

Please quote as: Simmert, B.; Weinert, T.; Janson, A.; Peters, C.; Ebel, P. & Leimeister, J. M. (2019): Kontinuierliche Verbesserung von internationalen Geschäftsmodellen in der Berufsbildung. In: Berufsbildung International (Vol. Geschäftsmodellentwicklung, pp. 32-33). DLR Projektträger.



# Berufsbildung International

## Geschäftsmodellentwicklung

BEAUFTRAGT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger



# Inhaltsverzeichnis

<b>Grußwort</b>	<b>04</b>
<b>Editorial</b>	<b>05</b>
<b>Praxisbeiträge</b>	<b>06</b>
<b>Innovation in der Berufsbildung – Weiterbildung zum Industrial Change Agent im Iran</b> <i>Philip Friebel, Alireza Ansari und Till Hecker</i>	<b>07</b>
<b>Zwei starke Partner – Nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Deutschland und China im Kontext der Berufsbildungsreformen der VR China</b> <i>Britta Buschfeld</i>	<b>09</b>
<b>Aufbau einer unternehmensnahen Fachschule in Vietnam</b> <i>Gunnar Kaßberg, Sigrid Roth-Berlin, Karl-Otto Döbber und Christoph Lorenz</i>	<b>12</b>
<b>Entwicklung einer nachfrageorientierten Aus- und Weiterbildung in Nigeria</b> <i>Norbert Tschirpke</i>	<b>16</b>
<b>Curriculumentwicklung für eine duale Berufsschule in Serbien</b> <i>Hermann Ayen</i>	<b>19</b>
<b>Forschungsbeiträge</b>	<b>22</b>
<b>Geschäftsmodellentwicklung im Berufsbildungsexport</b> <i>Nizar Abdelkafi, Romy Hilbig, Marija Radic, Anzhela Preissler</i>	<b>23</b>
<b>Die Bedeutung von Promotoren im Berufsbildungstransfer</b> <i>Susanne Peters und Michael Gessler</i>	<b>26</b>
<b>Geschäftsmodellinnovationsprozess – Vom nationalen zum internationalen Geschäftsmodell</b> <i>Romy Hilbig</i>	<b>28</b>
<b>Kontinuierliche Verbesserung von internationalen Geschäftsmodellen in der Berufsbildung</b> <i>Benedikt Simmert, Tim Weinert, Andreas Janson, Christoph Peters, Philipp Ebel und Jan Marco Leimeister</i>	<b>32</b>
<b>Diskussionsbeiträge</b>	<b>34</b>
<b>Geschäftsmodellentwicklung und/oder Internationale Berufsbildungszusammenarbeit?</b> <i>Michael Gessler und Kristina Kühn</i>	<b>35</b>
<b>Der neue iMOVE-Leitfaden für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung</b> <i>Silvia Niediek</i>	<b>37</b>
<b>Literaturnachweise</b>	<b>40</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>Impressum</b>	<b>47</b>

# Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

das deutsche duale System ist ein weltweit anerkanntes Erfolgsmodell zur nachfrageorientierten Fachkräfteausbildung. Der Schlüssel zum Erfolg ist das eng verknüpfte Lernen von Theorie und Praxis an den Lernorten Schule und Betrieb. So wird jungen Menschen ermöglicht, ihr neues Wissen direkt am Arbeitsplatz anzuwenden. Sie sind damit optimal für die Anforderungen ihres Arbeitsalltages ausgebildet. Qualitativ hoch ausgebildete Fachkräfte haben die besten Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Die Bundesregierung verfügt über jahrzehntelange Erfahrung, Elemente des deutschen dualen Systems weltweit in Partnerländern, die sich für eine arbeitsmarktorientierte Reform ihrer Berufsbildungssysteme interessieren, modellhaft zu implementieren. Der Versuch eines 1:1-Transfers des deutschen dualen Systems, das ist offensichtlich wäre dabei verfehlt. Vielmehr geht es darum, Elemente der dualen Ausbildung an die lokalen Gegebenheiten anzupassen und damit ihre Vorteile optimal zu nutzen. Damit will Deutschland zu einer Fachkräftesicherung auch im Ausland beitragen. Dies ist auch im Interesse der global vernetzten deutschen Wirtschaft. Denn die deutschen Unternehmen, die auf Auslandsmärkten aktiv sind, brauchen Fachkräfte, die nach vergleichbar hohen Standards ausgebildet sind und eine qualifizierte Herstellung, Wartung und Bedienung der Produkte sicherstellen können.

Die Förderinitiative zur „Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zielt darauf ab, die Umsetzungsexpertise deutscher Berufsbildungsanbieter für die internationale Berufsbildungskoooperation stärker nutzbar zu machen. Sie sieht zum einen Sondierungsprojekte in Ländern vor, mit denen bislang keine Berufsbildungskoooperation besteht. So können Potenziale für zukünftige Export- und Kooperationsaktivitäten systematisch erschlossen werden. Im Rahmen bestehender Berufsbildungskoooperationen werden zum anderen Pilotprojekte gefördert, welche die Reformvorhaben des jeweiligen Partnerlandes hinsichtlich des Berufsbildungssystems in besonderem Maße unterstützen. Zusätzlich werden Verbundprojekte zur nachfrageorientierten Erprobung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen auf

Auslandsmärkten gefördert. Ziel ist die Entwicklung eines Geschäftsmodells, das die nachhaltige Positionierung im Zielland ermöglicht.

Um geförderte Verbundprojekte mit entsprechendem Handwerkszeug auszustatten, fanden im Mai und Oktober 2018 mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitforschung (WB-IBB) Fachforen mit dem Themenschwerpunkt Geschäftsmodellentwicklung statt. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden Strategien präsentiert und die im Projekt entwickelten Geschäftsmodelle wurden diskutiert, um im Zielland bedarfsorientiert marktfähige Berufsbildungs- und Weiterbildungsdienstleistungen zu entwickeln.

Durch die Zusammenführung praxis- und theoriegeprägter Perspektiven ermöglichen wir einen systematischen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie eine Verknüpfung mit dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs. Darüber hinaus werden die Erfahrungen und Ergebnisse aus den Projekten aufgearbeitet und stehen zukünftig auch weiteren interessierten Akteuren zur Verfügung.

Mit der vorliegenden Publikation wird die Diskussion und der Austausch zum Thema Geschäftsmodellentwicklung zwischen den geförderten Verbundprojekten und der interessierten Fachöffentlichkeit fortgeführt. Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.



**Susanne Burger**

Leiterin der Abteilung „Europäische und internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung“

Bundesministerium für Bildung und Forschung




# Editorial

*Annette Münzenberg, DLR Projektträger*

Über die internationale Berufsbildungszusammenarbeit profitieren Länder weltweit von deutschem Knowhow in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt in diesem Zusammenhang unter anderem deutsche Bildungsdienstleister, ihre Produkte zielgruppengerecht zu platzieren. Neben der Entwicklung von hochwertigen Produkten ist die Flankierung durch geeignete Geschäftsmodelle für einen nachhaltigen Markteintritt essentiell.

Das BMBF fördert den Dialog zwischen den Projekten der Förderrichtlinie „Internationalisierung der Berufsbildung“. Zwei Fachforen in den Jahren 2018 und 2019 waren speziell dem Thema „Geschäftsmodellentwicklung“ gewidmet. In Workshops und Podiumsdiskussionen, aber auch bilateral, wurde das Thema übergreifend analysiert und diskutiert, aber auch Beispiele guter Praxis herausgearbeitet.

Die vorliegende Broschüre fasst die Ergebnisse dieses intensiven Diskurses zusammen: Die folgenden Beiträge diskutieren Strategien zur Entwicklung geeigneter Geschäftsmodelle basierend auf Praxiserfahrungen sowie theoretischen Überlegungen. Den Beitragenden für diese Ausgabe der Publikationsreihe „Berufsbildung International“ des DLR Projektträgers sei an dieser Stelle herzlich gedankt!



# Praxisbeiträge



# Innovation in der Berufsbildung – Weiterbildung zum Industrial Change Agent im Iran

*Philip Friebe, Alireza Ansari und Till Hecker*

## Einleitung

Seit Anfang September 2017 engagiert sich das Verbundvorhaben „IRI – Iran Innovates in der beruflichen Aus- und Weiterbildung“ im Iran. Die Verbundpartner Internationales SEPT Programm der Universität Leipzig und Zentrum für Aus- und Weiterbildung Leipzig GmbH (ZAW) verfolgen mit den lokalen Praxispartnern Technical & Vocational Training Organization (TVTO) und der Technical and Vocational University (TVU) das gemeinsame Ziel, systematisch Innovationsimpulse für ausgewählte Ansätze des iranischen Ausbildungssystems nach Vorbild der dualen Ausbildung umzusetzen, um diese in ein partnerschaftliches Geschäftsmodell zu formen. Hierzu werden zwei wesentliche Maßnahmen verfolgt, um lokale Schwächen des Bildungsmarkts zu adressieren. Vor dem Hintergrund einer nur schwach ausgebildeten Marktorientierung der lokalen Berufsbildungseinrichtungen, werden Entscheidungsträger bei der Modellierung und Konzeption von marktrelevanten und nachfrageorientierten Berufsbildungsangeboten begleitet. Angesichts einer überwiegend theorielastigen Lehre innerhalb der iranischen Berufsbildung, entsteht mit der Weiterbildungsmaßnahme „Industrial Change Agent“ ein erstes marktrelevantes und praxisorientiertes Angebot zur innerbetrieblichen Prozessoptimierung in Unternehmen.

## Innovationsimpulse – Aufbau des Geschäftsmodells

Mit beiden lokalen Projektpartnern wurden im Projektverlauf Strategieworkshops zur Geschäftsmodellentwicklung durchgeführt. Zielgruppe der Veranstaltungen war jeweils das Management beider Institute. Übergeordnetes Ziel hierbei war, nicht allein für den theoretischen Rahmen deutscher dualer Ausbildung sowie seine Ansätze zu sensibilisieren, sondern auch das Aus- und Weiterbildungssystem unter dem Aspekt eines Geschäftsmodells zu betrachten, zu analysieren und

eine erste Geschäftsmodell-Hypothese zu entwickeln. Bei doch sehr verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen der Aus- und Weiterbildung wurde zum Auftakt ein Überblick über das deutsche Berufsbildungssystem geboten, um eine gemeinsame Diskussionsbasis hinsichtlich von Konsensprinzip, Investitionsbereitschaft und Kooperationsstrukturen zu schaffen und gleichzeitig Anknüpfungspunkte im Sinne einer Umfeldanalyse zu identifizieren. Erörtert wurden darüber hinaus wesentliche Aspekte der Qualitätssicherung durch die Bildungsträger, mögliche alternative Modelle sowie Typen der betrieblichen Ausbildungszusammenarbeit und nicht zuletzt, welche Anreize und Nutzversprechen durch die Partnerorganisationen zur Einbindung der Industrie als Zielkunden gesetzt werden können. Ausgehend hiervon wurde in einem weiteren Schritt am Beispiel eines deutschen Berufsbildungsanbieters die Business Model Canvas Methodik<sup>1</sup> vorgestellt. Im Anschluss wurde das jeweilige Geschäftsmodell der Partnerinstitution dokumentiert und auf Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten untersucht. In Anbetracht der Internationalisierungsbestrebung des Projekts, orientiert sich das Vorhaben einer gemeinsamen deutsch-iranischen Zertifizierung am Lizenzmodellmuster, wobei die iranischen Partner die Lizenznehmer und die Verbundpartner den Lizenzgeber stellen sollen. Ausgehend von einem gemeinsam angebotenen Wertversprechen, agieren die lokalen Kooperationspartner in ihrer Rolle zuvorderst als Schlüsselressource hinsichtlich der Bereitstellung von Trainingsräumen sowie als Absatzkanal. Die wesentlichen Treiber und zugleich zu bewältigenden Herausforderungen der Geschäftsmodellentwicklung lagen hierbei auf der Ebene der Organisation und Qualität des Bildungsangebots einerseits, andererseits auf der Ebene des für einen Industriekunden entscheidenden Faktors der Kosten-Nutzen-Forderung, ohne die ein Engagement nur schwer vorstellbar erschien. Entsprechend zielt die Geschäftsmodellinnovation der lokalen Partner auf die Rekombination und Transformation ihrer strukturellen

<sup>1</sup> Die von Osterwalder und Pigneur (2010) entwickelte Business Model Canvas Methodik unterstützt die Überarbeitung, Weiterentwicklung oder auch Neugestaltung von Geschäftsmodellen unter Berücksichtigung von neun zentralen Gestaltungsaspekten und einer Umfeldanalyse. Ziel der Vorgehensweise ist, komplexe organisatorische Zusammenhänge eines Geschäftsmodells in einem übersichtlichen Konzept darzustellen. Sie beschreibt die Vorstufe zur Ausarbeitung eines Geschäftsplans.



Ausrichtung, die bisher zwar nicht gänzlich losgelöst von den Industriebedarfen agiert, allerdings durch genannte Schwächen, von den realen Kundenbedarfen weit entfernt war.

### Kundennähe – Verbindungen zur Industrie stärken

Der fachliche Bezug des Projektes Iran Innovates richtet sich an die iranische Automobilindustrie, der zweitgrößte Industriezweig des Landes, die zugleich durch die politisch-ökonomische Situation von Engpässen in ihren Zulieferketten betroffen und somit umso stärker auf flexible und effiziente Prozessabläufe angewiesen ist. Um diese industriellen Bedürfnisse passgenau abzudecken und gleichzeitig die Kooperationsmechanismen nach Vorbild der dualen Ausbildung abzubilden, konnten mit Projektbeginn die beiden größten iranischen Automobilhersteller – Iran Khodro und SAIPA, als weitere Praxispartner und zukünftige Kunden hinzugewonnen werden. Zu Beginn wurden die Produktionshallen der Automobilhersteller besucht, sodass eine Vorortaufnahme der realen Abläufe und Gerätschaften vorgenommen werden konnte. In einem nächsten Schritt wurden gemeinsame Workshops mit allen Projektpartnern durchgeführt, um die Bedarfe der Industrie hinsichtlich der Bildungsangebote und des angestrebten Trainingsprogramms aufzunehmen und somit ein passgenaues Wertversprechen für den Industriekunden abzuleiten. Methodisch kamen hierbei Werkzeuge der Stakeholder Analyse und Curricula Analyse zum Einsatz. Ausgehend von dieser Bedarfsanalyse wurden die Ergebnisse zusammengeführt und die Weiterbildungsmaßnahme „Industrial Change Agent“ (ICA) für den iranischen Markt entwickelt. Konzipiert ist die Weiterbildung als Verbindung aus praktischen und managementlastigen Lehrinhalten. Der leitende Gedanke ist, dass auch Facharbeiter direkten Einfluss auf die Leistung des eigenen Unternehmens nehmen können, indem sie nicht allein ihre technisch-handwerklichen Aufgaben bewältigen, sondern darüber hinaus auch Aufgaben der Prozessoptimierung und Beseitigung von Verschwendungen auf dem Shopfloor nehmen und somit als innerbetriebliche Prozessinnovatoren agieren können. Ein ICA soll als Mediator Veränderungsprozesse in Unternehmen begleiten und zugleich als Bindeglied zwischen den Lernorten Unternehmen und Bildungszentrum agieren. Ergebnis dieser Bemühungen war die aktive Einbindung der Industrie in das Projekt, ein angeschobener Austauschprozess zu Lehrinhalten zwischen Industrie und Bildungsanbieter sowie die Curricula- und Prototypentwicklung ausgehend von den Bedarfen der Industrie.

