projektland, andererseits aber auch länderübergreifend – einen Fokus zukünftiger Projekte darstellen.

- Die Rekrutierung qualifizierter und erfahrener Expertinnen und Experten auf der deutschen Seite stellt eine Herausforderung für viele Projekte dar, wenngleich Langzeit- und Kurzzeitexpertinnen und -experten eine Schlüsselrolle für den Erfolg der ausgewerteten Projekte spielen. Im Rahmen der Studie wurde die Schwierigkeit offenkundig, selbst für kurze Einsätze entsprechendes Personal auf deutscher Seite zu finden. Anschlussprojekte könnten sich der Untersuchung von Gründen und Lösungsansätzen für diese Herausforderung widmen.

- Mit ihrer qualitativen Inhaltsanalyse von Projektberichten legt die Studie einen Grundstein für die vergleichende Betrachtung der entwickelten Angebote und Strukturen. Für eine fundierte Bewertung der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der beschriebenen Ansätze bieten die Projektberichte jedoch in der Regel nicht die nötige Datengrundlage. Hierzu wäre eine projektübergreifende Studie zielführend, die mit einem zeitlichen Abstand von mindestens einem Jahr nach Projektende die Wirkungen vor Ort bei den Zielgruppen und Partnerorganisationen erheben würde.

6 Literatur

Bauer, W.; Hayek, N. (2023): TVET for Renewable Energies: Sectoral Study. GIZ, Eschborn. Online: *https://mia.giz.de/qlinkdb/cat/ID=251571000* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2023): Berufsbildungsbericht 2023, Kabinettsfassung. BMBF, Bonn. Online: *berufsbildungsbericht-2023-kabinettfassung.pdf (bmbf.de)* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Bundesregierung (2019): Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit vom 22.05.2019. Online: *https://www.govet.international/dokumente/pdf/Strategie_der_Bundesregierung_iBBZ_2019.pdf* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Cedefop (2020): Vocational education and training in Europe, 1995–2035: scenarios for European vocational education and training in the 21st century. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 114. Online: *http://data.europa.eu/doi/10.2801/794471* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Clement, U. (2014): Imageverbesserung beruflicher Bildung. Synthesebericht. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Online: *https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/2013_GIZ_Imageverbesserung-beruflicher-Bildung_Synthesebericht.pdf* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Euler, D. (2018): Engaging the Business Sector in VET. Donor Committee for dual Vocational Education and Training DC dVET. Online: *https://www.dcdualvet.org/en/portfolio-items/arbeitsinstrument-teil-1-studie/ (letzter Zugriff: 25.03.2024).*

Europäische Kommission (2022): SME definition. Online: *https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_de* (letzter Zugriff 25.03.2024)

FIAP e. V. (2022): GRÆDUCATION. Ausbildung umwelttechnischer Berufe in Griechenland. Online: *https://graeducation.org/* (letzter Zugriff:*25.03.2024*)

Frommberger, D.; Vossiek, J.; Holle, L. (2020): Berufliche Bildung in Lateinamerika und Subsahara-Afrika – Quo vadis duale Berufsbildung? In: Baumann u. a. (Hg.): Berufliche Bildung in Lateinamerika und Subsahara-Afrika. Entwicklungsstand und Herausforderungen dualer Strukturansätze. Wiesbaden: Springer VS.

Frommberger, D. (2017): Der Betrieb als Lernort in der beruflichen Bildung – internationale Entwicklungen im Vergleich. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 32, 1–20. Online: *http://www.bwpat.de/ausgabe32/frommberger_bwpat32.pdf* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

GOVET (2020): „We are in this together" – Auswirkungen von COVID19 auf die internationale Berufsbildungszusammenarbeit. Online: *https://www.govet.international/de/123033.php* (letzter Zugriff:*25.03.2024*)

Kuckartz, U. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse, Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl. Weinheim u. a.: Beltz Juventa.

Kuczera, M. (2017): Incentives for apprenticeship. OECD Education Working Papers No. 152. Online: *https://dx.doi.org/10.1787/55bb556d-en* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2010): Learning for jobs: OECD reviews of vocational education and training. OECD, Paris. Online: *http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Learning%20for%20Jobs%20book.pdf* (letzter Zugriff: 25.03.2024).

