**Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von Berufsbildung International**

Einleitung

Mehr denn je ist das deutsche Modell der dualen Berufsqualifizierung international gefragt. Niedrige Jugendarbeitslosigkeitsquoten in deutschsprachigen Ländern, exzellente und gefragte Produktqualität durch qualifizierte Arbeitskräfte sowie hohe Exportquoten sind Faktoren für eine starke Wirtschaft. Die duale Berufsausbildung legt durch die Kombination des theoretischen Unterrichts in der Berufsschule und der praktischen Ausbildung im Unternehmen die Basis für die Qualifizierung der deutschen Arbeitnehmerschaft.

In vielen Ländern wurde schon versucht, das deutsche Berufsbildungssystem bzw. dessen Komponenten zu etablieren, doch bisher mit mäßigem Erfolg. Es gibt allerdings ein paar wenige Leuchttürme, die sich in den letzten Jahren sehr erfolgreich entwickelt haben und bei denen es sich lohnt, sie genauer zu betrachten.

Eine der größten Ausbildungseinrichtungen des deutschen dualen Ausbildungssystems befindet sich in Portugal, unterhalten durch die Deutsch-Portugiesische Industrie- und Handelskammer (DPIHK oder AHK Portugal).

Die DPIHK gehört zum Netz der 130 deutschen AHKs, die unter dem Dachverband des DIHK weltweit für die Repräsentation der deutschen Wirtschaft in 90 Ländern sorgen und Unternehmen nützliche Dienste beim Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen leisten. Neben Geschäftspartnervermittlung, Unternehmertreffen, Messedienstleistungen und der Bereitstellung von Wirtschaftsinformationen werden von AHKs auch Kongresse und Seminare organisiert und weltweit über 20.000 Fach- und Führungskräfte jährlich aus- und weitergebildet.

Historische Entwicklung

Die Auslandshandelskammer in Portugal bietet die klassischen Servicebereiche einer AHK an, wobei sie besonders stark in der Fiskalvertretung für deutsche Firmen und im Bereich der Messedienstleistungen durch die Partner Messe Berlin, Deutsche Messe und Spielwarenmesse Nürnberg ist. Seit mehr als 30 Jahren betreibt die Deutsch-Portugiesische Industrie- und Handelskammer sehr erfolgreich Berufsbildung nach dem deutschen dualen Ausbildungsmodell. Die inzwischen unter dem Markenzeichen DUAL angebotene Palette an Dienstleistungen im Bereich Berufsbildung umfasst eine Bandbreite an Aus- und Weiterbildungsangeboten für fast alle Phasen des Berufslebens. Es stellt sich die Frage, wie es zu dieser außergewöhnlichen Entwicklung gerade in diesem kleinen Land kam.

In den 70-er Jahren bestand ein Mangel an mittleren Fach- und Führungskräften in der portugiesischen Industrie und dadurch ein Mangel an Arbeitskräften für die in Portugal investierenden deutschen Unternehmen. Schnelles Handeln war gefragt und die AHK startete mit Unterstützung der Unternehmen den ersten Kurs für Industriekaufleute. Unterrichtet wurde in deutscher Sprache im Blockunterricht durch aus Deutschland eingeflogene Berufschullehrer im Konferenzraum der AHK während der Praxisanteil bei den beteiligten Unternehmen, wie z. B. Bosch, Grundig, Henkel, AEG, Mercedes-Benz, Siemens und weitere stattfand.

Die Ausbildung im kaufmännischen Bereich war sehr erfolgreich und der Schritt in die gewerbliche Ausbildung konnte gewagt werden. In Zusammenarbeit mit der Firma Bosch wurde ein Konzept für Berufsausbildung portugiesischer KFZ-Elektriker entwickelt und 1985 in die Praxis umgesetzt. Der Bedarf wuchs und die Ausbildung war so populär, dass sich immer mehr Firmen beteiligten und das Projekt finanziell unterstützten, so dass im Laufe der 90-er Jahre weitere Berufsausbildungsangebote entwickelt wurden und ein Berufsbildungszentrum gegründet werden konnte. Gefragt waren Berufe in der Automobilindustrie, der stärkste Investitionsbereich der deutschen Wirtschaft, wodurch sich im Laufe der Jahre folgende Kurse entwickelten:

