



European Training Foundation



EUROPÄISCHE STIFTUNG FÜR BERUFSBILDUNG

1994–2019



SOLIDAR DER TAT

VORWORT

Von seiner Konzeption her ist Europa durch das entstanden, was Robert Schuman als „Solidarität der Tat“ bezeichnet hat. In den letzten Monaten wurde dieser Grundsatz wie nie zuvor auf die Probe gestellt. Die COVID-19-Pandemie

SOLIDARITÄT

hat die Regierungen zu einer beispiellosen Reaktion gezwungen und den Bürgern enorme Opfer zur Unterstützung des Gemeinwohls abverlangt.

In dieser *Terra incognita* hat sich die Europäische Union der Herausforderung gestellt. Trotz schwieriger Momente zeichnet sich eine Antwort auf der Grundlage von Solidarität und Zusammenarbeit ab, die unserer Union neues Leben einhauchen könnte.

Während die Union ihre interne Solidarität gestärkt hat, hat sie sich in Zusammenarbeit mit Partnern wie den Vereinten Nationen weiterhin für ihre globalen Partner – insbesondere in den westlichen Balkanstaaten, in der weiteren Nachbarschaft der EU und in afrikanischen Ländern

südlich der Sahara – eingesetzt, um zur Überwindung dieser Krise beizutragen.

Der 25. Jahrestag der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF) erinnert zum richtigen Zeitpunkt daran, dass die EU schon früher vor Herausforderungen gestanden hat und jedes Mal gestärkt daraus hervorgegangen ist. Ob nach dem Fall der Berliner Mauer oder dem Zerfall der Sowjetunion, ob bei den Balkankonflikten oder den tief greifenden wirtschaftlichen Ungleichheiten im Mittelmeerraum, die Europäische Union setzt sich jenseits ihrer Grenzen für Frieden und Wohlstand ein. Wir sehen ein, dass unser Wohlergehen Hand in Hand mit dem unserer Nachbarn geht.

Der Mensch stand immer im Mittelpunkt unserer Herangehensweise. Und hier kommt die ETF ins Spiel. Die Entwicklung des Humanpotenzials steht im Mittelpunkt des Auftrags dieser einzigartigen Organisation. Wissen und Kompetenzen ermöglichen es den Menschen, sich an den Wandel anzupassen und Herausforderungen zu bewältigen. Sie bieten Menschen die Möglichkeit, einen Arbeitsplatz zu finden oder zu schaffen und für sich und ihre Familien für ein menschenwürdiges Leben zu sorgen. Sie fördern die soziale Inklusion und den Bürgersinn. Seit 25 Jahren ist die ETF der Botschafter der EU, der diese Agenda in die Länder

der weiteren Nachbarschaft trägt und sie bei der Entwicklung ihrer Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung unterstützt, um Beschäftigungsfähigkeit, Wachstum und Inklusion zu fördern.

Mit Blick auf die Zukunft und auf einen Aufschwung, der auf einer grünen Wirtschaft, Nachhaltigkeit und digitalem Wandel beruhen wird, sind Kompetenzen in der Europäischen Union und darüber hinaus wichtiger denn je.

Unsere intensivere Unterstützung für die Nachbarn der EU in den kommenden Jahren wird für die ETF eine wichtigere Rolle als Katalysator für den Wandel und als Ressource für die Europäische Union bei der gezielten Unterstützung zur bestmöglichen Ausschöpfung des Humanpotenzials in unseren Partnerländern mit sich bringen.

Ich danke der ETF für ihre Arbeit in den vergangenen 25 Jahren und wünsche ihr in Zukunft viel Erfolg, aufbauend auf ihren Errungenschaften und unter der Flagge einer Europäischen Union, die den Menschen oberste Priorität einräumt.

David Sassoli,
Präsident des Europäischen
Parlaments

The image features a large, bold, white number '25' centered on a blue background. The background is decorated with several yellow five-pointed stars, some of which are partially obscured by the number. The overall aesthetic is clean and modern, with a slight shadow effect on the number.

25

JAHRE UNTERSTÜTZUNG VON LÄNDERN BEI DER ENTWICKLUNG DURCH LERNEN

Ziel der Europäischen Stiftung für Berufsbildung ist es, „im Kontext der Politik der Europäischen Union im Bereich Außenbeziehungen einen Beitrag zur Verbesserung der Humankapitalentwicklung zu leisten, insbesondere indem Länder beim Aufbau von Systemen des lebenslangen Lernens unterstützt werden“ (Verordnung (EG) Nr. 1339/2008).

In den 25 Jahren seit ihrer Errichtung wurde immer wieder versucht, mit anderen Worten dieses Ziel umzuformulieren und neu zu formulieren, doch hat sich die Kernbotschaft nicht geändert. Dies ist ein überzeugender Beweis dafür, dass die ETF auf einen Bedarf reagiert, der so dringend ist wie nie zuvor.

Die EU entstand aus dem Wunsch heraus, die für Jahrhunderte des Krieges aufgewendete Energie in Frieden und Wohlstand umzulenken. Sie fußt auf der Überzeugung, dass dies am besten erreicht werden kann, wenn den Bürgern geholfen wird, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Es liegt im Interesse der EU-Bürger, nicht nur selber in Frieden und Wohlstand, sondern auch in einer friedlichen und wohlhabenden Nachbarschaft zu leben. An dieser Stelle kommt die ETF ins Spiel, weil hierfür auch die Ausschöpfung des Potenzials der Menschen in den uns umgebenden Ländern erforderlich ist.

Für die Menschen in vielen Nachbarländern der EU war die Aufforderung, ihr Potenzial voll

auszuschöpfen, während eines Großteils des 20. Jahrhunderts ein unerreichbarer Traum. Einige kamen aus tiefster Armut, andere aus kolonialer Unterdrückung, wieder andere hatten unter zermürenden Kriegen oder politischen Ideologien gelitten, die nicht in der gleichen Weise wie wir heute das Potenzial des Einzelnen für das Gemeinwohl wertschätzten.

Ihre Geschichten waren sehr unterschiedlich, aber im Zeitalter der Globalisierung näherten sich ihre Ziele immer stärker einander an und waren ihre Leben miteinander verknüpft.

Heute teilen sich die meisten an die EU angrenzenden Länder Warenmärkte, Finanzmärkte und zunehmend Qualifikations- und Arbeitsmärkte. Um wie jede moderne Wirtschaft gedeihen zu können, brauchen sie Kompetenzen, die ständig auf die neuesten Anforderungen des Arbeitsplatzes zugeschnitten werden. Und sie benötigen Kompetenzen zur Förderung von Bürgersinn und sozialer Inklusion.

Die EU hilft ihren Nachbarn, ihre Strategien zur Weiterqualifizierung zu perfektionieren. Darin besteht die Aufgabe der Europäischen Stiftung für Berufsbildung. Dafür hat sie die Europäische Stiftung für Berufsbildung.

INHALTSVERZEICHNIS

08

EINLEITUNG

10

**UNTERSTÜTZUNG DER
EU-AUSSENHILFE**

38

**AM PULS DER ZEIT
BLEIBEN**

42

**EIN WERTVOLLER
BESTAND AN
SACHVERSTAND**

16

**UNTERSTÜTZUNG BEI
DER EU-ERWEITERUNG**

20

**VOM LÄNDEREXPERTEN
ZUM GLOBALEN
AKTEUR**

32

**POLITISCHE BERATUNG
UND UNTERSTÜTZUNG**

46

**AUF DEM WEG ZU
EINER GLOBALEN
WISSENSDREHSCHIBE**

52

**DAS NÄCHSTE
JAHRZEHT FÜR
DIE ETF**

56

AUSBLICK

DIE EUROPÄISCHE STIFTUNG FÜR BERUFSBILDUNG



EINLEITUNG

DIE EUROPÄISCHE STIFTUNG FÜR BERUFSBILDUNG BIETET MENSCHEN KEINE AUSBILDUNG ODER QUALIFIKATION. SIE HILFT LÄNDERN UND EINRICHTUNGEN DABEI, MENSCHEN AUSZUBILDEN UND ZU QUALIFIZIEREN. DAHER IST ES SCHWIERIG, DIE WIRKUNG DER ETF IN FORM EINER ZAHL VON BEGÜNSTIGTEN ODER DES WIRTSCHAFTLICHEN MEHRWERTS ZU BEZIFFERN.

Es ist jedoch durchaus möglich, die Wirkung der ETF zu erfassen, da sie sich auf das Leben und die Arbeit vieler Menschen innerhalb und außerhalb der EU ausgewirkt hat.

Wir haben 15 dieser Menschen gebeten, uns zu erzählen, wie sie die Arbeit der ETF in verschiedenen Phasen der letzten 25 Jahre erlebt haben. Einige von ihnen hatten die Dienste der ETF in Brüssel in Anspruch genommen oder dafür Werbung gemacht. Einige hatten das Fachwissen der ETF in den Partnerländern genutzt oder dorthin transferiert. Andere arbeiteten als Kollegen mit der ETF zusammen. Einige hatten sogar mehrere Positionen inne, so dass sie aus unterschiedlichen

Blickwinkeln einen Blick „in den Maschinenraum“ werfen konnten.

Es handelt sich um ihre ganz persönliche Darstellung.

Es handelt sich nicht um eine chronologische Darstellung der Geschichte der ETF. Wir haben zwei dieser Darstellungen schon früher veröffentlicht; sie sind nach wie vor äußerst lesenswert, weshalb nicht sehr viel dazu gesagt werden muss.

Es handelt sich um persönliche und daher zwangsläufig subjektive Darstellungen der Art und Weise, in der die ETF zur Gestaltung von Lernen und Ausbildung in der Nachbarschaft beigetragen hat.

UNTERSTÜTZUNG DER EU-AUSSENHILFE

DIE ETF ENTSTAND AUS DEN TRÜMMERN DES EISERNEN VORHANGS UND DER BERLINER MAUER. DIE BLAUPAUSE STAND BEREITS IN DEN ERSTEN WOCHEN DER SICH WIE EIN LAUFFEUER AUSBREITENDEN REVOLUTIONEN FEST, BEI DENEN DIE KOMMUNISTISCHEN REGIME IN MITTEL- UND OSTEUROPA ZWISCHEN 1989 UND 1992 WIE DOMININOSTEINE FIELEN.

Der Plan zur Errichtung einer Europäischen Stiftung für Berufsbildung war ursprünglich Teil einer zweigleisigen europäischen Strategie zur Unterstützung der Entwicklung der Menschen in der hektischen Übergangsphase. Gelder hierfür waren in den Mitteln für das Phare-Programm vorgemerkt¹.

Die Unterstützung der Hochschulbildung nahm 1990 im Tempus-Programm Gestalt an, das in Polen und Ungarn mit beispiellosem Tempo auf den Weg gebracht wurde. Tempus war jedoch ein Programm, und die ETF sollte eine Agentur werden, weshalb der Aufbau der ETF durch den Dezentralisierungsprozess aufgehalten wurde, mit dem die EU ihren Bürgern nähergebracht werden sollte.

Einer der Gründe für den schleppenden Start der EU-Agenturen war, dass es große Uneinigkeit in der Frage gab, wie sie auf die verschiedenen Mitgliedstaaten verteilt werden sollten. Die Rolle der ETF wurde von einigen als administrative Erweiterung der Dienststellen der Europäischen Kommission in Brüssel angesehen. Andere wünschten sich hingegen eine halbwegs unabhängige Fachagentur, auf die sich die Kommissionsdienststellen stützen könnten. Es sollte ein ganzes Jahrzehnt dauern, bis die ETF endlich ein klares Mandat erhielt, um letztere Funktion zu übernehmen.

EINE ZWEIFACHE

EUROPÄISCHE

STRATEGIE

ZUR UNTERSTÜTZUNG DER

ENTWICKLUNG DER MENSCHEN

¹ „Phare“ ist das französische Wort für Leuchtturm. Die Abkürzung PHARE stand für „Pologne-Hongrie: assistance à la restructuration des économies“ und funktionierte dankenswerterweise auch im Englischen. Das Phare-Programm wurde 1989 zur Unterstützung des Übergangsprozesses in Polen und Ungarn ins Leben gerufen. Weitere Übergangsländer in Mittel- und Osteuropa wurden in den folgenden Jahren ebenfalls aufgenommen. 1997 wurde Phare zum wichtigsten Instrument der Umsetzung der Heranführungsstrategie der EU.

QU

Steve Sadler kam 1995 zur ETF; sein Arbeitsgebiet waren damals Aserbaidschan, Armenien und Georgien. Nach allerlei Umwegen arbeitet er heute erneut mit der ETF zusammen, und zwar als für die Koordinierung der Östlichen Partnerschaft² zuständiger Teamleiter in der Generaldirektion Nachbarschaftspolitik und Erweiterungsverhandlungen (GD NEAR). Seinen Worten nach ist der Unterschied zwischen 1995 und 2020 wie der zwischen Tag und Nacht.

„Die ETF ist ein Gesicht der EU in den osteuropäischen Ländern, mit denen ich arbeite“, sagt er. „Als ich in Turin gearbeitet habe, war dies nicht so, um es vorsichtig zu formulieren. Die ETF war kein Kompetenzzentrum. Wir haben Projekte verwaltet und Fachwissen aus der EU gewonnen. Die ETF war ein Zentrum mit Menschen, die Menschen kannten, die etwas wussten. Heute sind sie die Menschen, die das Wissen haben.“

DIE ETF IST EIN GESICHT DER EU IN DEN OSTEUROPÄISCHEN LÄNDERN

²Die Östliche Partnerschaft ist die Initiative der EU zur Regelung ihrer Beziehungen zu den postsowjetischen Staaten Armenien, Aserbaidschan, Belarus, Georgien, Moldau und Ukraine. Die Östliche Partnerschaft soll ein Weg für Gespräche über Handel, Wirtschaftsstrategie, Reiseabkommen und andere Fragen zwischen der EU und ihren osteuropäischen Nachbarn sein. Ganz allgemein fördert sie eine gemeinsame Nachbarschaft der gemeinsamen Demokratie, des Wohlstands, der Stabilität und der verstärkten Zusammenarbeit.