Peters, S.; Krichewsky-Wegener, L. (2021): International cooperation in VET: A case study of expansive learning in a German-Greek project on greening VET. In: Nägele u. a. (Hg.): Trends in vocational education and training research, Vol. IV. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER), Vocational Education and Training Network (VETNET), 216-230. Online: *https://doi.org/10.5281/zenodo.5205521* (letzter Zugriff: 25.03.2024).

Wolterstorff, P.; Badelt, G.; Baerenz, E. (2019): Querschnittsstudie der Berufsbildungspartnerschaften (BBP) in Afrika. Zusammenfassung und Quintessenz der Hauptaussagen. Online: *https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/04_Mediathek/02_Publikationen/03Projekte_und_Programme/Publikationen/191106_BBP-Studie_Zusammenfassung-fin.pdf* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH) (2022a): Skilled Crafts from Germany (SCIVET). Online: *https://scivet.de/* (letzter Zugriff: 25.03.2024)

Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH) (2022b): Systemische Qualitätsstandards des Handwerks für die internationale Berufsbildungszusammenarbeit. Online: https://scivet.de/schaubilder/qualitaetsstandard-internationale-zusammenarbeit/ (letzter Zugriff:25.03.2024)

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Partnerländer der BBP- und BMBF-Projekte, 2011 – 2022 7
Abbildung 2: Projekte nach Art der Einbeziehung der Wirtschaft 10
Abbildung 3: Projekte nach Anzahl der Formen der Einbeziehung der Wirtschaft 11
Abbildung 4: Partnerorganisationen in den untersuchten BBP-Projekten 18

8 Infoboxverzeichnis

Infobox 1: Green Skills in der Berufsbildung und zukunftsbezogene Berufsorientierung im Projekt GRÆDUCATION 13
Infobox 2: Train-the-Trainer-Angebot in Georgien 14
Infobox 3: Ausbildungsberaterinnen und -berater im BMBF-Projekt „MSE-VET Italy“ 16
Infobox 4: Lernressourcen in den BBP Marokko, Benin und Dschibuti 16
Infobox 5: Gründung einer Stiftung in Armenien 19
Infobox 6: Study Visits am Beispiel der BBP Kasachstan 19

9 Abkürzungsverzeichnis

AdA	Ausbildung der Ausbildenden
AHK	Auslandshandelskammer
ANAPEC	Marokkanische Arbeitsagentur *L'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences*
APE	Mosambikanische Arbeitsvermittlungsagentur *Agência Privada de Emprego*
ARE	*Accompagnement et Relation avec l'Environnement* (Ausbildungsberatung bei der tunesischen Berufsbildungsagentur ATFP)
ATFP	Tunesische Berufsbildungsagentur *Agence Tunisienne de la Formation Professionelle*
BBP	Berufsbildungspartnerschaft
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
CAD	*Computer-aided design*
CNC	*Computerized Numerical Control*
DGIHK	Deutsch-Griechische Industrie- und Handelskammer
DIHK	Deusche Industrie- und Handelskammer
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GOVET	*German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training*
HWK	Handwerkskammer
iBBZ	Internationale Berufsbildungszusammenarbeit
ILO	*International Labour Organization*
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KZE	Kurzzeitexpertin/Kurzzeitexperte
LZE	Langzeitexpertin/Langzeitexperte
OECD	*Organization for Economic Cooperation and Development*
SCIVET	*Skilled Crafts International Vocational Education and Training*
TVET	*Technical and Vocational Training*
VTA	*Vocational Training Authority (*Staatliche Behörde für berufliche Bildung in Sansibar)
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
ZNCC	*Zanzibar National Chamber of Commerce (*Handelskammer in Sansibar)