* 1983 Kurs Industriekaufleute
* 1985 KFZ-Elektriker
* 1988 Industrieelektroniker
* 1989 REFA Grundausbildung und Weiterbildung
* 1996 Automobilmechaniker, Kaufmann Bürokommunikation
* 1998 Speditionskaufmann
* 2002 Automobilmechatroniker, Autolackierer
* 2002 Mechatroniker
* 2004 Servicekaufmann Informatik, Automobil, Produktion

Gleichzeitig meldete eine weitere Branche akuten Fachkräftemangel an und zwar die Hotels und Restaurants unter deutschsprachiger Führung hauptsächlich an der Algarve und auf Madeira. Sie starten 1999 zusammen mit der AHK die Ausbildung zum Hotelfachmann/-frau auf Deutsch, ein paar Jahre später auf Portugiesisch und dann die Kochausbildung und die für Restaurantfachleute. Rasch gesellten sich zu den deutschen, österreichischen und schweizerischen Betrieben portugiesische Ketten wie Pestana oder das Reids Palace, immerhin das älteste Hotel auf Madeira.

Die Kurse genießen schnell einen hervorragenden Ruf, so dass man nur 4-5 \* Betriebe als Ausbildungsfirmen akzeptieren kann, was wiederum die Qualität der Ausbildung auf eine sehr hohe Stufe stellt. Die Absolventen haben einen exzellenten Ruf, nicht zuletzt sprechen sie drei Sprachen fließend – Deutsch als Mutter- und Unterrichtssprache, Englisch als Servicesprache und Portugiesisch als Landessprache – sind jung und haben einen nach dem deutschen dualen Ausbildungssystem anerkannten Abschluss, der international hoch bewertet wird. Ihnen allen wird nach der Ausbildung eine Festanstellung im Ausbildungshotel angeboten, doch es zieht sie mit ihrem flexiblen Beruf in die weite Welt, wo sie ausgezeichnete Chancen auf eine Karriere in den großen Touristikbetrieben haben.

Gründe für den langjährigen Erfolg

Die AHK in Portugal zeichnet sich zwar verantwortlich für die rasante Entwicklung im Bereich des Angebotes der Dienstleistungen im Berufsbildungssektor, doch gelingen konnte diese Erfolgsstory nur durch die tatkräftige Unterstützung vieler Beteiligter.

Als wichtigster Partner sind hier die beteiligten Firmen zu nennen. Sie sind von Anfang an die treibenden Kräfte, da sie sich aufgrund der fehlenden Fachkräfte in einer Notsituation befanden und qualifiziertes Personal dringend benötigten. Sie waren Initiator, beteiligten sich maßgeblich bei der Finanzierung der Ausbildung und standen als Ort des betrieblichen Lernens zur Verfügung. Sie beteiligten sich an der Entwicklung und Diversifizierung des Ausbildungsangebotes – oft angepasst an die individuellen Bedürfnisse der Firmen.

So wurde z.B. bei der Hotelausbildung an der Algarve und auf Madeira die Praxis- und Theoriephasen an die regionale Saison angepasst und der Berufsschulunterricht im Block im Herbst/Winter und Frühjahr durchgeführt.

Um die Auszubildenden auf die regionale Küche vorzubereiten, wurde u.a. speziell das Thema Meeresfrüchte und Fisch im Unterricht bearbeitet und in diesem Rahmen auch eine Exkursion zu einer Austernfarm mit Besuch des Fischmarktes und anschließender Verköstigung angeboten. Auch ein eintägiger Workshop zum Thema Golf stand auf dem Lehrplan, um im Gespräch mit den Golfgästen zumindest zu wissen, worum es sich bei „Handicap“ und „Greenfee“ dreht.

Nicht nur für die Wirtschaft war klar, dass durch die Qualifizierung der Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigt, auch die Politik sah, dass Investitionen in Humankapital zur Weiterentwicklung des Landes beitragen und dadurch Arbeitsplätze und Wohlstand geschaffen werden. Verschiedene Regierungsinstitutionen in Portugal unterstützten die Aktivitäten der AHK und der Unternehmen. Schnell wurde das zu Beginn „deutsche Projekt“ in portugiesischer Sprache angeboten und war dadurch offen für portugiesische Firmen und Auszubildende.