SIE IST ZU EINER

ELLE VON WISSEN GEWORDEN

Dies ist auch ganz deutlich der Eindruck von **Lluís Prats**, der die Arbeit der ETF von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration in Brüssel aus beaufsichtigt und die Beiträge aller anderen Kommissionsdienststellen für die ETF im Rahmen des sogenannten strukturierten Dialogs koordiniert, der sicherstellt, dass die politischen Prioritäten der Europäischen Union in den Maßnahmen der ETF ihren Niederschlag finden.

„Das Fachwissen und die Tätigkeiten der ETF sind für die Tätigkeiten der Union von wesentlicher Bedeutung“, sagt er.

„Die ETF hat sich als enormer Mehrwert erwiesen. Da die Zuständigkeiten der Europäischen Kommission zugenommen haben, nicht aber die Zahl der Mitarbeiter, haben wir besondere Fachkenntnisse verloren. Wir sind zu

einer Verwaltung von Generalisten geworden, die den Input anderer benötigt. Das Schöne an der ETF ist, dass sie seit ihrer Gründung vor 25 Jahren zu einer Wissensquelle geworden ist. Das ist für diese Verwaltung wertvoll, denn Menschen wie wir kennen uns nicht überall aus.“

„Die ETF ist in der Zwischenzeit den umgekehrten Weg gegangen. Schon als sie Ende der 1990er Jahre noch Projekte für die Europäische Kommission verwaltete, begann sie damit, ein tief greifendes Verständnis der internen Strukturen ihrer ersten Partnerländer und der Strategien zu erlangen, die diese benötigten, um wirksame Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung aufzubauen.“

„In einer perfekten Welt sollte die Kommission natürlich über Dutzende

solcher Agenturen verfügen. Wir haben jedoch nur eine, und wir nutzen sie. Sie sind das Wissenszentrum innerhalb der Verwaltung in ihrem jeweiligen Fachgebiet.“

„Nur ein Beispiel: Bei unserem Besuch im Ministerium in Montenegro, bei dem über die notwendigen Reformen im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung gesprochen werden soll, begegnet man uns mit Respekt. Man nimmt dort die Reformen ernst und hört uns zu, weil wir über Wissen verfügen. Und wir haben dieses Wissen, weil die ETF es hat. Wir wissen um die Probleme, wissen, wer die Akteure sind und was getan werden muss, weil die ETF eine wirklich hervorragende Arbeitsbeziehung aufgebaut hat. Das ist für uns überaus wertvoll.“

Auch **Lawrence Meredith** hat die Arbeit der ETF aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln kennengelernt. Heute ist er Direktor für die östlichen Nachbarschaftsländer bei der GD NEAR; von 1997 bis 2000 war er der für das Arbeitsprogramm der ETF zuständige Sachbearbeiter bei der GD XXII. Als GD XXII wurde seinerzeit die Generaldirektion Bildung und Kultur bezeichnet.

„Damals mussten wir uns mit den für die Außenbeziehungen zuständigen Kollegen auseinandersetzen, um Geld für die Agentur zu bekommen und ihre Dienste in Anspruch zu nehmen. Jetzt bin ich einer der Direktoren, die sie in Anspruch nehmen“, sagt er.

„Die ETF war Teil der zweiten Welle und in vielerlei Hinsicht der ersten ernstzunehmenden Welle von Agenturen. In den Diskussionen ging es um die Frage: Was sollen diese Leute eigentlich tun? Es gab ein kleines

operatives Budget in Höhe von 3 Mio. EUR, doch flossen die meisten Mittel in Personal und Hardware, so dass die völlig selbstverständliche Reaktion anderer Stellen in Brüssel lautete, das Personal der Agentur könne ja Programme verwalten.“

Heute könnte die Situation nicht unterschiedlicher sein.

„Bei unseren Partnern in Osteuropa genießt die ETF sehr hohe Wertschätzung. Die ETF ist ein etablierter Akteur. In 25 Jahren haben die meisten von uns eine ganze berufliche Laufbahn hinter sich! Sie ist Bestandteil des EU-Programmplanungszyklus in einem etablierten Bereich geworden, nämlich der Zusammenhänge zwischen Kompetenzen und Wirtschaft - Zukunftsfähigkeit des Arbeitsmarktes. Und Humankapital ist ein Thema, das heute viel weiter oben auf der politischen Agenda steht als vor 25 Jahren.“

DIE ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN

KOMPETENZEN UND WIRTSCHAFT

DIE ETF ERLANGT AUCH EINE REIHE VON MOMENTAUFNAHMEN DES AKTUELLEN STANDS DER DINGE

Jeroen Willems verbrachte mehrere Jahre in der Europäischen Delegation in Baku (Aserbaidshan) als Leiter für Zusammenarbeit und beaufsichtigte das Hilfsportfolio der EU in einem strategisch wichtigen Partnerland. Jetzt ist er wieder in Brüssel, auch bei der GD NEAR, und befasst sich in seiner Arbeit weiterhin mit der Östlichen Partnerschaft. Somit verfügt er aus erster Hand über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der ETF in verschiedenen Szenarien.

„Der große Vorteil der Zusammenarbeit mit der ETF besteht darin, dass sie eine EU-Einrichtung ist“, sagt Willems.

„Sie lebt nicht von Projekten im herkömmlichen Sinne des Wortes. Die Tätigkeit der ETF dauert in der Regel länger als der typische Projektzyklus, so dass die Experten der ETF ein Netz wichtiger Kontakte aufbauen und wichtige Partner häufig besuchen und mit ihnen Gespräche führen können. Die ETF erlangt ferner eine Reihe von Momentaufnahmen des aktuellen Stands der Dinge in den Ländern, mit denen sie arbeitet. Und nicht zuletzt kann die ETF die Delegation bei Projekten unterstützen, die manchmal nicht zu 100 % in die richtige Richtung gehen. Aufgrund ihres umfangreichen Fachwissens kann die ETF bei der Ausarbeitung neuer Programme und Projekte im Einklang mit den weiter gefassten Zielen und der umfassenderen Agenda zur wirtschaftlichen Diversifizierung helfen.“

„Für mich war die ETF seit jeher ein wichtiger Partner und noch dazu ein sehr flexibler Partner. Wenn wir als Delegationen zuverlässige Informationen benötigten, um besser zu verstehen, um welche Probleme es überhaupt ging, war die ETF stets schnell in ihrer Reaktion und half uns dabei, solide Programme und interessante

Präsentationen vorzuschlagen. Auf diese Weise konnten wir die Politikentwicklung in die richtige Richtung lenken. Die Beteiligung der ETF konnte auch dann einen großen Unterschied ausmachen, wenn die Ministerien alle nicht über ihren Tellerrand hinausschauen und sich nicht an einen Tisch setzen wollten, um beispielsweise über Arbeitsmarkt-Informationssysteme zu sprechen, ein Bereich, der nicht nur das Arbeitsministerium betrifft. Die ETF hatte aufgrund ihres ungehinderten Zugangs zu internationalem Fachwissen und bewährten Verfahren aus ganz Europa große Überzeugungskraft.“

Ein weiteres Land der Östlichen Partnerschaft ist Georgien, wo das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Kultur und Sport 2013 mit einer tiefgreifenden Reform der beruflichen Aus- und Weiterbildung begonnen hat. **Irina Tserodze** ist die Leiterin der Abteilung für Berufsbildung des georgischen Ministeriums. Ihre Aussage stimmt mit der von Jeroen Willems überein.

„Die EU-Partner haben uns bei der erfolgreichen Durchführung der ersten Reformrunde in Georgien viel geholfen“, sagt sie.

„In den letzten fünf oder sechs Jahren des grundlegenden Wandels hat uns die ETF dabei geholfen, bewährte Verfahren aus der EU zu ermitteln, und damit war sie die erste Organisation, die uns viele der von uns eingeführten Neuerungen näher gebracht hat.“

„Sie war uns eine Inspirationsquelle, hat uns aber nicht nur einmalige Empfehlungen gegeben. Sie hat uns während des gesamten Prozesses der Erprobung, Einführung, Umsetzung und Bewertung begleitet.“

UNTERSTÜTZUNG BEI DER EU-ERWEITERUNG

**OBWOHL BEREITS 1990
OFFIZIELL EINE „EUROPÄISCHE
STIFTUNG FÜR BERUFSBILDUNG
IN MITTEL- UND OSTEUROPA“
GEGRÜNDET WURDE, DAUERTE
ES BIS 1995, BIS DIE ETF IN
TURIN AUF DEN WEG GEBRACHT
WURDE.**

Zu diesem Zeitpunkt war die Sowjetunion in 14 unabhängige Länder zerfallen, war die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft zur Europäischen Union geworden und waren mit Polen, Ungarn, Rumänien, Bulgarien sowie den frisch voneinander geschiedenen Ländern Tschechische Republik und Slowakei bereits Assoziierungsabkommen unterzeichnet worden. Diese Jahre waren von tiefgreifenden geopolitischen Veränderungen gekennzeichnet.

Von Anfang an würde daher ein erheblicher Teil der Arbeit der ETF darin

bestehen, die ständig länger werdende Liste der Kandidatenländer auf die Erfüllung der Anforderungen an den EU-Beitritt vorzubereiten.

Das EU-Unterstützungsprogramm für Beitrittsländer, Phare, änderte 1997 seinen Kurs, um künftig nur noch an Themen zu arbeiten, die in den einzelnen Ländern im Vorfeld des Beitritts noch Aufmerksamkeit erforderten.

Anfänglich war die Unterstützung der ETF für den Beitritt ein mühsames Unterfangen, da die allgemeine Bildung nicht Teil des so genannten *Acquis communautaire* war – der Sammlung von Regeln und Vorschriften, die von den Ländern übernommen werden mussten, um für den EU-Beitritt bereit zu sein. Die berufliche Bildung hingegen gehörte dazu, wenn auch nur in gewissem Umfang. Insgesamt war Bildungspolitik ein sensibles Thema, das eine Angelegenheit der nationalen Souveränität in den einzelnen Mitgliedstaaten blieb.

Die Lissabon-Strategie brachte hier einen grundlegenden Wandel³. Auf der Tagung des Rates von Lissabon im Jahr 2000 einigten sich die europäischen Staats- und Regierungschefs auf eine wesentlich stärker strukturierte Rolle der allgemeinen und beruflichen Bildung bei der wirtschaftlichen Entwicklung der EU.

„Erst nach der Tagung des Rates von Lissabon wurde die Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung an die Position gerückt, die sie auf den politischen Agenden der EU wirklich verdient“, erklärte der mittlerweile verstorbene **Peter de Rooij** gegen Ende seiner Amtszeit als Direktor der ETF im Jahr 2004.

„Jetzt besteht weitgehendes Einvernehmen darüber, wie wichtig es ist, die allgemeine und berufliche Bildung an die Bedürfnisse einer Wissensgesellschaft anzupassen. Ferner besteht eine detaillierte Vereinbarung über die Intensivierung der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung durch den 2002 in Kopenhagen eingeleiteten Prozess. Daher bietet sich uns heute eine

hervorragende Gelegenheit, die künftigen Mitgliedstaaten noch besser auf den Beitritt vorzubereiten.“

Diese Vorbereitung sollte zu einem der Eckpfeiler der Arbeit der ETF im darauffolgenden Jahrzehnt werden, da sie zwei Arten von Fachwissen erforderte, deren Kombination ziemlich einzigartig war.

Um Ländern bei der Vorbereitung auf die EU-Mitgliedschaft helfen zu können, musste die ETF den Sachstand in jedem einzelnen Land sehr genau erheben, worauf er zurückzuführen war, was erreicht worden war, welche anderen internationalen Organisationen was vor Ort machten und, ganz wichtig, welches Potenzial bestand. Es mag heute seltsam erscheinen, aber sehr oft hatten die neu gewählten Regierungen selber keinen Zugang zu diesen Informationen. Das Sammeln von Informationen über Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarkt – und die Entwicklung der Fähigkeit bei den nationalen Behörden, selber Informationen zu sammeln – gehörten in den ersten Jahren zu den wichtigsten Tätigkeiten.

Gleichzeitig war die ETF Botschafterin der EU, beispielsweise durch das große spezielle Vorbereitungsprogramm für die Beteiligung am Europäischen Sozialfonds (SPP-ESF), das in der ersten Gruppe von Kandidatenländern zu einem der wichtigsten Beiträge der ETF zum Beitrittsprozess werden sollte. Im Rahmen des ESF-SPP-Projekts wurden in jedem Land nationale Ausbildungseinrichtungen eingerichtet und rund 3 000 Mitarbeiter von NRO sowie nationalen, regionalen und lokalen Behörden unterwiesen.

Das Erläutern dessen, was von den Kandidatenländern in Bereichen im Zusammenhang mit der Entwicklung des Humankapitals erwartet wurde, war jedoch ein bewegliches Ziel, zumal einige sehr wichtige Entwicklungen in der EU im ersten Jahrzehnt des Bestehens der ETF, insbesondere der 2002 eingeleitete Kopenhagen-Prozess, an Dynamik gewannen.

Diese Kombination von Fachkenntnissen, die seit 1995 in Turin entwickelt wurde, hat nicht nur den ersten Beitrittskandidaten auf ihrem Weg zum Beitritt geholfen, sondern auch den Reformprozess in vielen anderen Partnerländern angestoßen. Sie konnten Blaupausen aus europäischen Ländern übernehmen und anpassen, die vor sehr ähnlichen Herausforderungen gestanden hatten, und mussten nicht jeweils das Rad neu erfinden. Diese Erfahrungen werden auch heute noch in der gesamten europäischen Nachbarschaftsregion genutzt, in der sich neue Länder auf den Beitritt oder eine engere Assoziierung mit der EU vorbereiten.

³ Das Konzept für die Unterstützung der Reform der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Mittel- und Osteuropa durch die EU wurde 1989 von der Taskforce für Humanressourcen erarbeitet. Die Taskforce war die Vorgängerin der GD XXII der Europäischen Kommission, heute als Generaldirektion Bildung und Kultur bekannt.

INTENSIVIERUNG DER EUROPÄISCHEN ZUSAMMENARBEIT IM BEREICH DER BERUFLICHEN AUS- UND WEITERBILDUNG

GEOSTRATEGISCHE INVESTITIONEN

IN EIN STABILES, STARKES UND GEEINTES EUROPA

Marko Vukašinić ist zuständig für internationale Zusammenarbeit und europäische Integration im Bildungsministerium Montenegros. Er arbeitete während seiner gesamten 17 Jahre im Ministerium mit der ETF zusammen, noch bevor Montenegro und Serbien im Jahr 2006 getrennte Wege gingen. Er erinnert sich daran, dass in all den Jahren ein Großteil seiner Arbeit so neu war, dass sie kaum als Vorbereitung auf den Beitritt angesehen werden konnte, obwohl sie als Unterstützung in der Heranführungsphase bezeichnet wurde.