Anlage: Projektübersicht

Betrachtete BMZ-geförderte BBP

Projekt (Land)	Projektlaufzeit	Deutscher BBP-Partner	BBP-Partner im Partnerland
Afrika			
BBP Dschibuti	2011–2014 (Phase 1)	UWZ (Saar-Lor-Lux Umweltzentrum gGmbH) der HWK Saarland	Lycée Industriel et Commercial de Djibouti, Chambre de Commerce de Djibouti
	2014–2018 (Phase 2)	UWZ (Saar-Lor-Lux Umweltzentrum gGmbH) der HWK Saarland	Chambre de Commerce de Djibouti
BBP Nigeria	2012–2015 (Phase 1)	IHK Gießen-Friedberg	Einrichtungen der verfassten Wirtschaft in Nigeria (Lagos Chamber of Commerce and Industry, (LCCI), Ogun State Council of Chamber of Commerce, Industry, Mines and Agririculture, (OGUNCCIMA), Abuja Chamber of Commerce, Industry, Mines and Agriculture (ACCI),Manufacturer Association of Nigeria (MAN), Nigerian German Business Association (NGBA))
	2015–2018 (Phase 2)	IHK Gießen-Friedberg	Einrichtungen der verfassten Wirtschaft in Nigeria (LCCI, OGUNCCIMA, ACCI, MAN, NGBA)
BBP Ruanda Verbände	2014–2017 (Phase 1)	HWK Koblenz	Workforce Development Authority (WDA), National Capacity Building Secreteriat (NCBS), Private Sector Federation (PSF), darunter Association des Entrepreneurs du Bâtiment et Travaux Publics (AEBTP), Integrated Polytechnic Regional Center (IPRC) East, seit 2016 Saint Joseph Integrated Technical College
	2017–2021 (Phase 2)	HWK Koblenz	Workforce Development Authority (WDA), Association des Entrepreneurs du Bâtiment et Travaux Publics (AEBTP), Association for Promotion of Metal Works (APROMET), Integrated Polytechnic Regional Center (IPRC) East, Saint Joseph Integrated Technical College (SJITC)
BBP Uganda	2014–2017 (Phase 1)	HWK zu Köln	Uganda Small Scale Industries Association (USSIA), Uganda Manufacturing Association (UMA), Nakawa Vocational Training Institute (NVTI)
	2017–2020 (Phase 2)	HWK zu Köln	Uganda Small Scale Industries Association/ Kampala (USSIA), Uganda Manufacturing Association/Kampala (UMA), Nakawa Vocational Training Institute/Kampala (NVTI), St. Peter's Technical Institute/Mubende, Jinja Vocational Training Institute/Jinja
BBP Marokko Fès	2013–2016 (Phase 1)	HWK Frankfurt-Rhein-Main	Chambre d'Artisanat de la Région Fès-Mèknes (CAFM), Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), Agence pour le Développement et la Réhabilitation de la Ville de Fès (ADER)
	2016–2019 (Phase 2)	HWK Frankfurt-Rhein-Main	Chambre d'Artisanat de la Région Fès-Mèknes (CARFM), Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT)
BBP Äthiopien	2015–2015 (Phase 1 abgebrochen)	HWK Frankfurt-Rhein-Main	Technical and Vocational Education and Training Agency Tigray und weitere Akteure der Berufsbildung in der Region Tigray