### Prototypentwicklung – Weiterbildung zum Industrial Change Agent

Die zu vermittelnden praktischen Fertigkeiten im Bereich ICA werden im Format Train-the-Trainer vor Ort bei den Projektpartnern TVTO und TVU durchgeführt. Hierbei nehmen nicht allein Berufsschullehrer der iranischen Partner teil, auch Trainer der Automobilhersteller werden punktuell in das Trainingsprogramm mit eingebunden. Die wesentlichen Kompetenzen im Bereich Mechatronik (Fachdidaktik, Ausbilderkompetenz) werden durch den Verbundpartner ZAW mit den inhaltlichen Schwerpunkten elektrische Steuerungen, Hausinstallationen, Pneumatik, Elektro-Pneumatik sowie Automatisierungstechnik angeboten. Der Kurs soll bei den Teilnehmern Wissens- und Kompetenzlücken schließen, welche bei der Analyse der im Iran vorhandenen Ausbildung im Vergleich zur deutschen Berufsausbildung ermittelt wurden. Inhaltliche Schwerpunkte von SEPT liegen auf innerbetrieblichen Prozessverbesserungen und der Produktentwicklung. Methodisch setzt sich die Weiterbildung aus Werkzeugen und Methoden von Lean Production, Innovation- und Change-Management zusammen. Die Train-the-Trainer Ausbildung ICA besteht derzeit aus 50 Lehrstunden, unterteilt in zwei Module. Ausgehend vom Verständnis verschiedener Lean Ansätze und der Einordnung der wichtigsten Werkzeuge, zielen die Inhalte des ersten Lehrgangs auf Methoden der Situationsanalyse und des schnellen Problemlösens. Die Lehreinheiten in Modul 2 vermitteln Kompetenzen zur Implementierung auf operativen Ebenen sowie Transformationsansätze. Bislang wurden je zehn Lehrkräfte beider Partnerinstitutionen in den entsprechenden Inhalten geschult und fortgebildet. Die Zertifizierung erfolgt in der Pilotphase des ICA Kurses zum Ende des Jahres 2019. Die Testphase soll darüber hinaus Aufschluss geben, welche Aspekte auf inhaltlicher, vor allem aber auch organisatorischer Ebene umsetzbar sind und wo gegebenenfalls korrektive Maßnahmen vorgenommen werden müssen.

### Markteinführung

Im Anschluss an die Implementierung der Weiterbildungsmaßnahme im Angebot der Projektpartner steht mit der Umsetzungsphase des Geschäftsmodells der wohl herausforderndste Teil des Projekts an. Da sich die politischen Verhältnisse und die damit einhergehende Marktsituation (Kaufkraft) im Zielland Iran seit Projektbeginn wesentlich verändert haben, ist eine erfolgreiche Umsetzung des geplanten Modells in der Realität derzeit nur schwer abzuschätzen. ■

# Zwei starke Partner – Nachhaltige Zusammenarbeit zwischen **Deutschland und China im Kontext der Berufsbildungsreformen** der VR China

*Britta Buschfeld*

## Einleitung

Qualifiziertes Personal gilt als eine der Schlüsselressourcen für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen wie Gesellschaften gleichermaßen.

Insbesondere die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen disruptiven Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch die demographische Entwicklung haben in den vergangenen Jahren den Druck gewaltig erhöht, neue Qualifizierungsansätze zu finden. Die Bevölkerung Chinas umfasst derzeit 1,3 Milliarden Menschen, was einem Fünftel der gesamten Weltbevölkerung gleichkommt. Der Anteil der chinesischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter beträgt 70 Prozent, bis 2035 werden allerdings 30 Prozent der Gesamtbevölkerung über 60 Jahre alt sein. Und bis 2050 soll die Zahl der Erwerbsfähigen gar um 220 Millionen Menschen abnehmen. Gleichzeitig verändert die digitale Entwicklung die Arbeitswelt. So sind laut dem Ministerium für Industrie und Technologie in China bereits mehr als 120 Millionen Arbeitnehmende im digitalen Dienstleistungsbereich beschäftigt, von E-Commerce über mobile Bezahldienste bis hin zur Sharing Economy. Und dies mit steigender Tendenz, denn gleichzeitig führt die zunehmende Digitalisierung in klassischen Arbeits- und Fertigungsfeldern auch zu einer Änderung der Anforderungen an die Arbeitswelt, verbunden mit einem gleichzeitigen Arbeitsplatzabbau.

Diese Entwicklung betrifft, insbesondere mit Blick auf die notwendigen Qualifikationen und die mit ihr verbundenen vielfältigen Herausforderungen wie auch Möglichkeiten, selbstverständlich auch die in China ansässigen deutschen Unternehmen.

## AHK Shanghai – Berufsbildung

Diese Herausforderungen und Möglichkeiten im Interesse deutscher Unternehmen mit Fachkompetenz und einem breit und gut aufgestellten Netzwerk zu unterstützen ist eine der wesentlichen Aufgaben der Auslandshandelskammer (AHK) in Greater China. In den vergangenen Jahren ist dabei an der AHK Shanghai ein Kompetenzzentrum

für die berufliche Bildung entstanden, das in enger Zusammenarbeit mit deutschen und chinesischen Partnern Leuchttürme der beruflichen Aus- und Weiterbildung in China entwickelt und aufgebaut hat. Eingebettet in das Netzwerk des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) und der in Deutschland zuständigen Stellen der beruflichen Bildung, den Kammern sowie der Unternehmen, ausgestattet mit der entsprechenden Prüfungskompetenz und -autorisierung sowie inhaltlicher Expertise, institutionell flankiert über die Deutsche Botschaft und die Generalkonsulate, sowie in enger Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), wurden in den vergangenen zehn Jahren in mehr als 20 Regionen Chinas erfolgreich Bildungsk Kooperationen aufgebaut und verstetigt.

Die AHK Shanghai agiert dabei unter anderem als Plattform und organisatorische Einheit, die die entsprechenden Interessenten zusammenführt und den Aufbau erfolgreicher Partnerschaften unterstützt. So sind insbesondere auch durch das BMBF-geförderte Projekt VETnet, das insgesamt elf AHKs weltweit umfasste, in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Kooperationen im Bereich der College-Unternehmenspartnerschaften, der Curriculumentwicklung, der Ausbilderinnen- und Ausbilder- sowie Lehrendenqualifizierung, der Prüfer- und Prüfungskompetenz und -durchführung und weiteren Aspekten der dualen Berufsbildung entstanden.

Die Kooperationswünsche und -formen sind dabei stark divers, und können von der Beratung und Ausstattung eines Workshops bis hin zur Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungen, dem Austausch von Experten bis hin zur Schulung von Lehrendengruppen in Deutschland, der Curriculumentwicklung oder auch der Teilnahme an wichtigen Veranstaltungen in China reichen. Allen gemein ist, dass sie bestimmten Mechanismen folgen und jenseits fachlicher Kompetenz in der beruflichen Bildung auch eine entsprechend sorgfältige Abwägung und Vorbereitung zeitlicher, rechtlicher und auch kostenseitiger Ressourcen bedürfen. Und, dass sie neben einem hohen Zeitaufwand

eine immense Bereicherung für die eigene fachliche, wie auch persönliche Perspektive sowie für das in die Kooperation involvierte deutsch-chinesische Team darstellen.

## Praxisbeispiele

So ist in Pujiang, einem Vorort von Chengdu in der Provinz Sichuan in einem Industriepark ein komplett neues Ausbildungs- und Lehrendenfortbildungszentrum für gewerblich-technische Berufe mit Unterstützung der AHK Shanghai und im Nachgang einer Vielzahl von Partnern entstanden. Auszubildende, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Lehrerinnen und Lehrer werden dabei von deutschen Berufsschulen, deutschen und chinesischen Unternehmen konkret in der Implementierung dualer Ausbildung unterstützt und geschult. Hier waren vor allem die Beratung beim Aufbau und Betrieb des Zentrums, sowie zunächst die Kontaktherstellung in den institutionellen Sektor sowie zu Bildungsunternehmen, Schulen und produzierenden Unternehmen eine der Hauptaufgaben der AHK. Die erfolgreiche Weiterentwicklung des Zentrums wird nun durch eine Vielzahl von Partnern vorangetrieben durch Lehrendenschulungen auf technischer und methodisch-didaktischer Ebene, durch den Auszubildendenaustausch nach Deutschland, durch den Einsatz einzelner deutscher Expertengruppen in Pujiang, Weiterbildungsmaßnahmen des Managements und der Lehrerinnen und Lehrer sowie Ausbilderinnen und Ausbilder sowie deren Austausch in vor Ort lokalisierten Experten-Pools der AHK Shanghai.

In der Stadt Jinan, der Hauptstadt der Provinz Shandong, wurde auf Wunsch und in enger Zusammenarbeit mit einer Vielzahl renommierter deutscher Unternehmen vor Jahren ebenfalls eine duale Ausbildung aufgebaut. Von der Planung und Realisierung des Workshops angefangen, bis hin zur Ausbilderinnen- und Ausbilder- sowie Lehrendenqualifizierung sowie gemeinsamer Curriculumentwicklung und Umsetzung eines „deutschen dualen Ausbildungskonzeptes“, abwechselnd vier Wochen im College, sechs Wochen im Betrieb. In einem Kaskadenmodell wurden darüber hinaus weitere chinesische Bildungspartner und deutsche wie chinesische Unternehmen mit einbezogen, sowie Lehrerinnen und Lehrer aus Afrika über sechs Monate hinweg gemeinsam geschult. Eine weitere Facette in der Zusammenarbeit wird hier in einem chinaweit einmaligen Projekt, dem sogenannten drei plus zwei – Modell entstehen, das die Durchlässigkeit fördern und für besonders qualifizierte Absolventinnen und Absolventen der Berufsausbildung mit Prüfung und

Zertifikat der AHK die Entwicklung von der Fachkraft hin zum Bachelor-Absolventen ermöglichen wird. Umgesetzt und gesteuert wird dieses Projekt über das, an der Fachhochschule Dortmund etablierte und vom BMBF unterstützte Dortmund Competence Center China, eines von elf durch das BMBF im Jahr 2018 geförderten Kompetenzzentren an deutschen Universitäten und Fachhochschulen.

In der Stadt Taicang, an der Ostküste in der Provinz Jiangsu gelegen, befindet sich mit mehr als 300 deutschen Unternehmen eine der größten deutschen Ansiedlungen vor Ort in China. In Zusammenarbeit mit lokalen deutschen Unternehmen und dem Chien Hsiung Institut in Taicang wurde hier vor über zehn Jahren das erste AHK-Kooperationsmodell der dualen Berufsbildung aufgebaut. Auch hier bilden renommierte deutsche Unternehmen aus der gesamten Provinz seit Jahren ihre Fachkräfte aus und lassen sie neuerdings auch weiterbilden. Insbesondere auf Betreiben der deutschen Unternehmen und in Kooperation mit deutschen Bildungsunternehmen aus Deutschland wird hier in den Unternehmen nun auch berufsbegleitend eine Meisterfortbildung angeboten, geprüft und zertifiziert durch die AHK.

In der Stadt Kunshan, ebenfalls in der Provinz Jiangsu, ist als Ergänzung zur Startup Factory, in der zur Zeit mehr als 40 deutsche KMUs beheimatet sind, die Smart Factory entstanden, ein Industrie 4.0 Kompetenzzentrum und Joint Venture zwischen der Startup Factory und der Stadt Kunshan, das sich stark auf den Weiterbildungsbereich fokussiert. Hier werden für und mit Industriepartnern Weiterbildungsformate erarbeitet, entwickelt im realen Produktions- wie auch im Lab-Umfeld, die in diverse Qualifizierungsformate einfließen.

## Ausblick

Die besondere Bedeutung der Berufsbildung für die Entwicklung Chinas wird noch einmal deutlich in zwei Dokumenten, die der chinesische Staatsrat im Frühjahr dieses Jahres veröffentlicht hat. Zum einen den Umsetzungsplan zur Beschleunigung der Modernisierung der Bildung (2018-2022), einem Fünfjahresplan mit konkreten Zielen und zehn Schwerpunktaufgaben, sowie zum anderen den Umsetzungsplan zur nationalen Reform der Berufsbildung, ein umfangreicher Plan mit generellen Zielen, konkreten Indikatoren und Maßnahmen, 20 Abschnitten in sieben Kapitel, zur Entwicklung der Berufsbildung in verschiedenen Stufen. Dies bietet auch für deutsche Unternehmen aus Deutschland und in China eine Vielzahl von neuen Chancen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

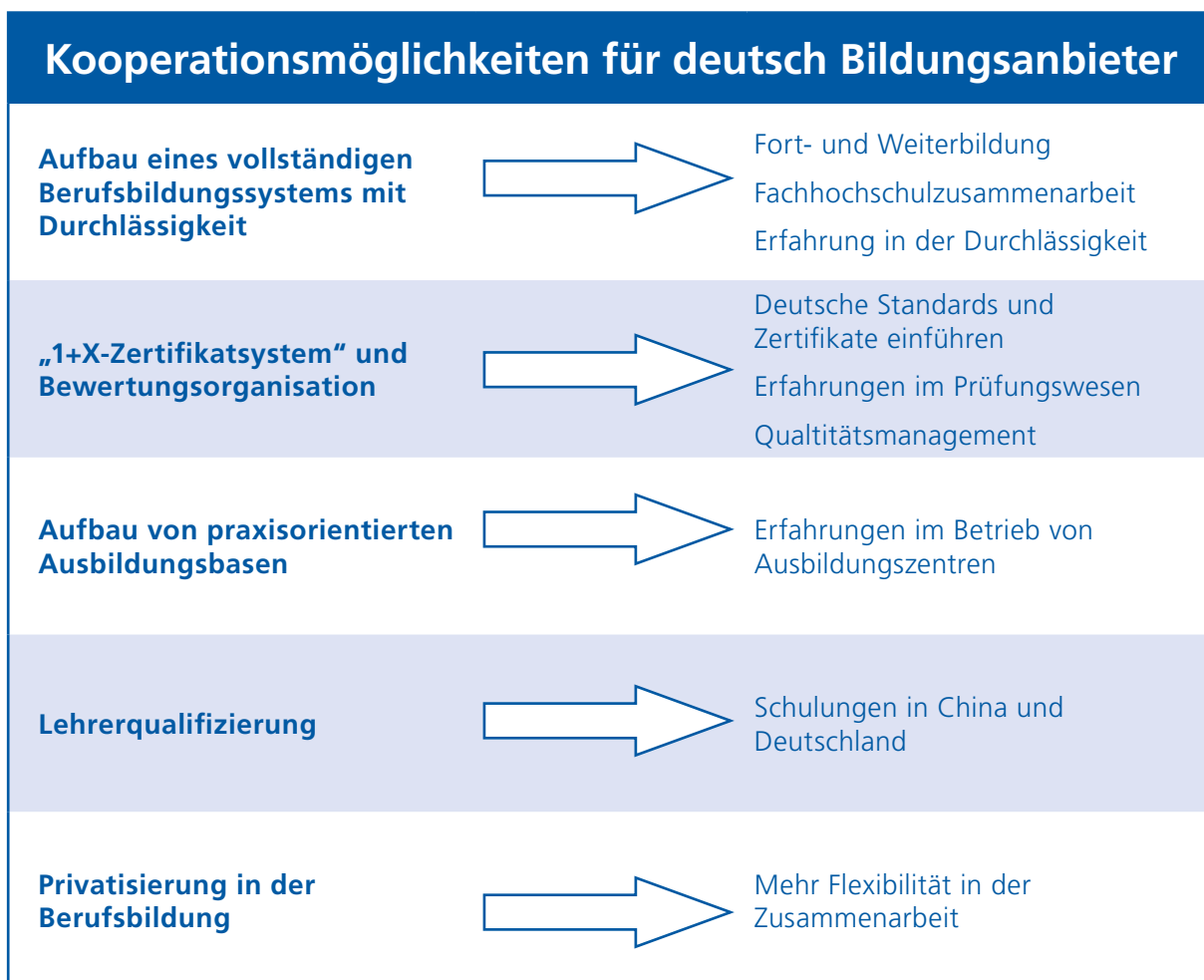


Abbildung 1: Kooperationsmöglichkeiten für deutsche Bildungsanbieter (iMOVE Büro an der AHK Shanghai, Potenziale für deutsche Bildungsanbieter im Rahmen der Berufsbildungsreform)

