



Schwerpunktthema: Lateinamerika

# Blitzreise durch die lateinamerikanische Verbandslandschaft

## Erfahrungsaustausch in Mexiko

*Die SEQUA führt – gefördert vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit – in sechs Ländern Lateinamerikas Partnerschaftsprojekte durch. Erstmals trafen sich die Beteiligten zum Erfahrungsaustausch.*

Kreative Hektik am Vorabend in Puerto Vallarta, an der Pazifikküste von Mexiko: Neun Delegationen aus sechs lateinamerikanischen Ländern, ihre deutschen Partner und die SEQUA-Vertreter hantieren mit Schere und Kleber. Wandzeitungen über die lateinamerikanischen Partnerorganisationen und ihre Projekte werden angefertigt. Wer sind wir? Wo liegen unsere Stärken und Schwächen? Womit beschäftigen wir uns? Wo wollen wir hin?

Dazu Publikationen der Kammern und Verbände, kulinarische Spezialitäten, auch Kunsthandwerk, einheimische Musik – und fertig ist ein beeindruckender Informationsmarkt, der am nächsten Morgen eine „Reise“ ermöglicht: in einer Stunde durch die Kammer- und Verbandslandschaft von Argentinien, Brasilien, Chile, der Dominikanischen Republik, Kuba und Mexiko.

Klar wird dabei, dass die Projekte viele Gemeinsamkeiten haben. Gespräche beginnen – auf deutsch, spanisch, brasilianisch. Drei Übersetzer sind zur Stelle, ansonsten wird improvisiert. Das Eis ist längst gebrochen, als die Arbeitsgruppen anfangen. Die Themen betreffen alle: **Finanzierung von Kammern und Verbänden, Mitgliederarbeit und Kammern/Verbände als Bildungsanbieter.**

Wo liegen die Probleme bei jedem Thema, wo Veränderungsmöglichkeiten? Die Organisationen präsentieren Best-Practice-Beispiele, man diskutiert Erfahrungen, formuliert Empfehlungen. Alle Ergebnisse werden im Plenum vorgetragen. Es folgt eine Denkaufgabe für die Teilnehmer: Für welches der Themen können sie sich als Experte für andere Verbände anbieten? Das Ergebnis: eine Experten-Liste von Kammern, auf die in Zukunft zurückgegriffen werden kann. Dann informiert die SEQUA über Business Development Services (BDS) und aktuelle Entwicklungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit.

Wie können sich lateinamerikanische Kammern und Verbände nachhaltig entwickeln und positionieren? Im Workshop ergaben sich folgende Faktoren:

- **Kundenorientierung und Mitgliederbindung** (durch Unternehmensbesuche, Veranstaltungen, Integration von Führungskräften aus Unternehmen).
- **Nachfrageorientierung und Qualität der Dienstleistungen** (insbesondere bei der Weiterbildung). Wichtig: eine realistische Kostenstruktur der Dienstleistungen.
- **Professionalisierung von interner Organisation** (u. a. Rollenklärung zwischen Haupt- und Ehrenamt, Planung und Strategie, Weiterbildung der Kammermitarbeiter) und **Öffentlichkeitsarbeit**.
- **Strategische Allianzen** mit privaten und öffentlichen Institutionen.



*Gute Stimmung in Puerto Vallarta. Alle konnten neue Kontakte knüpfen, gute Ideen und Anregungen mitnehmen.*

Auch für die SEQUA gab es Empfehlungen für Follow-up-Veranstaltungen. Solche Treffen sind sinnvoll und sollten regelmäßig stattfinden; dazwischen könnten auf einer Internetplattform Erfahrungen ausgetauscht werden. Und warum sollen nicht demnächst Projekte andere gezielt und professionell beraten? Das Treffen war ein Erfolg, sicher auch dank des professionellen und engagierten Organisations, des Unternehmerzentrums Jalisco (CEJ) des mexikanischen Unternehmerverbandes COPARMEX.