*Das* Institut für Beschäftigung und Arbeit *(Instituto do Emprego e da Formacao Profissional* - *IEFP*), ähnlich der Agentur für Arbeit in Deutschland, hilft in der Anpassung von Arbeitsangebot und –nachfrage, bei der Orientierung und Qualifizierung Arbeitssuchender und bei der Schul- und Berufsbildung Jugendlicher und Erwachsener, unterstützt seit vielen Jahren finanziell und organisatorisch die Ausbildungsaktivitäten der AHK.

Die Kooperationspartner allgemeinbildende Schulen informieren über die Berufsausbildung DUAL und fungieren als Plattform für Informationsveranstaltungen. Die Lehrer konnten als Multiplikatoren gewonnen werden, um die Vorteile des Ausbildungssystems Schülern und Eltern nahe zu bringen.

In der Zwischenzeit sind die Berufsschulzentren der AHK in Lissabon, Porto und Portimao in das portugiesische Bildungs- bzw. Schulsystem integriert und anerkannt mit der Besonderheit, nach dem deutschen, dualen Ausbildungssystem zu unterrichten.

Möglich war diese Unterstützung seitens der Politik und Regierung v.a. auch durch verschiedene Finanzierungsprogramme der EU, insbesondere Mittel aus dem Programm des ESF, die durch die portugiesische Regierung zur Verfügung gestellt wurden.

Das Erfolgsbeispiel der AHK in Portugal sowie auch andere funktionierende Kooperationsprojekte zwischen Firmen und AHKs, wie z. B. in den USA mit Volkswagen Chattanooga oder verschiedene Ausbildungszentren in China in Kooperation mit Regierung und Firmen zeigen, dass die Implementierung von Berufsbildungsdienstleistungen im gemeinsamen Zusammenwirken verschiedener Akteure gelingen kann.

Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Berufsbildungsdienstleistungen

Der Erfolg der AHKs kommt nicht von ungefähr, sind sie doch – oft schon seit vielen Jahren - vor Ort, sprechen die Landessprache und kennen die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes. Sie sind Vertreter der Wirtschaft bzw. der Firmen, haben Kontakte zu Politik und Regierung und kennen entsprechend mögliche Kooperationspartner.

Der wichtigste Faktor für die Implementierung von Dienstleistungen in der Berufsbildung ist daher die Standort- bzw. Vorort-Analyse. Nur wer die wirtschaftliche und politische Situation analysiert, die jeweiligen Player oder Stakeholder und ihre Handlungsmotive kennt, weiß die Situation einzuschätzen und entsprechend zu agieren. Dazu gehören Kenntnisse über die angesiedelten Branchen im Land und die entsprechend benötigten Fachqualifikationen bzw. Berufsbilder. Zu untersuchen ist, ob es bereits Angebote im Bereich Berufsqualifizierung gibt, evtl. durchgeführt von lokalen Institutionen und in welchem Bereich bzw. auf welchem Niveau diese stattfinden.

Genaue Kenntnisse des vorhandenen Bildungssystems und dessen Strukturen und Mechanismen sind unabdingbar. Gerade die Zuständigkeiten in der Berufsqualifizierung unterscheiden sich von Land zu Land sehr stark, da sowohl der Bildungsbereich als auch Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Verbände, etc. involviert sind. Kenntnisse der jeweiligen Machtkonstellationen sind – gerade in Ländern, die über starke Beziehungsstrukturen funktionieren – immens wichtig.

Die Nähe zu den entsprechenden Regierungsstellen und deren Vertreter sollte daher sehr früh gesucht werden, um sie umfassend zu informieren und sie für die Sache zu begeistern. Von Anfang an sollte mit den zuständigen Ministerien und Institutionen ein kontinuierlicher Austauschprozess angestrebt werden, um die Situation und die Rahmenbedingungen von Ort kennen zu lernen und gegenseitig von Erfahrungen und Kenntnissen für eine erfolgreiche Implementierung zu profitieren. Nicht zuletzt sind sie vermutlich auch wichtige Partner im Angebot von räumlicher und technischer Infrastruktur sowie im Bereich Schülerverwaltung und evtl. sogar in der Finanzierung durch staatliche Bildungs- oder Wirtschaftsförderprogramme.