Projekt (Land)	Projektlaufzeit	Deutscher BBP-Partner	BBP-Partner im Partnerland
BBP Kenia	2014–2017 (Phase 1)	HWK Frankfurt-Rhein-Main und IHK Gießen-Friedberg	Kenya Private Sector Alliance (KEPSA), Kenya Federation of Master Builders (KFMB), Kenya Association of Technical Training Institutions (KATTI) und ausgewählte Berufsbildungseinrichtungen
BBP Südafrika Richards Bay	2015–2018 (Phase 1)	Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf	uMfolozi TVET College
BBP Mosambik	2015–2018 (Phase 1)	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft	Associação Comercial de Beira (ACB)
BBP Tunesien ATFP	2015–2017 (Phase 1)	UWZ (Saar-Lor-Lux Umwelt-zentrum gGmbH) der HWK Saarland	Agence Tunisienne de la Formation Professionelle (ATFP)
BBP Benin	2015–2017 (Phase 1)	UWZ (Saar-Lor-Lux Umwelt-zentrum gGmbH) der HWK Saarland	Union des Chambres Interdépartementales de Métiers du Bénin (UCIMB), Confédération Nationale des Artisans du Benin (CNAB)
BBP Tunesien Sousse und Siliana	2016–2018 (Phase 1)	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft	Staatliche Bildungsbehörden, Einrichtungen der verfassten Wirtschaft, Berufsbildungszentren Centre Sectoriel de Formation en Soudure, Outillage et Plasturgie (CSFSOP), Sousse Centre Sectoriel de Formation en Electronique (CSFE), Sousse Centre de Formation et d'Apprentissa-ge (CFA) de Siliana
BBP Marokko Marakesch Rabat-Salé-Kéni-tra	2016–2019 (Phase 1)	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft	ISMA (Institut spécialisé de Métiers de l'Automobile **à** Salé) de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT), CPT (Centre de Perfectionnement Technique **à** Kenitra) de la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de Rabat Salé Kénitra, CQPAT (Centre de Qualification Professionnelle des Arts Traditionnels **à** Marrakech) de la Chambre d'Artisanat de la Région de Marrakech-Safi
BBP Malawi	2016–2019 (Phase 1)	HWK zu Köln (anschließend von der HWK Koblenz weitergeführt)	Technical, Entrepreneurial and Vocational Education and Training Authority (TEVETA) in Kooperation mit weiteren berufsbildenden Einrichtungen sowie der verfassten Wirtschaft
BBP Sambia	2016–2019 (Phase 1)	HWK Frankfurt-Rhein-Main	Association of Building and Civil Engineering Contractors (ABCEC)
BBP Namibia	2016–2019 (Phase 1)	HWK Frankfurt-Rhein-Main	Namibia Training Authority (NTA), Namibia Chamber of Commerce and Industry (NCCI)
BBP Tansania Ortho	2016–2019 (Phase 1)	UWZ (Saar-Lor-Lux Umwelt-zentrum gGmbH) der HWK Saarland	Kilimanjaro Christian Medical University College (KCMUCo)
BBP Südafrika Eastcape	2016–2019 (Phase 1)	HWK Erfurt	Eastcape Midlands TVET College, Lovedale TVET College, Port Rex Technical High School
BBP Sansibar	2017–2020 (Phase 1)	Ausbildungsverbund Teltow (AVT) e. V.	Zanzibar National Chamber of Commerce (ZNCC), Vocational Training Authority (VTA), weitere Einrichtungen der beruflichen Bildung in Sansibar
BBP Tansania VETA	2017–2020 (Phase 1)	Westdeutscher Handwerks-kammertag (WHKT)/HWK Hamburg	Vocational Education and Training Authority (VETA)
BBP Ruanda SOS	2017–2020 (Phase 1)	Bildungswerk der Baden-Würt-tembergischen Wirtschaft (BiWe) e. V.	SOS Children's Village Rwanda (SOS)

Projekt (Land)	Projektlaufzeit	Deutscher BBP-Partner	BBP-Partner im Partnerland
Asien			
BBP Philippinen	2011–2014 (Phase 1)	Bund Katholischer Unternehmer e. V. (BKU), AFOS-Stiftung	Cebu Chamber of Commerce & Industry (CCCI); Negros Oriental Chamber of Commerce and Industry, Negros Occidental (NOCCI) und Association of Negros Producers, Negros Oriental (ANP)
	2014–2018 (Phase 2)		
BBP Kasachstan	2011–2014 (Phase 1)	HWK Trier	Verband Unabhängiger Unternehmer NAP Almaty, Bauverband Ust-Kamenogorsk, Arbeitgeberverband Almaty, Verband privater Schulen der Republik Kasachstan, zehn Berufsschulen aus Almaty, Ust-Kamenogorsk, Semej und Shimkent
	2014–2017 (Phase 2)		Nationale Unternehmerkammer der Republik Kasachstan (NUK), Regionale Unternehmerkammer Almaty, Regionale Unternehmerkammer Schymkent, Berufliche Schulen Nr. 4 Almaty, Nr. 2 und 3 in Schymkent und Berufsschule für Transport, Kommunikation und Technologie Schymkent
BBP Indonesien	2012–2014 (Phase 1)	IHK Hochrhein-Bodensee in Konstanz	Trainingszentren der Provinzkammer Zentraljava und Nordsumatra sowie der Stadtkammer Bandung, verschiedene Koordinierungsstellen für Berufszertifizierung (BKSP), BKSP-Forum (bis 2015), Dachkammer Kadin Indonesia (KI, ab 2016)
	2015–2018 (Phase 2)	IHK Trier	
BBP Indonesien Kadin[7]	2018–2021 (Phase 1)	IHK Trier	KADIN Indonesia (KI), BKSP Ostjava, EduKadin in Zentraljava, IHK Yogyakarta
BBP Südkaukasus	2015–2018 (Phase 1)	Bildungswerk der Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Armenien: bis Februar 2017 Republican Union of Armenia (RUEA), Vayots Dzor in Yeghegnadzor; Aserbaidschan: Nationale Konföderation der Organisationen der Unternehmer der Aserbaidschanischen Republik (ASK); Georgien: Arbeitgeberverband Georgiens (GEA)
BBP Palästina	2015–2018 (Phase 1)	HWK Köln	Kammern und Verbände sowie berufsbildende Einrichtungen in Palästina (Kammerdachverband, zehn IHK, Ministry of Labour, 14 Kammern der West Bank)
	2018–2021 (Phase 2)		
BBP Kurdistan Nord-Irak	2016–2019 (Phase 1)	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft bfz gGmbH	Planungsministerium der Regionalregierung von Kurdistan
BBP Iran	2017–2020 (Phase 1)	Stiftung Bildung & Handwerk	Iran Chamber of Commerce, Industry, Mines and Agriculture (ICCIMA) in Kooperation mit der Iran Technical and Vocational Training Organization (TVTO)