„Wir haben zunächst viel IPA⁴-Planung durchgeführt, zunächst mit Anastasia Fetsi, die jetzt Leiterin der operativen Abteilung bei der ETF ist, und später mit dem ETF-Experten Anthony Gribben. Für uns war alles neu. Ein Programm betraf die Entwicklung eines nationalen Qualifikationsrahmens. Sieben Jahre später haben wir die Referenzierung vorgenommen. Es ging immer zuerst darum, warum es wichtig war. Die ETF hat das sehr gut gemacht: Sie hörte uns zu, überzeugte uns aber auch mit Argumenten, drängte niemals. Und vor allem zeigte sie uns auch das Gesamtbild.“

„Im Laufe der Jahre haben wir viele Projekte mit internationalen Partnern durchgeführt. Manche brachten Experten mit. Andere brachten so genannte Experten mit. Die ETF hatte jedoch stets dieses außerordentlich hohe Maß an Glaubwürdigkeit. Wer auch immer hier die ETF vertrat - wir mussten nie seinen bzw. ihren Sachverstand in Frage stellen.“

Safet Gerxhalij, aus dem Kosovo ist Mitbegründer und derzeitiger Generalsekretär des Investitionsforums der sechs Handelskammern des Westbalkans, einer gemeinsamen Initiative der Industrie- und Handelskammern Albaniens, Bosniens und Herzegowinas, des Kosovo,

Montenegros, Nordmazedoniens und Serbiens.

„Ich glaube, dass die Bemühungen um eine EU-Mitgliedschaft für die westlichen Balkanländer eine geostrategische Investition in ein stabiles, starkes und geeintes Europa sind“, erklärt Gerxhalij.

„Der Beitritt sollte auf Leistung beruhen, und wir sind noch nicht so weit, aber insgesamt werden im Westbalkan sehr gute Fortschritte erzielt. Als Mann, der 365 Tage des Jahres unterwegs ist, stehe ich in ständigem Kontakt mit Unternehmen und Institutionen in unserer Region, und bei ihren Fortschritten kann ich den Fußabdruck der ETF fast überall erkennen.“

„Es trifft zu, dass die Arbeitsmarktlage trotz einer guten wirtschaftlichen Erholung in der Region nach wie vor schwierig ist, da die Schaffung von Arbeitsplätzen nur langsam vorankommt und die Arbeitslosigkeit, insbesondere bei jungen Menschen und Frauen, nach wie vor hoch ist. Wir brauchen dringend eine Bildungspolitik, die den Anforderungen inklusiver Volkswirtschaften in der Region gerecht wird. Eine dieser zentralen Anforderungen ist die Zusammenarbeit zwischen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und dem Privatsektor. Genau das ist Bestandteil der ETF-Programme.“

In den Jahren der Zusammenarbeit mit der ETF hat Gerxhalij den Eindruck gewonnen, dass die Arbeit komplexer, aber weniger starr geworden ist.

„Im Vergleich zur Vergangenheit ist die ETF offener für neue Ideen von unserer Seite. Das wird sich positiv auswirken.“

Eine der großen Lehren, die in den letzten 25 Jahren in Turin gezogen wurden, besagt, dass Zuhören oft ein größeres pädagogisches Potenzial birgt als alles Reden. Aber wir kommen voran.

VORBEREITUNG AUF DIE EU-STRUKTURFONDS

Im September 1998 forderte die Europäische Kommission die ETF auf, das besondere Vorbereitungsprogramm für den Europäischen Sozialfonds (SPP-ESF) zu verwalten. Mit einem Budget von 2,1 Mio. EUR war das Projekt Teil des mit 60 Mio. EUR ausgestatteten Phare-Pakets, mit dem die mittel- und osteuropäischen Kandidatenländer beim Aufbau einer geeigneten institutionellen Struktur unterstützt werden sollten, um den Rechts- und Verwaltungsvorschriften der EU gerecht zu werden und insbesondere den Zugang zu den EU-Strukturfonds vorzubereiten.

DAS PROGRAMM WURDE ZU EINEM DER WICHTIGSTEN BEITRÄGE DER ETF ZUM BEITRITTSPROZESS IN DEN BEWERBERLÄNDERN.

Das Projekt half den Beitrittsländern in den ersten Erweiterungsrounds, sich auf den Zugang zum enormen Potenzial der europäischen Strukturfonds vorzubereiten. In seinem Rahmen wurden in jedem Land nationale Ausbildungseinrichtungen eingerichtet und rund 3 000 Mitarbeiter von NRO sowie nationalen, regionalen und lokalen Behörden unterwiesen.

Das Programm wurde in drei Phasen durchgeführt.

Phase I umfasste Einführungsseminare und Studienbesuche. Phase II umfasste nationale Seminare, die in jedem der Bewerberländer abgehalten wurden. Diese Seminare richteten sich an 30 bis 40 wichtige Beamte und vermittelten ihnen ausführliche technische Informationen über den politischen Rahmen des ESF und seine administrativen Anforderungen. Es folgten nationale Seminare, die für ein viel breiteres Publikum, darunter Arbeitgeber, Ausbildungseinrichtungen und Sozialpartner, gedacht waren. Schließlich wurden in Phase III des Programms lokale Seminare in mehreren „vorrangigen“ Regionen der Kandidatenländer veranstaltet.

Das Programm wurde auch zu einem Sprungbrett für die beliebten Ländermonografien der ETF. Diese verknüpften für jedes Kandidatenland Arbeitsmarktfragen mit Ausbildung und folgten einer Philosophie, von der **Peter de Rooij**, erster Direktor der ETF, scherzhaft sagte: „Für die meisten politischen Entscheidungsträger sind Ausbildungsfragen furchtbar langweilig, aber verknüpfen Sie das Thema mit Beschäftigung und Arbeitslosigkeit, und sofort stoßen Sie auf großes Interesse.“

⁴ IPA ist das Instrument der EU für Heranführungshilfe. Es bildet den Rahmen für die Unterstützung von Reformen in den Beitrittsländern durch die EU. Sein zweiter Zyklus (11,7 Mrd. EUR) endet 2020. Ein dritter Zyklus ist für den Zeitraum 2021-2027 geplant.

VOM LÄNDEREXPERTEN ZUM GLOBALEN AKTEUR

**EIN IN DEN 1990ER JAHREN
BEI DER VORSTELLUNG DER
EUROPÄISCHEN STIFTUNG
FÜR BERUFSBILDUNG IMMER
WIEDER GERN GEMACHTER
SCHERZ WAR: SIE IST NICHT
IN DER EU TÄTIG, BIETET KEINE
AUSBILDUNG AN UND IST
KEINE STIFTUNG.**

Einem Publikum, das noch nie von der ETF gehört hatte, die Agentur vorzustellen, konnte eine mühsame Aufgabe sein.

Um die Dinge weiter zu verkomplizieren, war eines der ersten wichtigen Netzwerke, das die ETF in Partnerländern eingerichtet hat, in denen sie kaum jemand kannte und kaum jemand die ETF kannte, ein Netz von Beobachtungsstellen (engl. „observatories“), deren Aufgabenbereich durchweg missverstanden wurde. Observatorien sind ja eigentlich Orte, an denen Astronomen in die Sterne schauen.

Es gab also jede Menge zu erklären, und die Mitarbeiter der ETF hatten oft den Eindruck, dass es schon eines harten Kampfes bedurfte, um überhaupt ernst genommen zu werden. Auch die Signale aus Brüssel über die Leitung der Agenturen waren gelegentlich eher verwirrend.

Als Leiter des Referats Berufsbildungspolitik in der Generaldirektion Bildung und Kultur war **Gordon Clark** in dieser kritischen Zeit von 1999 bis 2005 unmittelbar für die Beziehungen der Kommission zur ETF zuständig. Innerhalb der Europäischen Kommission gab es recht unterschiedliche Auffassungen über die Rolle der Agenturen, wobei einige Generaldirektionen sie als ausführendes Organ für die Programmverwaltung betrachteten, während andere sie zu Think-Tanks weiterentwickeln wollten.

„Als wir 2002 die EU-Strategie für die Berufsbildung im Rahmen des Kopenhagen-Prozesses entwickelten, bot dies sowohl dem Cedefop als auch der ETF Gelegenheit, ihr Fachwissen weiterzuentwickeln“, so Gordon Clark.

„Der Direktor der ETF, Peter de Rooij, erkannte das und stellte Menschen ein, die den Sachverstand der Agentur verbessern. Diese Vorgehensweise ging aber auf seine eigene Initiative zurück und wurde in Brüssel nicht generell mitgetragen. In Brüssel gab es zwei Denkschulen. Tatsächlich gab es sogar zwei Denkschulen in der federführend zuständigen Generaldirektion, damals noch die GD Bildung und Kultur. Die alte Denkschule verlor allmählich an Bedeutung.“

„Letztendlich war Nikolaus Van der Pas, von 2000 bis 2005 Generaldirektor für Bildung und Kultur, durchaus bereit, der ETF die Funktion einer Wissensdrehscheibe und nicht die einer Ansammlung von Verwaltungskräften zuzusprechen. Schrittweise kam eine gewisse Bewegung in die Sache.“

**MÖGLICHKEITEN FÜR
SOWOHL DAS
CEDEFOP
ALS AUCH DIE
ETF,
IHR FACHWISSEN
WEITERZUENTWICKELN**

KRITISCHE MASSE AN FACHWISSEN

Borhene Chakroun ist Direktor der Abteilung für Politik und Systeme des lebenslangen Lernens bei der UNESCO. Er arbeitete bis 2010 bei der ETF. Er sagt ebenfalls, dass die Vermittlung der ETF-Botschaft im ersten Jahrzehnt nicht immer einfach war, ist jedoch nicht der Ansicht, dass dies lediglich eine Folge der Tatsache war, dass die ETF unbekannt war.

„Es war nicht die ETF, der die Menschen nicht zuhören wollten. Es war die Botschaft, die die Menschen nicht hören wollten. Die Botschaft der Bedeutung der beruflichen Aus- und Weiterbildung! Das Thema war politisch nicht attraktiv. Es galt als ungeeigneter Weg.“

Für die Europäische Kommission änderte sich hieran etwas, als durch die Lissabon-Strategie das Thema Ausbildung mehrmals auf die Liste der politischen Prioritäten nach oben rückte. Eine Kursänderung dieser Größenordnung mitten in den Beitrittsvorbereitungen für ein Dutzend Länder verlangte nach einem Akteur, der sie den Partnerländern vermitteln konnte. Und zufällig gab es einen

Akteur, der bereit war, diese Aufgabe zu übernehmen, nämlich die ETF.

„Da war diese kritische Masse an Fachwissen, das die ETF durch Investitionen und Einstellung von Personal sowie durch jahrelange Arbeit angesammelt hatte, und die sie in die Lage versetzte, zu einem wichtigen Akteur zu werden“, erklärt Borhene Chakroun.

„Bis dahin war die ETF auf zwei verschiedenen Beinen unterwegs: dem des Projektmanagements und dem des Fachwissens. Eines dieser Beine wurde entfernt, als das Mandat der ETF vor 15 Jahren neu gefasst wurde, und wir sollten den Beitrag der ehemaligen Direktorin Muriel Dunbar dazu anerkennen.“

Auch **Gordon Clark** sieht hier einen Wendepunkt. „Einige Jahre nach 2005, und nachdem ich in Brüssel einen anderen Posten hatte, war ich wieder bei der ETF zu einer Sitzung. Ich glaube, es ging um Qualifikationsrahmen. Ich erinnere mich daran, dass mich das Fachwissen

der Kollegen in Bereichen wie Unternehmertum, Berufsberatung und Lernen am Arbeitsplatz wirklich beeindruckt hat. Sie hatten mit Sicherheit eine Nischenstellung in diesem Bereich erobert, der weit über die Nachbarregionen hinaus von Bedeutung war.“

Das Fachwissen stützte sich auf Fakten, von denen ein Teil über das bereits erwähnte Netz von Beobachtungsstellen zusammengetragen worden war.

Die Beobachtungsstellen waren ein wichtiger erster Schritt in diesem langen Prozess der Erlangung von Fakten, der zum zweiten Eckpfeiler der Arbeit der ETF werden sollten. Das Vermächtnis der Beobachtungsstellen geht jedoch weit über die Funktion einer Wiege der allgemeinen und beruflichen Bildung und der Arbeitsmarktbeobachtung in einer Vielzahl von Übergangsländern rund um die EU hinaus. Die Beobachtungsstellen hatten auch institutionelle Nachkommen, die bis heute überlebt haben.

MASSSE SSEN

GEFÖRDERT DURCH INVESTITIONEN UND EINSTELLUNG VON PERSONAL

Olga Oleynikova gehört vermutlich zu den Personen, die am längsten mit der ETF gearbeitet haben. Sie ist Direktorin des Zentrums für Berufsbildungsstudien in Moskau.

„Die ETF ist Teil der Geschichte meiner Organisation, und zwar ein wichtiger Teil“, sagt sie.

