

»KVP-Projekte haben eine große nachhaltige Wirkung«

sequa-Interview mit Rolf Speit, developmentspolitischer Berater und Gutachter, zur Nachhaltigkeitsstudie von KVP-Projekten



Das KVP-Projekt der HWK Koblenz in Vietnam hat Aus- und Fortbildungskapazitäten im Schweißen nachhaltig eingeführt.

Herr Speit, Sie haben eine Studie über die Nachhaltigkeit von Projekten des Kammer- und Verbandspartnerschafts (KVP)-Programms durchgeführt. Was war das Ziel der Studie?

Wir sollten lange abgeschlossene Partnerschaftsprojekte darauf hin untersuchen, ob sich die Wirkungen, die im Projekt erzielt worden waren, heute noch nachvollziehen lassen. Das bezog sich einerseits auf die Projektergebnisse selbst, andererseits aber auch auf die Frage, ob die Partnerschaften zwischen deutschem und ausländischem Partner ebenfalls Bestand hatten. Wir haben uns acht Projekte auf vier Kontinenten angeschaut. Im Durchschnitt waren sie vor mehr als sechs Jahren beendet worden.

Was haben Sie hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Projekte festgestellt?

Wir haben insgesamt eine hohe Nachhaltigkeit der Wirkungen auf die organisatorischen Kapazitäten und Leistungsangebote ermittelt. Die

meisten der untersuchten Partner haben nachweisbare Fortschritte bei Dienstleistungen, der internen Organisationsstruktur und, in geringerem Umfang, der Interessenvertretung gemacht. Ihre finanzielle Situation hat sich meist weiter verbessert und sie haben ihren Mitgliederstamm erweitert, teilweise sogar vervielfacht. In Kroatien gelang mit Hilfe des Partnerschaftsprojekts sogar die flächendeckende Wiedereinführung der dualen Berufsbildung.

Wir haben außerdem festgestellt, dass alle Projektpartner ihre Kontakte nach Beendigung der Vorhaben weiterhin gepflegt haben. Allerdings ist die Intensität dieser fortbestehenden Kontakte unterschiedlich. Manche der Partner haben noch gemeinsame Veranstaltungen und gegenseitige Messebesuche durchgeführt, im Rahmen anderer Programme zusammengearbeitet und wechselseitig Delegationsreisen veranstaltet. In anderen Fällen waren diese Kontakte eher sporadischer Natur.

Editorial

»Tu Gutes und rede darüber« ist der Titel eines 1961 erschienenen Buches von Georg Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim. Dieser Buchtitel ist zu einem Synonym für eine Erfolg versprechende »Self-Marketing-Methode« geworden. Unsere Partner, die deutschen Kammern und Verbände, haben unter dem Dach des Kammer- und Verbands-Partnerschaftsprogramms über 20 Jahre bemerkenswerte Erfolge erzielt und damit im Zedtwitz'schen Sinne viel Gutes getan. Wir sequaner wussten das, aber da der Prophet im eigenen Land wenig gilt, ist es viel überzeugender, dass ein externer Gutachter als Verfasser der »KVP-Nachhaltigkeitsstudie« zum gleichen Urteil kommt.

»Wir tun Gutes«: Die Partnerschaftsprojekte sind mustergültig effektiv. Sie kosten vergleichsweise wenig und bringen sehr gute, teils herausragende Ergebnisse. Dass Kroatien wieder in die duale Berufsbildung eingestiegen und das »Duale System« im kroatischen Berufsbildungssystem verankert worden ist, ist einem Partnerschaftsprojekt zwischen der Handwerkskammer zu München und Oberbayern und der Handwerkskammer Kroatien zu verdanken.

»Wir reden darüber«: Die Nachhaltigkeitsstudie, ein Handbuch für das Projektmanagement von Partnerschaftsprojekten und viele »Blue Prints« für Projektmanager halten wir auf unserer Website bereit. Außerdem sind unter den »Referenzen« Informationen über alle jemals von und über sequa durchgeführten Projekte zu finden. Stöbern Sie doch mal! Als Anreiz soll Ihnen unser heutiges sequaForum dienen.

