

Querschnittsstudie der Berufsbildungspartnerschaften (BBP) in Afrika

Zusammenfassung und
Quintessenz der Hauptaussagen

Gutachter

Paul Wolterstorff M.A. (Teamleiter)
Dr. Georgia Badelt
Eberhard Baerenz

November 2019



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

ZUSAMMENFASSUNG UND QUINTESSENZ DER HAUPTAUSSAGEN

- I** Zielsetzung der Querschnittsstudie und Vorgehen
- II** Das BBP-Programm
- III** Bewertung wesentlicher BBP-Kriterien
- IV** Highlights aus den Projekten
- V** Herausforderungen
- VI** Empfehlungen
- VII** Fazit

ZUSAMMENFASSUNG UND QUINTESSENZ DER HAUPTAUSSAGEN

I Zielsetzung der Querschnittsstudie und Vorgehen

Das durch sequa umgesetzte Programm "Berufsbildungspartnerschaften mit der deutschen Wirtschaft" (BBP), das seit 2010 besteht und vom Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert wird, umfasste im Oktober 2018 zu Beginn der Studie **34 Projekte**. Sie werden weltweit durchgeführt, wobei die Mehrzahl mit **22 Projekten** in Afrika implementiert wird. 8 Projekte befanden sich zu Studienbeginn bereits in der 2. Phase; 4 waren seit wenigen Monaten abgeschlossen.

Mit der Studie wird das Ziel verfolgt, bisherige Wirkungen und Lernerfahrungen mit BBPs in Afrika zu erfassen und aufzuzeigen, wie das Programm bzw. dessen Projekte zukünftig verbessert werden können, um Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu optimieren und somit Beschäftigungseffekte zu maximieren.

Das **Gutachterteam**, das aus 3 Experten¹ bestand, hat neben der Analyse diverser Dokumente (relevante Dokumente zum Programm wie die BMZ-Handreichung sowie Projektdokumente wie Berichte von Projektfortschrittskontrollen - PFK) vor allem Interviews mit den fachlichen Steuerern der deutschen Partner, den lokalen Partnern, den Langzeitexperten (LZE) sowie den zuständigen sequa-Projektmanagern geführt. Die **Interviews** stützten sich auf einen umfassenden Fragebogen (siehe Annex 6). Dabei wurden quantitative und qualitative Informationen gesammelt. Ein Großteil der Interviews wurde persönlich geführt; hierfür wurden sowohl die deutschen Partner in Deutschland aufgesucht als auch ausgewählte Projekte (insgesamt 11) vor Ort besucht. Im Mittelpunkt der Querschnittsstudie standen die **Projektbesuche**, da sie den Gutachtern erlaubten, sich mittels Gesprächen mit lokalen Partnern, Auszubildenden, Unternehmern, verfasster Wirtschaft und Vertretern staatlicher Institutionen wichtige Eindrücke von der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit der BBP-Projekte zu verschaffen.

Die Studie begann am 15. Oktober 2018 mit einem Kick-off Workshop und endete mit der Abnahme des Endberichts im August 2019 (siehe Ablaufschema in Anhang 3). Das Gutachterteam stand während der Studiendurchführung im regelmäßigen Austausch mit sequa (u.a. Auftakt-Workshop und zwei Interims-Workshops).

II Das BBP-Programm

Der **Grundgedanke** des BBP-Programms ist, dass deutsche Kammern, Verbände und Berufsbildungseinrichtungen Fachwissen im Bereich der dualen, praxisorientierten Berufsbildung ihren Partnern (Kammern, Verbänden und Berufsschulen) in Entwicklungsländern zur Verfügung stellen, damit die berufliche Bildung dort unter aktiver Beteiligung der lokalen Wirtschaft verbessert und damit zu einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und zur Reduzierung von Armut beigetragen wird. Das BBP-Programm ist dabei nicht Teil der bilateralen EZ, sondern wird im Rahmen der Zusammenarbeit des BMZ mit der Wirtschaft finanziert. Es unterstützt die Kooperation der deutschen verfassten Wirtschaft mit Wirtschaftsorganisationen in den Partnerländern, wobei deren Organe, wie zum Beispiel Kammern und Verbände, Projektträger sind. Damit ist ein unmittelbarer Knowhow-Transfer bezüglich praxisnaher beruflicher Bildung in die Partnerländer gegeben.

¹ Um die Lesbarkeit des Textes zu verbessern, wird auf eine genderspezifische Unterscheidung (in diesem Fall GutachterInnen oder Gutachter*innen) verzichtet. Es wird aber betont, dass in der oben genutzten Schreibweise immer das gesamte Genderpektrum eingeschlossen ist.

Ziel der BBP-Projekte ist es ein größeres Angebot an bedarfsorientierter und höherwertiger beruflicher Aus- und Weiterbildung zu schaffen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppen fördert. Die höhere Qualität wird im Wesentlichen durch eine höhere Beteiligung der lokalen Wirtschaft an der Aus- und Weiterbildung im Berufsbildungssystem erreicht. Laut BMZ-Handreichung umfassen die verfolgten **Ansätze** in den Projekten zum Beispiel (z.B.):

- Berufsbildende Organisations- und Kapazitätsentwicklung der lokalen Kammern, Verbände und BBZ, damit diese eine aktivere Rolle in der beruflichen Bildung einnehmen,
- Beratung hinsichtlich eines gestärkten Dialogs zwischen Regierung, verfasster Wirtschaft und BBZ,
- Stärkung der institutionellen Einbindung der Wirtschaft in das Berufsbildungssystem des Kooperationslandes im Sinne der Schaffung von kooperativen bzw. dualen Aus- und Weiterbildungsgängen,
- Beratung hinsichtlich der Schaffung von Qualifikationsstandards, Berufsprofilen und Prüfungsstandards, um die gesellschaftliche Akzeptanz für berufliche Bildung zu verbessern,
- Stärkung von Strukturen der Berufsberatung, et cetera (etc.).

Konkrete **Aus- und Weiterbildungen werden in der Regel pilothaft entwickelt und durchgeführt**, um die Vorzüge einer praxisorientierten beruflichen Bildung zu demonstrieren und dabei die beteiligten Akteure in entsprechenden Prozessen zu stärken, so dass sie den Ansatz replizieren können.

Der **Rahmen für BBP-Projekte** ist relativ standardisiert: Die Laufzeit beträgt in der Regel 6 Jahre (2 Phasen à 3 Jahre), wobei Verlängerungen gemäß von an das BMZ gestellten Anträgen möglich sind. Das finanzielle Projektvolumen liegt zwischen 800 000 und 1 Mio. EUR (€) pro Projektphase. Der deutsche Partner stellt eine Langzeitfachkraft ein, die entweder permanent oder intermittierend vor Ort ist und das Projekt zusammen mit den lokalen Partnern durchführt, mit denen eine Durchführungsvereinbarung geschlossen wird. sequa begleitet und berät den deutschen Partner in der Projektentwicklung und -implementierung sowie bei Evaluierungen.