7 Wird mit der BBP Indonesien als ein Projekt betrachtet, da diese unmittelbar aufeinander aufbauen.

Projekt (Land)	Projektlaufzeit	Deutscher BBP-Partner	BBP-Partner im Partnerland
Europa			
BBP Kosovo	2011–2014 (Phase 1)	Bildungswerk der Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern e. V. (BWMV)	Wirtschaftskammer Kosovo, Berufsschule Shtjefen Gjecovi
	2015–2018 (Phase 2)		
BBP Moldau	2010–2013 (Phase 1)	Kreishandwerkerschaft Hersfeld-Rotenburg	Berufsschule in Cahul (Metallbereich), Berufsschule in Cäueeni (Metallbereich), Berufsschule in Floresti (Holzbereich), Berufsschule in Cupcini (Metallbereich), Berufsvorbereitende Schule in Popeasca (Holzbereich) (nur in der ersten Phase)
	2013–2017 (Phase 2)		
Duale Berufsausbildung kosovarischer Jugendlicher in Deutschland	2013–2017 (Sondermaßnahme)	HWK Dortmund	Kosovarische Jugendliche
BBP Ukraine	2016–2019 (Phase 1)	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) gGmbH	Berufsbildungseinrichtungen der Ukraine (Pilotregionen Lwiw und Wolhynien)
Südamerika			
BBP Brasilien	2012–2015 (Phase 1)	HWK Ulm	Servicio National de Aprentizagem Industrial – SENAI Rondonia
	2015–2018 (Phase 2)		
BBP Ecuador	2013–2016 (Phase 1)	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	Staatliche Einrichtung der Berufsbildung: Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnologia e Innovación (SENESCYT); Industriekammern: Cámara de Industrias y Producción de Pichincha (CIP), Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM); Fachverbände: AESOFT-Asociación Ecuatoriana de Software. ASEPLAS-Asociación Ecuatoriana de Plásticos, ACONTEX-Asociación de confeccionistas textiles, CEIPA-Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros, AITE-Asociación de Industriales Textiles del Ecuador
	2016–2019 (Phase 2)		Staatliche Einrichtung der Berufsbildung (SENESCYT); Industriekammern: CIP, CIPEM, Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG); Fachverbände: AESOFT, ASEPLAS, ACONTEX, AITE, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera (AIMA)
BBP Brasilien Rio Grande do Norte	2015–2018	IHK und HWK Trier	Servicio Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) und Servicio Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Rio Grande do Norte

Betrachtete BMBF-geförderte Projekte

Projekt	Projektlaufzeit	Deutsche Partner	Lokale Partner
GRÆDUCATION (Griechenland)	2017–2021	Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (fiap) e. V., Handwerkskammer Münster, Wissenschaftspark Gelsenkirchen GmbH, Deutsch-Griechische Industrie- und Handelskammer (DGIHK) in Athen	Nationale Arbeitsagentur (O.A.E.D), Icon group, Institut für Bildungspolitik (I.E.P).
MSE-VET Italy	2021–2022	Ausbildungs- und Beschäftigungsgesellschaft des bfw mbH, Leipzig Handwerkbildungszentrum Brackwede (Bielefeld), HWK Südthüringen unterstützt durch SCIVET und Unions4VET	Drei Gewerkschaftsverbände: Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL), Confederazione italiana sindacati lavoratori (CISL) und der Unione Italiana del Lavoro (UIL) in verschiedenen italienischen Regionen
Qualit (Italien)	2018–2021	DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung mbH, Hochschule für angewandtes Management GmbH, Deutsch-Italienische Handelskammer (AHK Italien)	Nationale Agentur für aktive Arbeitsmarktpolitik (ANPAL), italienisches Bildungsministerium

DOI: 10.23776/2024_10