Gebhard Weiss, Geschäftsführer

Die Nachhaltigkeit der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen, wie beispielsweise die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze bei Klein- und Mittelunternehmen, konnten wir letztlich leider nicht bewerten. Der Grund hierfür ist, dass die Projekte solche Wirkungen kaum ermittelt und nachgehalten haben.

Was waren die Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die hohe Relevanz der KVP-Projekte. In allen Fällen boten sie den sich in Umbruchphasen befindlichen Ländern wichtige Orientierungshilfen für den Aufbau beziehungsweise die Weiterentwicklung der verfassten Wirtschaft. Sie taten das Richtige zum rechten Zeitpunkt. Der lange Beratungszeitraum von sechs, gelegentlich bis zu sieben oder acht Jahren ermöglichte es, Vertrauensbeziehungen aufzubauen und die einheimischen Partnerorganisationen behutsam zu entwickeln. Die meisten der Vorhaben haben

das Prinzip der »Kooperation auf Augenhöhe« erfolgreich in die Praxis umgesetzt, was der Nachhaltigkeit zugutekam. Das große Engagement der deutschen Kammern und Verbände und das gute Fingerspitzengefühl einiger Langzeitexperten haben Erfolg und Nachhaltigkeit ebenfalls günstig beeinflusst.

Was empfehlen Sie für die Weiterentwicklung des KVP-Programms?

Wir haben eine Reihe von Empfehlungen ausgesprochen, von denen ich drei hervorheben möchte. Unsere zentrale Empfehlung lautet, das Programm beizubehalten und an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Die globalen Herausforderungen haben sich gewandelt. Heute gilt es, auf Augenhöhe mit Partnern beispielsweise dem Klimawandel Einhalt zu gebieten, energieeffizientes Wirtschaften zu fördern oder den demokratischen Wandel im arabischen Raum zu unterstützen. Ich denke, dass das KVP-Programm ein gutes Instrument ist,

die Kompetenzen der verfassten Wirtschaft für die Arbeit an diesen globalen Fragen zu nutzen. Das ist auch für die deutsche Wirtschaft von Interesse.

Eine weitere Empfehlung lautet, die Wirkungen der Projekte auf die Partnerkammern und -verbände systematisch zu erheben und zu dokumentieren. Ich glaube, das ist wichtig, um den Nutzen des KVP-Programms gegenüber dem BMZ und auch gegenüber der interessierten Öffentlichkeit in Deutschland greifbar zu machen. Wir empfehlen darüber hinaus sequa, ihr Wissensmanagement und die Außendarstellung des Programms zu verbessern. sequa und die mit ihr kooperierenden deutschen Kammern und Verbände haben enorm viel Wissen gesammelt und eine Reihe von sinnvollen Instrumenten und wirksamen Methoden entwickelt. Diese beispielsweise auf der Webseite von sequa leichter zugänglich und optisch attraktiver aufzubereiten, hielte ich für sehr sinnvoll.

Starkes Engagement der Projektpartner

KVP-Workshop 2011



Die vergangenen beiden Jahre waren für das Kammer- und Verbandspartnerschafts (KVP)-Programm sehr ereignisreich: neue Projekte mit neuen deutschen und ausländischen Partnern wurden gestartet und abgeschlossene Projekte auf ihre Nachhaltigkeit hin geprüft. Ein Handbuch für das Projektmanagement liegt vor und mit den Berufsbildungspartnerschaften (BBP) entstand ein Schwesterprogramm zum KVP-Programm. Genügend Themen also für den KVP-Workshop 2011, der am 8. September in Bonn stattfand.

Auf Einladung von sequa trafen sich fachliche Steuerer und Langzeitfachkräfte der deutschen Projektpartner, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen. Mehr als 60 Personen nahmen an der Veranstaltung teil, darunter Vertreter fast aller laufenden Projekte sowie des zuständigen BMZ-Referats 111 »Zusammenarbeit mit der Wirtschaft/Servicestelle«.

