



# Dezentralisierung und Privatisierung in der Berufsbildung

## Die Herausforderung

Schon lange garantiert Erstausbildung keine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit mehr. Die Entwicklung und Umsetzung von Modellen lebenslangen Lernens bildet eine zunehmende Herausforderung. Berufsbildung bewegt sich dabei im Spannungsfeld, Massenwirksamkeit gekoppelt mit einem möglichst direkten Beitrag zur Minderung von Armut zu erreichen und gleichzeitig bestehende und künftige moderne Produktions- und Dienstleistungsmärkte zu bedienen. Staatliche Berufsbildungsmonopole sind jedoch meist angebotsorientiert und deshalb Modelle der Vergangenheit. Ihnen fehlt der Bezug zum Arbeitsmarkt und zur Realität in der Wirtschaft. Der Staat kann berufliche Bildung außerdem nicht langfristig allein finanzieren. Strukturanpassungsprogramme und zunehmende Haushaltsrestriktionen verschärfen diese Situation. In vielen Kooperationsländern bietet jedoch fast nur staatlich gesteuerte und durchgeführte Berufsbildung anerkannte Abschlüsse.

## Unser Lösungsansatz

Nur die Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft macht berufliche Bildung finanzierbar und beschäftigungsrelevant. Dabei ist die Übernahme von Verantwortung aller Akteure in denjenigen Bereichen gefordert, in denen sie die höchsten Kompetenzen aufweisen. Qualifizierungsangebote werden arbeitsmarktgerecht gestaltet. Dies entlastet den Staatshaushalt und stellt einen ökonomischen Mitteleinsatz sicher.

Die Unterstützung der Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen möglichst nahe zu den Akteuren, die hierfür die höchsten Kompetenzen aufweisen – die Sozialpartner auf dezentraler staatlicher oder privater Ebene, die Lernenden selbst und ihre Familien – spielt dabei eine wichtige Rolle.

Diese Verlagerung der Steuerungsebenen bezieht sich typischerweise auf Elemente wie Strategieformulierung, Finanzierung, die Entwicklung von Standards, Curricula oder Zertifizierungssystemen, die Durchführung von Aus- und Weiterbildung für Beschäftigungssuchende und Beschäftigte oder die Aus- und Weiterbildung von Management und Lehrpersonal. Verlagerung kann stattfinden, indem Aufgaben auf eine tiefere Ebene innerhalb einer Institution verlagert werden (Dekonzentration), durch die Übertragung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortung an andere Institutionen, die dem Thema näher stehen (Dezentralisierung), oder durch Privatisierung von Aus- und Weiterbildung oder Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Das Grundprinzip der sozialen Marktwirtschaft weist dabei dem Staat eine wichtige Rolle als Regelungsinstanz sowie für die Qualitätssicherung zu.

## Unsere Leistungen

Wir betrachten die Verbreiterung und Verlagerung der Steuerungsebenen für Elemente der Berufsbildung als Teil eines Weges zu einer bedarfsgerechten und arbeitsmarktrelevanten Ausrichtung der Qualifizierung von Humanressourcen. Strukturelle Veränderungsprozesse, wie sie die Verlagerung von Steuerungsebenen der Berufsbildung darstellen, setzen die Bereitschaft zur Veränderung auf Entscheidungsträgerebene der beteiligten Institutionen voraus. Hier setzen wir an und nehmen uns Zeit, um im richtigen Moment mit Beratung und Prozessbegleitung wirksam werden zu können. Dezentralisierung, Dekonzentration und Privatisierung bedeuten auch immer die Abgabe bzw. den Zugewinn von Macht für einzelne Akteure.

Dem grundsätzlichen Postulat deutscher Entwicklungszusammenarbeit, die Steuerung von Reformprozessen in den Händen der Partner zu lassen, schenken wir hier höchste Beachtung und bringen unsere Kompetenzen in non-direktiven Methoden der Beratung und Prozessbegleitung ein.



Wir unterstützen die Prozesse der Veränderung in und zwischen Organisationen der Berufsbildung insbesondere durch

- Beratung bei der umfassenden Analyse des Kontexts und der Rahmenbedingungen, die jedem Veränderungsprozess vorausgehen muß
- Zugang zu Erfahrungen in Berufsbildungssystemen anderer Länder, Ermöglichung des Austauschs und der gegenseitigen Beratung,
- Unterstützung bei der Strukturierung von Organisationsveränderungsprozessen sowie ihre Begleitung durch Fazilitation,
- fachliche Beratung bei Veränderung der Steuerung von Elementen der Berufsbildung,
- Beratung bei der Erstellung von Personalentwicklungsplänen und Unterstützung bei deren Umsetzung.

#### Ihr Nutzen

Von unserer Unterstützung profitieren unterschiedliche Akteure beruflicher Qualifizierung:

- Lernende und ihre potenziellen oder bereits existierenden Arbeitgeber durch eine ihren Bedarfen besser entsprechende Vorbereitung auf sich ständig wandelnde Anforderungen an den Produktionsfaktor Arbeit.
- Der Staat durch eine Verteilung der Verantwortlichkeit sowie der Ressourcenalloka-

tion für Berufsbildung auf mehrere Schultern.

- Akteure der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft durch ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die ihre Entwicklung sichern helfen.
- Alle Beteiligten durch einen ökonomischen Mitteleinsatz, der sich aus einer höheren Bedarfsorientierung sowie aus einem gemeinsamen Monitoring ergibt.

#### Ein Beispiel aus der Praxis

Im Rahmen des Berufsbildungsprogramms **Vietnam** (1996-2005) unterstützte die GTZ die vietnamesischen Partner u. a. in der Umsetzung von mehr Autonomie staatlicher Ausbildungszentren bei der Konzipierung und Durchführung von Aus- und Weiterbildung. Neue Modelle wurden in fünf Instituten und einer Universität umgesetzt, die unterschiedlichen staatlichen Trägern unterstehen. Auch wenn die Regierung hinter diesen Ansätzen steht, so besteht die Herausforderung doch in der Etablierung von für ein zentralistisch organisiertes Land völlig neuen Steuerungsstrukturen und der Schulung von Management, Verwaltungs- und Lehrpersonal.

Mehr Informationen unter:

[http://www2.gtz.de/vietnam/projects/closed%20projects/projects\\_refpriv\\_bbpv\\_eng.htm](http://www2.gtz.de/vietnam/projects/closed%20projects/projects_refpriv_bbpv_eng.htm)

sowie auf der CD-ROM „Decentralisation, Deconcentration, Privatisation in VET Systems“, erhältlich bei [berufsbildung-arbeitsmarkt@gtz.de](mailto:berufsbildung-arbeitsmarkt@gtz.de)

#### Impressum

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
E [info@gtz.de](mailto:info@gtz.de)  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

#### Kontakt

I [www.gtz.de/berufsbildung-arbeitsmarkt](http://www.gtz.de/berufsbildung-arbeitsmarkt)  
E [berufsbildung-arbeitsmarkt@gtz.de](mailto:berufsbildung-arbeitsmarkt@gtz.de)