Prinzipiell gibt es folgende Charakteristika und Stärken des BBP-Programms, die auch von den Gutachtern im Rahmen der vorliegenden Studie verifiziert werden konnten:

Charakteristika und Stärken des BBP-Programms

Nachfrageorientierung

Die untersuchten BBP-Projekte werden auf Nachfrage der Partner hin initiiert und partizipativ entwickelt;

Flexibilität

BBP-Projekte erfassen die Wünsche der Partner in Projektprüfungen und gehen auf den artikulierten Bedarf ein. Basierend auf Projektfortschrittskontrollen kann das Projektdesign in der zweiten Projektphase angepasst werden. Auch innerhalb der Phasen können nach Absprache mit sequa und dem BMZ Anpassungen per Änderungsantrag erfolgen.

Längerfristige Partnerschaften auf Augenhöhe

Zwischen deutschen und ausländischen Partnern herrscht ein direkter Austausch, der aufgrund ähnlicher Zielsetzungen der beteiligten Organisationen den Wissenstransfer erleichtert.

Praxisorientierung

In BBP-Projekten bringen die deutschen Partner und die eingesetzten Berufsbildungsfachkräfte ihre Kompetenz praxisnah ein. Das BBP-Programm setzt in diesem Zusammenhang das Alleinstellungsmerkmal Deutschlands der dualen beruflichen Aus- und Weiterbildung in

Wert und nutzt hierfür die Kompetenzen von deutschen Kammern und Verbänden mit ihren mehr als 800 Berufsbildungszentren.

Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

Die Privatwirtschaft in Deutschland und in den Partnerländern ist aktiv in die Projektkonzipierung und -implementierung eingebunden. Unternehmen in den Partnerländern artikulieren ihren Ausbildungsbedarf und beteiligen sich an der Gestaltung von nachfrageorientierter Aus- und Fortbildung.

Ansatz auf Mesebene

Durchführungspartner in den Partnerländern sind Organisationen auf Meso-Ebene, wie Kammern, Verbände und die ihnen angeschlossenen BBZ. Die beteiligten Organisationen werden dazu qualifiziert, Einfluss auf die Ausgestaltung der beruflichen Bildung auszuüben und die Interessen der Wirtschaft hierbei einzubringen.

Hohe Effizienz

Trotz relativ geringer Ressourcenausstattung gelingt es BBP-Projekten mit der Wirtschaft konzipierte Aus- und Fortbildungsgänge zu implementieren und ein positives Kosten-Nutzen Verhältnis zu schaffen.

Gut sichtbarer Vorbildcharakter

In Pilotprojekten wird vorbildhaft mit der Wirtschaft gemeinsam berufliche Bildung konzipiert und durchgeführt. Die vorzeigbaren Resultate (ausgestattete Werkstätten, bedarfsorientierte Curricula, qualifizierte und in den Arbeitsmarkt integrierte Absolventen...) regen zur Ausweitung der Maßnahmen an und stimulieren systemische Veränderungen im Sinne von kooperativer beruflicher Bildung.

Die zuletzt genannte Schaffung von Pilotmaßnahmen verweist bereits auf immanente Grenzen des BBP-Programms, die bei den Wirkungserwartungen zu berücksichtigen sind:

Angesichts von limitierten Ressourcen und einer auf rund sechs Jahre begrenzten Laufzeit schaffen BBP-Projekte vor allem vorzeigbare und replizierbare Modelle. **Quantitative Wirkungen** (Anzahl qualifizierter schulischer und betrieblicher Ausbilder, Anzahl zertifizierter Absolventen, Einkommenssteigerung, Neugründung von Betrieben...) sind begrenzt durch Laufzeit und Budgets und können daher nur bedingt mit wesentlich besser ausgestatteten Berufsbildungsprogrammen bi-lateraler und multilateraler Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) konkurrieren. Für die **qualitative Verbesserung von Aus- und Fortbildung** kann das BBP-Programm Maßstäbe setzen und Best Practices demonstrieren, diese aber nur in beschränktem Ausmaß multiplizieren.

Mit seiner Fokussierung auf Partnerschaften der verfassten Wirtschaft wirkt das BBP-Programm vor allem auf Meso-Ebene und leitet Kammern und Verbände in den Zielländern dazu an, Projektaktivitäten nachhaltig weiter zu führen. In Mitwirkungsgremien auf oberster Entscheidungsebene sind deren Vertreter jedoch nur selten vertreten. **Systemische Wirkungen**, wie zum Beispiel die Umgestaltung nationaler Berufsbildungssystemen im Sinne von dualer Ausbildung, können zwar angestoßen und punktuell unterstützt, aber nicht vollständig begleitet und implementiert werden.

BBP-Projekte können zudem nur eine Auswahl aus der möglichen Gesamtheit von sinnvollen berufsbildenden Interventionen in den o.g. Handlungsfeldern treffen (z.B. Ausbildung von Ausbildern und Auszubildenden, Fortbildung von Ausbildern und Auszubildenden, Einführung neuer Technologien und neuer Berufsbilder; kaufmännische Zusatzkurse; Kapazitätsentwicklung von Partnern; Mitgestaltung von systemischen Veränderungen; Beratung hinsichtlich Normentwicklung, Akkreditierung und Prüfwesen, Ausstattung von Werkstätten, Beratung bei vor-

und nachgelagerten Arbeitsfeldern wie Arbeitsmarktanalysen, Berufsberatung, Arbeitsvermittlung und Unterstützung von Betriebsgründern). Demgemäß hat jedes BBP-Projekt spezifische Stärken, die dem Bedarf der lokalen Partner entsprechen, kann aber in anderen Arbeitsfeldern nur Akzente setzen oder durch Kooperationsmanagement mit Dritten bestehende Lücken schließen.

III Bewertung von wesentlichen Kriterien des BBP-Programms

Bei Einzelinterviews konnten die Befragten (lokale Partner und Fachkräfte, fachliche Steuerer der deutschen Partner, LZE sowie zuständige sequa-Projektmanager) 13 Kriterien des BBP-Programms auf einem Zahlenstrang mit Noten von 1 (völlig unzureichend) bis 10 (exzellent) bewerten. Hierbei wurden die OECD-Evaluierungskriterien, die einzelnen Elemente einer Wirkungskette sowie Aspekte des Projektmanagements abgefragt. Den Interviewpartnern wurde Gelegenheit geben, ihre Sichtweise zu begründen. Durch zusätzliche Fragen konnten die Sachverhalte weiter vertieft werden.

Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse dieser Erhebung zusammenfassend dar:

Tabelle 1: Bewertung wesentlicher Kriterien des BBP-Programms

Bewertungskriterium	Nennungen	Bewertung	Note
1. Relevanz	61	8,8	Sehr gut
2. Inputs	59	8,2	Gut
3. Nutzung	55	7,4	Insgesamt gut
4. Direkte Wirkung	52	7,7	Insgesamt gut
5. Indirekte Wirkung	46	7,3	Insgesamt gut
6. Höher aggregierte Wirkung	47	7,2	Insgesamt gut
7. Effektivität	56	7,8	Gut
8. Effizienz	57	8,1	Gut
9. Nachhaltigkeit	58	7,5	Insgesamt gut
10. Projektentstehung und Planung	55	7,5	Insgesamt gut
11. Beiträge der sequa	49	7,7	Gut
12. Fachliche Steuerung / deutsche Partner	52	8,1	Gut
13. Ausländische Durchführungspartner	49	7,0	Insgesamt gut
Gesamt – Durchschnitt		7,7	Gut

Bei der oben dargestellten Bewertung fällt auf, dass kein Kriterium schlechter als „insgesamt gut“ bewertet wurde. Der **Durchschnittswert von 7,7 (Gut) unterstreicht die hohe Akzeptanz und die gute Reputation des BBP-Programms**. Sie wird durch die zahlreichen Neuansträge zur Durchführung von BBP-Projekten sowie durch Verlängerungs- und Ausweitungswünsche der Partner unterstrichen. Positiv anzumerken ist zudem, dass fast die Hälfte der bewerteten Kriterien mit glatt „sehr gut“ oder „gut“ bewertet wurden.