„Dank der ETF wurde die nationale Beobachtungsstelle für Berufsbildung in das Zentrum für Berufsbildungsstudien umgewandelt. Es ist nunmehr eine vollwertige juristische Person nach russischem Recht.“

„Früher setzte die ETF in Russland Projekte um und organisierte zahlreiche Veranstaltungen, wodurch sie zu einem Partner in der Forschung und zu einem Guru für die Modernisierungstätigkeiten im Bereich der beruflichen Bildung wurde. Der Input verschiedener ETF-Veranstaltungen, die bis in die 1990er Jahre zurückreichen, hat umfangreiche nationale

Modernisierungsbemühungen ausgelöst und eine Sozialpartnerschaft in der Berufsbildung, einen nationalen Qualifikationsrahmen, Berufsstandards, den Übergang zu kompetenzbasierten Programmen und neue Ansätze für ein auf den Lernenden ausgerichtetes Lehren und Lernen, um nur einige zu erwähnen, hervorgebracht.“

„Anfänglich erfolgte die Unterstützung durch die ETF größtenteils in Form von Projekten. Das bedeutete direkte Förderung von Aktivitäten wie Workshops und Studienreisen. Später bewegte sich die Unterstützung auf die Ebene der fachlichen Beratung, des Zugangs zu Veröffentlichungen und der Konsultationen, die die ETF stets gerne angeboten hat. Die ETF wurde für uns zu einem echten Kompetenzzentrum.“

„Auch heute ist die ETF eine wichtige Quelle für einschlägige Informationen und Fachwissen zu verschiedenen Aspekten der Entwicklung der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Sie ist aber auch, und das ist ganz wichtig, Freund und Kollege. Als Teil des Projekts der nationalen Beobachtungsstellen der ETF trug unsere Organisation die von der ETF erworbene Lernkultur in unseren eigenen Betrieb und später in die Arbeit des Zentrums für Berufsbildungsstudien hinein. Teil dieser neuen Kultur ist die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung unseres eigenen Personals, die wir gleich zu Beginn eingeführt haben. Wir haben versucht, diese Kultur der beruflichen Entwicklung bei unseren Kollegen im gesamten Berufsbildungssystem zu verbreiten.“

Marko Vukašinovic vom Bildungsministerium Montenegros erinnert sich ebenfalls gut daran, wie sich die Unterstützung durch die ETF allmählich geändert hat.

„In der Anfangsphase waren die ETF-Kollegen Botschafter und Vermittler von Fachwissen aus der EU und aus anderen Ländern in der Nachbarschaft der EU. Im Laufe der Jahre haben wir unsere eigenen Kapazitäten aufgebaut. Mit unseren Fortschritten änderte sich die Beteiligung der ETF-Mitarbeiter. Sie wurden zu Mitgestaltern und Beratern. Sie haben uns anfangs auch dabei geholfen, unsere Geschichte zu erzählen. Sie waren unser Leuchtturm.“

„Heute hat die ETF in Montenegro zumeist eine unterstützende Funktion; wir sind noch nicht ganz auf der gleichen Ebene, denken aber gemeinsam darüber nach, was getan werden könnte. Sie ist da, um uns zu helfen.“

Im Zuge dieses Umbaus vom Wissensaustausch hin zu einem Expertenzentrum, der sich im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts abzeichnete, fand eine weitere interessante Verschiebung statt. Eine Verschiebung, die so allmählich erfolgte, dass nur wenige sie bewusst wahrgenommen haben dürften, nämlich die von einem Expertenzentrum hin zu einem Kompetenzzentrum.

Eines der in allen Zeugenaussagen aus diesem Zeitraum immer wiederkehrenden Themen ist, dass sich die Menschen besser an Personen erinnern, deren Engagement in bestimmten Partnerländern den Unterschied ausgemacht hat, als an die ETF insgesamt. Sie erinnerten sich an einzelne Mitarbeiter und nicht an die Organisation. Das ist heute nicht mehr so.

Madlen Serban, die 2009 die dritte Direktorin der ETF werden sollte, wusste dies aus persönlichen Erfahrungen bei ihrer Arbeit mit der ETF seit 1996 in ihrem Heimatland Rumänien.

„Ich hatte einige fantastische Mitarbeiter der ETF, mit denen ich während meiner Zeit in Rumänien zu tun hatte, aber das zeigte auch eine Schwachstelle in den ersten 10 oder 15 Jahren des Bestehens der Agentur: Die ETF war eine Organisation von Einzelpersonen. In Brüssel ebenso wie in den Partnerländern wusste man, wer die Leute von der ETF waren, aber nicht, was die ETF war.“

„Wir waren happy in Rumänien – wir arbeiteten mit der „Crème de la crème“ der ETF-Mitarbeiter: äußerst engagierte Leute, die mit uns als kritische Freunde arbeiteten. Die ETF wurde jedoch als die Summe der

ETF-Mitarbeiter wahrgenommen, die man getroffen hatte. Als ich nach Turin kam, schon in meinen Jahren als Beobachter im Vorstand, lernte ich eine ganz andere ETF kennen. Die ETF war viel mehr als das. Es gab dort viele unterschiedliche Menschen. In Rumänien standen wir nicht mit so vielen in Kontakt. Sie verfügten über Erfahrungen mit anderen Ländern und hatten unterschiedliche Sichtweisen. Sie waren in anderen Bereichen auf unterschiedliche Weise gut.“

„Als ich 2009 zur Direktorin ernannt wurde, musste ich plötzlich Dinge erledigen, um deren Erledigung ich sonst immer die ETF gebeten hatte, und das war nicht immer einfach. Es ging um mehr als darum, die berufliche Aus- und Weiterbildung zu verbessern. Plötzlich musste ich mich um die Beziehungen der ETF kümmern, und das war nicht so

einfach, da alles, was die Menschen von der ETF kannten, die Menschen waren, mit denen sie direkt zu tun gehabt hatten. Die ETF war eine Ansammlung von Einzelpersonen und keine Organisation mit einer Stimme. Für mich als Direktorin ging es vorrangig darum, das zu ändern. Wir waren keine Forschungseinrichtung mit Doktoranden. Wir waren eine auf Handeln ausgerichtete Forschungseinrichtung. Wir haben unseren Erfolg nicht an der Zahl veröffentlichter Artikel, sondern an den Ergebnissen in den Partnerländern gemessen.“

„Eine unserer Neuerungen war die Länderrotation, also der Wechsel unserer Mitarbeiter von Land zu Land. Die gibt es immer noch. Sie war ein Signal, das besagte: Egal, wer in Ihr Land kommt - die ETF steht dahinter.“

WIR ARBEITETEN MIT DER CRÈME-DE-LA-CRÈME DER ETF-MITARBEITER

GEMM

**GOVERNANCE FÜR
BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT
IM MITTELMEERRAUM (GEMM)
WAR EIN REGIONALES
PROGRAMM, DAS ACHT
LÄNDER IN NORDAFRIKA UND
IM NAHEN OSTEN UMFASSTE.
ES LIEF VON 2013 BIS 2016. IN
JEDEM LAND HAT DIE ETF DAZU
BEIGETRAGEN, DIE NATIONALE
REGIERUNG, REGIONALE
BEHÖRDEN, DEN PRIVATSEKTOR,
AUSBILDUNGSEINRICHTUNGEN
UND SOZIALE DIENSTE
ZUSAMMENZUBRINGEN.
UNTER FEDERFÜHRUNG DER ETF
HABEN SIE PILOTPROJEKTE ZUR
ERFORSCHUNG NEUARTIGER
FORMEN DER GOVERNANCE
IM BEREICH DER ALLGEMEINEN
UND BERUFLICHEN BILDUNG INS
LEBEN GERUFEN.**

Für Marokko kam GEMM zum richtigen Zeitpunkt. Das Land stand mitten in der Umsetzung einer Regionalisierungsstrategie, deren Grundlage sein bereits florierender Automobilsektor war. Dies bedeutete eine massive Zunahme an realen Arbeitsplätzen, die spezifische Qualifikationen erforderten.

Die regionalen Akteure wählten die Region Tangier-Tétouan für das Pilotprojekt aus, in der sich die Fabriken von Renault-Nissan und Peugeot-Citroën und deren zahlreiche Zulieferer befinden. GEMM unterstützte ein kollaboratives Governance-Netz und stellte bewährte Verfahren zusammen, die in anderen Regionen übernommen werden konnten. Eines der unmittelbaren Ergebnisse von GEMM war die Einrichtung des Observatoire des Branches unter der Schirmherrschaft der Arbeitgeberorganisation, der Confédération générale des Entreprises du Maroc. Die Beobachtungsstelle sammelt und analysiert Daten und, so ihr Direktor **Mohamed Slassi Sennou**, „rüstet den Privatsektor mit Mechanismen für die strategische Entwicklung aus“.

„Durch Analysen auf regionaler Ebene in den Bereichen Wirtschaft, Infrastruktur, Umwelt und Kultur können wir „intelligente Spezialisierungen“ bewirken, also Sektoren, die als Lokomotiven für eine Region fungieren können“, sagt er.

„Man muss den Qualifikationsbedarf vorbereiten und antizipieren und in Echtzeit produzieren – das ist die größte Herausforderung.“

Zwei neue Projekte – eines für die Landwirtschaft und die Agroindustrie in Fez-Meknes und das andere für den Export lokaler Erzeugnisse aus der Provinz Rehamna – wiederholen das GEMM-Projekt und nutzen seine Ergebnisse umfassend im Hinblick auf die Multi-Level-Governance und die strategische und operative Beobachtung, um das Ökosystem bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Sie haben von der Agence Française de Développement Mittel in Höhe von 3 Mio. EUR erhalten. Der Schlüssel zur Aufrechterhaltung dieser Dynamik liegt nach Ansicht von Slassi Sennou darin, den privaten Sektor systemisch einzubinden.

„Durch den Ökosystemansatz, an dem alle Akteure gemeinsam beteiligt sind, können Sie eine flexiblere Reaktion in einem sich ständig wandelnden Umfeld haben. In den Industrieländern sind die Menschen daran gewöhnt, zusammenzuarbeiten. Aber in Ländern wie unseren versteht sich das nicht von selbst, so dass Sie sie bei Projekten mit mehreren Akteuren Begleitung bieten müssen.“

GIPFELTREFFEN IN STRASSBURG

1989

Der Europäische Rat schlägt auf dem Straßburger Gipfel eine Europäische Stiftung für Berufsbildung vor, um die neuen unabhängigen Länder in der Nachbarschaft der EU zu unterstützen.



Fall der Berliner Mauer



Phare-Programm der EU

1990



Zusammenbruch der Sowjetunion und Krieg in Jugoslawien



Tempus-Programm für die Hochschulbildung

1991

ETF TURIN

1994

Eröffnung der ETF in Turin (Italien) unter der Leitung von Peter de Rooij



Tacis-Programm der EU

EHEMALIGE SOWJETUNION

1995

Die ETF beginnt mit der Zusammenarbeit mit den Ländern der ehemaligen Sowjetunion



Barcelonaprozess 1995-2015
the Mediterranean, our common future

Barcelona-Prozess für den südlichen und östlichen Mittelmeerraum

WESTBALKAN

1996

Die ETF nimmt ihre Arbeit im Westbalkan auf



Der Europäische Binnenmarkt tritt in Kraft



MITTELMEERREGION

KOMPETENZZENTRUM

ERKLÄRUNG VON KOPENHAGEN

1997

1998

2000

2001

2002



Die geografische Abdeckung der ETF dehnt sich nach Süden auf den Mittelmeerraum aus



Beschäftigung und Ausbildung werden von den EU-Ratsvorsitzen hervorgehoben.



Beginn der Gespräche über die EU-Mitgliedschaft für die Länder Mittel- und Osteuropas

Die ETF beginnt, ihre Funktion von der des Projektmanagements hin zu der eines Kompetenzzentrums zu verlagern



Lissabon-Strategie

Die ETF nimmt ihre Arbeit im Westbalkan auf



Das World Trade Center wird von Terroristen angegriffen



CARDS-Programm der EU für den Westbalkan



Einführung des Euro



Erklärung von Kopenhagen über eine verstärkte Zusammenarbeit in der Berufsbildung

ETF-BEIRAT

2003



Die Mitglieder des ETF-Beirats diskutieren die Ergebnisse von mehr als 10 Jahren Arbeit im Bereich der Berufsbildungsreform

10 NEUE LÄNDER TRETEN DER EU BEI

2004



Muriel Dunbar wird Direktorin der ETF

2005



EU-Leitlinien für Wachstum und Beschäftigung

2007



Das Kyoto-Protokoll zur Begrenzung der Erderwärmung tritt in Kraft

NEUE EU-INSTRUMENTE



Die ETF ändert ihren Ansatz, um den neuen EU-Instrumenten gerecht zu werden



Neue Instrumente zur Unterstützung der Ziele der EU-Außenhilfe

HUMANKAPITAL-ENTWICKLUNG

VERTRAG VON LISSABON

TURIN-PROZESS

QUALIFIKATIONS-PLATTFORM

2008

In der Neufassung der Verordnung wird der Tätigkeitsbereich der ETF neu definiert als „Humankapitalentwicklung“



Rumänien und Bulgarien treten der EU bei



2009

Madlen Serban wird Direktorin der ETF



Vertrag von Lissabon

2010

Beginn des Turin-Prozesses

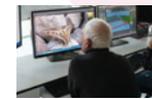


Europäischer Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung



2011

Start der Qualifikationsplattform



Bericht „Neue Kompetenzen für neue Beschäftigungen“



Der Arabische Frühling erschüttert die arabische Region

20. JAHRESTAG

SIEBEN STRATEGISCHE PROJEKTE

2012

2013

2014



2015



Globales Verzeichnis der Kompetenzen und Maßnahmen zur Unterstützung von Migranten



Neue Denkansätze für die Bildung: bessere sozioökonomische Ergebnisse durch Investitionen in Qualifikationen



Friedensnobelpreis für die Europäische Union

Die ETF feiert ihr 20-jähriges Bestehen



EU-Beitritt Kroatiens



Europäische Ausbildungsallianz

Die Arbeit der ETF beruht auf sieben strategischen Projekten



Von den Vereinten Nationen vereinbarte Ziele für nachhaltige Entwicklung



Schlussfolgerungen von Riga zur beruflichen Bildung

NEUE AGENDA FÜR KOMPETENZEN

ZUKUNFT DER ARBEIT UND KOMPETENZEN

2020

WISSENS- UND KOMPETENZ- AUSTAUSCH

2016



Europäische
Agenda
für neue
Kompetenzen

2017



Cesare
Onestini wird
Direktor der
ETF



Auf dem
Gipfeltreffen
zwischen der
Afrikanischen
Union und der EU
werden Investitionen
in Jugend und
Kompetenzen
vereinbart

2018

Hochrangige
ETF-Konferenz
über die Zukunft
von Arbeit und
Kompetenzen



Allgemeine und
berufliche Bildung
und lebenslanges
Lernen in der
EU-Säule sozialer
Rechte

SKILLS
FOR THE
FUTURE

Managing Transition



Der Jugend gilt
besonderes
Augenmerk beim
Gipfeltreffen
EU-Westbalkan

2019

Start der
Open Space
Plattform für
soziale Medien
anlässlich des
25. Jahrestags
der ETF

ETF
OPEN
SPACE

25
EUROPEAN
TRAINING
FOUNDATION
TWENTY-FIFTH
ANNIVERSARY
1994-2019

2020

POLITISCHE BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG

A photograph of a man with glasses and a woman looking at a document together. The man is on the left, wearing glasses and a dark shirt. The woman is on the right, also wearing a dark shirt. They are both looking down at a document on a table. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or meeting room setting.