*Dr. Sybil Dümchen, Moderatorin des Erfahrungsaustausches  
Partnerin von denkmodell® Dialog Design  
(www.denkmodell.de)*

# Weiterbildung als bedarfsorientierte Dienstleistung

## Ein Beispiel für eine erfolgreiche Partnerschaft

Erstmals organisierte die SEQUA mit Förderung des BMZ einen Erfahrungsaustausch der mittlerweile zahlreichen Partnerschaftsprojekte in Lateinamerika – Anlass genug, in dieser Ausgabe hierüber zu berichten. Das Interesse der Teilnehmer, voneinander zu lernen und die Beziehungen untereinander auszubauen war groß. Noch während des Workshops wurde der Austausch von Konzepten und Curricula untereinander vereinbart. Die Highlights hierbei waren die erfolgreiche Mitgliederwerbung der Außenhandelskammer Cordoba, Argentinien, die Einwerbung staatlicher chilenischer Mittel für Maßnahmen der Berufsbildung und Gewerbeförderung durch die IHK Iquique, Nordchile, sowie der Ausbau des mexikanischen Unternehmerverbandes in Jalisco zu einem anerkannten Bildungsanbieter. Diese Konzepte stellen wir in dieser Ausgabe kurz vor.

Mit einigem Stolz können wir berichten, dass das Qualitätsmanagementsystem der SEQUA vor kurzem erfolgreich nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziert wurde. Wir hoffen damit, unser Kernprodukt – die Entwicklung und Durchführung von Projekten der internationalen Zusammenarbeit – auch weiterhin in hoher Qualität realisieren zu können. Mehr dazu auf Seite 3.

Dr. Markus Pilgrim  
Geschäftsführer der SEQUA

„Ein tolles Beispiel, dass sich übertragen lässt“ – die CEJ-Arbeit kam beim Erfahrungsaustausch der SEQUA-Projekte gut an.



Im Mai 2000 begann das Partnerschaftsprojekt zwischen dem mexikanischen Unternehmerverband Centro Empresarial de Jalisco (CEJ) und den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH (bfz). Zu dieser Zeit befand sich die Weiterbildungsabteilung des CEJ in einer schwierigen Lage. Obwohl es an qualifizierten Arbeitskräften in Jalisco mangelte, kamen 60 Prozent der angebotenen Kurse wegen zu geringer Teilnehmerzahl nicht zustande. Die Ursachen dafür waren vielschichtig: Viele Kurse gingen am Bedarf vorbei, Kurskonzepte und Lehrkräfte entsprachen nicht mehr den Anforderungen des sich schnell entwickelnden Weiterbildungsmarktes vor Ort. Nur selten besuchten die Verbandsmitarbeiter Firmen, um das Angebot zu vermarkten oder neue Konzepte zu entwickeln. Hinzu kam, dass durch den Weggang der langjährigen Abteilungsleiterin Fachkompetenz verloren gegangen war.

### Orientierung am Bedarf

Der Schwerpunkt des Partnerschaftsprojektes war damit klar: ein bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot beim CEJ zu entwickeln. Der Verband konnte hier vom Know-how seines deutschen Partners, eines auf dem Gebiet der beruflichen Fort- und Weiterbildung erfahrenen Bildungsträgers, profitieren.

Noch im Sommer 2000 wurde die relevante Weiterbildungslandschaft untersucht, Image und Bekanntheitsgrad der Weiterbildungsarbeit des CEJ ermittelt.

Erste interne Weiterbildungen der Mitarbeiter liefen an, die neue Abteilungsleiterin kam zu einer zweiwöchigen Weiterbildung nach Deutschland. Parallel dazu wurde die ehrenamtliche Fachkommission reaktiviert und erneuert, die die Bildungsarbeit des CEJ fachlich und strategisch unterstützt.