Bei der am besten bewerteten Relevanz werden die Nachfrageorientierung und der Vorbildcharakter der Ausbildungsgänge sowie die stark gesteigerte Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen besonders hervorgehoben. In Bezug auf die erbrachten Inputs wird die hohe Fachkompetenz der deutschen Partner und die Verknüpfung von Sachlieferungen mit Beratungsleistungen durch die deutschen Partner gelobt.

Zahlreiche ausländische Partner brachten ausdrücklich ihr Erstaunen darüber zum Ausdruck, dass mit einem stark limitierten Budget umfassende Wirkungen erzielt werden können, und die Effizienz durch die Schaffung von Synergien mit anderen Vorhaben noch gesteigert wurde. Im Hinblick auf die Effektivität werden in den meisten Projekten dank Ausdauer und Zielorientiertheit der Großteil der angestrebten Ergebnisse erzielt. Hinsichtlich der deutschen Partner wird die „*kritische und zugleich konstruktive Arbeit*“ der sequa und die Professionalität im Projektmanagement insbesondere bei Projektprüfung, -planung und bei Projektfortschrittskontrollen lobend hervorgehoben. Die hohe Fachkompetenz der fachlichen Steuerung, deren konzeptionelle Unterstützung sowie das große Engagement der Beteiligten werden ebenfalls hervorgehoben.

Trotz einer immer noch „insgesamt guten“ Bewertung gibt es bei den drei am schlechtesten bewerteten Kriterien **Entwicklungspotentiale**.

Das Schlusslicht, die Bewertung des ausländischen Durchführungspartners, verweist auf *die für den afrikanischen Kontext typischen, außergewöhnlich schwierigen Rahmenbedingungen*: In einem häufig unsteten und kontroversen politischen Umfeld leiden Berufsbildungsinstitutionen unter internen Kämpfen, häufigen Reorganisationen und hoher Personalfuktuation. Die entstehende „administrative Schwerfälligkeit“ verlangsamt und erschwert die Projektimplementierung.

Die auf den vorletzten Plätzen stehende Bewertung der indirekten und höher aggregierten Wirkungen unterstreicht die o.g. Limitierung der prinzipiellen Möglichkeiten von BBP-Projekten: Sie können mit dem vorhandenen Personal und Budget zwar gut ihre Kernaufgaben erfüllen, in Bezug auf die Einwirkung auf Berufsbildungssysteme sowie der Nachverfolgung übergeordneter politischer Zielsetzungen stoßen sie jedoch an ihre Grenzen.

Weitere Herausforderungen werden in Abschnitt V „Herausforderungen und Entwicklungspotentiale“ weiter unten zusammengefasst.

IV Highlights aus den Projekten

Die BBP-Querschnittsstudie erfasste **quantitative Daten und Fakten** der analysierten BBP-Projekte. Besonders positiv fielen folgende Punkte auf:

Nutzung

Rund 11.000 Personen nutzten die Projektfördermaßnahmen der 22 in Afrika implementierten BBP-Projekte. Rechnet man die für Afrika erlangten Daten hoch, beträgt die Gesamtzahl der Nutzer in den 34 weltweit implementierten BBP-Projekte ca. 18.000 Personen.

Frauenanteil

Der Frauenanteil der Nutzer liegt bei 33,2% (Stichprobe in 8 BBP-Projekten), was einen exzellenten Wert in zum Großteil technischen Berufsfeldern darstellt.

Beschäftigung

Bei BBP-Projekten, die Daten zu berufsrelevanter Beschäftigung liefern konnten, lag der Beschäftigungsgrad der Absolventen bei 96,5%. In einzelnen Berufssparten, wie Mechatronik, konnte durch gezielte Nachfrageorientierung eine Übernahme der Absolventen von 100% in die ausbildenden Betriebe erreicht werden.

Einkommen

Die Gehälter für in dualen Ausbildungen qualifizierte Fachkräfte sind in vielen Ländern fast doppelt so hoch wie die von Abgängern von BBZ mit meist stark theorieelastiger Qualifikation. In Photovoltaik qualifizierte Elektrobetriebe konnten ihre Einnahmen aus diesem Bereich in

mehreren Gemeinden Benins um rund 100% steigern. Der durch die Ausbildung erwirtschaftete zusätzliche Gewinn der beteiligten Betriebe betrug rund 27.000 €.

Breitenwirksamkeit

In mehreren Ländern, wie z.B. Marokko, Tunesien, Tansania, Nigeria und Benin, wurden die durch BBP-Projekte erfolgten Pilotausbildungen als so erfolgreich angesehen, dass nun eine landesweite Verbreitung der Ausbildungen intendiert ist.

Duale Ausbildung

Das durch BBP-Projekte modellhaft vorexerzierte duale Ausbildungsmodell hat Vorbildcharakter erworben und führt zur Ausgestaltung betrieblicher Ausbildung, der Gründung von mit der Verbreitung dualer Ausbildungsgänge befassten Abteilungen in Ministerien (z.B. Tansania) und zu landesweiten Strategien zur Implementierung dieses Ausbildungstyps (z.B. Marokko und Nigeria).

Einbeziehung der Wirtschaft

Unterstützt durch die lokalen Durchführungspartner werden Unternehmen zur Mitgestaltung beruflicher Aus- und Fortbildung angeregt. In mehreren Ländern haben die durch BBP-Projekte initiierten dualen Ausbildungsgänge zu einer neuen Kultur der Einbeziehung der verfassten Wirtschaft sowie einzelner Unternehmen beigetragen, die nun aktiv und nachhaltig zur Gestaltung der beruflichen Rahmenbedingungen beitragen, was in den Partnerländern in der Regel ein Novum ist.

Staatliche Anerkennung

In den meisten Projekten wurden die durch BBP-Projekte stark verbesserten Aus- und Weiterbildungen staatlich anerkannt. Die Weiterführung der Projektaktivitäten nach Projektende wird durch nationale Partner als „sicher“ oder „sehr wahrscheinlich“ angesehen. Dies ist mit Blick auf die Nachhaltigkeit von zentraler Bedeutung.

Kooperationsmanagement

83% der BBP-Projekte stimmen sich regelmäßig mit anderen Projekten und Programmen ab und 55% führen mit diesen Partnern konkrete Fördermaßnahmen durch. Hierbei erlangten Kooperationen mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) in mehreren Ländern, wie Tunesien, Marokko und Benin, Vorbildcharakter. Besonders im Bereich der Erneuerbaren Energien tauschten sich BBP-Projekte untereinander intensiv aus. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wirkt sich positiv auf das Kosten-Nutzen Verhältnis aus.