AM ANFANG DIESER VERÖFFENTLICHUNG HABEN WIR UNS MIT DER FRAGE BEFASST, WIE DIE ETF DIE EXTERNEN DIENSTE DER EUROPÄISCHEN UNION UNTERSTÜTZT. OHNE DIESES MANDAT HÄTTE ES NIE EINE ETF GEGEBEN.

Außerhalb von Brüssel ist die ETF jedoch für den Inhalt ihrer Unterstützung besser bekannt als für ihr internes EU-Mandat: Humankapitalpolitik und Systementwicklung in Ländern, die zu diesem Zweck von der EU unterstützt werden. Mandat und Inhalt sind jedoch untrennbar miteinander verbunden.

Nach einem Jahrzehnt der Anhäufung von Wissen über ein Thema, das aus Sicht vieler politischer Entscheidungsträger der damaligen Zeit bestenfalls undurchsichtig und schlimmstenfalls überflüssig war, war die ETF wohl zum weltweit wichtigsten Forum für Fachwissen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Übergangsländern geworden. Klassischer Beweis dafür war, dass *The Economist* für seine Intelligence Unit (ordnungsgemäß zitierte) Informationen der ETF verwendet hat, als er Arbeitsmarktdaten aus Partnerländern zitierte – ohne dass die ETF dies zunächst bemerkte. Innerhalb relativ kurzer Zeit war das Informationserhebungsnetz der ETF zur glaubwürdigsten Quelle von Arbeitsmarkt- und Ausbildungsdaten aus den Übergangsländern Osteuropas und Zentralasiens und in gewissem Umfang aus Nordafrika und dem Nahen Osten geworden.

Dies verlieh der ETF die notwendige Dynamik, als die Lissabon-Strategie, wie bereits erwähnt, die allgemeine und berufliche Bildung in den Mittelpunkt der Politikgestaltung im Bereich der Humankapitalentwicklung rückte.

Es veranlasste die ETF zur Entwicklung einer Methodik, mit der die EU die Partnerländer nachhaltig beim Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft unterstützen und ihnen beim weiteren Übergang in eine Welt helfen konnte, in der sowohl vom Einzelnen als auch von Regierungen immer mehr Flexibilität verlangt wird. Dies wurde zur Wiege des Konzepts des „Policy-Lernens“, das auf der Konferenz zu Lernfragen im Jahr 2003 eingeführt wurde und seither in der einen oder anderen Form die eigentliche und größte Erfolgsgeschichte der Unterstützung durch die ETF ist.

Das Policy-Lernen sollte zum dritten und möglicherweise wichtigsten Eckpfeiler der Arbeit der ETF werden. Ursache für seinen Erfolg war wahrscheinlich, dass es so einfach wie genial ist.

Es handelte sich um eine Methodik, die das, was sie predigt, auch in die Praxis umsetzt. Lebenslanges Lernen wurde zum neuen Bildungsmantra, und Policy-Lernen war lebenslanges Lernen für die politischen Entscheidungsträger im Bildungsbereich.

Madlen Serban erinnert sich daran, welches Echo es in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends in Rumänien fand.

„Die ETF hat uns bei der Entwicklung dieses kritischen und zukunftsorientierten Denkprozesses geholfen. Politiker leiden allesamt an kurzfristig ausgerichtetem Denken, aber die ETF hat einen längeren Atem als Politiker.“

Dies wurde der größte Vorteil der ETF: Sie verteilte nicht einfach Fisch. Die ETF hatte die Zeit und die Ausdauer, uns das Fischen beizubringen.“

Madlen Serban war ferner der Ansicht, die ETF sei ein großer strategischer Partner für Interessenträger im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung mit vermeintlichen Interessenkonflikten. Sie brachte ihr einige Tricks und Kniffe bei, die sie später für die ETF in anderen Ländern anwenden konnte.

„Man darf nicht vergessen, dass die berufliche Aus- und Weiterbildung ein Bereich ist, in dem zahlreiche Interessenträger tätig sind. Wenn Sie also etwas nachhaltig machen wollen, brauchen Sie einen kooperativen Prozess. Wenn Sie eine der an diesem Kooperationsprozess teilnehmenden Institutionen vertreten, sind Sie nicht unbedingt am vertrauenswürdigsten, völlig unabhängig davon, ob Sie Unternehmer, Gewerkschafter, Arbeitgeber oder Politiker sind. In sehr komplexen Dialogen spielte daher sehr häufig ein externer Mediator eine Rolle. Das war schon damals besonders wichtig, in einigen Ländern ist es das noch heute.“

UM ETWAS NACHHALTIG ZU MACHEN, BRAUCHEN SIE EINEN KOOPERATIVEN PROZESS

In Georgien war die Einbeziehung der Interessenträger schwierig.

„Die ETF ermutigte uns, hier mit Pilotprojekten zu arbeiten, und das hat auch funktioniert, aber es war nicht einfach“, sagt **Irina Tserodze**.

„2015 begannen wir mit nur zwei betriebsbasierten Lernprogrammen. Heute sind es 13 Programme, an denen mehr als 60 private Unternehmen beteiligt sind.“

„Die europäische Beteiligung half dabei, die Interessenträger vom Wert eines Engagements zu überzeugen. Sie war auch ein gewichtiges Argument für Lernende, die mitmachen wollten. Denn in Georgien traute natürlich niemand wirklich dem Vorschlag der Regierung.“

Auch **Marko Vukašinić** erinnert sich an die Bedeutung der ETF als Vermittler, wenn sein Ministerium die

Interessenträger davon überzeugen musste, sich am Wandel zu beteiligen.

„Die ETF stellte jemand dar, der neutral glaubwürdig ist und über eine umfassende, allgemein anerkannte Erfahrung verfügte. Daher war die Meinung der ETF sehr wichtig, um die Menschen – insbesondere die Sozialpartner – zu überzeugen. Wenn die ETF ihr Gewicht in die Waagschale warf, bestand die Chance, dass wir nicht mehr nur reden, sondern die Dinge in Bewegung geraten würden.“

Vukašinić teilt die Auffassung, dass das gemeinsame Lernen eine wichtige Stärke des Policy-Lernens ist, betont aber auch, wie viel Aufbau persönlicher Kapazitäten sowohl im Ministerium als auch bei anderen Akteuren im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung durch diesen Prozess bewirkt wird.

„Für mich war die Zusammenarbeit mit der ETF immer eine Gelegenheit, zusätzlich meine eigenen Kompetenzen aufzubauen. Als ich hier in Montenegro begann, hatten wir als Ministerium eines jungen Landes noch viel zu lernen. Meine Abteilung [für internationale Zusammenarbeit] wurde erst 2002 eingerichtet. Für das Ministerium war die ETF wie ein kritischer Freund, der uns Ideen vortrug und uns beim Verständnis von Problemen behilflich war.“

Was Sie durch Policy-Lernen lernen, ist also genauso wichtig, wie Sie es lernen und mit wem Sie es lernen, und die ETF wird von vielen geschätzt als eine Organisation, die Menschen zum Thema Politikentwicklung an den Tisch brachte, die dort noch nie zusammengesessen hatten: Arbeitgeber, Gewerkschaften, selbst Schulen waren nämlich noch nie um ihre Meinung gebeten worden. Im Laufe der Zeit sollte die ETF viele neue Ideen und Formen der Zusammenarbeit mit sich bringen.

DIE ETF WAR WIE EIN

**KRITISCHER
FREUND**

EINE GEWALTIGE VERÄNDERUNG

**SOWOHL FÜR DAS BERUFSBILDUNGSSYSTEM ALS AUCH
FÜR DIE REGIONALEN BEHÖRDEN**

Rodion Kolyshko ist Direktor für die Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials beim ukrainischen Arbeitgeberverband. Seit 2010 befasst er sich mit der Entwicklung der Bildungspolitik.

„Die ETF lud uns 2010 oder 2011 zu einer Sitzung über die Gestaltung von Qualifikationsrahmen ein“, sagt er. „Im Jahr zuvor hatten wir vom British Council eine Einführung in das Thema nationale Qualifikationsrahmen erhalten, so dass, rückwirkend betrachtet, die ETF wirklich zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in Erscheinung trat. Aber wir hatten keine Vorstellung davon, was passieren würde, weil wir noch nie von dieser Europäischen Stiftung für Berufsbildung gehört hatten. Wir wurden einfach nur zu einer Veranstaltung hier in Kiew eingeladen.“

„Alles war neu für uns und wohl auch für viele der anderen rund um den Tisch.“

„Zu den Dingen, über die wir vor dem Auftauchen der ETF nie wirklich nachgedacht hatten, gehörte ein Überdenken der Autonomie der Berufsschulen. Die allgemeine und die berufliche Bildung sind hier nach wie vor stark zentralisiert. Das neuartige Verständnis und die neue Bedeutung von Autonomie waren hochinteressant. Ich war an der Gestaltung und Realisierung eines Teils davon als lokaler Experte beteiligt, und es war faszinierend.“

„Etwas Anderes ist, was passierte, als wir die Finanzierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der Ukraine rasch dezentralisierten. Wir benötigten Input zu den erforderlichen regionalen

und lokalen Zuständigkeiten und zu der Frage, wer ausgebildet werden musste. Die ETF zeigte uns, wie hier in anderen Ländern verfahren wurde. Ende 2015 änderte sich das System mit der Übertragung des zentralen Haushalts auf die regionalen Behörden in 24 Regionen. Das war eine gewaltige Veränderung, sowohl für das Berufsbildungssystem als auch für die regionalen Behörden. Nunmehr entscheiden die regionalen Berufsbildungsräte, wer und wie ausgebildet wird und welche Einrichtungen benötigt werden.“

„Ganz haben wir es noch nicht geschafft, aber das ist keineswegs Schuld der ETF. Ihr Input zu diesen Prozessen erfolgte genau zum richtigen Zeitpunkt und wurde benötigt. Um es ganz offen zu sagen: Es gab Jahre, in denen die ETF das einzige Fenster war, durch das wir einen Blick auf die Praxis der EU in den Bereichen Berufsbildung, Qualifikationen und viele damit zusammenhängende Fragen werfen konnten. Sie hat die Reformen in der Ukraine sehr aktiv vorangetrieben.“

„Heute sind wir in internationale Netze eingebunden und verfügen über mehr Informationsquellen, aber es gab Jahre, in denen die ETF eine der wenigen Quellen für bewährte Verfahren war. Vielleicht waren wir nicht alle bereit für all diese Informationen, aber letztendlich haben wir es geschafft! Die sehr umfassenden Reformen, an denen wir derzeit arbeiten und die sich auf die Neue Ukrainische Schule konzentrieren, beruhen weitgehend auf einem Fundament, das von der ETF geschaffen wurde.“

In Jordanien betreibt, **Nayef Stetieh** seit 2004 das Zentrum für Unternehmensentwicklung. Das Zentrum unterstützt kleine Unternehmen, ist bei der Einbindung von Frauen und jungen Menschen in Unternehmen behilflich und führt Programme zur Entwicklung von Kompetenzen für Beschäftigungsfähigkeit durch – drei Themen, die auf der Agenda der ETF für die Zusammenarbeit mit Partnerländern in Nordafrika und im Nahen Osten weit oben stehen.

Ursprünglich erfolgte die Unterstützung der ETF für Stetieh und sein Zentrum für Unternehmensentwicklung in einer ganz anderen Form als bei den meisten anderen.

„Wir haben unsere Programme nie als kommerzielle Programme angelegt. Wir haben sie auf der Grundlage – oft verborgener – Markterfordernisse konzipiert. Es handelte sich um interaktive, praxisorientierte Programme. Ich war von Anfang an davon überzeugt, dass wir, wenn wir wirklich Veränderungen herbeiführen wollten, die Bildungseinrichtungen in unser Tun einbeziehen und unsere Programme in den vom Bildungsministerium betriebenen Schulen verankern mussten. Auf diesem Weg kann man die Unterstützung durch die ETF gar nicht hoch genug einschätzen.“

„2006 nahmen wir an einem ETF-Wettbewerb in Brüssel zu bewährten Verfahren zur Förderung von KMU teil. Wir waren wirklich begeistert davon und erhielten das Zertifikat über bewährte Verfahren, das sich als eine Art Zertifizierung für uns erwiesen hat, die in Jordanien wirklich Tür und Tor geöffnet hat.“

„Seitdem hat uns die Rückendeckung durch die ETF wiederholt dabei geholfen, neue Ideen generell zu verbreiten. Als wir beispielsweise mit dem Mentoring von Frauen und der Einbindung von Frauen in Finanzierungsfragen begannen, bewirkte die Unterstützung durch die ETF, dass die meisten Geber sich überlegten, ähnliche Maßnahmen zu ergreifen.“

„ETF-Seminare und -Veranstaltungen haben unser Wissen und unseren Erfahrungsschatz wirklich bereichert und uns Instrumente an die Hand gegeben, an die wir sonst nur schwer gelangt wären. Sie vermittelten uns Erfahrungen internationaler Partner, die uns wirklich bei der Ermittlung besserer Techniken und Methoden geholfen haben.“

„Unsere Zusammenarbeit mit der ETF lehrte uns weiterhin neue Techniken und machte uns neuen Erfahrungen gegenüber aufgeschlossen. Auch bei der letzten Sitzung in Turin Ende 2019 nahm ich an einem Workshop teil und lernte die ETF-Plattform „Open Space“ kennen, die wirklich wie ein sehr vielversprechendes Format für den Austausch von Ideen aussieht, so dass wir hier in Jordanien etwas ähnliches schaffen werden.“

ENTWICKELUNG

V

OFFENSICHTLICHE POLITISCHE FORTSCHRITTE IN ZENTRALASIEN

Fast 20 Jahre nach der Unabhängigkeit haben Schulen in den ehemaligen sowjetischen Ländern Zentralasiens immer noch Schwierigkeiten, die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes zu befriedigen und Arbeitskräfte mit entsprechenden Kompetenzen für die Zukunft vorzubereiten. Zwischen 2012 und 2019 hat die EU den regionalen Bildungsdialog zwischen Kasachstan, der Kirgisischen Republik, Tadschikistan, Turkmenistan und Usbekistan mit Hilfe der Bildungsplattform für Zentralasien⁵ (CAEP) unterstützt. Hauptziel ist, die Bildungssysteme dieser Länder auf eine Zukunft mit globalisierten Wirtschafts- und Arbeitsmärkten vorzubereiten. Über diesen gesamten Zeitraum spielte die ETF in dem Projekt eine herausragende Rolle.