### Sichtbare Erfolge

Inzwischen hat ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingesetzt – dank der zielstrebigsten Arbeit der Kommission, unterstützt durch Kurzzeitexperten aus Deutschland. Konzepte und Lehrgangunterlagen wurden überarbeitet und verbessert, die persönliche Zusammenarbeit mit den Kunden wurde deutlich intensiviert. Neue Werbematerialien und -strategien wurden entwickelt. Gezielt wird jetzt in den Firmen der Bedarf erhoben und ein entsprechendes Angebot erarbeitet. Die Zusammenarbeit mit aktuellen und potentiellen Referenten wurde verstärkt, die externen Lehrkräfte werden strenger und qualitätsorientiert ausgewählt.

Die Quote der abgesetzten Kurse sank dadurch innerhalb von zwei Jahren auf 20 Prozent. Die Kurse sind jetzt stärker praxisorientiert, das Spektrum wurde deutlich erweitert. Themen wie Recht, Umwelt und Außenhandel werden angeboten, dazu EDV, Arbeitssicherheit und Personalentwicklung (u. a. CEFE: Entwicklung und Weiterbildung der unternehmerischen Potentiale). Insgesamt organisierte die Abteilung Weiterbildung im Jahr 2002 (bis einschließlich September) 58 Kurse mit rund 1.300 Teilnehmern aus 587 Unternehmen. Daneben führten die Abteilungen „Umwelt“ und „Recht“ 16 Informationsveranstaltungen für über 350 Teilnehmer durch.

Seit kurzem gibt es auch Kurse für Arbeitslose und Umschüler, finanziert über Stipendien der örtlichen Arbeitsverwaltung. Die Kursinhalte orientieren sich am Bedarf der rund 1.800 Mitgliedsfirmen von CEJ, eine spätere Vermittlung in offene Stellen wird durch die „Jobbörse“ des CEJ gefördert.

Torsten Schultheß, Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH (bfz)  
bfz im Internet: [www.pub.bfz.de](http://www.pub.bfz.de)  
CEJ im Internet: [www.coparmexjal.org.mx](http://www.coparmexjal.org.mx)

# Erfolgreich Mitglieder werben und binden

## Ein Beispiel aus Argentinien

*Mitgliederarbeit ist für argentinische Kammern und Verbände eine Überlebensfrage. Die Wirtschaftskrise trifft nicht nur Firmen, sondern auch Verbände und Kammern der Wirtschaft. Die Mitgliederzahlen sinken, viele Organisationen wurden sogar aufgelöst. Doch die Außenhandelskammer der argentinischen Provinz Córdoba (CaCEC) konnte trotz der schwierigen Wirtschaftslage die Mitgliederzahl um rund 30 Prozent steigern.*

Die CaCEC setzt auf gezielte Unternehmensbesuche und veranstaltet Unternehmerclubs – Ergebnis des Partnerschaftsprojektes zwischen CaCEC und Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart. Dazu ein Interview mit Carlos Pelliza, Geschäftsführer der CaCEC:

### SEQUA: Wer besucht die Unternehmen?

CaCEC: Aus unseren Mitarbeitern wurden Kundenbetreuer bestimmt. Sie besuchen die Mitgliedsunternehmen, lernen sie genauer kennen und ermitteln ihren Unterstützungsbedarf. Das Partnerschafts-

projekt hat unser Dienstleistungsangebot stark verbessert. Zur Werbung dafür wurden externe Kräfte mit dem Besuch potentieller Mitgliedsunternehmen beauftragt. Unsere Mitglieder werden mindestens einmal pro Jahr besucht. Seit Projektbeginn vor drei Jahren waren das über 650 Besuche.

### SEQUA: Wie wählen Sie die zu besuchenden Unternehmen aus?

CaCEC: Priorität haben die Mitgliedsunternehmen, die am meisten Unterstützung benötigen, gefolgt von jenen, die nicht regelmäßig an unseren Veranstaltungen teilnehmen. Potentielle Mitgliedsunternehmen werden über den Informationsaustausch unter den Führungskräften der CaCEC ausgewählt. Es sind meist Unternehmen, die eine Dienstleistung nachfragen, etwa Weiterbildung.