Effizienz

Die Effizienz der BBP-Projekte wird zudem durch Kostenbeteiligung durch die Partner und degressive Personalkostenzuschüsse für ausgewählte Mitarbeiter der lokalen Partneereinrichtungen (8 von 11 hierzu analysierte Projekte) gesteigert. Auch Austauschprogramme zwischen BBP-Projekten senkten über die gemeinsame Nutzung von Materialien sowie über Wissenstransfer die Kosten.

Über die oben skizzierte Datensammlung erfasste die BBP-Querschnittsstudie qualitative Aussagen und Best Practices. Sie sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

Land	Projekt und Laufzeit	Darstellung der Best Practices
 Tansania	<p>Handwerkskammer (HWK) Hamburg und Vocational Education and Training Authority (VETA); PP 1: 01/11 – 01/14 PP 2: 01/14 – 09/18</p>	<p>Aufbau dualer Ausbildung 60 Unternehmen gestalten duale Ausbildung in den 3 Gewer-ken Hotelfach, Elektrik und Kraftfahrzeug mit. Die Beschäfti-gung der Absolventen ist von 40% auf 90-95% gestiegen. Zitat LZE: „Es bedeutete einen Kulturwandel, aber wir haben es mit Klinkenputzen geschafft“</p>
 Tunesien	<p>Bildungswerk der Bayerischen Wirt-schaft (bbw) gGmbH und. Centre sectoriel de formation en élec-tronique (CSFE), Centre sectoriel de formation en sou-dure, outillage et plasturgie (CSFSOP) u. Centre de forma-tion et d'Apprentis-sage de Siliana (CFA), PP 1: 01/16 – 12/18 PP 2: 01/19 – 12/ 21</p>	<p>Kooperation mit Unternehmen Im von bbw gesteuerten Projekt hat sich eine vorbildhafte Ko-operation mit Unternehmen entwickelt. Das mit dem Vorhaben kooperierende Unternehmen Dräxlmaier (9500 Beschäftigte allein in Tunesien) rekrutiert 15 Ingenieure für die genaue Er-fassung der benötigten Qualifikationen. In Folge stieg die Übernahme der Absolventen von 80% auf 100%. 25 weitere Ingenieure werden dieses „vorbildhafte Vorgehen“ nun auch in anderen Werken anwenden. Ein weiteres Unternehmen (Plasti-Ka) stellte einem mit dem Projekt kooperierendem BBZ einen Betriebsroboter für Ausbildungszwecke zur Verfügung. Durch zwei von 28 von Epidor (Nudelherstellung) dual qualifi-zierte Fachkräfte konnten mehrere defekte Maschinen repa-riert werden. Zur Belohnung wurde das Gehalt der Fachkräfte um ca. 80% angehoben.</p> <p>Handreichung für die Ausgestaltung dualer Ausbildungen Im gleichen Projekt hat das Steuerungskomitee eine neun Maßnahmen umfassende Empfehlung hinsichtlich der gemein-samen Gestaltung von arbeitsmarktorientierten Ausbildungen verabschiedet. Das verfasste Dokument „Guide des bonnes pratiques dans la formation en alternance“ sowie die Handrei-chung für betriebliche Ausbildung „La formation du tuteur en Tunisie“ unterstützen die Verbreitung dualer Ausbildungsgän-ge. Die kooperierenden BBZ bestätigen eine „immense Nach-frage“, 300 Jugendliche bewarben sich 2018 auf 12-14 Ausbil-dungsplätze in Mechatronik & Elektronik; man plant die Aus-weitung der Ausbildungsgänge. 141 mit Hilfe des BBP-Projekt qualifizierten Fachkräfte wurden zu 100% übernommen.</p>
 Nigeria	<p>Industrie- und Han-delskammer Gießen-Friedberg und Ein-richtungen der ver-fassten Wirtschaft in Nigeria, PP 1: 12/12 – 12/15 PP 2: 12/15 – 12/18</p>	<p>Berufsbildungsinstitution und Kammerdachverband for-cieren landesweite Verbreitung dualer Ausbildung Der Industrial Training Funds (ITF), zuständig für die Finanzia-ung von Berufsbildungskursen, konnte vom im BBP-Projekt „vorgelebten“ dualen Ausbildungssystem vollständig überzeugt werden. Die Direktorin des ITF sagte 2015 zu, sich „persönlich beim Staatspräsidenten Nigerias“ für die Ausweitung des dual-ten Systems in Nigeria einzusetzen. Unterdessen unterstützt der nigerianische Kammerdachverband sowie die Regional-kammern die erfolgreiche Verbreitung des dualen Systems. Mit der Qualifizierung von 116 Berufslehrern und 194 innerbe-trieblichen Ausbildern (!) unterstützt das BBP-Projekt diese ni-gerianische Initiative massiv. Die Übernahmequote beträgt 90%; es gibt Wartelisten für die Ausbildungsgänge.</p>



Benin

Saar-Lor-Lux Umweltzentrum (HWK Saarland) und Dachverbände des Handwerks in Benin
 PP 1: 01/15 – 12/17
 PP 2: 01/18 – 12/20

Kooperation mit PV-Systeme verleasender Firma

Für die Wartung und Reparatur von PV-Anlagen hat das Unternehmen Qotto einen hohen Bedarf an Arbeitskräften. Qotto verleast Solarsysteme und konnte bereits 4000 Wohneinheiten in Afrika ausstatten. Chipkarten-gesteuert werden Installationen dezentral gewartet und über eine Serviceplattform betreut. Die Wartung und Reparatur von PV-Anlagen soll in Zukunft von mit Hilfe des BBP-Projekts qualifizierten Fachkräften bestritten werden



Marokko

Berufliche Fortbildungszentren der Bayrischen Wirtschaft (bfz) gGmbH und Handwerks- und Industrie- und Handelskammern in Marrakesch, Casablanca, und Rabat;
 PP 1: 11/16 – 11/19.

Schulung von Beratern für die berufliche Orientierung von über 500 Jugendlichen

Im vom bfz geleiteten BBP-Projekt in Marokko wurden Berater geschult, die über 500 Schüler und Auszubildende bei der Berufswahl coachen und unterstützen. Sie stellen zudem Kontakte zu staatlichen Förderorganisationen her. Der in Marokko völlig neue Ansatz wird von Verantwortlichen als „vorbildhaft und sehr wirksam“ beschrieben; es sei „berührend zu sehen, wie sich die Jugendlichen in Folge der Betreuung verändert haben.“



Ruanda

Handwerkskammer Koblenz und Workforce Development Authority (WDA), National Capacity Building Secretariat (NCBS), Private Sector Federation (PSF) und Integrated Polytechnic Regional Centre (IPRC) East;
 1.
 PP 1: 11/14 – 10/17
 PP 2: 11/17 – 10/20

Karriere einer Fliesenlegerin mit armutsmindernder Wirkung

Den am Projekt beteiligten Partnern ist es bereits in der ersten Projektphase gelungen, einjährige duale Pilotlehrgänge in drei Bauberufen einzuführen. Fünfzig Prozent des Unterrichts finden in ruandischen Bauunternehmen statt, die über im Projekt geschulte betriebliche Ausbilder verfügen. Die 25 Jahre alte Gesellin Francine musste die Schule frühzeitig beenden, und ihre in Armut lebenden Eltern auf der Subsistenzfarm unterstützen. Ihr Bruder brachte sie auf die Idee, eine duale Ausbildung als Fliesenlegerin zu beginnen. Sie „biss sich“ trotz eines rauen Umgangstons durch und fand nach Abschluss der Ausbildung eine Anstellung bei einer führenden Baufirma. „Es war ein absolutes Highlight, als ich den ersten Lohn von 4500 RWF (4,4 EUR) / Tag erhielt“, berichtet sie. Francine kann nun mit rund 100 € pro Monat ihre Familie unterstützen. Sie möchte sich eines Tages selbständig machen, um das Doppelte dieses Einkommens zu erwirtschaften.