Am allerwichtigsten ist jedoch die Zusammenarbeit mit den Firmen vor Ort. Nicht zuletzt werden sie maßgeblich zur Finanzierung des Projektes beitragen. Sie kennen die Bedürfnisse der Industrie, wissen genau, welche Ausbildungsbereiche nachgefragt werden und können maßgeblich zur Entwicklung angepasster Lösungen beitragen. Vor allem deutsche Unternehmen verfügen bereits über Kenntnisse in der Ausbildung, haben eventuell bereits qualifizierte Ausbildungsleiter im Unternehmen, bieten Ausbildungsplätze an bzw. garantieren für die betriebliche Ausbildung.

Erfolgversprechend sind daher Kooperationsprojekte, die im kleinen Rahmen beginnen und an denen möglichst viele Akteure beteiligt sind. Dadurch verteilen sich die Verantwortungen auf verschiedenen Zuständigkeiten und garantieren eine nachhaltige Verankerung. Insellösungen ohne Integration lokaler Stakeholder sind von vorn herein zum Scheitern verurteilt.

Oftmals wird dies mit einer Vollfinanzierung aus Deutschland versucht. Trotz ausreichender finanzieller Mittel gelingt es nicht, diese Projekte langfristig zu etablieren, sobald die Finanzierung wegfällt, weil es keine Verantwortlichkeiten im Land selbst gibt.

Ebenso zum Scheitern verurteilt sind „Großprojekte“, die als Prestigeprojekte durchgeführt werden. Sie sind sicherlich als einmaliges Projekt erfolgreich und es gelingt ihnen auch, Zeichen zu setzen. Jedoch die gewünschte Nachhaltigkeit bleibt aus, weil oftmals niemand vor Ort involviert ist.

Gewarnt sei auch vor einer vollständigen Umsetzung des deutschen Modells. Es kann schon nicht gelingen, weil die Institutionen, die seit Jahrhunderten an der deutschen Berufsausbildung beteiligt sind, in anderen Ländern nicht vorhanden sind und auch nicht schnell etabliert werden können.

Viel besser erweist sich die Beteiligung des Personals vor Ort, Training der jeweiligen Beteiligten durch Trainer aus Deutschland. Besonders erfolgreich sind auch Delegationsreisen nach Deutschland mit Besichtigung von Berufsschulen, Lehrwerkstätten in Firmen, Gespräche mit Verbänden, Gewerkschaften und anderen Institutionen, die in der deutschen Berufsausbusbildung involviert sind. Da in vielen Ländern ein Ausbildungssystem dieser Art nicht vorhanden ist, sind auch die Kenntnisse in diesem Bereich sehr gering und ein Kennenlernen vor Ort und Gespräche schaffen eine breite Vertrauensbasis.

Eine Grundlage für erfolgreiche Berufsbildungsangebote ist in der Rolle der Ausbilder, Trainer und Lehrkräfte zu sehen. Sie sind die Akteure in Betrieb und Schule, kennen das Bildungssystem vor Ort sehr genau, genießen in der Bevölkerung üblicherweise ein hohes Ansehen und wirken dadurch gegenüber Schülern und Eltern auch als Multiplikatoren. Sie spielen bei Berufsbildungskooperationen eine entscheidende Rolle für die Umsetzung und das Gelingen von Reformprozessen.

Fazit

Die Umsetzung der deutschen dualen Ausbildung vor Ort benötigt einen langen Atem und kann niemals 1x1erfolgen. Dazu fehlen die entsprechenden Institutionen, das qualifizierte Personal und die Tradition mit ihrem Umfeld und ihren eingespielten Akteuren. Eine Implementierung bzw. die Unterstützung der jeweiligen Reformprozesse muss auch zwingend als interkultureller Austauschprozess gesehen werden und passieren.

Jegliche Reformen können nur funktionieren, wenn die Beteiligten vor Ort überzeugt sind. Der Informationspolitik kommt daher entscheidende Bedeutung zu. Es muss klar gestellt werden, dass es sich bei der Finanzierung von Ausbildung und Qualifizierung nicht um Kosten, sondern um Investitionen handelt, die unmittelbar dem Unternehmen, langfristig aber auch der allgemeinen Wirtschaft, dem Staat und der Bevölkerung Vorteile durch hohe Beschäftigungsquoten und daraus resultierenden Wohlstand bringen.

Bernadette Dambacher

September 2015