### SEQUA: Wie laufen die Besuche ab?

CaCEC: Wir informieren uns über die Außenhandelsaktivitäten des Unternehmens und seine Strategien dazu, um flän-

kernde Maßnahmen anbieten zu können. Wir fragen nach Erfolgen, um diese in unseren CaCEC-News zu veröffentlichen. Auch Schwächen beim Außenhandel interessieren uns, um sie zu analysieren und unsere Daten zu aktualisieren. Dem Unternehmer überreichen wir eine Mappe mit Informationen über unsere Dienstleistungen, eine Beitrittserklärung und einen Fragebogen zur Bewertung unseres Dienstleistungsangebotes.

### SEQUA: Wie funktionieren die Unternehmerclubs?

CaCEC: Die Clubs sind exklusiv für unsere Mitglieder und deren Ehrengäste da. Wir laden jedoch auch ausgewählte potentielle Mitgliedsunternehmen ein, um sie CaCEC näher zu bringen. Am Beginn des Treffens steht ein 30-minütiger Vortrag eines angesehenen Fachmanns, der anschließend kurz diskutiert wird. Die Themen werden durch Umfragen nach jedem Treffen ermittelt. Cocktails und ein Imbiss sorgen für eine angenehme Atmosphäre und ein gutes Klima für den Meinungsaustausch. So eine Veranstaltung dauert etwa zwei Stunden und findet in einem guten Hotel statt. Die Kosten werden durch Eintrittsgelder oder Sponsoren gedeckt. Seit 2001 fanden 11 Club-Treffen mit jeweils etwa 130 Unternehmern statt.

Weitere Informationen unter:  
[www.cacec.com.ar](http://www.cacec.com.ar)

## Fachkompetenz und öffentliche Fördermittel Eine Kammer in Chile beschreitet neue Wege

Die Kammer für Handel, Industrie, Dienstleistungen und Tourismus von Iquique (IHK Iquique) in Nordchile stand vor dem Dilemma vieler Industrie- und Handelskammern in Lateinamerika. Die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und Gebühren erlaubten kaum große Sprünge. Andererseits wollte sie Aktivitäten entwickeln, um eine führende Rolle in der regionalen Wirtschaftsentwicklung einzunehmen und Kleinunternehmern bedarfsgerechte Dienstleistungen anzubieten.

Die IHK Iquique wählte einen neuen Weg: Sie setzte auf öffentliche Fördermittel für Wirtschaftsförderung und berufliche Qualifizierung. Dabei wird sie seit 1999 vom Partnerschaftsprojekt mit der Handwerkskammer (HwK) Aachen unterstützt. Im Bereich der **beruflichen Weiterbildung** nutzt die IHK Iquique das „SENCE“-Programm des chilenischen Arbeitsministeriums. Unternehmen können bis zu einem Prozent ihrer Bruttolohnsumme für Weiterbildung ihrer Beschäftigten einsetzen und dafür Steuerermäßigungen bekommen. Die IHK Iquique hat sich dabei zwei lukrative Funktionen erschlossen: Vermittlung und Durchführung von Weiterbildung. Für die Unternehmen der Region ermittelt sie geeignete Weiterbildungsanbieter. Dafür

kann sie bis zu 18 Prozent der Weiterbildungskosten berechnen. Parallel dazu führt sie mit Dozenten der eigenen Weiterbildungsdatenbank auch Seminare durch.

Im Bereich der **Gewerbeförderung** entwickelte die IHK Iquique als erste regionale IHK in Chile mit den Fördergeldern der staatlichen Wirtschaftsfördergesellschaft CORFO ein auf die Unternehmen der Region abgestimmtes Förderprogramm. Den Auftrag bekam sie in einer öffentlichen Ausschreibung. Die Basis für diesen Erfolg wurde im Rahmen des Partnerschaftsprogramms gelegt: Durch die Fortbildung von Betriebsberatern baute die IHK Iquique eine in Chile bislang einmalige Fachkompetenz in der KMU-Beratung auf. Auch die öffentliche Seite profitiert – hat sie doch endlich einen kompetenten Partner der Privatwirtschaft, der ihr den Rückzug aus der Durchführung von Maßnahmen ermöglicht.