Eine der maßgeblichen Tätigkeiten der ETF in der CAEP war die Förderung einer faktengestützten Politikgestaltung in der Region, die Sensibilisierung für die Bedeutung politischer Strategien

auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Nutzung quantitativer und qualitativer Daten zur Gestaltung einschlägiger Entscheidungen.

Als Beispiel für Arbeiten, die mit Unterstützung der ETF durchgeführt wurden, hat das Team in Kasachstan eine Reihe von Erhebungen für Ausbildungsanbieter durchgeführt. Diese Instrumente werden die Analyse des Ausbildungsbedarfs von Lehrkräften unterstützen und dazu beitragen, die Auswirkungen der Weiterqualifizierung von Lehrkräften zu bewerten. Die wichtigsten Ausbildungsanbieter haben bereits damit begonnen, diese Erhebungen zu nutzen.

In Tadschikistan unterbreiteten die Mitglieder des nationalen Teams mehrere Vorschläge zur Verbesserung der Struktur der Verwaltungsdaten, die die Schulen dem Bildungsministerium

zur Verfügung stellen. Seitdem sind die Daten, die die politischen Entscheidungsträger erhalten, detaillierter und bilden eine bessere faktische Grundlage für weitere Entscheidungen über die Reform des Bildungswesens.

In Kirgisistan hatten die Empfehlungen der Gruppe positiven Einfluss auf eine neue Bildungsdatenbank, die die Erhebung der von den Schulen bereitgestellten Verwaltungsdaten verbessert hat.

Die Arbeit fand in nationalen Teams in allen zentralasiatischen Ländern mit Vertretern von Bildungsministerien, Arbeitsministerien und Forschungsinstituten statt. Die regionale Zusammenarbeit wurde auf einer hochrangigen Tagung der CAEP in Astana formalisiert, auf der die Minister eine Erklärung über die künftige gegenseitige Zusammenarbeit unterzeichneten. Wichtigste Punkte in dem Dokument waren Zusammenarbeit und Dialog in Bereichen wie Qualifikationsrahmen, Qualitätssicherung und Akkreditierung, Beschäftigung und Bedarf auf dem Arbeitsmarkt, innovative Lehrmethoden, Bildungsfinanzierung, Prävention von Radikalisierung und Gewaltbereitschaft durch Bildung und Gleichstellung der Geschlechter.

Es sei darauf hingewiesen, dass die aktivsten EU-Partner des Projekts ehemalige ETF-Partnerländer sind, nämlich Lettland, Polen und neuerdings Rumänien.

Eine Fortsetzung wird derzeit erwogen.

BEWÄHRTE VERFAHREN BEI DER

CKKLUNG ON IKMU

⁵ CAEP I für 2012-2015 und CAEP II für 2015-2019.

AM PULS DER ZEIT BLEIBEN

ALL DIESE ARBEITEN ZUR SCHAFFUNG VON NETZWERKEN, DAS SICH ZUSAMMENTUN UND DAS GEMEINSAME LERNEN FÜHRTE SCHLIESSLICH ZUM START DESSEN, WAS LLUÍS PRATS ALS „KRONJUWEL DER ETF“ BEZEICHNET – DES TURIN-PROZESSES.

Der Turin-Prozess, der 2010 ins Leben gerufen wurde und 2020 seinen fünften Zyklus durchläuft, bildet den Rahmen, in dem alle ETF-Partnerländer der ETF und einander über Fortschritte und Innovationen bei der Ausbildung für Kompetenzen berichten. Alle zwei Jahre findet eine Runde des Turin-Prozesses statt. Diese Vorgehensweise ist dem, was die EU-Mitgliedstaaten vor 20 Jahren im Rahmen des Kopenhagen-Prozesses begonnen haben, nicht ganz unähnlich. Sie umfasst subtile Elemente des Wettbewerbs und des Voneinander-Lernens – Policy-Lernen –, die dem Zahn der Zeit besonders gut widerstanden haben.

„Es ist im Grunde ganz einfach“, sagt **Lluís Prats**. „Man versammelt alle Interessenträger in einem Land um einen Tisch und lässt sie über Berufsbildungsreformen reden. Einige der ETF-Partnerländer hatten Bildungsplaner, die zuvor noch nie mit Unternehmen gesprochen hatten. Berufliche Aus- und Weiterbildung ohne Gespräche mit Arbeitgebern! Stellen Sie sich das mal vor! Wenn die Leute, die unsere Absolventen einstellen sollen, nicht an das glauben, was wir tun, dann stellt sich die Frage: Was machen wir hier eigentlich?“

war für uns neu. In der Ukraine entschied traditionell die Regierung über Ausbildungsfragen. Nur ganz lokal wurden möglicherweise Arbeitgeber einbezogen, aber nie auf nationaler Ebene, in Gestalt der Arbeitgeberverbände.“

Zum Turin-Prozess gehört viel mehr, als „einfach“ alle Akteure der Humankapitalentwicklung an einen Tisch zu bringen. In gewisser Weise ist er noch immer die am stärksten verfeinerte Form des Policy-Lernens.

„Ein Großteil des Turin-Prozesses ist auf dieses Dilemma zurückzuführen. Die Interessenträger, einschließlich der nationalen Behörden, mussten einander zuhören und dann gemeinsam Lösungen finden, die auf die nationalen Bedürfnisse zugeschnitten waren. Die nationalen Regierungen mussten von dem vorherrschenden, aber eher autoritären Narrativ abrücken, sie seien zuständig und wüssten daher, was am besten ist.“

„Die ETF hatte zwar immer klare Vorstellungen von den notwendigen

DER GEDANKE WAR AUSGESPROCHEN REVOLUTIONÄR

Gut, manchmal dauert es etwas, aber die meisten sind für diese neuartigen Gespräche am runden Tisch sehr dankbar.“

Es klingt eigentlich ganz einfach, aber in vielen Ländern war der Gedanke ausgesprochen revolutionär. In der Ukraine war für **Rodion Kolyshko** und seinen Arbeitgeberverband jede Form der Beteiligung an der Politikentwicklung neu.

„Wir hatten uns mit klassischen Fragen wie Tarifverhandlungen beschäftigt, aber die Arbeit im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung

Er ging aus dem gleichen, wirklich grundlegenden Prinzip von Lehrmethoden hervor: Neues Wissen bleibt am besten haften, wenn die Lernenden es selber entdecken.

„In Rumänien bestand das wohl größte Dilemma für Interessenträger wie Schulen, Gewerkschaften und Arbeitgeber darin, dass es schwierig war, politische Entscheidungsträger davon zu überzeugen, auf den Rat der ETF zu hören“, sagt **Madlen Serban**, unter deren Verantwortung der Turin-Prozess das Licht der Welt erblickte.

Veränderungen, aber allein mit deren Weitergabe hätte sich kaum etwas gebessert. Ideen müssen vor Ort entwickelt werden.“

Durch den Vergleich von Lösungen mit Ländern in gleicher Situation hat der Turin-Prozess eine Aufgeschlossenheit gegenüber Alternativen bewirkt, die sich als viel fruchtbarer Boden für Innovation als eine zentrale Planung erweisen sollte.

Jeroen Willems bemerkte diesen Teil der Auswirkungen des Turin-Prozesses in seiner Region, als er nach Aserbaidschan entsandt war.

„Der Turin-Prozess schärft das Bewusstsein in allen teilnehmenden Ländern“, sagt er. „Sie vergleichen ihre relativen Fortschritte bei den Reformen der beruflichen Bildung und die nächsten Schritte zur nachhaltigen Bekämpfung des Missverhältnisses zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage. Ich erkenne den ETF-Fußabdruck nicht nur bei den Themen der politischen Agenda in all diesen Ländern, sondern auch in der Art und Weise, wie diese Agenda erstellt wird, nämlich in einem Prozess, in den alle Interessenträger eingebunden sind. Die ETF gibt den Partnerländern nicht vor, was sie tun sollten, sondern lässt sie mit Hilfe aller einschlägigen Akteure in ihren eigenen Reformprozessen und mit der Hilfe von anderen Ländern in der gleichen Situation im Rahmen des Turin-Prozesses ihre Ziele selbst formulieren.“

Somit handelt es sich bei dem Turin-Prozess im Wesentlichen um eine partizipative Übung. Aber erreicht er das, was er erreichen muss, oder gibt es noch blinde Flecken, denen künftig Aufmerksamkeit zu schenken ist?

„Dies unterscheidet sich von Land zu Land und hängt davon ab, inwieweit die Reform der beruflichen Bildung eine politische Priorität darstellt und von den höchsten Regierungsebenen unterstützt wird“, so Jeroen Willems.

„Vor zehn Jahren war die Reform der beruflichen Bildung in vielen ETF-Partnerländern noch keine Priorität. Gestützt auf eine neue europäische Agenda drängte die ETF die Delegationen und die wichtigsten Interessenträger in allen Ländern, ihr Vorrang einzuräumen. Nun haben alle sechs Länder der Östlichen Partnerschaft sie wieder zu einer Priorität gemacht.“

DER TURIN- PROZESS

SCHÄRFT DAS BEWUSSTSEIN IN ALLEN TEILNEHMENDEN LÄNDERN

EIN INSTRUMENT FÜR SELBSTBEWERTUNG UND SELBSTREFLEXION

„Ich sage „wieder“, weil die Ausgangslage nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion eigentlich gar nicht so schlecht war. Dann wurde das Thema in ziemlich vielen ehemaligen kommunistischen Ländern für geraume Zeit ignoriert. Jetzt, da sie auf die Stärkung ihrer Wirtschaft hinarbeiten, wird immer deutlicher, dass das Potenzial der beruflichen Aus- und Weiterbildung nicht ausgeschöpft wird, und zwar nicht nur als letzter Ausweg für junge Menschen, die keine Alternativen haben, sondern als Teil der Maschinerie, die eine Volkswirtschaft am Laufen hält. Ärzte, Rechtsanwälte, Programmierer und Ingenieure reichen nicht aus, um die Wirtschaft in Schwung zu halten. Man braucht auch hochqualifizierte Arbeitskräfte wie Installateure, Bauarbeiter, Schweißer.“

Der Umfang der Beteiligung der ETF ist von Land zu Land unterschiedlich, aber es beteiligen sich alle Partnerländer am Turin-Prozess. Einige Länder beteiligen sich sogar auf regionaler Ebene, wobei einzelne Bundesländer oder Provinzen separate Berichte über den Turin-Prozess erstellen. Eines dieser Länder ist Russland.

„In der Russischen Föderation ist der Turin-Prozess tatsächlich die einzige derzeitige Tätigkeit der ETF, aber er ist sehr wertvoll“, erklärt **Olga Oleynikova**. „Als Instrument zur Selbstbewertung und Selbstreflexion unterstützt der Prozess die Entwicklung des Berufsbildungssystems, indem er die Möglichkeit bietet, unsere eigene Arbeitsweise kritisch zu betrachten und unsere eigenen Entwicklungen und Errungenschaften mit denen in anderen Ländern zu vergleichen.“

Mehr als alles andere ist der Turin-Prozess ein Motor für den Wandel in den Partnerländern, aber er hat Nebeneffekte in alle Richtungen. Die nationalen Berichte helfen der ETF, ihr eigenes Fachwissen in gleicher Weise wie früher die nationalen Beobachtungsstellen weiter auszubauen, während die länderübergreifenden Analysen, die die ETF nach jeder Runde erstellt, ihr dabei helfen, der anderen wichtigen Rolle der Agentur gerecht zu werden, die wir zu Beginn dieser Veröffentlichung erwähnt haben, nämlich einen Beitrag zur EU-Außenhilfe zu leisten

EIN WERTVOLLER BESTAND AN SACHVERSTAND

Während die Hauptaufgabe der ETF darin besteht, die EU-Unterstützung für die Kompetenzentwicklung in Ländern außerhalb der EU zu gestalten, strahlen die Ergebnisse des Turin-Prozesses weit über die Politikgestaltung in Brüssel hinaus. Sie fließen in die Politik zur Entwicklung des Humankapitals in Ländern und Organisationen außerhalb des ursprünglichen und primären Mandats der Agentur ein.

Mit der immer rascheren Globalisierung der Welt sind Qualifikationen zu einer Währung auf den Arbeitsmärkten geworden, die sich oft weit über die Grenzen von Nationalstaaten erstrecken. Und selbst wenn diese

Kompetenzen von den Personen, die sie besitzen, nicht physisch ins Ausland mitgenommen werden, sind sie für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Heimatländer auf einem globalen Markt von entscheidender Bedeutung.

Dieser selbe globale Handelsmarkt und die damit einhergehende Notwendigkeit einer gewissen Harmonisierung haben auch den Wert des Fachwissens der ETF erheblich gesteigert. Und letztendlich brilliert die EU genau damit: Sie bringt Menschen dazu, international zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen. Daher wird die Arbeit der ETF international nachgefragt und mehr denn je als Orientierungshilfe betrachtet.

Viele internationale Organisationen unterstützen heute die Entwicklung des Humankapitals in Ländern, mit denen die ETF zusammenarbeitet. Im Laufe der Jahre wurden enge Arbeitsbeziehungen mit internationalen Partnern wie der IAO aufgebaut, die im Übrigen über eine starke Ausbildungsbasis in Turin verfügt, mit der Weltbank, der UNESCO und natürlich der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung und der „Schwesteragentur“ der ETF, dem Cedefop. Viele Projekte wurden auch mit der unschätzbaren Unterstützung nationaler Entwicklungsagenturen aus EU-Mitgliedstaaten durchgeführt, die traditionell entweder in den ETF-Partnerregionen oder speziell im Bereich der Humankapitalentwicklung tätig sind. Umgekehrt greifen diese in der EU ansässigen Agenturen häufig auf die Fakten, die Unterstützung und das Fachwissen der ETF zurück.

Die Koordinierung der Unterstützung mit gleichartigen Organisationen und Agenturen ist nicht nur eine gute Praxis und eine Möglichkeit, Doppelarbeit zu vermeiden. Bei guter Ausführung kann gemeinsame Auslandshilfe der Summe aller einzelnen Unterstützungsmaßnahmen einen enormen Mehrwert verleihen.