Das an der AHK Shanghai angesiedelte iMOVE Büro unterstützt dabei deutsche und chinesische Bildungsanbieter oder -nachfrager ebenfalls in der Zusammenarbeit. In Form von Kooperationsgesuchen, Workshops, Partnersuche, Unterstützung bei der Geschäftsanbahnung sowie bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Geschäftsmöglichkeiten wie PPP-Projekten. Konkret hat es auch das, in 2018 zwischen beiden Ländern vereinbarte, „1000-Lehrer-Programm“ mitaufgesetzt und begleitet nun die Umsetzung. Dabei wurden in zunächst sieben Kompetenzfeldern (Bau-

industrie, E-Commerce, Altenpflege, Informations- und Kommunikationstechnologie, Telekommunikation und Logistik) deutsche Bildungsanbieter zu einer Angebotsabgabe für Schulungen von chinesischen Lehrrenden in Deutschland aufgefordert. Der Auswahlprozess durch die chinesische Botschaft und das zentrale chinesische Bildungsministerium und die Umsetzung in der zweiten Hälfte diesen Jahres sowie die anschließenden Evaluierungen wird von iMOVE mitbegleitet (siehe auch Diskussionsbeitrag nach Niediek). ■

# Aufbau einer **unternehmensnahen Fachschule** in Vietnam

*Gunnar Kaßberg, Sigrid Roth-Berlin, Karl-Otto Döbber und Christoph Lorenz*

## Hintergrund

Vietnam ist in den letzten 15 Jahren zu einer der bedeutendsten wirtschaftlichen Nationen in Asien aufgestiegen. Seit der Öffnung Vietnams und der Aufhebung des Wirtschaftsembargos durch die USA erlebt die vietnamesische Wirtschaft einen kontinuierlich anhaltenden Aufschwung, der eine Wachstumsrate von zeitweise mehr als zehn Prozent hervorbringt. Das starke Wachstum geht vor allem vom Maschinen- und Anlagenbau, der Energiebranche, der Automobilindustrie und dem Elektroniksektor aus. Die rasante Entwicklung der letzten Jahre führte dazu, dass Vietnam viele Investitionen aus dem Ausland anwerben konnte. International agierende Konzerne, wie z.B. Samsung, produzieren Spitzenprodukte für den Weltmarkt und entwickelten damit auch langsam eine Reihe von Zulieferern, die international konkurrenzfähig agieren können. Doch auch deutsche Unternehmen sind in Vietnam bereits gut etabliert. Nach aktuellen Angaben der Auslandshandelskammer (AHK) Vietnam haben sich bereits 300 deutsche Unternehmen im Land angesiedelt bei einem Handelsvolumen zwischen den beiden Ländern von etwa 8,8 Mrd. US-Dollar.

Sowohl diese Unternehmen, als auch innovative vietnamesische Firmen, beklagen jedoch den Mangel an qualifizierten technischen Fachkräften – insbesondere in den mittleren Führungsebenen, also auf Bachelor- bzw. Techniker- und Meisterniveau. Wie in vielen Ländern außerhalb des deutschsprachigen Raums üblich, gibt es neben der beruflichen Erstausbildung, welche vornehmlich in Schulen abläuft, nur die akademische Bildung an Hochschulen. Infolge der steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz und des rasanten technologischen Wandels in der Produktion, wurde in der jüngeren Vergangenheit deutlich, dass insbesondere im mittleren Management und auf Ebene der Vorarbeitenden eine Qualifizierungslücke entstanden ist.

## Projektstruktur

Das Projekt FiVe, Fachschule in Vietnam, hat sich der Problemstellung angenommen und versucht eine Lücke im Qualifizierungsbedarf der Unternehmen durch Etablierung einer Techniker Ausbildung nach deutschem Standard zu schließen. Damit soll in das Berufsbildungssystem Vietnams die neue Ausbildung zum Techniker ergänzt werden. Im Rahmen dieses Projektes sollen Konzepte zur Ausbildung von Technikern der Fachrichtung Elektrotechnik für den vietnamesischen Markt entwickelt und erprobt werden. Als Transfermodell für die aufzubauende Fachschule dient das Fachschulkonzept Baden-Württembergs.

Im Projektkonsortium sind von deutscher Seite die Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen, Standort Esslingen, (LAK<sup>2</sup>) in Baden-Württemberg, die WMU GmbH aus Magdeburg und das Internationale SEPT Programm der Universität Leipzig vertreten. Als lokaler Partner für Transfer, Koordination und Übersetzung fungiert seit Projektbeginn die Firma Hanoi IEC, die bereits erfolgreich vielen deutschen Unternehmen einen Marktzugang nach Vietnam ermöglicht hat.

An dem Hanoi Vocational College of Technology (HACTECH), einer beruflichen Schule mit dem Schwerpunkt Elektrotechnik, wird derzeit eine Fachschule für Technik, Fachrichtung Elektrotechnik, nach baden-württembergischem Vorbild aufgebaut. Die Wahl fiel auf das Hanoi Vocational College, da hier ein starkes Interesse der Schulleitung zu erkennen war, das Ansehen der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Vietnam zu verbessern und besonders in Kooperation mit deutschen Partnern einen neuen Bildungsgang einzuführen sowie fachdidaktische Konzepte zu erproben.

Nach zwei Jahren Vollzeitunterricht mit Praktika in Unternehmen streben die Schülerinnen und Schüler die Technikerprüfung nach den an das baden-württembergische

<sup>2</sup> Im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport, Baden-Württemberg, ist die LAK seit März 2019 in ihrer Rechtsform aufgelöst und in das neu gegründete Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) integriert. Das Referat 45 des ZSL ist für internationale Kooperationen zuständig. Da das Projekt kurz vor dem Abschluss steht (Oktober 2019) und alle bisherigen Projektaktivitäten und Projektmaterialien unter der bisherigen Rechtsform der LAK durchgeführt wurden, wird in dieser Veröffentlichung die Bezeichnung LAK weiterverwendet.



Modell angelehnten Bestimmungen an. Derzeit befindet sich das Projekt in der Schlussphase. Die erste Klasse von 16 Schülerinnen und Schülern bereitet sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung auf die mündliche Abschlussprüfung und die Präsentation der Technikerarbeit vor. Die Vergabe der baden-württembergischen Zeugnisse ist an das Bestehen der Abschlussprüfung nach den Regelungen der Technikerverordnung gebunden.

### Herausforderungen im Transfer

Das Projekt ist bislang einmalig in Vietnam, da das Fachschulkonzept dort bisher nicht existierte und damit weder bei lokalen Unternehmen oder Behörden, noch den beruflichen Schulen bekannt war. Zusätzlich ist die berufliche Erstausbildung in Vietnam überwiegend vollzeitschulisch angelegt und vermittelt somit wenig fachpraktische Kompetenzen und kaum Kenntnisse bezüglich der Anforderungen der Arbeitswelt. Damit einhergehend sind auch die Lehrenden eher akademisch geprägt und die übliche Unterrichtsmethode ist der Lehrvortrag. Aufgrund dieser Gegebenheiten sind auch die Labore der Projektschule HACTECH

nicht auf einem technisch hinreichenden Niveau. Die Finanzierung der Ausstattung und die Qualifizierung der Lehrkräfte für die didaktische Einbindung der Umsetzung von theoretischen Unterrichtsinhalten und Problemstellungen in Laboren stellt eine weitere große Herausforderung dar.

Die Gewinnung von vietnamesischen und internationalen Betrieben als Kooperationspartner für Praktika und die Betreuung von Technikerarbeiten war nicht einfach, da diese üblicherweise, durch die geringe fachpraktische Qualifikation der Berufsschulabsolventen, ihre Berufsanfänger für die spezifischen Anforderungen ihres Betriebs und die zu verrichtenden Tätigkeiten trainieren. Dadurch lassen sich neue Arbeitskräfte zwar schnell in den Arbeitsablauf des Unternehmens integrieren und teilweise auch durch die betriebspezifische Qualifizierung binden, eine sichere berufliche Handlungskompetenz ist hierdurch jedoch nicht zu erreichen. Die Rolle und den Einsatz von ausgebildeten Technikern in Unternehmen und deren Vorteile konnten manche Unternehmen zunächst nur bedingt nachvollziehen.

## Bildungsexport und Herangehensweise

Ausgehend von einer umfangreichen Stakeholderanalyse und mehreren Gesprächen mit der Schulleitung in Hanoi, dem vietnamesischen Bildungsministerium und weiteren Interessengruppen, wurden im Projekt die Rahmenbedingungen zur Einführung der Techniker- ausbildung in Vietnam untersucht und erörtert. Davon ausgehend entwickelten die Projektpartner mit Fachexperten aus Baden-Württemberg das Fachschulkonzept entsprechend der länderspezifischen Bedingungen sowie der Zugangsbedingungen zur Teilnahme an FiVe. Dabei wurden sowohl die Entwicklung des Curriculums als auch, begleitend dazu, die Erarbeitung einer Techniker- verordnung für die HACTECH vorangetrieben.

Als zentrales Element verfolgt das Verbundprojekt das Ziel der fachlichen und fachdidaktischen Weiterbildung der vietnamesischen Berufsschullehrkräfte der HACTECH, welche auch über das Projekt hinaus als Basis zukünftiger Kooperationen gelten soll. Die von der Schulleitung der HACTECH ausgewählten Lehrkräfte wurden über die gesamte Projektlaufzeit in insgesamt sieben (fünf- bis zehntägigen) Fortbildungen von Fachexpertinnen und -experten aus baden- württembergischen Fachschulen weitergebildet. Diese Fortbildnerinnen und Fortbildner spielen für den Erfolg des FiVe-Projekts eine außergewöhnlich wichtige Rolle. Neben Workshops unter anderem zur Curriculum-

entwicklung, Erstellen von Stoffverteilungsplänen bzw. der didaktischen Jahresplanung, Unterrichts- planung, fachliche Impulse und kompetenzorientierte Leistungskontrollen unterstützten sie die Lehrkräfte durch Unterrichtshospitationen mit anschließender Reflexion und Beratung. Außerdem standen sie über die gesamte Projektlaufzeit jederzeit beratend über Moodle oder über andere Online-Kommunikations- kanäle zur Verfügung. Das didaktische Konzept der Handlungsorientierung bildete die Grundlage für eine arbeitsplatzbezogene, problemorientierte Unterrichts- gestaltung. Mehrfach waren die Fortbildnerinnen und Fortbildner, die alle über langjährige Unterrichtserfah- rung verfügen, im Laufe des Projekts vor Ort in Hanoi.

Im Rahmen der Projektevaluationen zeigen sich bereits Synergieeffekte zwischen der Fachschule FiVe und der Berufsschule von HACTECH, indem die Lehrkräfte ihre erlernten didaktischen Ansätze von der Fachschule auf den Berufsschulunterricht übertragen.

Um sowohl den Entscheidungsträgern in Vietnam, als auch den Lehrkräften von HACTECH einen Einblick in ein funktionierendes Fachschulsystem zu ermöglichen, wurde einer der ersten Workshops an beruflichen Schulen und in Betrieben in Baden-Württemberg durchgeführt. Dies half nicht nur Hemmnisse bei der Implementierung eines neuen Bildungsganges abzu- bauen, das Verständnis für die Rolle und mögliche



Arbeitsfelder der Techniker in betrieblichen Strukturen zu fördern, sondern auch die persönliche Motivation der Beteiligten für das Gelingen des Projekts zu steigern.

### Vorläufige Projektergebnisse unter Betrachtung zukünftiger Verwertungsabsichten

Das Ziel des Projektes ist die langfristige Etablierung der Fachschule im vietnamesischen Bildungssystem. Anhand der derzeit laufenden Weiterbildung zum Techniker Fachrichtung Elektrotechnik an der HACTECH in Hanoi wurde dies in einem Pilotprojekt aufgebaut.

Da das Projektkonsortium aus mehreren Partnern besteht, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Interessen oder ihres gesellschaftlichen Auftrages verschiedene Ziele verfolgen, ist auch die Verwertungsabsicht differenziert zu betrachten.

#### HACTECH

Die Pilotschule hat über die Projektlaufzeit viel Zeit und Mühen investiert und die Doppelbelastung auf sich genommen, neben des regulären Berufsschulunterrichts eine Fachschule aufzubauen. Nicht zu unterschätzen ist auch der administrative Mehraufwand der Schulleitung, den der Wissenstransfer nach sich gezogen hat. Lehrkräfte mussten zusätzlich zu ihrer Unterrichtsverpflichtung in der Berufsschule für Weiterbildungen zur Verfügung stehen und die neu erlernten fachlichen und fachdidaktischen Ansätze in der Fachschule für Technik Fachrichtung Elektrotechnik umsetzen.

Für die Berufsschule in Vietnam ist das Geschäftsmodell recht eindeutig: die Teilnehmenden der Weiterbildung zum Techniker entrichten eine Gebühr, die es mittelfristig ermöglicht, kleine Gewinne zu erwirtschaften. Dafür müssten die Schülerzahlen aber in einen Bereich vorstoßen, in dem zumindest der finanzielle Aufwand ausgeglichen werden kann, aber die Qualität des Bildungsangebotes nicht leidet. Unter derzeitigen Bedingungen wäre das möglich, wenn es zukünftig gelingt zwei Fachschulklassen mit einer maximalen Schülerzahl von 24 parallel einzurichten.

Das Bildungsprodukt ist im nicht-akademischen Vergleich sehr hochwertig und kann derzeit als konkurrenzlos angesehen werden. Für ein erfolgreiches Marketing sind allerdings Erfolgsgeschichten von Schülerinnen und Schülern notwendig, die mithilfe der Weiterbildung sowohl einen deutschen Abschluss erhalten, als auch den Sprung in gehobene Anstellungsverhältnisse geschafft haben.

#### LAK

Die LAK, Standort Esslingen, ist im Auftrag des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg für die Fortbildung der Lehr- und Führungskräfte an beruflichen Schulen des Landes Baden-Württemberg zuständig. Das Engagement in internationalen Projekten der Berufsbildung unterstützt zum einen die Internationalisierung der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg und trägt zum anderen zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts sowie zur Personalentwicklung der Lehrkräfte an beruflichen Schulen bei. Parallel dazu kann sich der erfolgreiche Transfer von Bildungskonzepten auch positiv auf die deutsche Wirtschaft auswirken. Nach der erfolgreichen Einführung der Fachschule für Elektrotechnik, werden die Erfahrungen systematisch ausgewertet und Empfehlungen für die Vorgehensweise bei der Implementierung von weiteren Fachschulen erarbeitet. In den abschließenden Projektmonaten werden Gespräche geführt, wie weitere Fachschulen auch in anderen Berufsfeldern aufgebaut werden können. Dazu wird das Pilotprojekt FiVe interessierten vietnamesischen Schulleitern vorgestellt, die ebenfalls eine Fachschule in ihre Institutionen integrieren möchten.

Des Weiteren können die gewonnenen Erkenntnisse bzgl. der Qualifizierungsnotwendigkeiten von vietnamesischen Lehrkräften an beruflichen Schulen beschrieben werden, um daraus eventuell weitere Fortbildungskonzeptionen zu erarbeiten. Diese können als Basis für weitere Kooperationsprojekte dienen.

Wird nach der Pilotphase von HACTECH die Anerkennung des Fachschulabschlusses durch das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport, Baden-Württemberg gewünscht, muss der Prüfungsvorsitz jeweils bei der Abschlussprüfung eines Abschlussjahrgangs von baden-württembergischer Seite übernommen werden. Damit soll sowohl langfristig die Kooperation mit HACTECH aufrecht gehalten werden, als auch die Qualitätssicherung bei den Prüfungen und Technikerarbeiten gewährleistet sein.