Dr. Carlos Barrenechea, Projektkoordinator,  
José Figueroa, Vorstandsmitglied der  
IHK Iquique  
Weitere Informationen:  
[www.iquiquenegocios.cl](http://www.iquiquenegocios.cl)  
[www.sence.cl](http://www.sence.cl), [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

## QM-System der SEQUA zertifiziert

Ihre Kunden und Auftraggeber der Entwicklungszusammenarbeit nach besten Kräften zufrieden zu stellen, ist schon lange erklärtes Ziel der SEQUA. Nun ist es soweit: Nach rund einjähriger Vorbereitungszeit wurde Ende September 2002 das Qualitätsmanagement-System der SEQUA nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziert. Damit gehört die SEQUA zu einer kleinen, feinen Minderheit: Nur etwa 15 Prozent der Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern sind zertifiziert.

Die Zertifizierung baut auf dem vor 6 Jahren begonnenen Prozess der Systematisierung der Arbeitsabläufe und der Erarbeitung des Leitbildes der SEQUA auf. Das QM-System umfasst die Arbeitsabläufe von der unverbindlichen Projektanfrage bis zum erfolgreichen Projektabschluss. Die Systematisierung in einem Handbuch führte in Teilbereichen zu sinnvollen Ergänzungen und insgesamt zu einer stärkeren Logik und Zuweisung der Verantwortlichkeit im Prozessablauf der Produkterstellung. Die Arbeit wird sicher weitergehen: Ob im Bereich der Partnerschafts-, der PPP-Projekte oder der Austausch- und Qualifizierungsmaßnahmen – in einem sich ständig ändernden Umfeld tauchen immer wieder Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf.

QM-Beauftragter der SEQUA:  
Robert Mächtel, Tel.: (0228) 982 38-22  
E-mail: [maechtel@sequa.de](mailto:maechtel@sequa.de)



*Kammerkonferenz in Kirgistan:  
Die kirgisischen Partner luden zu  
einer Bootspartie.*

### Zentralasien: Regionale Kammerkonferenz

Ein Höhepunkt des Partnerschaftsprojekts zwischen der IHK Südwestsachsen und der HIK Kirgistan war die regionale Kammerkonferenz für die zentralasiatischen Wirtschaftsvertretungen aus Aserbaidschan, Kasachstan, Kirgistan, Tadschikistan und Usbekistan. In der Abschlussresolution wurde die Notwendigkeit der weiteren Zusammenarbeit betont. Zunächst soll eine gemeinsame Informationsplattform entstehen. Diese erste derartige Arbeitskonferenz wurde vom BMZ im Rahmen des Anti-Terror-Programms gefördert.

*Ansprechpartner bei der SEQUA:  
Robert Mächtel, Tel.: (0228) 982 38-22  
E-mail: maechtel@sequa.de*

### Äthiopien: Den Privatsektor stärken

Die äthiopische Regierung setzt auf marktwirtschaftliche Reformen und die Entwicklung des gewerblichen Privatsektors, um in dem agrarisch geprägten Land Arbeitsplätze zu schaffen und die Armut zu mindern. Das Partnerschaftsprojekt zwischen der HwK Rhein-Main und der Ethiopian Chamber of Commerce (ECC) leistet einen Beitrag zur Stärkung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die ECC wird organisatorisch so gestärkt, dass sie kompetenter Ansprechpartner für Regierung und Unternehmer ist. Zudem wird die Interessenvertretung der KMU im Dialog mit der Regierung – insbesondere zur Reform der Berufsbildung – unterstützt. Außerdem werden weitere Dienstleistungen der ECC für ihre Mitglieder entwickelt. Seit September 2002 finanziert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung das Projekt.