Ein ganz einfaches Beispiel in Anknüpfung an das Thema des vorangegangenen Kapitels: Wenn alle Akteure, die sich für die Förderung der Humankapitalentwicklung in den ETF-Partnerländern einsetzen, Zugang zu den Berichten über den Turin-Prozess haben, können sie wertvolle

personelle und finanzielle Ressourcen einsparen, die andernfalls erforderlich gewesen wären, um das Terrain zu erkunden. Es kann ihnen auch dabei helfen, ihre Aktivitäten aus der lokalen Praxis heraus zu entwickeln, da die Berichte in den Ländern von nationalen Interessenträgern erstellt werden.

Wenn Geber ihre Tätigkeiten koordinieren, und sei es nur auf einer grundlegenden Ebene, können verschiedene Organisationen unterschiedliche, vielleicht speziellere Unterstützungsaufgaben übernehmen. In der Zusammenarbeit der ETF mit anderen internationalen Gebern gibt es hierfür immer mehr gute Beispiele. Wir haben bereits früher auf die Ausweitung der Arbeit der ETF an Qualifikationsrahmen in der Ukraine nach einer Einführung in das Thema durch den British Council hingewiesen. Im selben Land übernahm die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) die Umsetzung der EU-Unterstützung, nachdem die ETF die Pläne für eine umfassende politische Reform unterstützt hatte.

Für diesen Weg dürfte es in den kommenden Jahren noch mehr Beispiele geben: Die ETF bereitet den Boden vor und unterstützt eine nationale Plattform von Interessenträgern bei der (ihrer!) Gestaltung des Rahmens und des Konzepts für Reformen und übergibt dann die tatsächliche Umsetzung der EU-Hilfe an die Mitgliedstaaten oder an internationale Akteure.

Borhene Chakroun, der von der ETF zur UNESCO wechselte und daher die Situation aus zwei Blickwinkeln kennt, schätzt die Arbeitsweise der ETF in der internationalen Familie der Geberorganisationen sehr.

„Die technische und berufliche Aus- und Weiterbildung (TVET) gelangte wieder auf die Agenda, selbst bei den Zielen für nachhaltige Entwicklung, bei denen es zwei Ziele gibt, die ausschließlich Kompetenzen betreffen, und eines, das mit dem Thema Kompetenzen zu tun hat⁶. Und natürlich wurde nach der Finanzkrise die Jugendarbeitslosigkeit zu einem größeren Problem. Daher ist es wichtig, die Dynamik und die Arbeit der ETF in diesen neuen Kontext zu stellen.“

„Durch die Bereitstellung einer kritischen Masse an Fachwissen und die Kontinuität der institutionellen Investitionen in Kompetenzen und den Arbeitsmarkt wurde die Agentur weltweit zu einem Hauptakteur in der Diskussion und zu einem gewählten Mitglied der interinstitutionellen Gruppe⁷. Das an sich ist schon ein Beleg dafür, dass es sich nun um eine der Institutionen handelt, die über umfangreiche Fachkenntnisse in den Bereichen Qualifikationen und

Beschäftigung verfügen. Obwohl sie in ihrer Tätigkeit geografisch nach wie vor begrenzt ist, ist sie nach wie vor eine wichtige Quelle aktiven Fachwissens.“

„Die Zusammenarbeit von ETF und UNEVOC ist ein gutes Beispiel.

Wir haben dieses weltweite Ausbildungsprogramm für Führungspersonal, in dem wir TVET-Führungskräfte ausbilden. Wir haben die ETF eingeladen, sich sowohl in die Verwaltung als auch in den Sachverstand einzubringen. An unserem Sitz in Paris arbeiten wir bei ganz verschiedenen Initiativen wie Lernen am Arbeitsplatz, Arbeitsmarktprognosen, Unternehmertum, Qualifikationen und Anerkennung von Kompetenzen gut zusammen. Das Fachwissen der ETF wird hier sowohl anerkannt als auch sehr geschätzt.“

DIE ZUSAMMENARBEIT VON ETF UND UNEVOC IST EIN GUTES BEISPIEL

⁶ Siehe: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4>

⁷ Die interinstitutionelle Gruppe für die technische und berufliche Aus- und Weiterbildung (IAG-TVET) wurde 2008 von der UNESCO eingesetzt. Siehe: <https://en.unesco.org/themes/skills-work-and-life/interagency-cooperation>

**AUF- UND AUSBAU UNSERER
EIGENEN NETZE UND**

**ZUGANG ZU
ERFAHRUNGEN**

AUS VIELEN VERSCHIEDENEN LÄNDERN

Die enge Zusammenarbeit mit anderen internationalen Agenturen kommt auch den ETF-Partnerländern zugute.

Anar Beishembaeva ist leitende Inspektorin bei der Agentur für berufliche Erstausbildung des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft in der zentralasiatischen Republik Kirgisistan. Sie begann ihre Zusammenarbeit mit der ETF bereits 1996, als in Bischkek eine Beobachtungsstelle eingerichtet wurde. Sie wurde damals Koordinatorin der Beobachtungsstelle. Diese wurde in das Forum für Bildungsinitiativen umgewandelt, das es heute noch gibt. Schließlich wurde es mit Unterstützung der ETF zu einem UNESCO-UNEVOC-Zentrum.

„Da die ETF mit so vielen verschiedenen Organisationen zusammenarbeitet, hilft sie uns, eigene Netzwerke auf- und auszubauen und auf Erfahrungen aus vielen verschiedenen Ländern zuzugreifen“, erklärt Anar Beishembaeva.

„Wenn Sie mit einer nationalen Agentur zusammenarbeiten, haben Sie nur begrenzten Zugang zu Partnereinrichtungen und Experten. Die ETF verfügt über ein so großes Netzwerk, dass sie für jeden den passenden Partner finden kann. Wir hatten beispielsweise ein Partnerschaftsprojekt mit Kollegen in St. Petersburg im Rahmen des Schulentwicklungsprogramms der ETF. Sie hatten dieselbe sowjetische Geschichte wie wir, und ihre Erfahrung passte perfekt zu unserer Situation.“

AUF DEM WEG ZU EINER GLOBALEN WISSENSDREHSCHEIBE

„AUS DEN ZEUGENAUSSAGEN GEHT KLAR HERVOR, DASS EINE DER GRÖSSTEN STÄRKEN DER ETF DARIN BESTEHT, DIE UNTERSTÜTZUNG AUF DIE SPEZIFISCHEN BEDÜRFNISSE EINES LANDES ABZUSTIMMEN. DA DER UMFANG IHRER ARBEIT SOWOHL GEOGRAFISCH ALS AUCH THEMATISCH IN DEN KOMMENDEN JAHREN AUSGEWEITET WERDEN MUSS, WIRD DIE GROSSE HERAUSFORDERUNG DARIN BESTEHEN, WEITERHIN EINE DIFFERENZIERTERTE UNTERSTÜTZUNG ZU GEWÄHRLEISTEN,“

sagt **Cesare Onestini**, Direktor der ETF seit 2017.

„Die Investitionen der EU in die Humankapitalentwicklung werden im nächsten mehrjährigen Finanzrahmen voraussichtlich zunehmen, so dass man logischerweise von uns erwarten wird, unser Fachwissen zur Unterstützung der EU-Außenhilfe einzusetzen. Das bedeutet, dass wir klare Entscheidungen auf der Grundlage des in den letzten 25 Jahren aufgebauten Fachwissens treffen müssen.“

Die Eröffnungsrede der Konferenz 2003 zu Lernfragen begann mit den Worten: „Die Welt wandelt sich.“

Heute wissen wir, dass dieser Wandel keine Phase mit einem Anfang und einem Ende war, sondern die neue Normalität ist. Der Wandel wird zu einem statischen Fakt. Die Gewinner – ob Einzelpersonen, Unternehmen oder Länder – sind nicht mehr diejenigen, die über die meisten Kenntnisse oder Kompetenzen verfügen, sondern diejenigen, die am schnellsten neue Kenntnisse oder Kompetenzen erwerben können. Für die allgemeine und berufliche Bildung bedeutet dies, dass der Prozess und nicht sein Ergebnis zunehmend das Ziel werden wird.

„Die Auswirkungen sind enorm, aber sie kommen nicht unerwartet“, sagt Cesare Onestini. „Sie sind eine natürliche Weiterentwicklung der Bemühungen um lebenslanges Lernen, die die Reformen der allgemeinen und beruflichen Bildung seit Beginn dieses Jahrhunderts vorangetrieben haben. Die ETF hatte viel Zeit zur Vorbereitung und hat sie genutzt. Wir sind bereit, uns der Herausforderung zu stellen.“

„Wir werden weiterhin eng mit unseren Partnerländern, der Europäischen Kommission und internationalen Partnern zusammenarbeiten, um besser zu verstehen, wie sich Technologien und andere Triebkräfte des Wandels auf Kompetenzen auswirken, welche Auswirkungen dies auf die Politik und die Governance der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung hat und wie sich das Ausbildungsangebot an sich wandelnde Lernumgebungen und die Qualifikationsanforderungen von Unternehmen und Menschen anpassen lässt.“

„In den kommenden Jahren wird die ETF in den Bereichen berufliche Exzellenz, neues Lernen und Lehren sowie Qualifikationserfordernisse für nachhaltige, inklusive und innovationsorientierte Gesellschaften aktiver werden.“

**EU-INVESTITIONEN IN
HUMAN-
KAPITAL
WERDEN VORAUSSICHTLICH
ZUNEHMEN**

WEI

Lluís Prats ist der Ansicht, dass die Rolle der ETF in der Nachbarschaftspolitik der EU mit der derzeitigen politischen Agenda noch weiter wachsen wird.

„In jedem Gespräch über die Zukunft der EU stehen zwei riesige Elefanten im Raum. Zum einen die Migration, zum anderen die Globalisierung. Beides sind unglaublich komplexe Fragen, die Sie und ich in den nächsten 15 Minuten nicht lösen werden, doch wissen wir bereits, dass es bei der Lösung dieser komplexen Probleme ein wichtiges Element gibt, nämlich die wirtschaftliche Entwicklung unserer

Nachbarländer. Marokko wird nicht plötzlich die Schweiz überholen. Oder Tunesien wird nicht plötzlich zum wichtigsten IT-Knotenpunkt. Dies wird nicht geschehen. Diese Volkswirtschaften werden in erster Linie anspruchsvollere Produkte entwickeln, als sie bereits produzieren. Erforderlich hierfür ist eine hochwertige berufliche Aus- und Weiterbildung, weshalb die 120 Leute in Turin eine enorme Verantwortung tragen, um ihnen bei der deren Entwicklung behilflich zu sein und eine angemessene Reaktion auf diese Entwicklungsbedürfnisse seitens der Europäischen Union vorzubereiten.“

ZUM EINEN

DIE MIGRATION,

ZUM ANDEREN

DIE GLOBALISIERUNG

ES IST WICHTIG

WEITERHIN

AUS DEN ERFAHRUNGEN DER EU ZU

LERNEN

Aus Sicht einer Partnereinrichtung ist **Borhene Chakroun** von der UNESCO auch überzeugt, dass die ETF weiterhin eine sehr wichtige Rolle spielen wird.

„Ich denke, dass es Bereiche gibt, in denen die ETF eine wesentliche Funktion haben kann. Zunächst einmal ist es wichtig, weiterhin aus den Erfahrungen der EU zu lernen. Wir brauchen diese Brücke zwischen den Entwicklungen in der EU und den Ländern mit mittlerem Einkommen, als die sich die ETF stets bewährt hat. Zweitens kann die ETF weiterhin eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Länder bei ihren Reformen im Bereich Kompetenzen und Beschäftigung spielen, insbesondere im Einklang mit der EU-Hilfe, um sie effizienter und für die Bedürfnisse der Länder relevanter zu machen. Drittens ist die ETF ein entscheidendes Mitglied der interinstitutionellen Gruppe (IAG)

zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. Wir würden es begrüßen, wenn die ETF weiterhin als aktiver Akteur in dieser globalen Gemeinschaft tätig wäre, Fachwissen austauschen, sich einbringen und Beiträge leisten würde wie bisher.“

Eine letzte Anmerkung zur künftigen Arbeit der ETF betrifft den allgemeinen Diskurs über die Entwicklung des Humankapitals, der in Kompetenzen eher ein wirtschaftliches Gut und weniger ein soziales Instrument zu sehen scheint. Dabei handelt es sich nicht um einen Trend bei der ETF, sondern um einen globalen Trend, dessen Folgen in der ETF spürbar sind.

Madlen Serban legt Wert darauf, dass der Schwerpunkt der EU auf der Ausbildung von Kompetenzen nicht zu Lasten der Bildung gehen darf.

„Ich denke, der Blickwinkel sollte nicht zu eng werden“, sagt sie. „Wenn wir uns nur auf die Ausbildung für eine Tätigkeit konzentrieren, werden wir schon bald den Preis hierfür zahlen. Bei Bildung geht es auch um Lernen und Werte. Ich wünsche mir, dass allgemeine und berufliche Bildung auch weiterhin gemeinsam betrachtet werden. Wir müssen uns auch gegen die Globalisierungskräfte wehren, die in diese Richtung drängen.“

„Wir müssen weiterhin dem Einzelnen und der Gesellschaft als Ganzes Aufmerksamkeit widmen. Selbst im Turin-Prozess müssen wir daran denken, dass es hier um Menschenleben und Existenzgrundlagen geht.“

LERNEN AM ARBEITSPLATZ

DIE ETF-INITIATIVEN STÜTZEN SICH IN DER REGEL AUF DIE AGENDA FÜR DIE POLITISCHEN ENTWICKLUNGEN IN DER EU. DER BEREICH DES LERNENS AM ARBEITSPLATZ IST EIN GUTES BEISPIEL FÜR EINEN FÖRDERBEREICH, DER VIELFACH VON DEN ENTWICKLUNGEN IN DER EU ABHÄNGT.