#### Universität Leipzig / SEPT

Bei der Universität Leipzig kann nicht von klassischen Geschäftsmodellen gesprochen werden, wenn die Verwertung der Projektergebnisse betrachtet wird. Das Projekt FiVe hat dem betriebswirtschaftlich ausgerichteten SEPT Programm das Forschungsfeld der Internationalisierung beruflicher Aus- und Weiterbildungsanbieter eröffnet. In diesem Zusammenhang wird sich an das Projekt FiVe eine Studie in Kooperation mit der Hanoi University of Science and Technology und der Vietnamese-German University anschließen, in der insbesondere die Erfolgsfaktoren beim Transfer von beruflichen Konzepten nach Vietnam im Fokus steht.



SEPT konnte sich zum Thema der Erarbeitung internationaler Geschäftsmodelle für Anbieter von Aus- und Weiterbildungsleistungen einbringen und kooperiert eng mit iMOVE, einem Arbeitsbereich der Abteilung „Berufsbildung International“ im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Mit den Erfahrungen aus dem Projekt Five konnten Weiterbildungskonzepte für Bildungsanbieter entwickelt werden, die nun in Workshops von iMOVE Anwendung finden und das Exportmanagement der teilnehmenden Organisationen verbessern sollen.

#### WMU GmbH

Einer der Hauptaufgaben der WMU GmbH ist der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems an der neu gegründeten Five Fachschule in Hanoi. Ziel dieser Arbeit ist es, die Fachschule in Vietnam auf eine ISO Zertifizierung vorzubereiten und im Oktober 2019 das Zertifizierungsverfahren nach der Norm DIN ISO 29990 (Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an den Dienstleister) durchzuführen. In Anlehnung an das Qualitätsentwicklungskonzept der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg werden Strukturen für ein Qualitätsmanagementsystem geschaffen, welches gleichzeitig die Anforderungen der ISO 29990 erfüllen.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems hat das Ziel, die Weiterentwicklung der Fachschule nach deutschem Standard über die Projektlaufzeit hinaus zu unterstützen. Die Fachschule wird durch die Unterstützungs- und Entwicklungsarbeit von WMU in die Lage versetzt, das Qualitätsmanagementsystem zukünftig selbstständig weiterzuführen und nach der Erstzertifizierung auch die nachfolgenden Überwachungsaudits erfolgreich zu bestehen. Damit wäre die Five-Fachschule die erste Schule in Vietnam, die ein derartiges ISO-Qualitätszertifikat erhält. Für das Marketing der Schule und der neuen Angebote könnte dies ein weiteres Alleinstellungsmerkmal bieten.

Dieses Projektergebnis lässt sich auf weitere Kundengruppen in Vietnam zukünftig ebenfalls anwenden. Damit ist zusätzlich zur Beratung bei der Vorbereitung auf die ISO-Zertifizierung ein Produkt entstanden, welches in Verbindung mit der Ausweitung des Fachschulkonzeptes auf weitere Colleges Anwendung findet, und kommerziell verwertet werden kann. Kundengruppen für WMU sind in diesem Fall Aus- und Weiterbildungsanbieter in Vietnam, die nach internationalen Standards arbeiten wollen, um sich auf dem zunehmend wettbewerbsorientierten und internationalen Bildungsmarkt behaupten zu können. ■

---

## Entwicklung einer nachfrageorientierten Aus- und Weiterbildung in Nigeria

*Norbert Tschirpke*

### Die Prädispositionen des Projektes

Nigeria ist ein Land der Widersprüche, großer Dynamik und ebenso großer Herausforderungen. Es ist schwer, eine zentrale Ursache als primäre Fehlentwicklung bei diesen Herausforderungen zu definieren, da es unzählige komplex miteinander verbundene Ansatzpunkte zur Korrektur gibt, die jeweils einzeln betrachtet die konkrete Wirklichkeit in Nigeria verbessern würden.

Nigeria ist ressourcenreich und trotzdem kann keine permanente, stabile Energieversorgung erreicht werden. Somit können wirtschaftliche Prozesse nur diskontinuierlich ablaufen – ein Phänomen mit weitreichenden Folgen für die gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche

Entwicklung des Landes, auch für potentielle Investoren. Es gibt keine gesicherte Quelle für die exakte Arbeitslosenquote – inoffizielle Schätzungen belaufen sich auf eine sehr hohe Rate.

Bei der Entwicklung unseres Geschäftsmodells legten wir den Fokus auf zwei zentrale Bereiche, die sich aus der Kernkompetenz des AfricanTide Union e.V. und der Situation in Nigeria ergeben: Arbeitslosigkeit und Energie.

Seit der Gründung 2010 engagiert sich AfricanTide Union e.V. als Migrantenselbstorganisation im Bereich arbeitsmarktpolitischer Projekte für technische Berufe mit

interkultureller Ausrichtung. Hierzu stehen die notwendigen Kompetenzen der Vereinsmitglieder als auch die Kompetenzen der Partnerunternehmen zur Verfügung.

Die Idee erscheint simpel: Die Durchführung von Qualifizierungsprojekten im Bereich regenerativer Energien senkt die Arbeitslosenquote und die flächendeckende Installation von entsprechenden Anlagen garantiert die konstant verlässliche Versorgung mit Energie.

Die praktische Lösung erscheint schwierig: Das in Deutschland in einem Zeitraum über ca. 150 Jahre entwickelte duale System der Berufsbildung ist kaum mit den realen Bedingungen in Nigeria kompatibel, kulturelle Unterschiede erschweren den Aufbau kooperativer Beziehungen.

Die Überwindung bzw. Verringerung dieser Theorie-Praxis-Differenz erfordert viele Einzelkompetenzen, z.B.:

- ▶ Interkulturelle Kommunikationskompetenzen
- ▶ Kenntnisse der dualen Berufsausbildung in Deutschland und der Handwerksausbildung in Nigeria
- ▶ Vorhandensein relevanter Netzwerke in Deutschland und in Nigeria
- ▶ Kenntnisse der (Bau-)Technologie, Schwerpunkt Nutzung regenerativer Energien und ökologisch, nachhaltige Architektur.

Die personellen Ressourcen wurden daher im Vorfeld der Geschäftsmodellentwicklung für QUATIA in Anlehnung an das Promotorenmodell (z. B. nach Witte 1973; siehe auch Forschungsbeitrag nach Peters und Gessler) geplant.

## Das Geschäftsmodell

Die Grundidee des Geschäftsmodells zu QUATIA wurde bereits Mitte 2013 in Kooperation zwischen AfricanTide Union e.V. als Beziehungs- und Machtpromotor (vertreten durch dessen Gründerin Dr. Rosalyn Dressman) und dem beruflichen Bildungszentrum der Kreishandwerkerschaft Hellweg-Lippe als Fachpromotor (vertreten durch den damaligen Geschäftsführer der Institution Dr. Norbert Tschirpke) und auch in Kooperation mit dem Institut Haus & Technologie (IHT) AG entwickelt. Im Juni 2017 wurde dann auf der iMOVE-Veranstaltung für die „Richtlinie zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung“ (IBB) im Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn die für die Projektentwicklung geeignete Förderinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefunden.

Zahlreiche Projektreisen nach Nigeria waren notwendig, um diese erste Projektidee mit den relevanten Kooperationspartnern vor Ort abzustimmen und weitere Unterstützung der Landesregierung des nigerianischen Bundeslandes Bayelsa State zu gewinnen. Insofern kann festgestellt werden, dass eine intensive Netzwerkarbeit in Verbindung mit der Entwicklung des Geschäftsmodells signifikant wichtig für die Projektarbeit war und auch weiterhin ist. Die personelle Struktur und Ressource stellt somit die entscheidende Weiche für das Projektgelingen und ist auch im Zielland Nigeria von entscheidender Bedeutung. So ist z. B. der Chairman der Landeseinrichtung für die Schaffung bezahlbaren Wohnraums in Bayelsa State, Prof. Dr. Jason Osai, ein wichtiger Kooperationspartner im Projekt QUATIA, da hier die personelle Schnittstelle für die Entwicklung und Umsetzung des Geschäftsmodells gegeben ist. Prof. Osai kommt daher im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung die Rolle des Macht- und des Beziehungspromotors im Zielsystem zu, da er über die projektrelevanten Netzwerkstrukturen verfügt, hier dann aber auch den notwendigen Einfluss für die nachhaltig wirksame Tragfähigkeit des Geschäftsmodells hat.

Mit Blick auf interkulturelle Kompetenz ist die Frage nach der Projektumsetzung vor Ort von Bedeutung. Gewohnt, dass in Deutschland ein handwerkliches Projekt nach exakten Vorgaben und zeitlichen Vereinbarungen realisiert wird, funktioniert die Projektumsetzung in Nigeria anders – die Betonung liegt auf „anders“. Im Gegensatz zur geläufigen Vorurteilsbetrachtung funktionieren Projekte in Nigeria und werden dezidiert geplant und entsprechend umgesetzt, wenn die infrastrukturellen Bedingungen dies zulassen. Es gibt keinen kulturell bedingten Umgang mit Zeit, sondern die infrastrukturellen Bedingungen zwingen zu unterschiedlichen Lösungsansätzen im Wirtschaftsleben. In Nigeria werden Ergebnisse erzielt, auch wenn sich die Wege von europäischen Problemlösungsstrategien unterscheiden. Dies erfordert eine spezifische Grundhaltung des Vertrauens ohne die eine erfolgreiche Projektarbeit in Nigeria nicht möglich ist. Einen direkten Einfluss hat dieses Strukturphänomen auf die Umsetzung des Geschäftsmodells. Logistische Anforderungen können nicht nach europäischen Standards erfüllt werden, Verträge müssen regionalen Rahmenbedingungen wie z.B. längere Anlieferungswege und -zeiten berücksichtigen. Daher sind Kenntnisse nigerianischer Bedingungen und Kulturausprägungen vermittle kooperierender Netzwerkpartner sehr wichtig. AfricanTide Union e.V. kommt hier die Rolle des Fachpromotors für den Bereich der interkulturellen Kommunikation zu.



Das Geschäftsmodell basiert auf dem Konzept der Ausbildung von Mastertrainern, die als Experten der Solartechnik qualifiziert werden.<sup>3</sup> Anschließend bilden sie Solarteure für den nigerianischen Markt in zwei Qualifizierungseinheiten aus. Die Fernuniversität Hagen begleitet das Projekt. Die Wahl auf diese Hochschule mit der Kernkompetenz „distance learning“ ergibt sich aus der Projektidee, die Lerninhalte flankierend zu den Präsenzveranstaltungen auch internetbasiert durchzuführen. Als Produkt ist die Entwicklung und der Vertrieb von bezahlbarem und nahezu energieautarkem Wohnraum unter Nutzung regenerativer Energien geplant. Die Häuser sollen, mit modernster Technik ausgestattet, europäischen Standards mit afrikanischen Gewohnheiten verbinden. Für diese Geschäftstätigkeit ist der Aufbau einer Gesellschaft geplant, die Arbeitsplätze für die im Projekt ausgebildeten Experten zur Verfügung stellen wird. Insofern werden die oben genannten zentralen Bereiche Arbeitslosigkeit und Energie konstruktiv miteinander kombiniert: Es werden eine verstetigte Energieversorgung und dauerhafte Arbeitsplätze geschaffen.

Das Projektbüro für die Durchführung und nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse im Geschäftsmodell ist in dem Ausbildungszentrum „ATTEC“ auf dem Isaac Boro Expressway in Yenagoa angesiedelt und führt die gesamte Projektsteuerung und -verwaltung durch. Die werktechnische Ausbildung der Solarexperten wird in hierfür spezifisch ausgestatteten Werkstätten und in Kooperation mit nigerianischen Hochschulen erfolgen.

Ab dem 1. April 2019 wurde die entsprechende Projektlogistik erstellt und das Projektpersonal akquiriert. Zusätzlich müssen die deutschen Ausbildungsstandards vermittelt und curricular gefasst werden. Hierzu ist auch die zwingend notwendige Ausstattung des Bildungszentrums in Yenagoa mit den Fachwerkstätten erforderlich, da die Ausrüstung dieser Fachwerkstätten nicht den fachlichen Standards der deutschen dualen Ausbildung entspricht. Ab dem 1. Oktober 2019 soll dann die erste Ausbildungsstaffel zur Qualifizierung der Mastertrainer beginnen.

Zur nachhaltigen Verstetigung der Projektergebnisse innerhalb des nigerianischen Bildungssystems soll die enge Kooperation mit den regionalen Hochschulen entsprechend der Abstimmungen mit dem nigerianischen Bildungsministerium erfolgen. Hierzu soll das Geschäftsmodell ohne weitere Zuschüsse aus öffentlicher Förderung realisiert werden, welches den Anschub aus QUATIA nutzt, um auf dieser Basis eine eigene Geschäftstätigkeit zu etablieren. Dafür soll die fachpraktische Ausbildung in den Fachwerkstätten der Kooperationshochschulen in Bayelsa State erfolgen.

Ziel des Projektes wird sein, einen Nukleus für eine qualitativ hochwertige Solarteurausbildung nach deutschem Vorbild in Nigeria zu etablieren. Darauf aufbauend sollen dann weitere Abschlüsse technischer Berufe angeboten werden, sodass die, für die Durchführung des Geschäftsmodells erforderlichen, weiteren Fachexperten entsprechend ausgebildet werden. Zur Etablierung deutscher Ausbildungsstandards nach der dualen (Handwerks-) Ausbildung gehört zwingend auch der Aufbau marktgängiger Fachunternehmen mit dem Ziel, hier einen tragfähigen Cluster zu kreieren.

Bereits während der Projektlaufzeit wird der transnationale Projekttransfer vorgenommen, denn der gewählte Ansatz kann und soll ebenfalls in anderen afrikanischen Ländern umgesetzt werden. Auch hierfür sind wiederum die mehrfach genannten und auf Vertrauen basierenden Kooperationsbeziehungen sowie Netzwerke als Beziehungs-, Macht-, Fach- und Prozesspromotoren unbedingt erforderlich. ■

3 Nach dem Train-the-Trainer-Prinzip, angelehnt an die Produktionsschuldidaktik aus Dänemark

# Curriculumentwicklung für eine **duale Berufsschule in Serbien**

Hermann Ayen

## Grundlagen des Projektes

Ende Juni 2017 stellte die Firma KPL, Klett Präsenzlernen GmbH, Stuttgart, eine Machbarkeitsstudie vor mit dem Titel „Zum Aufbau einer privaten dualen Berufsschule in Serbien“.<sup>4</sup> Parallel dazu entstand der Projektantrag NEMID „Verbundprojekt zur nachfrageorientierten Entwicklung und modellhaften Implementierung einer dualen Berufsschule in Serbien“.<sup>5</sup> Beginn des Verbundprojektes war August 2017.

Vorstudien durch KPL, verknüpft mit den Ergebnissen der Machbarkeitsstudie, ergaben insgesamt sechs zukunftssträchtige industrielle und kaufmännische Ausbildungsprofile, die jeweils deutsche Vorbilder haben, aber an die serbischen Gegebenheiten angepasst werden mussten. Die Profile sollen dabei als postsekundäre Ausbildungen in das serbische Bildungswesen eingebettet werden und zielen damit auf Absolventen einer drei- oder vierjährigen Berufsschulen ab. So können Fallstricke im Arbeitsrecht (Alter der Schülerinnen und Schüler) und den serbischen Rahmenlehrplänen für grundständige Ausbildungen (hoher Anteil allgemeinbildender Fächer) umgangen werden.