Südafrika

Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf und berufsbildenden Einrichtungen.
 PP 1: 11/15 – 10/18
 PP 2: 11/18 – 10/21

Aufbau eines Gründungszentrums

Bereits im ersten Projektjahr gelang es dem BBP-Projekt, den lokalen Partner von den Vorzügen dualer Ausbildung zu überzeugen und dreijährige Pilotausbildungen in den Berufen Zimmerer, Maurer und Anlagenmechaniker zu starten. Das uMfolozi TVET College in Kwazulu-Natal erwies sich dabei als äußerst kooperativ und dynamisch. Das BBZ-Management entwickelte in Folge die Idee eines Existenzgründungszentrums. Vom College wurde ein modernes Gebäude hierfür angemietet. Das BBP-Projekt berät und unterstützt die angebotenen Serviceleistungen (z.B. Übergangshilfe für Absolventen, Start-up Unterstützung, Vernetzung mit Unternehmen...), die vielen Hunderten von Absolventen zugutekommen werden.



Mosambik

Beruflichen Fortbildungszentren der bayerischen Wirtschaft (bfz gGmbH) und Unternehmerverband für Industrie und Handel
„Associação Comercial de Beira“ (ACB)
PP 1: 07/15 – 09/18
PP 2: 10/18 – 09/21

Weiterbildung für die Privatwirtschaft
Das BBP-Projekt unterstützt den Partner von Anfang an beim Aufbau eines Bildungszentrums für Mitgliedsfirmen des Unternehmerverbands. Das Bildungszentrum ergänzt die wenig praxisorientierte staatliche Ausbildung durch eine Vielzahl von am Bedarf der Unternehmen orientierten Weiterbildungen. Der Dialog zwischen dem Privatsektor und dem Berufsbildungswesen wird auf Provinzebene gestärkt. Da das Zentrum kostendeckend arbeitet, unterstützt massive Werbung das Angebot für die Industrie. Das Projekt kann als Modell für andere BBPs dienen, die zur Einführung kostendeckender Dienstleistungen von privatwirtschaftlichen Partnern im Zusammenhang mit beruflicher Qualifikation beitragen wollen.

V Herausforderungen und Entwicklungspotentiale

Die BBP-Querschnittsstudie ermittelte folgende Herausforderungen, die sich an die Projektumsetzung stellen:

Afrikanischer Kontext

Ein Großteil der BBP-Projekte in Afrika wird in Ländern mit äußerst schwierigen berufsbildenden Rahmenbedingungen implementiert. Viele Länder leiden unter inter-ethnischen oder konfessionellen Konflikten oder deren Nachwirkungen. In Post-Konfliktgesellschaften bestehen Divergenzen zwischen den Konfliktparteien bis in die berufsbildenden Institutionen und Ministerien hinein. In einem angespannten politischen Umfeld neigen Entscheidungsträger zu einem stark autoritären Denken; partizipative Beteiligung (z.B. in berufsbildenden Dialogforen) wird häufig als mangelnder Respekt vor den staatstragenden Organen missverstanden. Gemeinsam mit einer häufig erlebten „administrativen Schwerfälligkeit“ und Partikularinteressen von Entscheidungsträgern behindern diese Faktoren Innovationen (wie zum Beispiel die Akkreditierung neuer Ausbildungsgänge) und können zu einer geminderten Effektivität der BBP-Projekte beitragen.

Strukturelle Heterogenität

Insbesondere innerhalb der afrikanischen Länder bestehen zwischen den Metropolen und ländlichen Gebieten große Entwicklungsdivergenzen. Da viele BBP-Projekte mit Partnern in unterschiedlichen Regionen kooperieren, müssen Fördermaßnahmen an die jeweilige Leistungsfähigkeit der Partner angepasst oder deren Leistungsfähigkeit durch Kapazitätsentwicklung auf eine Stufe gebracht werden. Beide Vorgehensweisen sind äußerst arbeitsintensiv und langwierig.

Begrenzte Projektlaufzeit

Zwei Projektphasen von ca. 3 Jahren reichen für die Implementierung bestimmter Projekttypen (wie z.B. Qualifizierung von ausländischen Partnern zur Durchführung von mehrjährigen dualen Grundausbildungsgängen, Einführung neuer Berufsbilder, Institutionelle Einbindung der Wirtschaft in das Berufsbildungssystem des Kooperationslandes, etc.) nur bedingt aus (siehe auch Annex 13 zu BBP-Grundtypen). An erster Stelle ist hierbei die Neueinführung formaler dualer Ausbildungsgänge in Ländern mit nicht-dualen Berufsbildungssystemen zu benennen. Die für eine solche Innovation notwendigen Prozesse sind äußerst „kleinteilig“ und arbeitsintensiv (u.a. Werkstatteergänzungen mit langwierigen Importabläufen, Einbeziehung von kooperationsbereiten Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von beruflicher Bildung, Überarbeitung von Curricula, Training von Berufsschullehrern und

betrieblichen Ausbildern, Erstellung von Rahmenausbildungsplänen für die Kooperation zwischen den beteiligten Parteien, Rekrutierung der Auszubildenden, Beratung hinsichtlich Zertifizierung und Akkreditierung, etc.). Da mit Behörden und Institutionen vor dem Hintergrund der o.g. Herausforderungen kooperiert wird, erreicht die Implementierung häufig nicht die erwünschte Geschwindigkeit. In vielen Fällen können die ersten Ausbildungsgänge erst nach einer erheblichen Vorbereitungszeit begonnen werden. Bei zwei- bis dreijährigen Grundausbildungen erfolgen die ersten Zertifizierungen erst in der Mitte oder gegen Ende der zweiten Projektphase. Für die Propagierung des erfolgreichen Ansatzes und für die Unterstützung von systemischen Wirkungen hinsichtlich der Weiterverbreitung bleibt daher kaum noch Zeit.

Limitierte Ressourcen

Mit finanziellen Ressourcen zwischen 800.000 und 1.000.000€ pro Projektphase sind den möglichen Wirkungsbereichen der BBP-Projekte Grenzen gesetzt. Dies bezieht sich sowohl auf materielle Inputs (ergänzende Ausstattung und Modernisierung von Ausbildungswerkstätten), als auch auf die Bandbreite und Tiefe von Beratungsleistungen. Es erfordert einen klaren Fokus auf wenige Berufsfelder und Partner, um in der zweiten Phase an Wirkungen und Nachhaltigkeit arbeiten zu können.