Er knüpft an eine stärkere Fokussierung seitens der EU auf die Lehrlingsausbildung nach der Gründung der Europäischen Ausbildungsallianz (EAfA) im Jahr 2013

und den Schlussfolgerungen von Riga⁸ im Jahr 2015 an. Programme für arbeitsbasiertes Lernen sind für alle Ebenen der beruflichen Aus- und Weiterbildung – Erstausbildung, postsekundäre Bildung und berufliche Weiterbildung – relevant. Sie können in jedem Sektor – von der Industrie über den Dienstleistungssektor bis hin zur Landwirtschaft – umgesetzt werden und sind besonders relevant in Sektoren, in denen sich ein rascher struktureller und technologischer Wandel vollzieht oder in denen die Schulinfrastruktur keine angemessene praktische Ausbildung ermöglicht.

Lernen am Arbeitsplatz kann für alle Beteiligten von Vorteil sein: Lernende, Arbeitgeber und Gesellschaft. Die ETF ermutigt und unterstützt Arbeitgeber, Sozialpartner und andere relevante Interessenträger, sich aktiv an der Governance der Systeme der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu beteiligen, um die Ausbildungsprogramme an die Anforderungen moderner Arbeitsmärkte anzupassen.

Die ETF hat Instrumente und Handbücher erstellt, die politischen Entscheidungsträgern und Sozialpartnern dabei helfen, praxisorientiertes Lernen zu entwickeln und umzusetzen, und zwar sowohl auf praktischer Ebene als auch aus politischer Sicht.

Viele Partnerländer haben mit Unterstützung der ETF mit der Umsetzung von Pilotprojekten oder Strukturreformen zur Lehrlingsausbildung oder dualen Ausbildung begonnen. Unterstützung erfahren die fünf EU-Kandidatenländer auch durch ihre Mitgliedschaft in der Europäischen Ausbildungsallianz.

Für Oktober 2018 berief die ETF ein Treffen ihres regionalen Forums der Östlichen Partnerschaft zum Lernen am Arbeitsplatz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Lopota (Georgien) ein. Das Land weist das typische Paradoxon der osteuropäischen Übergangsländer auf: Die Wirtschaft schafft nicht genügend Arbeitsplätze, aber Unternehmen beklagen den Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern. Aus diesem Grund ist

der private Sektor des Landes so an der Lehrlingsausbildung und anderen Formen des arbeitsbasierten Lernens interessiert.

„Lernen am Arbeitsplatz verbessert die Anpassung an das Arbeitsumfeld und vermittelt bessere Arbeitskompetenzen als das Lernen im Klassenzimmer“, erklärt **Elguja Meladze**, Vorsitzende des georgischen Arbeitgeberverbands. „Und keine öffentliche Bildungseinrichtung kann mit dem technologischen Fortschritt der Unternehmen Schritt halten. Daher ist das Lernen am Arbeitsplatz unsere oberste Priorität, und wir arbeiten aktiv mit der Regierung und den Gebern zusammen, um es umzusetzen.“

Auf einem ähnlichen Treffen in Lwiw (Ukraine), ein Jahr später, stellte **Carmo Gomes**, Leiterin der nationalen Informationsstelle der ETF, fest, dass arbeitsbasiertes Lernen für Politiker und politische Entscheidungsträger, die ein Allheilmittel gegen alles bieten wollen, was mit der beruflichen Aus- und Weiterbildung falsch läuft, häufig der perfekt passende Begriff ist. Die Ausbildung am Arbeitsplatz in einem qualitätsgesicherten Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist jedoch nicht so einfach zu bekommen.

„Ist es einfach, Arbeitgeber an den Tisch zu bringen, um mit öffentlichen Anbietern über die Organisation und Finanzierung von Studierenden an ihrem Arbeitsplatz zu diskutieren? Nein,“ sagte sie den Delegierten, zu denen neben den Ländern der Östlichen Partnerschaft auch Teilnehmer aus Kasachstan gehörten. „Und es

gibt kein europaweites Exportmodell, aber wir wissen, dass Absolventinnen und Absolventen des Lernens am Arbeitsplatz mehr Erfolg bei der Suche nach einem Arbeitsplatz haben.“

Bei diesem Treffen erklärte **Petro Korzhevskyi**, stellvertretender Minister für Bildung und Wissenschaft der Ukraine, dass das Lernen am Arbeitsplatz jungen Menschen helfen könne, „kreativer und erfolgreicher“ zu werden, und dass das Land in den kommenden Jahren den Anteil der Absolventen berufsbildender Schulen von weniger als 20 % auf 45 % der Studierenden im Hochschulbereich erhöhen wolle.

„Die Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern, Ministerien, Schulen und Interessenträgern aus dem Arbeitsmarkt ist entscheidend, um dies zu erreichen“, fügte er hinzu.

Die Prioritäten der Länder der Östlichen Partnerschaft zur Förderung des Lernens am Arbeitsplatz sind unterschiedlich. Armenien hat der Einbeziehung von Unternehmen Priorität eingeräumt, während Aserbaidschan bestrebt ist, einen nationalen Rechtsrahmen für arbeitsbasiertes Lernen zu konzipieren und zu verabschieden. Moldau arbeitet an einem neuen Ausbildungsgesetz.

⁸ Siehe zum Beispiel: www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/european-ministers-endorse-riga-conclusions-vet

DAS NÄCHSTE JAHRZEHNT FÜR DIE ETF

DIE VON CESARE ONESTINI, DIREKTOR DER ETF, GENANNTEN „BEREICHE DER BERUFLICHEN EXZELLENZ, DES NEUEN LERNENS UND LEHRENS SOWIE DES QUALIFIKATIONSBEDARFS FÜR NACHHALTIGE, INKLUSIVE UND INNOVATIONSORIENTIERTE GESELLSCHAFTEN“ WERDEN IN DEN KOMMENDEN JAHREN ALS SCHWERPUNKTBEREICHE GENANNT, DIE SICH IN DREI MEHRJÄHRIGEN LÄNDERÜBERGREIFENDEN AKTIVITÄTEN NIEDERSCHLAGEN.

Sie tragen die Bezeichnungen „Exzellenzzentren“, „Neues Lernen schaffen“ und „Kompetenzlabor“. Natürlich betritt die ETF damit kein völliges Neuland, aber es ist das, worauf die Sammlung und Verbreitung von Wissen hinauslaufen werden.



Sie sind Teil eines Kerndienstes der ETF mit der Bezeichnung „Knowledge Hub“ – einer von drei Kerndienstleistungen, die im Rahmen des Strategieplans für die Jahre 2021-2027 bereitgestellt werden sollen. Bei den beiden anderen handelt es sich um „Politikberatung und Politik-Coaching im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung“, die erprobte und getestete Umsetzung des Policy-Lernens, und „Zuverlässige Überwachung und Diagnose“, die sich beispielsweise auf den fortgesetzten Turin-Prozess erstrecken.

Thematisch ist in der Strategie festgelegt, dass die ETF ihr Fachwissen in drei ganzheitlichen Clustern konsolidieren wird:

RELEVANZ VON KOMPETENZEN UND FRÜHZEITIGE ERKENNUNG DER KOMPETENZERFORDERNISSE

ENTWICKLUNG UND VALIDIERUNG VON KOMPETENZEN

LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND QUALITÄT DER POLITIK IM BEREICH DER ALLGEMEINEN UND BERUFLICHEN BILDUNG

RELEVANZ VON KOMPETENZEN UND FRÜHZEITIGE ERKENNUNG DER KOMPETENZERFORDERNISSE

FÜR ALLE LÄNDER IST ES EINE HERAUSFORDERUNG, DIE BÜRGER MIT DEN KOMPETENZEN AUSZUSTATTEN, DIE SIE FÜR DIE ZUKUNFT BENÖTIGEN. ES HANDELT SICH JEDOCH AUCH UM EIN GEBOT.

Die ETF-Partnerländer stehen vor besonderen Herausforderungen, die von der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit bis zum sozialen Zusammenhalt reichen. Die Transparenz von Qualifikationen und die Arbeitskräftemobilität sind weitere Merkmale, die berücksichtigt werden müssen. Die komplexen Anforderungen an die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung werden im Mittelpunkt der Fachkompetenz der ETF stehen, da sie sich mit Beschäftigungsfähigkeit, Innovation und Inklusivität in einer lebenslangen Perspektive befassen.

Die ETF wird sich auch mit dem Innovationspotenzial und der intelligenten Spezialisierung in aufstrebenden und traditionellen Wirtschaftszweigen befassen. Die Arbeit der ETF in den Bereichen frühzeitige Erkennung der Kompetenzerfordernisse, Qualifikationen, Übergang und Mobilität wird auf Inklusivität und Innovation als Schlüsselfaktoren für ihre Maßnahmen ausgerichtet sein und sich auf die verstärkte Nutzung von Big Data und digitalen und Online-Instrumenten als Mittel zur Erweiterung ihres Fachwissens und ihrer Reichweite konzentrieren. Die ETF wird sich auf die Arbeit auf Systemebene konzentrieren, insbesondere auf die Unterstützung von Inklusion und Gerechtigkeit, Qualität, Diversifizierung des Angebots und Innovation.

ENTWICKLUNG UND VALIDIERUNG VON KOMPETENZEN

DIE BERUFLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG GILT ALS SCHLÜSSELPFEILER DER POLITIK DER WIRTSCHAFTLICHEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND DER SOZIALEN EINGLIEDERUNG. ALLERDINGS HAT SICH DIE NACHFRAGE NACH KOMPETENZEN GEÄNDERT.

Geändert hat sich auch die Art und Weise, in der sie entwickelt werden. Nunmehr wird mehr Gewicht auf das Lernen durch das Leben auf informellen und nichtformalen Wegen gelegt, jenseits des Klassenzimmers. Schlüsselkompetenzen sind zu einem integralen Bestandteil der beruflichen Entwicklung geworden. Dies erfordert ein Überdenken der Kompetenzentwicklung und Aufmerksamkeit für Spitzenleistungen, Schlüsselkompetenzen und Lernwege.

LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND QUALITÄT DER POLITIK IM BEREICH DER ALLGEMEINEN UND BERUFLICHEN BILDUNG

Die ETF wird sich auf herausragende Leistungen innerhalb und außerhalb der Schule konzentrieren und Strategien fördern, die auf die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen in der gesamten allgemeinen und beruflichen Bildung ausgerichtet sind. Um dies zu erreichen, wird sich die ETF auf Maßnahmen auf politischer Ebene konzentrieren, die systemische Auswirkungen haben, indem sie Partnerschaften fördert und mit der Zivilgesellschaft sowie dem privaten und dem öffentlichen Sektor zusammenarbeitet.

EINE WIRKSAME ÖFFENTLICHE POLITIK SETZT EINE VERANTWORTUNGSVOLLE GOVERNANCE VORAN. DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND QUALITÄT DER SYSTEME DER ALLGEMEINEN UND BERUFLICHEN BILDUNG HÄNGEN VON IHRER ENGEN VERBINDUNG UND KOORDINIERUNG MIT DEM WIRTSCHAFTLICHEN UND SOZIALEN KONTEXT AB.

Die ETF wird sich auf die Einbeziehung weniger traditioneller Akteure in den Dialog über Qualifikationspolitik konzentrieren. Sie wird auch weiterhin öffentlich-private Partnerschaften und die Stärkung

von Kooperationsmechanismen unterstützen.

Die Maximierung der Qualität der Systeme angesichts immer komplexerer Verwaltungsstrukturen bleibt ein zentrales Ziel der Arbeit der ETF.

Die ETF wird einen Politik-Coaching-Ansatz in Ländern fördern, die bereit sind, eine sinnvolle transformative Reform mit starker Eigenverantwortung und einer angemessenen Faktengrundlage zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in diesem Sektor durchzuführen.

AUSBLICK

ES LIEGT IN DER NATUR DES ETF-MANDATS, JEDERZEIT NACH VORNE ZU DENKEN. DIE VOR KURZEM ANGENOMMENE STRATEGIE FÜR DEN ZEITRAUM BIS 2027 ZEIGT EINEN UNVERÄNDERTEN WILLEN, DIES ZU TUN, TATKRÄFTIG ZU DENKEN UND EINEN KONTINUIERLICHEN WANDEL ZU AKZEPTIEREN.

Nach Ansicht von Direktor **Cesare Onestini** erfordern die Herausforderungen, denen wir im kommenden Jahrzehnt gegenüberstehen, eine tiefgreifende Neubewertung der Prioritäten: „Für das nächste Jahrzehnt müssen wir die Modelle des Wirtschaftswachstums

überdenken und dabei den Erfordernissen der Nachhaltigkeit und Inklusion Rechnung tragen. Wir sind uns dessen bewusst, und unsere Vision der ETF als Akteur des Wandels wird um diese Vision herum entwickelt.“

„Wir müssen dafür sorgen, dass Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzen der Menschen im Mittelpunkt der Investitionsstrategien stehen. Wir sind uns auch der Notwendigkeit bewusst, die Globalisierung in Zukunft anders zu betrachten: Vernetzung sollte nicht zu wachsenden Ungleichheiten führen, sondern zu gemeinsamem Wohlstand.

„Die internationale Zusammenarbeit – eine der Säulen des Handelns der EU und das Kernstück der Arbeit der ETF –

muss sich stärker auf die Menschen und weniger auf Staaten und Großunternehmen konzentrieren. Die internationale Zusammenarbeit muss die Fähigkeit der Bürger unterstützen, den Wandel voranzutreiben, anstatt ihn zu erleiden.“

„Schließlich fordert das nächste Jahrzehnt ein Überdenken unserer Modelle des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung. Wir müssen die Bildung und die Rolle, die der Staat, der Privatsektor, die Sozialpartner und die Zivilgesellschaft darin spielen, neu betrachten. Dies ist bereits in Europa zu beobachten, muss aber auch auf unsere Partnerländer und darüber hinaus ausgedehnt werden, und hier können wir besser helfen als jeder andere.“

**DIE ETF WIRD WETTERHIN
IHRE ROLLE BEI DER
UNTERSTÜTZUNG DIESER
VERÄNDERUNGEN SPIELEN
UND DAFÜR SORGEN,
DASS DIE
KOMPETENZENTWICKLUNG
ZU NACHHALTIGEN UND
INTEGRATIVEN
GESELLSCHAFTEN BETRÄGT.**

GEMMEI

ARBEIT

FÜR

LEBEN

INSAMM

EN

DAS

LERNNEN

www.etf.europa.eu 

www.twitter.com/etfeuropa 

www.youtube.com/user/etfeuropa 

www.facebook.com/etfeuropa 

www.instagram.com/etfeuropa 

openspace.etf.europa.eu 