Folgende sechs Berufe in zwei Berufsfeldern wurden als besonders betrachtungswürdig herausgearbeitet:

Technisches Berufsfeld	Kaufmännisches Berufsfeld
1. Fachkraft für Metalltechnik	1. Logistik/Transportwesen
2. Industrieelektrikerin und -elektriker	2. Hotelfachleute
3. Systemelektronikerin und -elektroniker	3. Tourismuskauflleute

## Entwicklung von Curricula

Grundlage aller zu entwerfenden Curricula sind die in Deutschland gültigen Lehrpläne zur dualen Ausbildung: die sachliche und zeitliche Gliederung einer Industrie- und Handelskammer (IHK) und die dazu gehörigen staatlichen Lehrpläne. In Serbien ist die duale Ausbildung nach deutschem Muster unbekannt. Die Ausbildung ist rein schulisch mit kurzen Praktika. Die Schülerinnen und Schüler sind nicht Teil eines Ausbildungsverhältnisses zwischen IHK – Betrieb – Berufsschule, sondern sie werden an der Schule angemeldet und von dort zu Betrieben als „Zuschauer“ an die Praxis herangeführt. Eine rechtliche Verpflichtung zwischen Schülerin bzw. Schüler und Betrieb besteht nicht. Praktika werden nicht vergütet.

In der ersten Projektphase wurden die Ausbildungsinhalte deutscher Berufsschulen mit serbischen Curricula abgeglichen. Die Grundsätze der Umsetzung der Curricula in die Praxis mussten dem Geschäftsmodell von KPL entsprechen. Sie lauten:

1. Agiles Projektmanagement, auch für die Entwicklung der Curricula. Kernelemente sind Iteratives Vorgehen und Testszenarien.
2. Der Einbezug der Marktteilnehmer in die Entwicklung der Curricula.
3. Die Entwicklungsarbeit berücksichtigt für den Output die wirtschaftlich relevanten Faktoren Zeit – Kosten – Qualität.

Bei einem ersten Abgleich der ausgewählten erfolgversprechenden Berufsfelder mit den unternehmerischen Bedarfen (Grundsätze 1 und 2) wurden die technischen Berufe zu einer Ausbildung gegliedert und neu strukturiert, die dem des Mechatronikers sehr nahe kam. Diese Ausbildung wurde die Basis für die Entwicklung des ersten Curriculums für den serbischen Markt.

<sup>4</sup> Machbarkeitsstudie zum Aufbau einer privaten dualen Berufsschule in Serbien, eingereicht am 26. Juni 2017 gemäß Anlage 1/E9592 zur Projektbeschreibung zum Leistungsvertrag zwischen DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH und Ernst Klett Präsenzlernen GmbH

<sup>5</sup> Im Kontext der BMBF-Förderbekanntmachung „Internationalisierung der Berufsbildung“

### Entwicklungsschritte Curricula – 1. Iteration Sommer 2017

Zugangsvoraussetzung für die geplante Ausbildung ist ein Abschluss einer dreijährigen Sekundarstufe. Damit konnten die allgemeinbildenden Fächer (ca. 30-40 Prozent des Lehrplans) ausgegliedert werden. Anschließend musste der Unterrichtsstoff neu strukturiert und den neu zu entwickelnden Handlungsfeldern zugeordnet werden. Das Ergebnis dieser ersten Iteration ergab eine Ausbildungszeit von zwei Jahren. Die Finanzierung des Unterrichtes durch KPL sollte möglichst vollständig von Unternehmen übernommen werden und nur in Ausnahmefällen zu geringen Teilen vom Staat.

In einer ersten Testphase wurde das Konzept mehreren Stakeholdern vorgelegt: u.a. der Auslandshandelskammer (AHK) Serbien, der Privredna Komora Srbije (PKS – was der IHK in Deutschland entspricht), Fachberatern, Verbundpartnern, potentiellen Unternehmenskunden. Es gab folgende Rückmeldungen dazu:

- ▶ Eine zweijährige Ausbildung ohne zeitliche Alternativen ist für Unternehmen (wegen der zeitlichen Länge) zu riskant.
- ▶ Eine staatliche Bezuschussung ist unwahrscheinlich, optional sind Stipendien für förderfähige Zielgruppen möglich.
- ▶ Eine staatliche Anerkennung sollte angestrebt werden.
- ▶ Die technischen Voraussetzungen zur Durchführung der Ausbildung sind bislang nicht gegeben und kostenintensiv (ca. 150.000 Euro).
- ▶ Für die Zertifizierung sollten die AHK und/oder die PKS (Zertifikat/Diplom) einbezogen werden.
- ▶ Weitere Anreize für Unternehmen und Schülerinnen und Schüler sind zu klären.

### Entwicklungsschritte Curricula – 2. Iteration Winter 2017

In der zweiten Iterationsphase wurde der Lehrplan mit Lern- und Handlungsfeldern formal an die Anforderungen des serbischen Bildungsministeriums angeglichen. Im Vordergrund der Anpassung stand jedoch die Schaffung zusätzlicher Anreize. Inhaltlich war die Forderung plausibel abzuleiten. Aus dem Fehlen von einzelnen Kompetenzen in den serbischen Lehrplänen der drei- und vierjährigen schulischen Ausbildungen: erstens, die Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikation und Kooperation; zweitens, Methodenkompetenzen

wie Arbeits- und Kreativitätstechniken sowie kritische Analyse und drittens, Englisch- und Grundkenntnisse im IT-Bereich. Ein vierwöchiger Basiskurs sollte der eigentlichen Ausbildung vorangestellt werden. Die fachlichen Lern- und Handlungsfelder wurden in vier inhaltlich aufeinander aufbauende Module aufgeteilt. Das Ziel ist, Unternehmen den Einstieg ihrer Auszubildenden in kleinere, überschaubare Einheiten zu erleichtern.

Das Problem der unzureichenden technischen Ausstattung wurde durch eine Kooperationsvereinbarung mit FESTO Didactic gelöst. Damit sind alle Faktoren des dritten Grundsatzes des Geschäftsmodells (Zeit – Kosten – Qualität) erfüllt.

Das Ergebnis wurde durch Herrn Prof. Dr. Gessler und Frau Dr. Peters von der Universität Bremen getestet. Zudem erhielten serbische Unternehmen unterschiedlicher Branchen (u.a. Hotel, Tourismus, Fertigung und Metallverarbeitung) Einsicht in die Struktur des Curriculums. Das kritische Ergebnis: Das ursprünglich als Ausbildung angelegte Curriculum hat durch den beliebigen Einstieg in eines der vier Module (bzw. den Basiskurs) den Charakter eines Weiterbildungsangebotes erhalten. Aus Sicht der Erlösmechanik riskiert KPL zudem, dass jedes weitere Modul mit neuem Aufwand beworben und vermarktet werden muss.

### Entwicklungsschritte Curricula – 3. Iteration Frühjahr 2018

Der Lehrplan wurde in der dritten Iterationsphase erneut angepasst. Der Basiskurs blieb bestehen und wurde um eine Einführung in fachliche Elemente erweitert. Die vier Fachmodule wurden auf eine Dauer von zwei Jahren reduziert, wobei das zweite Jahr mit optionalen Modulen ausgestaltet wurde. Zwischen dem ersten und dem zweiten Jahr wurde eine Zwischenprüfung eingeplant, um Interessenten des ersten Ausbildungsjahres einen qualifizierten Abschluss bieten zu können.

In Testszenarien mit potentiellen serbischer Kunden wurde das neue Modell überprüft. Deren Rückmeldung war überwiegend positiv – mit folgenden Anregungen:

- ▶ Unternehmen wünschen einen „Schnupperkurs“ mit deutlicher Wissensvermittlung.
- ▶ Unternehmen haben einen Bedarf an Fachleuten für Instandhaltung in der Mechatronik.
- ▶ Unternehmen wollen nicht die vollständigen Kosten der Ausbildung übernehmen.



#### Entwicklungsschritte Curricula – 4. Iteration Herbst 2018

Die vierte Iterationsphase arbeitete diese Anregungen ein, woraus sich folgendes Angebot von KPL ergab:

##### 1. Mechatronic Alphabet

(non-formale Weiterbildung)

Wartung einfacher mechatronischer Systeme

Umfang: 80 Zeitstunden

Finanzierung durch Unternehmen

##### 2. Wartung mechatronischer Systeme

(non-formale Weiterbildung)

Umfang: 450 Zeitstunden

Finanzierung durch Unternehmen

Die beiden Kurse sind Fortbildungen nach den erfassten serbischen Unternehmensbedarfen, die nicht zu einer zweijährigen Ausbildung von Auszubildenden in der Lage sind. Methodisch werden die Fortbildungen wie die zweijährige Ausbildung nach den Regeln der Entwicklung von Lernsituationen und Lernfeldern durchgeführt. Seit Juni 2019 sind die Fortbildungen vom serbischen Bildungsministerium akkreditiert.

##### 3. Duale Ausbildung Mechatroniker

Higher Mechatronic Technician

Umfang: 2.784 Zeitstunden

Finanzierung durch Schülerinnen bzw. Schüler (Basiskurs), Unternehmen (Schulgeld im ersten und zweiten Jahr, Ausbildungslohn im zweiten Jahr) und Staat (Stipendien und/oder Kursförderung)

Der dritte Kurs entspricht dem ursprünglichen Modell einer dualen Ausbildung in Anlehnung an das deutsche duale System. Die Ausbildung geht über zwei Jahre mit den Phasen Basiskurs + 1+1 Jahre. Die Akkreditierung der Ausbildung durch das serbische Bildungsministerium steht (Stand Juni 2019) kurz bevor. Eine Akkreditierung durch die PKS oder eventuell die AHK ist weiterhin möglich.

#### Schlussüberlegungen

Die Befolgung der Grundsätze zur Umsetzung der Curricula in die Praxis entsprechend dem Geschäftsmodell von KPL war in der Praxis hilfreich. Die Gefahr, sich in theoretisch interessanten, in der Praxis aber unternehmensfernen Sphären zu verlieren, war damit gebannt.

Trotz eines zunehmend wachsenden Bewusstseins der Notwendigkeit der Modernisierung der beruflichen Bildung im politischen wie wirtschaftlichen Raum Serbiens wirken die Beharrungskräfte der verantwortlichen Institutionen nach.

Die Verabschiedung eines eigenen Gesetzes zur dualen Ausbildung<sup>6</sup> mit Inkrafttreten ab 2019/2020 ist zwar ein großer Schritt, aber die Umsetzung entspricht noch nicht der politischen Intention.

Eine duale Ausbildung bedarf einer entsprechenden Unternehmensstruktur vor Ort, denn bei einer kurzen Wertschöpfungskette sind die Vorteile einer handlungs- und lernfeldorientierten Ausbildung nicht sofort nachvollziehbar. Daher ist der Abgleich der Inhalte deutscher Ausbildungen mit den Anforderungen an die Bedarfe in Serbien unabdingbar.

Eine Offenheit gegenüber den individuellen betrieblichen Anforderungen vor Ort kann als Chance begriffen werden, um die Weiterbildungsprogramme auszuweiten. Die Akzeptanz (Akkreditierung) von Aus- und Weiterbildungen durch das serbische Bildungsministerium sollte unbedingt berücksichtigt und angestrebt werden.

Das Geschäftsmodell scheint erfolgreich zu sein. Ab September 2019 sind zwei Kurse „Wartung mechatronischer Systeme“ von einem serbischen Unternehmen gebucht. Die Akquise für weitere Kurse läuft. Die ersten konkreten Anfragen nach der zweijährigen Ausbildung sind eingegangen. ■

6 LAW ON DUAL EDUCATION, <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-dualnom-obrazovanju.html> (letzter Zugriff: 30.08.2019)

# Forschungsbeiträge



# Geschäftsmodellentwicklung im **Berufsbildungsexport**

*Nizar Abdelkafi, Romy Hilbig, Marija Radic, Anzhela Preissler*

## Einführung

Das duale Prinzip der deutschen Berufsbildung genießt international ein hohes Ansehen. Ausbildungs- bzw. Weiterbildungskonzepte nach diesem Prinzip werden weltweit nachgefragt (BIBB 2015; iMOVE 2016). Während die Übertragung des dualen Berufsbildungssystems als Ganzes nicht möglich ist, lässt sich das duale Prinzip in den verschiedenen Bildungsangeboten für den Export gut integrieren (u. a. Wolf 2017).

Abdelkafi und Salameh (2014) identifizieren drei Hauptmotive deutscher Berufsbildungsdienstleister, ihre Angebote ins Ausland zu exportieren:

- ▶ Eine zunehmende Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen weltweit.
- ▶ Eine Begleitung deutscher Produktionsunternehmen, die im Ausland produzieren und vor Ort qualifizierte Fachkräfte benötigen.
- ▶ Die Bündelung von physischen Produkten und Bildungsdienstleistungen (Bruhn 2005).

Damit deutsche Bildungsdienstleister ihre Leistung international erfolgreich und nachhaltig kommerzialisieren können, müssen sie ihre Geschäftsmodelle an die Zielmärkte im Ausland anpassen. Das Geschäftsmodellverständnis, das diesem Beitrag zu Grunde liegt, ist Abdelkafi et al. (2013) entnommen, die das Geschäftsmodell definieren als die Art und Weise, wie Organisationen Werte in Form eines Leistungsangebots kommunizieren, erzeugen, dem Kunden bereitstellen und wie sie damit Geld einnehmen können. Dementsprechend hat das Geschäftsmodell-Framework (ebd.) fünf Dimensionen: Leistungsangebot, Leistungskommunikation, Leistungserzeugung, Leistungsbereitstellung und Gewinnerzeugung.

Das Geschäftsmodell, welches die Dienstleister in der Berufsbildung in Deutschland erfolgreich umgesetzt haben, funktioniert nicht unbedingt im Ausland (Abdelkafi und Salameh 2014; Hilbig 2019). Der folgende Beitrag beschreibt die Ausprägungen der Geschäftsmodelle deutscher Bildungsdienstleister im Ausland sowie eine Methode zur Geschäftsmodellentwicklung, die mit Berufsbildungsdienstleistern erfolgreich umgesetzt wurde.

## Geschäftsmodelle im Berufsbildungsexport

Im Rahmen von Interviews mit Berufsbildungsdienstleistern konnten die Ausprägungen der Geschäftsmodell-elemente der Dienstleister festgestellt werden (Abdelkafi und Salameh 2014).

### Leistungsangebot

Für das Leistungsangebot konnten drei Muster beobachtet werden (ebd.):

- ▶ Berufsbildung steht im Kern des Geschäfts. D. h. der Dienstleister bietet eine oder mehrere zusätzliche Leistungen um dieses Kerngeschäft herum an (z. B. Weiterbildung als Kerngeschäft und Beratungsauftrag als zusätzliches Geschäft)
- ▶ Berufsbildung ist nicht der Kern des Angebots, sondern eher an der Peripherie (z. B. ein IT-Dienstleister, der auch Aus- und Weiterbildung anbietet).
- ▶ Berufsbildung als separates Geschäftsfeld neben anderen Geschäftsfeldern (z. B. ein Dienstleister, der Berufsbildung und Auftragsforschung im selben Themenfeld macht).

### Leistungskommunikation

Berufsbildungsexporteur greifen auf fünf Optionen für die Kommunikation ihrer Leistungsangebote zurück (ebd.; Hilbig 2019):

- ▶ Direktansprache
- ▶ Für die lokalen Märkte angepasster Internetauftritt
- ▶ Messe- und Eventpräsenzen
- ▶ Demonstrationen, um z.B. technische Bildungsinhalte zu kommunizieren
- ▶ Klassische Printmedien.

### Leistungserzeugung

Im Ausland benötigen deutsche Dienstleister oft Sonderzulassungen vor Ort. Darüber hinaus sind Sprachkenntnisse erforderlich, um Schulungen in der Landessprache durchzuführen. Bei technischen Schulungen sind außerdem Maschinen notwendig, um die Dienstleistung



erbringen zu können. Aufgrund der hohen Anschaffungskosten werden diese Maschinen nur gekauft, wenn der Markt ausreichend groß ist.

Für die Leistungserstellung sind Schlüsselpartner unerlässlich. Schlüsselpartner der Berufsbildungsdienstleister vor Ort sind oft lokale Bildungseinrichtungen, Traineeinnen und Trainer sowie Beraterinnen und Berater, (deutsche) Unternehmen und politische Akteure im Zielland (Abdelkafi und Salameh 2014).