Zum Zeitpunkt der Veranstaltung wurden weltweit 25 KVPs und vier BBPs durchgeführt. Die Bandbreite der Partnerländer reichte von A wie Ägypten bis U wie Usbekistan. Seit 2009 wurden 15 Neuvorhaben gestartet. Das vom BMZ bereitgestellte Fördervolumen für KVPs

und BBPs stieg von rund sieben Millionen Euro 2009 auf rund neun Millionen Euro 2011. Dennoch bleibt die Pipeline von Projektvorschlägen für Neuvorhaben lang und kann mit den vorhandenen Mitteln nicht gedeckt werden. Dies gilt insbesondere für die neue Möglichkeit der Berufsbildungspartnerschaften. Sie stoßen nicht nur bei in- und ausländischen Partnern auf großes Interesse und hohe Wertschätzung, sondern auch im BMZ, wie die anwesende Vertreterin des Ministeriums betonte.

Breiteren Raum im Workshop nahm die Diskussion um Weiterentwicklung und Qualitätsmanagement im KVP-Programm ein. Die guten Noten, die der Gutachter der Nachhaltigkeitsstudie den abgeschlossenen Projekten gab, werteten die Teilnehmer als Ansporn zur Weiterentwicklung des Programms. Allgemein begrüßte das Plenum das neue Managementhandbuch von sequa für die Durchführung von Partnerschaftsprojekten. Angeregt wurde darüber hinaus die Organisation spezifischer Trainings, beispielsweise zum Thema Wirkungsmonitoring. Sehr begrüßt wurde die Empfehlung des Gutachters, das KVP-Instrumentarium spezifischer einzusetzen und fortzuentwickeln.

Über diese Diskussionen hinaus betonten die Teilnehmer die Bedeutung des KVP-Workshops als Möglichkeit des direkten Austausches untereinander. Sowohl die große Beteiligung an der Veranstaltung als auch die Auswertung der Teilnehmerbefragung bestätigen das nach wie vor hohe Engagement der deutschen Projektpartner für das Programm.



Präsentation und Diskussion der Nachhaltigkeitsstudie waren Teil des produktiven KVP-Workshops.

Prädikat »Besonders nachhaltig«

Wiedereinführung der dualen Berufsausbildung in Kroatien im Rahmen eines KVP-Projektes



Aktiv gelebte Partnerschaft: Besuch der HWK Kroatien bei der Internationalen Handwerksmesse in München.

Das Partnerschaftsprojekt zwischen der HWK für München und Oberbayern und der HWK Kroatien (1995–2003) ist ein gelungenes Beispiel für die nachhaltige Wirkung von KVP-Projekten. Das Projekt war bei der Wiedereinführung der dualen Berufsausbildung in Kroatien besonders erfolgreich.

Es knüpfte an eine Bildungstradition an, die mit Beginn des sozialistischen Regimes in den 1960er Jahren abgebrochen worden war. Die Kammer erhielt insbesondere Unterstützung dabei, neue, praxisorientierte Lehrpläne zu entwickeln und hoheitliche Aufgaben zu übernehmen wie zum Beispiel die Abnahme von Gesellen- und Meisterprüfungen. Die Ergebnisse waren schon unmittelbar nach Ende des Projektes sehr eindrucksvoll: 6774

Jugendliche in der Ausbildung, 2872 Gesellenprüfungen und 729 Meisterprüfungen abgenommen. Und der positive Trend hielt weiter an. Mittlerweile gibt es rund 10 000 Auszubildende pro Jahr. Bis 2009 wurden 8053 Gesellen und 10 115 Meister ausgebildet.