Hohe Anspruchshaltung

Bei den analysierten BBP-Projekten kooperierten viele lokale BB-Institutionen zuvor mit multilateralen oder bilateralen Förderprogrammen mit zweistelligem Projektbudget (in Mio. €), erheblichem Potential für Investitionen in Infrastruktur und Ausrüstung sowie massiven Beratungsleistungen. Die Konzeption und Wirkungsweise von BBP-Projekten (s.o. – Charakteristika und Stärken des BBP-Programms) war ihnen nicht vollumfänglich bewusst. Auch deutsche Partner mit wenig Erfahrung in der EZ traten mit sehr ambitionierten Zielsetzungen an die Vorhaben heran.

Als Folgen der o.g. Herausforderungen entstanden in einem Teil der Projekte folgende **Entwicklungspotentiale**:

- ✓ **Wenig präzise Bedarfserfassung:** In knapp 90% der hierzu Daten liefernden BBP-Projekte beruht die Auswahl der zu fördernden Ausbildungsberufe auf Prioritätenlisten der beteiligten Partner. Arbeitsmarktanalysen wurden hingegen nur in rund 30% der hierzu Daten liefernden BBP-Projekte durchgeführt, eine empirische Basis für die Auswahl der zu fördernden Ausbildungsberufe ist daher nur bedingt gegeben.
- ✓ **Überambitionierte Planung** und daraus resultierende Überfrachtung: Hoher Erwartungsdruck resultierte in einigen BBP-Projekten in überambitionierten Planungsdokumenten, die in ihrer Präzision und Messbarkeit zum Teil ausbaufähig sind. In Folge überambitionierter Planungen war ein Teil der BBP-Projekte überfrachtet (z.B. Intendierte Aus- und Fortbildung in bis zu 4 Gewerken; Kooperation mit bis zu 5 Partner-BBZ sowie übergeordneten Behörden plus hohe Zielsetzungen hinsichtlich von systemischen Wirkungen).
- ✓ Noch weiter ausbaufähige **Vernetzung mit der Privatwirtschaft:** Es ist in einigen Ländern bereits gut gelungen, Unternehmen und Kammern/Verbände zu Motoren dualer Aus- und Fortbildung zu machen. In anderen Ländern und in einzelnen Ausbildungsberufen (z.B. Erneuerbare Energien) ist die Wirtschaft jedoch noch zu wenig in die berufliche Bildung eingebunden.
- ✓ Ausbaufähige **Kapazitätsentwicklung und Ownership:** In einzelnen BBP-Projekten reagierten LZE auf erhebliche Defizite in den Partnerorganisationen, indem sie Projektmaßnahmen weitgehend selbst sowie durch deutsche Kurzzeitfachkräfte (KZE) implementieren ließen. Der Kapazitätsentwicklung der Partner wurde zu wenig Aufmerksamkeit zuteil. In mehreren Projekten fühlten sich Partner nicht vollumfänglich über Projektmaßnahmen informiert. Das „ownership“ litt unter dieser von einzelnen Partnern als ausbaufähig empfundenen Partizipation.

- ✓ **Steigerungsfähige Synergien** mit anderen EZ-Organisationen: Über die Hälfte der Projekte gaben an vereinzelt Kooperationen mit anderen Programmen durchzuführen, aber nur 11% der BBP-Projekte führten nach eigenen Angaben umfangreiche Kooperationen in konkreten Maßnahmen durch, oftmals auch aufgrund von begrenzter Kooperationsbereitschaft der potentiellen Partner. Trotz sehr guter Einzelbeispiele von erfolgreichen Kooperationen bestehen damit hinsichtlich der Ausgestaltung von Synergien noch Entwicklungspotentiale.
- ✓ Bei der **Dokumentation von Beschäftigungswirkungen** und Einkommensschaffung ist „noch Luft nach oben“: Ein für Beschäftigungswirkungen und Einkommenseffekte erforderliches Wirkungsorientierte Monitoringsystem (WoM) wurde nach Aussagen des Projektmanagements nur in rund einem Viertel der BBP-Projekte aufgebaut. Weniger als 10% der Erstausbildung unterstützenden BBP-Projekte gaben an, strukturierte Absolventenverbleibuntersuchungen durchzuführen und nur rund 15% der hierzu Daten liefernden BBP-Projekte kooperieren aktiv mit lokalen IHKs oder anderen Bildungszentren hinsichtlich der Förderung des Übergangs in den Arbeitsmarkt. Nur ein BBP-Projekt fördert die auf Kooperation mit lokalen Arbeitsagenturen basierende Arbeitsvermittlung auf Ergebnisebene.
- ✓ Begrenzte Einflussmöglichkeiten auf **systemische Wirkungen**: Mehr als die Hälfte der BBP-Projekte gaben an, dass Public Private Dialogue (PPD) eine wesentliche Projektkomponente ist. Knapp die Hälfte der Projekte sagten jedoch aus, in diesem Bereich nicht oder nur gelegentlich aktiv zu sein. Trotz der Note „insgesamt gut“ gehören die indirekten und höher aggregierten Wirkungen zu den am schlechtesten bewerteten Kriterien der im Rahmen der BBP-Studie erfolgten Wirkungsmessung. Es besteht wenig Klarheit darüber, was Möglichkeiten und Grenzen der BBP-Projekte hinsichtlich der Mitgestaltung von Berufsbildungssystemen sind.

VI Empfehlungen

Empfehlung 1

Klarere Fokussierung der BBP-Projekte sowie der implementierten Förderkomponenten

Wie oben erwähnt kam es in Folge von überhöhten Erwartungshaltungen zur Überfrachtung einzelner BBP-Projekte. Um eine bessere Klarheit über Potentiale und Grenzen von BBP-Projekten zu erhalten, wird ihre Einordnung in 5 Grundtypen empfohlen (siehe Annex 13).

Grundtyp 1 - Kernbereich der Aus- und Fortbildung

Kernbereich der Aus- und Fortbildung sind bei der von vielen Projekten initiierten dualen Grundausbildung große Potentiale in Bezug auf Wissenstransfer, verbesserter Einbindung der Privatwirtschaft und der Schaffung von replizierbaren Modellen vorhanden. Aufgrund der Komplexität der Aufgabe ist Breitenwirksamkeit im Sinne der Schaffung einer großen Anzahl von qualitativ hochwertig ausgebildeten Fachkräften im Rahmen der üblichen Projektlaufzeit von 2 x 3 Jahren allerdings nur in Ausnahmefällen möglich. Die Zeitspanne ist zudem zu kurz, um alle Aspekte der Nachhaltigkeit zu garantieren und systemische Wirkungen zu verankern. Fortbildungen mit begrenzter Zeitdauer bergen das Potential, Spezialkenntnisse zu vermitteln, bestehendes Know-how aufzufrischen und neue Technologien einzuführen. Mit ihnen können bis zu vierstelligen Absolventenzahlen in einem Projektzyklus erreicht werden. Fortbildungen können hingegen keine Grundausbildung ersetzen.

Grundtyp 2 - Der Aus- und Fortbildung vorgelagerten Förderkomponente

In den der Aus- und Fortbildung vorgelagerten Förderkomponenten, wie Arbeitsmarktanalyse und Berufsberatung, besteht die Stärke eines genauen Zuschnitts der intendierten zukünftigen

gen Förderleistungen. Bei der Berufsberatung kann zudem eine sehr hohe Anzahl von Orientierung suchenden jungen Menschen adressiert werden. Die Wirkungen von Arbeitsmarktanalyse und Berufsberatung stellen sich allerdings erst mittel- bis langfristig ein.