### Leistungsbereitstellung

Die Leistungsbereitstellung umfasst Kundengruppen und Distributionskanäle. Die Facharbeitskräfte der Auftraggebenden werden generell im Zielland vor Ort geschult. So kann die Schulung am Arbeitsplatz stattfinden. Allerdings können Ausbilderinnen und Ausbilder im Rahmen von Train-The-Trainer-Programmen in Deutschland aus- bzw. weitergebildet werden.

Eine Skalierung des Auslandsgeschäfts scheint ohne eine feste Präsenz im Zielland nicht machbar. Es gibt viele Präsenzformen von Berufsbildungsexporteurern im Ausland. Sie reichen von Repräsentanz-Büros über Unternehmensgründungen und Franchising-Modellen bis hin zur Akquisition von bestehenden Bildungseinrichtungen (Hilbig 2019).

Berufsbildungsdienstleister bedienen zwei Typen von Zielgruppen: (1) den zahlenden Kunden, wie z.B. Unternehmen, Eltern/Familie oder Bildungseinrichtungen und (2) den direkten Leistungsempfänger wie z.B. Facharbeitskräfte und Führungskräfte, Lehrende und Auszubildende, Schülerinnen und Schüler sowie Studierende. Die Qualität der erbrachten Leistungen kann durch die beiden Zielgruppen unterschiedlich bewertet werden. Während die Schulungsteilnehmenden die Qualität gut wahrnehmen, kann der Auftraggebende damit unzufrieden sein, wenn z. B. die erwartete Produktivitätssteigerung ausblieb (Abdelkafi und Salameh 2014).

### Gewinnerzeugung

Die Einnahmen können sich aus Teilnahmen, Zertifikats-, oder Prüfungsgebühren sowie aus dem Verkauf zusätzlicher Leistungen wie Produkten, Beratungsdienstleistungen oder technischen Dienstleistungen ergeben.

Bei den Berufsbildungsdienstleistern fallen Kosten vor allem für Personal, Marktpräsenz, Infrastruktur und Material an. Die Personalkosten bestehen aus Akquise-, Dienstleistungsentwicklungs- und Lehrpersonalkosten, während für die Sicherstellung der Marktpräsenz vor allem Reise- und Kontaktpflegekosten relevant sind. Infrastruktur- und Materialkosten entstehen durch

Miete, Kauf entsprechender Infrastruktur sowie die Übersetzung von Lehrmaterial (ebd.; Hilbig 2019).

### Methode zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für den Berufsbildungsexport

Im vorhergehenden Kapitel wurden Ausprägungen von Geschäftsmodellen im Berufsbildungsexport vorgestellt. Jedes einzelne Unternehmen steht zu Beginn von Aktivitäten im Ausland vor der Frage, wie es systematisch ein individuelles Geschäftsmodell für den Berufsbildungsexport entwickeln kann. Im Folgenden wird hierfür eine bewährte Methode vorgestellt (Abdelkafi und Posselt 2018). Diese Methode besteht aus drei Phasen, die anhand von Workshops umgesetzt und extern bzw. intern moderiert werden können. Die drei Phasen werden beschrieben und mit einem Unternehmensbeispiel aus der Praxis untermauert. Das Beispielunternehmen ist ein Bildungsdienstleister im kaufmännischen Bereich, der im europäischen Ausland seit langer Zeit tätig ist und das Ziel hat, die eigenen Dienstleistungen nach Nordafrika zu exportieren.

### Business Model Ideation

Bei der Generierung neuer Geschäftsmodellideen werden drei grundsätzliche Fragen beantwortet: Was kann der Bildungsdienstleister von den Geschäftsmodellen in der eigenen Branche lernen? Welche Geschäftsmodelle aus anderen Branchen könnten übertragbar sein? Und schließlich, welche kreativen Ideen, die weder in der eigenen, noch in einer anderen Branche zu finden sind, könnten für das Unternehmen interessant sein? (Abdelkafi und Posselt 2018)

Unser Fallbeispielunternehmen sieht sich hauptsächlich als Berufsbildungsdienstleister und möchte deshalb Weiterbildungsdienstleistungen im Kern anbieten. Beratungen sollten eher als Add-on angeboten werden. Geschäftsmodelle wie Software-as-a-Service (SaaS), Subscription und Franchising sind denkbar. Die Business Model Ideation-Phase endet mit dem Ausfüllen des Business Model Frameworks nach Abdelkafi et al. (2013). Eine wichtige Hilfestellung sind die von Abdelkafi und Posselt (2018) und Hilbig (2019) entwickelten Geschäftsmodell-Baukästen, um die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodell-Frameworks nach Abdelkafi et al. (2013) für die Konzipierung eines internationalen Geschäftsmodells im Kreativprozess herauszuarbeiten und abzubilden.

### Priorisierung und Konkretisierung

Der Ideation-Workshop führt zu mehreren denkbaren Geschäftsmodelloptionen. Meistens stehen sechs bis acht Optionen im Raum, welche anhand von be-

stimmten Kriterien, wie z. B. Investitionsansprüche, Erfolgspotenzial, Kostenflexibilität, Differenzierungsvorteil, Übertragung in andere Länder und Skalierbarkeit (Abdelkafi und Posselt 2018), bewertet werden können. Diese Geschäftsmodelloptionen schließen sich nicht unbedingt gegenseitig aus. Beispielsweise ist es möglich, Elemente einer Geschäftsmodelloption mit den Elementen einer anderen Geschäftsmodelloption zu kombinieren. Deshalb ist es dabei wichtig, nicht nur die beste Option auszuwählen, sondern eher die zwei bis drei bestbewerteten Geschäftsmodelloptionen zusammenzuführen.

In unserem Fallbeispielunternehmen wurde im Zuge der Ausarbeitungen festgehalten, dass das übergeordnete Geschäftsmodell die Exportbegleitung deutscher Produktionsunternehmen ins Ausland sein soll. Die Exportbegleitung entspricht dem „Follow-the-Customer-Prinzip“.

Als beste Option wurde das Orchestrator-Modell bewertet. Diesem Geschäftsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass das Image technischer Aus- und Weiterbildungsangebote aus Deutschland im Ausland deutlich höher ist als das der kaufmännischen Dienstleistungsangebote, worauf unser Fallbeispielunternehmen spezialisiert ist. Dies impliziert die Notwendigkeit technische Dienstleister zu orchestrieren und komplementäre Dienstleistungen zu erstellen.

### Visualisierung und Vorbereitung der Implementierung

Nach der Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation sollte sichergestellt werden, dass alle Beteiligten im Unternehmen das gleiche Verständnis vom Geschäftsmodell haben. Deshalb ist eine Art Storyline bzw. Narrativ für das Geschäftsmodell zu entwickeln, die anschließend visualisiert wird.

Abschließend werden die erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten zur Realisierung des Geschäftsmodells abgeleitet. Für jede Maßnahme werden die wesentlichen Kostentreiber identifiziert, um eine Kostenabschätzung zur Realisierung des Geschäftsmodells zu erstellen. In diesem Zusammenhang kann die Visualisierung der wichtigsten Aktivitäten, Prozesse und Entscheidungen für die Implementierung des internationalen Geschäftsmodells auch durch Business Process Modelling (BPMN) abgebildet werden (Hilbig und Nirenberg 2019).

### Zusammenfassung und Ausblick

Der Beitrag beschreibt die Ausprägungen der Geschäftsmodelle von Berufsbildungsexporteurern. Außerdem stellt er eine systematische Methodik zur Geschäftsmodellentwicklung dar. Die drei Schritte der Methode decken sich mit den Phasen des üblichen Innovationsprozesses: Ideengenerierung, Priorisierung und Implementierung (z.B. Goffin et al. 2009). ■



# Die Bedeutung von Promotoren im Berufsbildungstransfer

Susanne Peters und Michael Gessler

## Einleitung

In der Richtlinie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung (IBB) werden Projekte gefördert, die auf verschiedene Weise die Internationalisierung deutscher Berufsbildungsanbieter stärken. Die Basis bildet der Ansatz des Berufsbildungstransfers<sup>7</sup>, welcher eine Übertragung von Ideen, Konzepten, Strukturen oder Praktiken von einem Ort zu einem anderen Ort intendiert. Projekte der Förderlinie c) haben eine nachfrageorientierte Entwicklung und modellhafte Implementation von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen im Ausland zum Ziel. Hierbei arbeiten sie länderübergreifend in Projekt- und Verbundstrukturen.

Die Ergebnisse einer Befragung der geförderten Projekte<sup>8</sup> vom Herbst 2018 zeigen, dass 69 Prozent der Befragten (N=37) zum ersten Mal im jeweiligen Zielland aktiv sind. Ein großer Anteil expandiert demnach in einen unbekanntem Kontext samt neuer Kooperationen mit lokalen Entscheidungsträgern, Unternehmen und Kunden. Es liegt auf der Hand, dass die Kooperationen im Ausgangs- und Zielland den Erfolg des Bildungstransfers maßgeblich beeinflussen. Das Konstrukt „Kooperation“ lässt sich unterschiedlich fassen: Kooperation kann beschrieben werden über (1) die Form der Kooperation (Wie wird kooperiert im Sinne von Häufigkeit, Intensität und Konflikthaftigkeit?) und/oder den (2) Inhalt der Kooperation (Welchen inhaltlichen Beitrag leisten die Kooperationspartner?). Das Promotorenmodell bietet ein Raster zur Analyse der inhaltlichen Beiträge.

## Promotorenmodell

Das Promotorenmodell basiert auf der Idee, dass Innovations- und Entwicklungsprozesse – wie im Fall des hier betrachteten Berufsbildungstransfers – keine

Selbstläufer sind, sondern Widerstände (sogenannte Barrieren) zu überwinden haben. Typische Barrieren sind Fähigkeitsbarrieren (Barriere des Nicht-Wissens), Hierarchie- und Willensbarrieren (Barriere des Nicht-Wollens), administrative Barrieren (Barriere des Nicht-Dürfens) sowie organisationsabgrenzende Barrieren (Barrieren des Nicht-Voneinander-Wissens, Nicht-Miteinander-Dürfens, Nicht-Miteinander-Könnens und Nicht-Miteinander-Wollens). Promotoren sind die Katalysatoren im Innovationsprozess: Sie bieten Ressourcen, um diese Barrieren zu überwinden (Hauschildt und Chakrabarti 1988; Hausschildt et al. 2016).

In Tabelle 1 sind die Promotorenrollen, die Barrieren sowie die typischen Ressourcen und Leistungen der Promotoren im Überblick dargestellt.

Gessler (2019) erweitert bzw. doppelt im Kontext des Bildungstransfers das Modell der vier Promotoren (vgl. Abbildung 1).

Ausgangs- und Zielsystem weisen im Idealfall jeweils die vier Promotorenrollen auf. Verschiedene Promotorenrollen können auch von der gleichen Person wahrgenommen werden (z.B. Macht- und Fachpromotor in einer Person). In Abbildung 1 ist ein idealtypischer Zustand dargestellt mit einer Vernetzung der Systeme bzw. einer Initialkopplung über die Beziehungspromotoren. Die Initialkopplung kann auch durch andere Konstellationen entstehen (z.B. gestrichelte Linie in Abbildung 1). Ausgehend von der Initialkopplung der Systeme entstehen in der Regel weitere Beziehungen zwischen den Akteuren. Den Promotoren stehen wiederum Opponenten gegenüber. Diese Opponenten können Personen sein (analog: Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungsopponenten), aber auch mental vermittelte Artefakte (z.B. niedriges gesellschaftliches Ansehen der beruflichen Bildung).

7 Zum Transferbegriff siehe bspw. Perry und Tor 2008; Dolowitz und Marsh 2000; oder Philipp und Ochs 2003.

8 Die Online-Fragebögen wurden an alle Konsortialführer und Verbundpartner der IBB-Förderrichtlinie versendet (N=40), deren Projekte bis einschließlich des 1. Quartals 2018 begannen.

Rolle	Barriere	Ressource	Leistung
Macht-promotor	Nicht-Wollen: Hierarchie- und Willensbarriere	Hierarchisches Potenzial	Zieldefinition Ressourcenbereitstellung Entscheidungen Schutz vor Opponenten
Fach-promotor	Nicht-Wissen: Fähigkeitsbarriere	Fachwissen und Expertise	Ideen-/Alternativengenerierung Konzeptevaluation Implementation
Prozess-promotor	Nicht-Dürfen: Administrative Barrieren	Organisationskenntnis Kommunikationsfähigkeit	Vermittlung & Zusammenführung Kommunikation, Koordination & Prozesssteuerung Konfliktmanagement (intraorganisational)
Beziehungs-promotor	Nicht-Voneinander-Wissen, Nicht-Miteinander-Dürfen, Nicht-Miteinander-Können und Nicht-Miteinander-Wollen: Organisationsabgrenzende Barrieren	Netzwerkwissen Beziehungsportfolio	Finden, Vermittlung & Zusammenführung von Interaktionspartnern Kommunikation, Koordination und Steuerung von Austauschprozessen Konfliktmanagement (interorganisational)

Tabelle 1: Promotorenrollen, Barrieren, Ressourcen und Leistungen (Gemünden et al. 2006, 113)

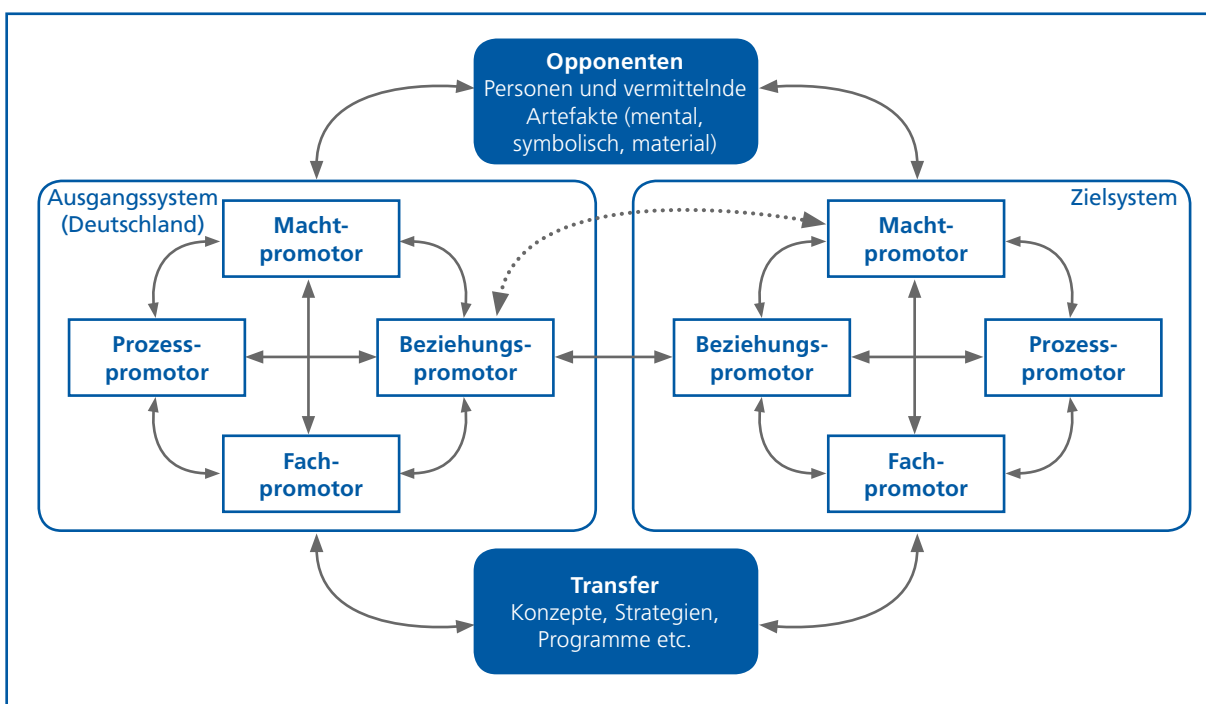


Abbildung 1: Promotoren im Berufsbildungstransfer (Gessler 2019, 270)

## Anwendung im Verbund- bzw. Projektkontext

Den Startpunkt der Analyse bilden zunächst das Ausgangssystem bzw. der geförderte Projektverbund. Hier sind bereits Unterschiede erkennbar, die einen Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben können: Hat ein geförderter Projektpartner die notwendige Unterstützung in der eigenen Organisation (Machtpromotor)? Kommt die Kernkompetenz der Organisation (Prahalad und Hamel 1990) im Projekt zum Tragen (Fachpromotor) und ist das Engagement damit nachhaltig für die Trägerorganisation und den Projektauftrag? Verfügt bzw. entwickelt der Projektverbund eigene Beziehungspromotoren oder werden diese temporär „zugekauft“? Übergreifend: Nehmen die Promotoren ihre Rollen im Interesse des Projektes wahr oder werden andere Zielsetzungen verfolgt?