Die Wiedereinführung der dualen beruflichen Ausbildung und ihre Verankerung im kroatischen Bildungssystem ist auch die Grundlage für neue Ausbildungsberufe: Am Ende der Projektlaufzeit waren für 53 Handwerksberufe neue, praxisorientierte Lehrpläne erstellt. Ihre Zahl hat sich inzwischen auf 60 erhöht. Im Vergleich dazu gibt es in Kroatien etwa 200 Berufe außerhalb des Handwerks; hier wird noch immer rein schulisch ausgebildet.

Qualitätssicherung der Projekte

KVP-Handbuch für das Projektmanagement

i Als Durchführungsorganisation des Kammer und Verbandpartnerschafts (KVP)-Programms steht sequa den Projektträgern beratend und begleitend zur Seite. Zur Beratungsleistung gehört die Qualitätssicherung der Projekte. Dieser dient auch das kürzlich herausgegebene KVP-Handbuch für das Projektmanagement.

Das neue Dokument ergänzt das bekannte Handbuch für die Zusammenarbeit zwischen sequa und den Projektträgern. Während letzteres insbesondere Fragen zur Projektadministration und -abrechnung beantwortet, legt das aktuelle Handbuch sein Gewicht auf inhaltliche Fragen des Projektmanagements. In vier Kapiteln behandelt es die Ziele und Grundsätze der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die Planung und Entwicklung eines KVP-Projektes, die Durchführung eines Projektes sowie das Thema Monitoring und Erfolgsmessung. Im Anhang sind ausgewählte Muster und Beispiele zusammengestellt, die sich unmittelbar für die Projektdurchführung verwenden lassen.

Das Handbuch ist zunächst in deutscher Sprache erschienen und richtet sich insbesondere an die fachlichen Steuerer und Langzeitfachkräfte der Projekte. Da es als lebendiges Instrument mit

hohem Gebrauchswert konzipiert ist, wird sequa die Aktualität des Handbuchs in regelmäßigen Abständen überprüfen und neue Entwicklungen sowie Anregungen ihrer Partner berücksichtigen. Eine englische Fassung ist in Planung.

Das Handbuch steht auf der Website von sequa (www.sequa.de) unter Publikationen \Kammer und Verbände \Dokumente zum Download bereit.



Weitere Handbücher von sequa

Folgende Publikationen stehen auf www.sequa.de zum Download

BMO Toolbox

Tools and Materials for Enhancing Business Membership Organizations

Im Auftrag des Private Sector Development Department der UNIDO hat sequa eine sogenannte »BMO Toolbox« entwickelt (BMO = Business Membership Organizations). Ursprünglich als Grundlage für ein web-basiertes Instrument entworfen, dient die Toolbox auch als umfassendes Handbuch zu allen Aspekten der Förderung von Kammern und Verbänden.

Local Economic Development

Supporting Private Sector Development at Local Level

Das Handbuch betont die Rolle der Privatwirtschaft und ihrer Vertretungseinrichtungen im Local Economic Development (LED). Es dient als praktischer Ratgeber für Kammern und Verbände sowie deren beratende Projektpartner, die sich auf lokaler Ebene für die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in partizipativer Form einsetzen wollen.

Kaukasus: Verbände in ihren zentralen Funktionen leistungsfähiger machen

Das Bildungswerk der Wirtschaft Mecklenburg Vorpommern e. V. berät Arbeitgeberverbände in Armenien, Aserbaidschan und Georgien seit 2008 in einem vom BMZ finanzierten KVP-Projekt*. Während in der ersten Phase ein Schwerpunkt auf der Umsetzung des sozialen Dialoges lag, wird es in der im Januar 2012 gestarteten zweiten Hauptphase insbesondere darum gehen, die Verbände in ihren zentralen Funktionen leistungsfähiger zu machen.

Info: bettina.mueller@sequa.de

China: Regionale Wirtschaftsförderung im Nordosten

Im Auftrag der GIZ führt sequa von Dezember 2011 bis März 2015 in enger Zusammenarbeit mit deutschen Kammern und Verbänden Maßnahmen im Bereich der Regionalen Wirtschaftsförderung im Nordosten Chinas durch. Das Augenmerk liegt auf provinzübergreifender Kooperation, der Stärkung des Regionalmarketings und des öffentlich-privaten Dialogs sowie der Geschäftskontaktanbahnung zwischen China und Deutschland.