Grundtyp 3 - Der Aus- und Fortbildung nachgelagerten Förderkomponente

In den der Aus- und Fortbildung nachgelagerten Förderkomponenten, wie zum Beispiel Kurse für Betriebsgründer und Integrationshilfen in den Arbeitsmarkt, können relativ zügig Wirkungen in Bezug auf Einkommen und Beschäftigung geschaffen werden. Eine nachhaltige Beratung von lokalen Partnern, wie Arbeitsvermittlungsagenturen, beinhaltet hingegen in der Regel arbeits- und zeitintensive Kapazitätsentwicklung; Wirkungen stellen sich hier erst mittel- oder langfristig ein.

Grundtyp 4 - Systemischen Ansätze

Zeitaufwendig sind auch die hier zusammengefassten systemischen Ansätze, bei denen die Wirtschaft mit Unterstützung von lokalen Kammern und Verbänden in die Gestaltung der BB-Systeme im Sinne von dualen Ansätzen eingebunden wird. Systemische Ansätze sind sehr empfehlenswert, wenn die Bereitschaft zu langfristiger Prozessbegleitung vorhanden ist (>10 Jahre). Sie sind hingegen nicht empfehlenswert, wenn innerhalb von kurzer Zeit direkte Wirkungen in Bezug auf Beschäftigung und Einkommen erwartet werden.

Grundtyp 5 – Spezifische Ansätze für erhöhte Effizienz und Breitenwirksamkeit

Spezifische Förderansätze für Partnerorganisationen zielen auf erhöhte Fachkompetenz der Partner in einzelnen Bereichen der beruflichen Bildung ab. Grundtyp 5 ist empfehlenswert, wenn Beratungswille und Innovationsbereitschaft der Partner nachweislich gegeben ist und diese weitgehend in Bezug auf Struktur und Prozesse operationell sind. Er kann in diesem Fall lokale Kammern, Verbände und angeschlossene BBZ zu Multiplikatoren berufsbildender Innovationen heranbilden. Da relativ komplexe Kapazitätsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen, sind Wirkungen allerdings erst mittel- und langfristig zu erwarten.

Für eine klarere Fokussierung der Förderkomponenten im Sinne der oben skizzierten wird **folgendes Vorgehen empfohlen:**

- ✓ Darstellung der Potentiale und Limitierungen des gewählten Förderansatzes in der Projektskizze sowie im Projektprüfungsbericht,
- ✓ Betonung des gewählten Ansatzes mit den spezifischen Potentialen und Limitierungen in der Wirkungskette und im zu installierenden (WoM)-System,
- ✓ Sensibilisierung der Partner für spezifische Potentiale und Limitierungen der gewählten Projektkomponenten im Feinplanungsworkshop,
- ✓ Verstärkte Qualitätskontrolle der Ergebnisse der Planungsworkshops, um einer Überfrachtung sowie unrealistischen Erwartungen entgegenzuwirken,
- ✓ Gegebenenfalls Kombination von unterschiedlichen Förderkomponenten, um sowohl kurzfristig erzielbare und schnell sichtbare, als auch strukturbildende und systemische Wirkungen anzuvisieren und
- ✓ Flexible Anpassung der Projektformate gemäß des benötigten Zeitbedarfs (z.B. 2 x 5 Jahre).

Empfehlung 2

Stärkere Betonung der Rolle von lokal operierenden Unternehmen

Großunternehmen, wie Dräxlmaier in Tunesien, haben das Potential der Privatwirtschaft bei der aktiven Ausgestaltung dualer Ausbildungsgänge mit erheblichen Beschäftigungs- und Einkommenseffekten aufgezeigt. Es wird empfohlen, aus dieser besten Praxis zu lernen und vor Ort agierende Unternehmen als Motor und Promotor der Initiierung dualer Ausbildungsgänge einzusetzen.

Hierfür sind folgende Schritte erforderlich:

- ✓ Stärkere Fokussierung von Projektskizze und Projektprüfung auf vor Ort operierende lokale und deutsche Unternehmen mit Potential zum Ausbildungsbetrieb,
- ✓ Auswahl der zu fördernden Ausbildungsberufe unter Einbezug von Unternehmen (Befragung von Schlüsselinformanten und Nutzung vorhandener Statistiken),
- ✓ Ausführliche und kontinuierliche Sensibilisierung der Privatwirtschaft für die in der beruflichen Bildung einzunehmende aktive Rolle,
- ✓ Stärkere Betonung von beschäftigungs- und einkommensschaffenden Wirkungen (Integration von Maßnahmen zum Übergang in den Arbeitsmarkt, speziell im Zusammenhang mit dualer Ausbildung; klare Benennung von diesbezüglichen Zielen in den Planungsdokumenten),
- ✓ Unterstützung oder Schaffung von Dialogforen zur Harmonisierung des Vorgehens von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren,
- ✓ Schaffung einer Kooperationskultur zwischen beteiligten Unternehmen und BBZ (Nutzung der in Tunesien erstellten besten Praktiken),
- ✓ Frühzeitige und klar konzipierte Unterstützung des Übergangs in den Arbeitsmarkt oder in die Selbstbeschäftigung und
- ✓ Frühzeitige Kooperation mit Unternehmen hinsichtlich der Schaffung finanzieller Nachhaltigkeit von dualen Ausbildungsgängen.

Empfehlung 3

Ausgestaltung des internen und externen Kooperationsmanagements

Wie oben erwähnt fühlten sich in Bezug auf die interne Kommunikation Partner nicht immer vollumfänglich über Projektaktivitäten und deren Konzipierung informiert. Im Bereich der externen Kommunikation hat zwar über die Hälfte der Projekte vereinzelt Kooperationen durchgeführt, ein weiterer quantitativer Ausbau dieses Ergebnisses sowie eine Stärkung der Tiefe und Effektivität von externen Kooperationen ist jedoch im Sinne von Synergien wünschenswert.

Für das **interne Kooperationsmanagement** zur besseren Einbeziehung der lokalen Partner und zur Schaffung von „Ownership“ wird folgendes Vorgehen empfohlen:

- ✓ Auswahl von lokalen Kooperationspartnern auf der Basis von für den jeweiligen Projekttyp genau definierten Mindestvoraussetzungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie an die erbrachten Dienstleistungen,
- ✓ Unterstützung von kommunikativen und transparenten Projektstrukturen (u.a. Nähe des Projektbüros zu den Partnern, häufige gemeinsame Arbeitssitzungen...) damit Projektteams leicht aufgebaut und partizipatives Projektmanagement (u.a. hinsichtlich der KZE-Einsätze) sichergestellt werden kann,
- ✓ Systematische Erfassung der im Bereich BB wirkenden Akteure mit Erstellung einer Akteurslandschaft (= grafische Darstellung) im ersten Projektjahr,
- ✓ Einrichtung eines Steuerungsgremiums, das Projektpartner umfasst und punktuell Dritte einlädt, um Synergien zu schaffen,
- ✓ Frühzeitiger Einbezug von politischen Akteuren („runde Tische“), um die Akzeptanz der Projektmaßnahmen zu steigern und Einzelschritte der Implementierung zu harmonisieren,