Ausgehend von dieser „Aufstellung“ sind das Zielsystem sowie die Verbindung von Ausgangs- und Zielsystem zu betrachten. Auch hier sind Unterschiede erkennbar: Die Rolle des Beziehungspromotors ist im Innovationsprozess generell wichtig (Gemünden und Walter 1999) und im Berufsbildungstransfer von besonderer Bedeutung. Diese Rolle wird im günstigen Fall sowohl im Ausgangs- als auch

im Zielsystem von der gleichen Person wahrgenommen, die (im besonders günstigen Fall) ihren Sitz im Zielland hat. Hierfür ist eine Form der Institutionalisierung erforderlich, die möglich wird, wenn das Projekt über die notwendige Unterstützung und Mittel eines Machtpromotors verfügt. Im ungünstigen Fall existiert ein solcher Beziehungspromotor nicht, weshalb geographische, kulturell-mentale, zeitliche und sprachliche Distanzen zu unüberbrückbaren Barrieren werden können.

Grundlegend ist damit zunächst, ob die entsprechenden Rollen überhaupt existieren. Entscheidend ist schließlich, wie die verschiedenen Rollen miteinander verbunden und komplementär aufeinander bezogen sind. Entscheidend ist natürlich zudem, welchen Einfluss und welche Macht das Feld der Opponenten aufbietet, doch selbst gesellschaftliche Barrieren, wie z.B. ein niedriges gesellschaftliches Ansehen der beruflichen Bildung, können mit der richtigen Promotorenkonstellation – zumindest lokal/regional – überwunden werden (Gessler 2019). Im „Business Model Canvas“ von Osterwalder und Pigneur (2010) werden die Promotoren zweifach adressiert: Key Partners (interorganisational) und Key Resources (intraorganisational). ■

---

# Geschäftsmodellinnovationsprozess – Vom nationalen zum internationalen Geschäftsmodell

Romy Hilbig

## Einleitung

Der Berufsbildungsexport bestehend aus Dienstleistungen und Produkten der beruflichen Aus- und Weiterbildungen, welche theoretisches und praktisches Lehren und Lernen nach dem dualen Prinzip kombinieren, wird zunehmend weltweit nachgefragt und ist dadurch ein wichtiger Bestandteil der deutschen Bildungslandschaft geworden (iMOVE 2016, iMOVE 2018). In Asien, Europa, Naher Osten, Südamerika und Afrika entstehen neue Geschäftsoptionen für deutsche Berufsbildungsdienstleister. Besonders nachgefragt werden Berufsbildungsdienstleistungen aus den technisch/handwerklichen und den kaufmännisch/

managementorientierten Bereichen (ebd.). Die laufende Anpassung des Geschäftsmodells wird im iMOVE Trendbarometer (2016, 43 ff.) von 38 Prozent der befragten Unternehmen als entscheidende Maßnahme im Internationalisierungsprozess definiert und von Hilbig (2019) genauer untersucht. Der nachfolgende Beitrag stellt basierend auf den empirischen Untersuchungen von Hilbig (2019) den internationalen Geschäftsmodellinnovationsprozess für deutsche Berufsbildungsdienstleister zusammenfassend und an ausgewählten Beispielen dar.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Die Datengrundlage für die empirischen Untersuchungen von HILBIG (2019) bildet eine explorative, qualitative Studie, welche die internationalen Geschäftsmodelle von 31 deutschen Berufsbildungsdienstleistern untersucht und eine zweite konfirmatorische, qualitative Studie für den internationalen Geschäftsmodellinnovationsprozess von sieben Fallstudien.

## Theoretische Grundlagen

Berufsbildungsdienstleistungen sind wissensintensive Dienstleistungen, die mittels eines Wertangebotes (on- und offline) Wissen und Fähigkeiten an die Teilnehmenden transferieren. Dabei folgen Berufsbildungsdienstleistungen den wesentlichen Merkmalen von Dienstleistungen. Sie sind immateriell, integrieren einen externen Faktor (Person oder Objekt) und wenden das uno-actu-Prinzip an (Schlutz 2006; Rippien 2012; Haller 2012; Hilbig 2019).

Die Prozess- und Transformationsebene vom nationalen zum internationalen Geschäftsmodell findet in der bisherigen wissenschaftlichen Literatur für Berufsbildungsdienstleister nur wenig Beachtung (Abdelkafi und Salameh 2014; Abdelkafi und Hilbig 2014; iMOVE 2018; Abdelkafi et al. 2018; Abdelkafi und Posselt 2018; Hilbig 2019; Hilbig und Nirenberg 2019). In Anlehnung an Mitchell und Bruckner-Coles (2004), Lindgardt et al. (2009), Abdelkafi et al. (2013) und Mezger (2014) definiert Hilbig (2019, 52) diesen Prozess für deutsche Berufsbildungsdienstleister als internationale Geschäftsmodellinnovation bei der „eine Modifikation, Adaption, Neuentwicklung oder sogar Zerstörung des bestehenden Geschäftsmodells stattfindet, sodass neue Werte für den Kunden und/oder die verschiedenen Akteure des Geschäftsmodells geschaffen werden“. Daraus folgt, dass die Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten des nationalen Geschäftsmodells eines Berufsbildungsdienstleisters modifiziert, adaptiert, neu entwickelt oder zerstört werden, um ein internationales Geschäftsmodell zu etablieren und die Bildungsdienstleistung in Form von z.B. Schulungen, Seminaren, Trainings, Lehrgängen oder weiterbildenden Studiengängen im jeweiligen Zielmarkt anbieten zu können. Hilbig (2019, 149ff.) operationalisiert diesen internationalen Geschäftsmodellinnovationsprozess in Anlehnung an Mezger (2014) durch folgende drei Prozessebenen für Berufsbildungsdienstleister, welche in Abbildung 1 abgebildet sind:<sup>10</sup>

## Internationaler Geschäftsmodellinnovationsprozess – Prozesse, Aktivitäten und Maßnahmen

Die Darstellung des Internationalisierungsprozesses in Abbildung 1 ist ein idealtypischer Ablauf. Hinter diesen übergeordneten Schritten befinden sich Sub-Prozesse, Aktivitäten oder Maßnahmen, welche aus dem nationalen Geschäftsmodell des Berufsbildungsdienstleisters heraus initiiert, gesteuert und umgesetzt werden, um das internationale Geschäftsmodell zu entwickeln.

### (1) Identifikation neuer Geschäftsoptionen im Ausland

Die Aktivitäten von Berufsbildungsdienstleistern sind durch die nachfolgenden Treiber geprägt und führen schließlich zur Initiierung neuer Geschäftsoptionen im Ausland.

- ▶ **Technology-Driven:** Technologische Trends aus dem Heimatmarkt Deutschland wie z.B. Industrie 4.0 oder Digitalisierung werden genutzt, um auf internationalen Märkten Aus- und Weiterbildungsformate anzubieten. Dies impliziert ebenfalls die Etablierung von E-Learning Formaten als Treiber für die Internationalisierung und Neugestaltung der Bildungsformate.
- ▶ **Market-Driven:** Berufsbildungsdienstleister entscheiden sich bewusst für den Markteintritt in bestimmte ausländische Märkte, welche großes Potenzial aufweisen. Ein essentieller Bestandteil dabei ist die Erstellung von primären und/oder sekundären Bedarfs- und Wettbewerbsanalysen für die Auslandsmärkte (Makroebene) oder konkret beim jeweiligen Kunden vor Ort (Mikroebene).



Abbildung 1: Internationaler Geschäftsmodellinnovationsprozess (In Anlehnung an Hilbig 2019, 149)

<sup>10</sup> GM ist als Abkürzung für Geschäftsmodell in Abbildung 1.

- ▶ **Customer-Driven:** Der deutsche Berufsbildungsdienstleister folgt seinen Kunden aus dem Heimatmarkt in das Ausland. Darüber hinaus sind der Aufbau und die Etablierung eines internationalen Netzwerkes ein wesentlicher Treiber, um neue Kooperations- und Geschäftsmöglichkeiten im Ausland voranzutreiben (*Network-Driven*).
- ▶ **Project-Driven:** Berufsbildungsdienstleister internationalisieren durch die Akquise und Umsetzung von Drittmittelprojekten von Ministerien, Forschungseinrichtungen, Verbänden oder Stiftungen, z.B. Förderrichtlinie zum Berufsbildungsexport vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

## (2) Design- und Pilotierung neuer oder adaptierter Geschäftsmodelle im Ausland

In dieser Phase findet eine Rekombination oder Neugestaltung der materiellen und immateriellen Ressourcen des Geschäftsmodells statt. Folgende Prozessebenen sind betroffen:

- ▶ **Entwicklung/Konzipierung** des Aus- und Weiterbildungsformates selbst, z.B. Neuentwicklung eines Lehrganges mit E-Learning Elementen oder Modifikation des bereits bestehenden Bildungsformates durch die Übersetzung und kulturelle Anpassung der Inhalte an den neuen Zielmarkt.
- ▶ **Rekombination der Ressourcen** beinhaltet die Veränderung der materiellen und immateriellen Ressourcen für die Entwicklung von internationalen Bildungsformaten, z.B. Zukauf einer E-Learning-Plattform oder bei technischen Trainings die Beschaffung von Trainingsmaschinen.
- ▶ **Pilotierung** setzt voraus, dass Pilottrainings, Tests und Evaluierungen des neu entwickelten oder adaptierten Bildungsformates im Zielland durchgeführt werden.
- ▶ **Aufbau Loyalität/Kooperationsbereitschaft** mit internationalen Partnern bereits im Entwicklungsprozess des Bildungsformates, sodass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist.

## (3) Implementierung des neuen oder adaptierten Geschäftsmodells im Ausland

In dieser Phase findet die Implementierung der angepassten, modifizierten oder innovierten Bildungsformate,

verankert im internationalen Geschäftsmodell, statt. Das jeweilige Bildungsformat (Wertangebot), wird im Vergleich zum Heimatmarkt entweder *reduziert*, *gleich* oder *erweitert* angeboten. Zentrale Bausteine für die Etablierung eines tragfähigen Geschäftsmodells sind in diesem Zusammenhang:

- ▶ **Ort der Wertbereitstellung**, d.h. wo findet das Training statt. Dies kann in den Räumlichkeiten des Heimatmarktes; in den Räumlichkeiten des Kunden im jeweiligen Zielland; in den Räumlichkeiten des lokalen Partners; in extern gemieteten Räumlichkeiten im Zielland; in den eigenen Räumlichkeiten im Zielland oder auch im virtuellen Raum erfolgen.
- ▶ **Werteinnahme**, d.h. die Preisanpassung des Bildungsformates an das Zielland. Dabei können die Preise identisch wie im Heimatmarkt sein, an das lokale Preisniveau des Ziellandes angepasst oder kundenindividuell gestaltet werden. Gängige Einnahmequellen sind: Preis pro Person, Zertifikatsgebühren, Tagespauschalen, Lizenz- oder Franchisegebühren und/oder Drittmittel.
- ▶ **Vermarktung**, d.h. Berufsbildungsdienstleister setzen auf On- und Offline Marketingmaßnahmen und internationale Messeauftritte. Als zentrales Verkaufsargument gilt „*Services Made in Germany*“, dies steht im Ausland sinnbildlich für Qualität. Deutsche Berufsbildungsdienstleister profitieren demzufolge vom positiven *Country-of-Origin* Effekt (Verlegh und Steenkamp 1999) und nutzen diesen für die Vermarktung.
- ▶ **Integration von Kooperationspartnern**, d.h. für die Implementierung des internationalen Geschäftsmodells sind zum einen nationale Partner, z.B. Trainerinnen und Trainer, Mitarbeitende, Fördermittelgeber und zum anderen internationale Partner notwendig. Die internationalen Partner können in *Vermarktungspartner*, welche ausschließlich für Vertriebs- und Vermarktung im jeweiligen Zielland zuständig sind, oder in *Integrationspartner*, welche im Ausland im Auftrag des deutschen Berufsbildungsdienstleisters agieren, d.h. sowohl für die Vermarktung als auch für die Durchführung der Bildungsformate verantwortlich sind, unterschieden werden. Je nach Partnermodell definiert sich das internationale Geschäftsmodell-Muster<sup>11</sup> für Berufsbildungsdienstleister.

<sup>11</sup> Geschäftsmodell-Muster tauchen über Industrien hinweg immer wieder auf und werden definiert als „a pattern describes the relationship between a certain context or environment, a recurring problem and the core of its solution“ (Abdelkafi et al. 2013, 13-14).

- ▶ **Qualitäts- und Wissensmanagement**, d.h. für die Etablierung eines internationalen Geschäftsmodells ist sowohl die Zertifizierung des Bildungsformates an sich als auch eine Unternehmenszertifizierung, z.B. ISO 9001, ISO 29990 oder AZAV essentiell. Darüber hinaus ist die Verankerung eines Wissensmanagement-Tools durch z.B. ein Intranet, Qualitätszirkel oder Lern-Protokolle hilfreich, um den Internationalisierungsprozess zu steuern.

Diese Bausteine bestimmen die Implementierung des jeweiligen internationalen Geschäftsmodell-Musters. Folgende internationale Geschäftsmodell-Muster sind von Hilbig (2019) und Hilbig und Nirenberg (2019) für deutsche Berufsbildungsdienstleister identifiziert worden:

- ▶ **Fetch-the-Customer:** Der Berufsbildungsdienstleister holt die ausländischen Kunden für die Durchführung der Aus- und Weiterbildungen nach Deutschland.
- ▶ **Follow-the-Customer:** Der Berufsbildungsdienstleister folgt seinen Kunden aus Deutschland in die Auslandsmärkte (*Customer-Driven*) und führt die Aus- und Weiterbildungen vor Ort durch.
- ▶ **Educational Broker:** Der Berufsbildungsdienstleister fungiert lediglich als Intermediär, indem er ausländische Nachfrager (Unternehmen) und Anbieter (deutsche Berufsbildungsdienstleister) vermittelt.
- ▶ **Co-operation with local partners:** Der deutsche Berufsbildungsdienstleister geht eine vertraglich vereinbarte Kooperation mit einem lokalen Partner im jeweiligen Zielland ein, welcher letztendlich im Auftrag des Berufsbildungsdienstleisters vor Ort agiert. Dabei gibt es verschiedene Kooperationsmodelle z.B. mit freien oder festangestellten Trainerinnen und Trainern/Expertinnen und Experten vor Ort, lokalen Bildungseinrichtungen oder der Etablierung von Repräsentanz-Büros. Weitere kooperierende Geschäftsmodell-Muster sind *Licensing, Franchising, Joint Venture* und *Commercial Agent/Commission Agent*.
- ▶ **Establishing-your-own business:** Der Berufsbildungsdienstleister gründet im jeweiligen Zielland eine eigene Niederlassung im Sinne einer Tochtergesellschaft, diese agiert eigenständig unter dem Unternehmensname des deutschen Berufsbildungsdienstleisters im Auslandsmarkt.
- ▶ **Public-Funded-Through-Projects:** Berufsbildungsdienstleister werden international aktiv durch die Akquirierung und Implementierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten bzw. Drittmittelprojekten (*Project-Driven*) und finanzieren sich darüber.
- ▶ **Digitalization:** Berufsbildungsdienstleister internationalisieren durch digitale Aus- und Weiterbildungsformate, welche sie z.B. durch Lern-Management-Systeme, Online-Plattformen, mobile Apps, Virtual/Augmented Reality oder Simulationen zur Verfügung stellen. Dieses Geschäftsmodell-Muster wird häufig mit anderen Mustern kombiniert z.B. *Fetch-the-Customer* oder *Follow-the-Customer*, mittels Blended-Learning Formaten findet ein theorie-gestütztes Online-Lernen und ein praktisch-orientiertes Präsenz-Lernen vor Ort statt.