Info: jonne.bruecher@sequa.de

Algerien: Junge Frauen in der Umweltwirtschaft

Im Auftrag der GIZ führt sequa seit November 2011 ein einjähriges Pilotprojekt durch mit dem Ziel, die Voraussetzung für die Beteiligung junger Frauen an innovativen Berufen und Unternehmensgründungen in der Umwelt- und Energiewirtschaft zu verbessern. Partner ist ein Netzwerk von Unternehmerinnenverbänden.

Info: linda.schraml@sequa.de

Kongo: Kommunikationsstrukturen der Wirtschaftskammer festigen

In einem neuen KVP-Projekt* kooperiert der Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft e. V. mit



Jugendliche in Jerevan: Das KVP-Projekt im Kaukasus soll zur Verbesserung ihrer Beschäftigungschancen beitragen.

der »Fédération des Entreprises du Congo« (FEC). In einer ersten Hauptphase von November 2011 bis Oktober 2014 sollen vor allem die internen und externen Kommunikationsstrukturen der FEC gestärkt werden.

Info: jonne.bruecher@sequa.de

Serbien: Wettbewerbsfähigkeit der KMU stärken

Im Rahmen des Programms ACCESS (Assistance to the Competitiveness and Comptability for the EU of Serbian SME) hat die GIZ sequa einen Folgeauftrag zur Verbands- und Kammerförderung erteilt. Ziel bis 2013 ist es, die Wettbewerbsfähigkeit serbischer KMU auf regionalen Märkten und dem EU-Binnenmarkt zu stärken und die Bedürfnisse von Unternehmerinnen und Unternehmern zu erkennen und strukturell umzusetzen. Darüber hinaus berät sequa die serbischen Institutionen bei der Beantragung von EU-Fördermitteln.

Info: rainer.kluesener@sequa.de

Äthiopien: Interessensvertretung und Dienstleistungsentwicklung der Kammern

Im Januar 2012 startete die zweite Hauptphase des KVP-Projektes* zwischen der HWK Frankfurt-Rhein-Main und der Ethiopian Chamber of Commerce and Sectorial Associations (ECC-SA). In den nächsten drei Jahren wird es vor allem darum gehen, die Nationale Kammer

und ihre Mitgliedskammern in den Bereichen Interessensvertretung und Dienstleistungsentwicklung zu stärken. Das Projekt agiert auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene.

Info: anastasia.thulke@sequa.de

Kasachstan: Förderung der praxisorientierten Berufsbildung

Die HWK Trier hat im November 2011 zusammen mit kasachischen Berufsschulen und Wirtschaftsorganisationen ein Berufsbildungspartnerschafts (BBP)-Projekt* gestartet. Ziel der ersten dreijährigen Hauptphase ist es, in den Sektoren Bau und KFZ praxisorientierte Aus- und Weiterbildungsgänge in Kooperation zwischen Berufsschulen und Vertretungsorganisationen der Wirtschaft zu entwickeln.

Info: anastasia.thulke@sequa.de

Philippinen: Qualifizierung für KKMUs im Lebensmittelsektor

Seit Oktober 2011 kooperieren der Bund Katholischer Unternehmer e.V. (BKU) und die Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf gemeinsam mit der Cebu Chamber of Commerce and Industry (CCCI) in einem BBP-Projekt*. Das Projekt soll philippinische Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KKMUs) des Lebensmittelsektors nachhaltig befähigen, ihre Qualität zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Info: susann.gerlach@sequa.de



Traditioneller Gemüseverkauf auf einem Markt in Cebu, Philippinen.

*Das Projekt wird im Rahmen des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms (KVP) bzw. des Berufsbildungspartnerschaftsprogramms (BBP) vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) über sequa gefördert.