Externes Kooperationsmanagement kann durch folgende Maßnahmen gestärkt werden:

- ✓ Dokumentation unzureichender Ausstattung von Ausbildungswerkstätten, um (ggf. unter Einbezug der Deutschen Botschaft) Mittel bei anderen EZ-Organisationen, der Privatwirtschaft und Behörden zu generieren,
- ✓ Teilnahme an BB-Austauschrunden,
- ✓ Erstellung von Handbüchern über duale Ausbildungsgänge sowie Propagierung von durch BBP-Projekte geschaffenen Modellen, damit Dritten Mittel zur Weiterverbreitung des Ansatzes an die Hand gegeben werden und dieser ausgestaltet und weiterverbreitet werden kann (upscaling),
- ✓ Zielgerichtete Kooperation mit bilateralen und multilateralen EZ-Organisationen mit Komponenten der Politikberatung, um zu systemischen Wirkungen beizutragen,
- ✓ Einbeziehung von Kooperationspartnern in Exit-Strategien, um u.a. finanzielle Nachhaltigkeit kooperativ sicherzustellen und
- ✓ Gezielte Schaffung von Synergien in Bereichen, in denen finanzielle und personelle Ressourcen nicht ausreichen (z.B. gemeinsames Vorgehen hinsichtlich Arbeitsmarktstudien, Lehrmaterialeerstellung, PR-Aktivitäten zur Hebung des Images von BB und zur Sichtbarkeit von Pilotmaßnahmen, Zertifizierung & Akkreditierung, Start-up Förderung, etc.).

Empfehlung 4

„Fine-Tuning“ von Instrumenten des Projekt- und Programmmanagements

Beim BBP-Programm handelt es sich um ein junges Konzept, in dem die ersten Projekte erst 2018 ausgelaufen sind. Trotz der bis zu dieser Studie noch fehlenden umfassenden Analyse hat das sequa-Programmmanagement im Sinne eines prozesshaften Lernens bereits zahlreiche Instrumente verbessert. Es wurden u.a. WoM-Trainings sowohl in Bonn, als auch in einzelnen Projekten durchgeführt, sequa-Fachtage (KVP/BBP-Tag) luden zum Austausch zwischen beteiligten Projektmanagern und LZEs ein und Fachveranstaltungen stärkten den sektorspezifischen Dialog. Zudem wurde der länderübergreifende Austausch zwischen den einzelnen BBP-Projekten vor allem auch im Bereich Erneuerbare Energien (EE) umfassend gefördert.

Die folgende Auflistung hinsichtlich des „Fine-Tunings“ von Instrumenten des Projekt- und Programmmanagements ist daher als Hinweis auf Themenfelder zu verstehen, bei denen zwar bereits Verbesserungsschritte eingeleitet wurden, diese aber noch nicht ihre maximale Wirkung entfaltet haben:

- ✓ Vollumfängliche Installation von gendersensitiven WoM-Systemen in allen BBP-Projekten unter besonderer Betonung der Messung von Einkommens- und Beschäftigungswirkungen,
- ✓ Systematische Erfassung und Weiterleitung bzw. „Online“-Stellung der in BBP-Projekten überarbeiteten dualen Lehrmaterialien und weiterer Unterlagen, damit diese von anderen Projekten genutzt werden können,
- ✓ Sammlung und Erstellung von Kompendien über Maßnahmen mit schnell einsetzenden Wirkungen (rapid impact), die relativ leicht zu realisieren sind (low hanging fruits). Im Sinne von Wissenstransfer sollte dies von den deutschen Durchführungspartnern mit Verweis auf bereits vorliegende Qualifizierungsmodule (z.B. Sicherheitstraining, BB-Management, Ressourcenschonendes Management, Didaktik, etc.) unterstützt werden,
- ✓ Erfassung und Unterstützung des Bedarfs der BBP-Projekte nach Ausweitung und Vertiefung von Fördermaßnahmen (scaling up) durch verbessertes Kooperationsmanagement und pro-aktiver Mitgestaltung der Anschlussfähigkeit des BBP-Programms (Stichorte: Digitalisierung, Innovationsfelder, sektorspezifische und Regionalspezifische Kooperationsfelder),

- ✓ Vollumfängliche Vernetzung der sequa-Datenbanken über Langzeit- und Kurzzeitexperten, damit diese fachlichen Steuerern bekannt sind und von ihnen genutzt werden kann,
- ✓ Unterstützung der Sichtbarkeit des BBP-Programms durch Weiterleitung bzw. „Online“-Stellung“ von besten Praktiken der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Fachmesse Solarworld in Benin; Promotionsfilm des bbw über das BBP-Projekt in Tunesien, etc.).

VII Fazit

Die Analyse der in Afrika implementierten BBP-Projekte bestätigt eine **sehr hohe Akzeptanz** der Vorhaben bei den Partnern. Durch **hohe Flexibilität** können die Projekte gezielt auf den spezifischen Förderbedarf der Partner eingehen. Mit der Bewertung von 13 Kriterien im Bereich zwischen „Exzellente“ und „Insgesamt Gut“ und einer durchschnittlichen Bewertung von 7,7 bei auf einer Skala von 1 (völlig unzureichend) bis 10 (exzellente) steht die **Zufriedenheit der beteiligten Partner mit dem BBP-Programm außer Frage**. Zahlreiche Verlängerungswünsche sowie Neuanträge von BBP-Projekten unterstreichen die gute Reputation.

Eine **Fortsetzung sowie der Ausbau** des BBP-Programms werden daher von den Gutachtern ausdrücklich empfohlen.

Es wird hierbei vor allem darum gehen, unterschiedliche Wirkungsbereiche der möglichen **Förderkomponenten klarer zu analysieren** und präzise die jeweiligen Potentiale, aber auch die Grenzen des jeweiligen Fördertyps in der Planung festzuschreiben. Hierbei muss deutlich werden, dass bestimmte Förderkomponenten, wie die Neueinführung von dualen Grundausbildungsgängen sowie die systemische Mitgestaltung von BB-Systemen längere Projektlaufzeiten benötigen. Die vor dem Hintergrund von Migration politisch gewünschte Erzeugung von schnellen Beschäftigungswirkungen für eine große Anzahl von Absolventen ist bei diesen Förderkomponenten nur mittelfristig möglich.

Gilt der politische Fokus vor allem raschen und quantitativ umfassenden Wirkungen, muss stärker auf weniger zeitintensive Fortbildungen sowie auf Förderkomponenten wie Berufsberatung und Arbeitsmarktintegration gesetzt werden. Sie können eine große Anzahl von Nutzern erreichen und gut sichtbare Resultate erbringen.

Die von den BBP-Projekten erzielten Wirkungen können zudem durch gezielte Kooperationen noch weiter gesteigert werden. Dies bezieht sich sowohl auf vorbereitende (Arbeitsmarkt- und Sektoranalysen), als auch auf projektbegleitende (u.a. Synergien im Bereich der systemischen Beratung) und den BBP-Projekten nachgelagerte Aktivitäten. GIZ-Programme und BMZ-Sonderinitiativen können angesichts der dort verfügbaren finanziellen und humanen Ressourcen wertvolle Partner hinsichtlich erhöhter Breitenwirksamkeit und verstärkter Beschäftigungs- und Einkommensschaffender Wirkungen sein.