*Ansprechpartner bei der SEQUA:  
Marco Christ, Tel.: (0228) 982 38-42  
E-mail: christ@sequa.de*

### Polen: Grenzüberschreitende Kooperation

Am 9./10. September fand die Tagung „Verstärkung der deutsch-polnischen Zusammenarbeit in der Berufsbildung: Erfahrungsaustausch über Good Practice-Beispiele im grenznahen Raum“ in Slubice statt. Mehr als 70 Experten stellten bereits existierende deutsch-polnische Projekte vor und diskutierten den Ausbau der Zusammenarbeit.

Die Veranstaltung wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert, da Polen ein Schwerpunktland des Ministeriums für den internationalen Austausch in der Berufsbildung ist. Veranstalter waren neben der SEQUA das Bundesinstitut für Berufsbildung sowie die Deutsche Angestellten Akademie Brandenburg-Ost. Ein Tagungsbericht kann bei SEQUA angefordert werden.

*Ansprechpartner bei der SEQUA:  
Dr. Markus Pilgrim, Tel.: (0228) 982 38-21  
E-mail: pilgrim@sequa.de*

### Public Private Partnership – Neue Projekte

Die SEQUA fördert neue Kooperationen mit Unternehmern zur Durchführung von PPP (Public Private Partnership)-Projekten, diesmal zwei in Mexiko:

- In Chignaguapan wird eine Wohn- und Ausbildungsstätte für weibliche Straßenkinder aus Mexiko City aufgebaut. Durch die Ausbildung zur Näherin wird die Reintegration in die Gesellschaft ermöglicht. Die Produkte, aus überwiegend ökologisch erzeugter Baumwolle gefertigte Spielzeugtiere, werden international vermarktet und sichern so die Nachhaltigkeit des sozialen Engagements.
- Die ökologische Imkerei wird zunächst in Yucatan, später auch in vier weiteren mexikanischen Bundesstaaten, eingeführt. Zur Absicherung der Breitenwirkung wird die mexikanische Regierung bei der Einführung entsprechenden Normen beraten.

*Ansprechpartnerin bei der SEQUA:  
Mareike Weingärtner, Tel.: (0228) 982 38-46  
E-mail: weingaertner@sequa.de*

### Indische KMU: fit für den internationalen Wettbewerb

Seit 1991 wird die indische Privatwirtschaft liberalisiert. Eine Folge: KMU, die vielfach durch staatliche Maßnahmen und Protektionismus privilegiert waren, sehen sich nun verstärkt dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Ein Partnerschaftsprojekt des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) unterstützt neun Selbstverwaltungsorganisationen von KMU in Südindien bei ihrer Zusammenarbeit und Vernetzung. Das von der SEQUA durchgeführte Projekt begann im Oktober 2002 mit der Arbeit in Tamil Nadu, Karnataka, Andhra Pradesh und Maharashtra. Es baut auf den Ergebnissen des ZDH-Partnerschaftsprogramms in Asien auf.

*Ansprechpartner bei der SEQUA:  
Marco Christ, Tel.: (0228) 982 38-42  
E-mail: christ@sequa.de*

*Herausgeber:*  
Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung  
und berufliche Qualifizierung (SEQUA)  
Gemeinnützige Gesellschaft mbH,  
Mozartstraße 4-10, 53115 Bonn  
Telefon (0049-228) 982 38-0  
Fax (0049-228) 982 38-19  
info@sequa.de  
www.sequa.de  
*Verantwortlich:* Ruth Rieckmann  
rieckmann@sequa.de

*Redaktion und Gestaltung:*  
MediaCompany Berlin GmbH, Büro Bonn  
www.mediacompany.com  
Wolfgang Wagener (Text),  
Juan González (Grafik)  
*Druck:* Mirlgel und Schneider, Bonn  
*Fotos:* Torsten Schultheß (bfz), S. 1, 2  
Robert Mächtel (SEQUA), S. 4