## Zusammenfassung und Ausblick

Diese Betrachtung und verkürzte Darstellung zeigt in Anlehnung an Hilbig (2019), dass die unterschiedlichen Schritte des Geschäftsmodellinnovationsprozesses vom nationalen zum internationalen Geschäftsmodell von Berufsbildungsdienstleistern durchlaufen werden. Dieser Prozess geschieht entweder unbewusst oder wird bewusst durch den Berufsbildungsdienstleister z.B. in Form von Entwicklungsabteilungen, einzelnen Mitarbeitenden oder vordefinierten Prozessabläufen gesteuert. Demnach ist das Bewusstsein und die Integration der verschiedenen Aktivitäten, Prozesse und Maßnahmen des internationalen Geschäftsmodellinnovationsprozesses in einer Organisation essentiell für die erfolgreiche Implementierung internationaler Geschäftsmodelle (Geschäftsmodell-Muster) deutscher Berufsbildungsdienstleister. ■



# Kontinuierliche Verbesserung von **internationalen Geschäftsmodellen in der Berufsbildung**

*Benedikt Simmert, Tim Weinert, Andreas Janson, Christoph Peters, Philipp Ebel und Jan Marco Leimeister*

## Einführung

Die Berufsbildung ist einem starken Wandel begriffen. Globalisierung und technologische Entwicklungen beeinflussen den Wandel und machen internationale Märkte zunehmend transparenter (Gassmann et al. 2014, 78). Zusätzlich steigt der Bedarf an hochwertigen Bildungsdienstleistungen, in Folge der zunehmenden Digitalisierung, immer stärker an (Dery et al. 2017, 135). Wie die OECD (2019) festgestellt hat, sind rund 14 Prozent der Arbeitsplätze akut durch die Automatisierung bedroht (ebd., 17). Der gesteigerte Bedarf an hochwertigen Bildungsdienstleistungen, im Zusammenspiel mit den Veränderungen der Rahmenbedingungen, führt zu einem großen Weiterentwicklungspotenzial von Geschäftsmodellen (GM).

Vor diesem Hintergrund ist die Anpassung bestehender GM von Bildungsdienstleistern für deren Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Dabei treten Veränderungen im internationalen Umfeld teilweise sehr rasant auf, was eine Anpassung und Neuausrichtung der bestehenden GM notwendig macht. In der Literatur werden unterschiedliche Ansätze zur Weiterentwicklung von GM vorgestellt und diskutiert (Palo und Tähtinen 2013, 773). Dabei werden Teile des GM oftmals inkrementell oder radikal verändert.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von GM ist ein wichtiger Untersuchungsgegenstand in der Geschäftsmodellliteratur (ebd.). Gleichzeitig fehlt es aber an einem strukturierten Prozess, welcher die Verbesserung von GM steuert und den Hintergrund des Unternehmens berücksichtigen kann (Simmert et al. 2018, 2). Hierfür stellen wir einen strukturierten Prozess vor, welcher Unternehmen befähigt GM selbstständig zu verbessern (siehe ausführlich ebd.). Jedoch treten gerade bei GM in der internationalen Berufsbildung Besonderheiten und Hindernisse auf, welche die Verbesserung eines GM erschweren (Giessmann und Legner 2016, 551). Vor diesem Hintergrund liegt das Ziel des Beitrags darin Faktoren für den Verbesserungsprozess von GM in der internationalen Berufsbildung zu identifizieren. Hierzu nutzen wir den Prozess, welcher von Simmert et al. (2018) eingeführt worden ist.

## Methodik

Der Prozess wurde hierbei im Rahmen eines gestaltungsorientierten Ansatzes nach Gregor und Hevner (2013) entwickelt, um GM unter Berücksichtigung der bestehenden Ausgangssituation an sich ändernde Rahmenbedingungen systematisch anzupassen. In Hinblick auf die Entwicklung des Verbesserungsprozesses, welcher selbstständig und ohne Experten durchgeführt werden kann, werden Ansätze aus dem Collaboration Engineering (CE) genutzt (Leimeister 2014), um kollaborative Prozesselemente zu entwerfen. Die CE Mechaniken werden genutzt, um systematisch bestehendes Wissen im Unternehmen zu kanalisieren und für den Verbesserungsprozess nutzbar zu machen.

## Entwicklung eines Prozessdesigns für die Verbesserung von internationalen Geschäftsmodellen in der Berufsbildung

Basierend auf dem von Simmert et al. (2018) entwickelten Facilitationsprozessmodell wurde ein Verbesserungsprozess für GM in der internationalen Berufsbildung entwickelt, welcher die Grundbedingungen und Besonderheiten dieser berücksichtigt. Das Modell kann in drei wesentliche Phasen unterteilt werden. Diese werden durch zwei Phasen, eine zu Beginn des Facilitationsprozesses und eine am Ende des Prozesses, erweitert. Diese bezeichnen wir als Vorbedingungen und Verstetigung. Der angepasste Prozess ist in Abbildung 1 dargestellt.

Als Vorbedingungen bezeichnen wir Faktoren, welche für einen erfolgreichen Verbesserungsprozess des Geschäftsmodells notwendig sind. Insbesondere im internationalen Berufsbildungsumfeld kann es sehr herausfordernd sein, eine ausreichend diverse Teilnehmergruppe für den Facilitationsprozess zusammenzubringen. Die Teilnehmergruppe sollte aus Experten aus verschiedenen Unternehmensbereichen bestehen, welche mit dem internationalen GM vertraut sind und gleichzeitig über Wissen über die jeweiligen Märkte verfügen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Teilnehmenden die notwendige Expertise für die Anpassung besitzen. Im Rahmen des Kollaborationsprozesses werden, ausgehend von einer Umweltanalyse, Verbesserungspotenziale ermittelt. Als beispielhafte tiefer-

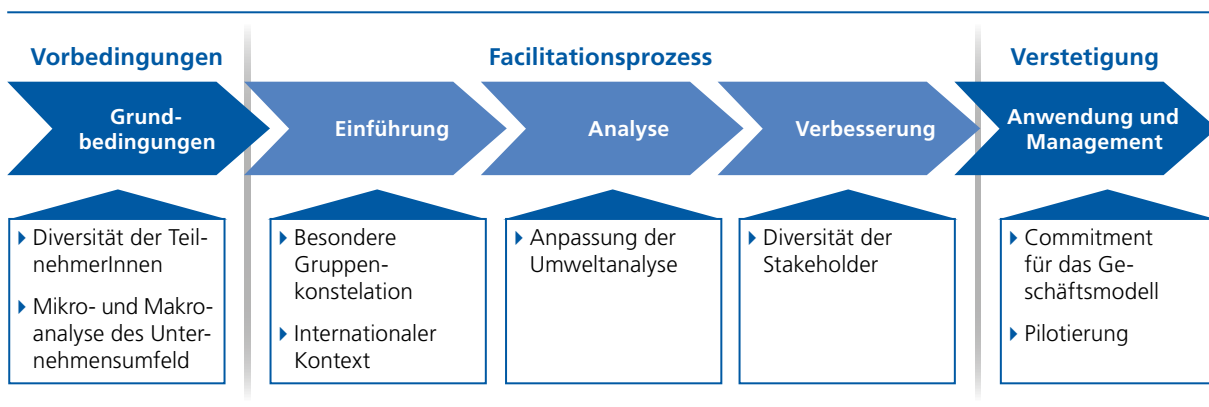


Abbildung 1: Besonderheiten im Weiterentwicklungsprozess (Simmert et al. 2018)

gehende Analyseverfahren für die Umweltanalyse kann hier die PESTEL Analyse (Yüksel 2012) oder das 5-Forces Modell (Porter 1980) genannt werden. Dabei bieten die Modelle die Möglichkeit, das Mikro- und Makroumfeld des Unternehmens im Zielland tiefergehend anhand eines strukturierten Prozesses zu analysieren. Da im internationalen Kontext GM sehr komplex sein können, bietet es sich hier an, die Umweltanalyse auf das internationale Umfeld hin anzupassen. Insbesondere bei der Ausprägung einzelner Faktoren unterscheiden sich einzelne Länder massiv voneinander. Beispielsweise ist das deutsche Bildungssystem durch eine hohe staatliche Regulation geprägt, was sich u.a. im dualen Ausbildungskonzept widerspiegelt. Insbesondere externe Einflussfaktoren können im internationalen Kontext sehr vielschichtig sein und benötigen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit (Yüksel 2012, 52).

Gleichzeitig müssen auch während des Prozesses die Besonderheiten im internationalen Berufsbildungskontext beachtet werden. Insbesondere der Zusammenhalt der Gruppe sollte gefördert werden, damit die Diversität der Teilnehmer kein Problem innerhalb des Kollaborationsprozesses darstellt (Fritscher und Pigneur 2010, 28). In der Phase der Analyse des bestehenden GM werden ausgehend von einer im Prozess durchgeführten Umweltanalyse der Teilnehmer Verbesserungspotenziale ermittelt. Die Anpassung dieser Umweltanalyse durch die im Vorfeld gewonnenen Erkenntnisse ermöglicht den Teilnehmenden eine genauere Identifizierung von Treibern und Hemmnissen für das GM.

Ausgehend von dieser Analyse wird das bestehende GM in der dritten Facilitationsphase konkret verbessert. Im internationalen Berufsbildungskontext treten oftmals viele Stakeholder (staatliche Organe, Bildungsdienstleister, sowohl privat als auch staatlich geführt, Unternehmen, Kundengruppen, Lieferanten etc.) auf, welche bei der Verbesserung berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise bilden staatliche Einflussmöglichkeiten auf das Bildungs-

system einen wichtiger Faktor für potenzielle Chancen und Herausforderungen im jeweiligen Markt (Negrini 2016, 12). Entsprechend muss die Diversität der Stake- und Shareholder beachtet und im Verbesserungsprozess berücksichtigt werden. Am Beispiel von China werden plattformbasierte GM, welche oftmals vorkommen, durch staatliche Einflüsse stark reglementiert (Wu 2007, 418).

Gleichzeitig ergeben sich für die Verstetigung des GM besondere Anforderungen und Hemmnisse. Da durch den Facilitationsprozess sehr unterschiedliche Teilnehmende im Prozess zusammenkommen, ist der Konsens über das neue GM von besonderer Bedeutung. Zumal das GM in einem internationalen Umfeld bestehen muss, sollte dieses im Rahmen eines Piloten getestet werden. Insbesondere bei der Verstetigung des Geschäftsmodells ist ein Konsens im Unternehmen, als auch ein Konsens mit den wichtigsten Schlüsselpartnern essenziell für den Erfolg. Vor diesem Hintergrund sind die Abstimmung und die eventuelle Korrektur im Anwendungsprozess des GM notwendig.

## Zusammenfassung und Ausblick

Ausgehend von den Erkenntnissen von Simmert et al. (2018) wurden Besonderheiten und Herausforderungen für die Verbesserung von GM in der internationalen Berufsbildung aufgezeigt. Insbesondere die intensive Vorbereitung und die richtige Auswahl der Teilnehmenden sind von entscheidender Bedeutung bei der Entwicklung und Verbesserung eines innovativen Geschäftsmodells. Hierbei konnte gezeigt werden, dass die vorgestellte Umweltanalyse im Rahmen des Facilitationsprozesses in diesem Kontext erweitert werden sollte, um notwendige Verbesserungspotenziale im Prozess zu identifizieren. Insbesondere die Anwendung des Prozesses in internationalen Berufsbildungsprojekten könnte konkrete Aufschlüsse über die genaue Gestaltung geben. ■

# Diskussionsbeiträge



# Geschäftsmodellentwicklung und/oder Internationale Berufsbildungszusammenarbeit?

Michael Gessler und Kristina Kühn

## Vom Berufsbildungsexport zur Internationalisierung der Berufsbildung

In der Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Förderung des „Berufsbildungsexportes durch deutsche Anbieter“ vom 31. August 2011 wird als zentrales Programmziel die Unterstützung deutscher Anbieter von Aus- und Weiterbildung bei der Erschließung des Zukunftsmarkts Berufsbildungsexport<sup>12</sup> genannt. Von der Förderung des Berufsbildungsexports werden insbesondere drei Wirkungen erwartet: (1) Erzielung eines wirtschaftlichen Nutzens für die beteiligten Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung, (2) Förderung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf internationalen Märkten sowie (3) Stärkung des Images von Deutschland in der Welt (BMBF 2011).

In der nachfolgenden Richtlinie zur Förderung der „Internationalisierung der Berufsbildung“ vom 13. September 2016 werden drei Schwerpunkte unterschieden: (a) „Bilaterale Sondierungsprojekte zu den Voraussetzungen und Themen der Berufsbildungszusammenarbeit“, (b) „Maßnahmen zur Unterstützung und modellhaften Umsetzung der bilateralen Berufsbildungskoooperationen“ und (c) „Nachfrageorientierte Entwicklung und modellhafte Implementierung von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen für internationale Märkte“. Während der Schwerpunkt (c) als Fortsetzung der Initiative Berufsbildungsexport gesehen werden kann, dienen die Schwerpunkte (a) und (b) der „Internationalisierung von Systemelementen“. Zur Förderung der Internationalisierung von Systemelementen wurden zudem drei Strategiprojekte (VETnet, UNIONS4VET, SCIVET) eingerichtet (BMBF 2016).

Die Ausschreibung von 2016 ist offensichtlich umfassender; das Programm von 2011 beinhaltete noch keinen Bezug zur Berufsbildungszusammenarbeit. Der „Project Scope“ ist jedoch nicht nur umfassender, sondern er weist insgesamt eine andere Schwerpunktsetzung auf:

Während 2011 die Stärkung der deutschen Berufsbildungswirtschaft den Zweck der Förderung bildete, verfolgt die Ausschreibung von 2016 den Zweck, die internationale Berufsbildungszusammenarbeit zu fördern. Dieser übergeordnete Zweck gilt auch für Projekte der Förderlinie (c): Die gemeinsame Basis aller Schwerpunkte bildet die 2013 verabschiedete und 2019 aktualisierte Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit und die in dieser Strategie dargelegten fünf Kernprinzipien: (1) Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat, (2) Lernen im Arbeitsprozess, (3) Akzeptanz von nationalen Standards, (4) qualifiziertes Berufsbildungspersonal und (5) institutionalisierte Berufsbildungsforschung und Berufsbildungsberatung (BMBF 2013; BMBF 2019). Diese Kernprinzipien „haben handlungsleitende Geltung für die Berufsbildungszusammenarbeit aller beteiligter deutscher Akteure [...] und beschreiben zugleich die angestrebten Effekte der Berufsbildungszusammenarbeit mit den Partnerländern“ (BMBF 2016, 1). Entsprechend wird auf inhaltlicher Projektebene die „Ausrichtung auf einzelne oder mehrere der oben genannten fünf Kernprinzipien der Berufsbildungszusammenarbeit vorausgesetzt.“ (BMBF 2016, 7) Im Schwerpunkt (c) wird damit die Zielsetzung von 2011 einerseits fortgeschrieben (erwartet wird beispielsweise ein „Beitrag zur nachhaltigen Geschäftsmodellentwicklung für deutsche Anbieter von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen“) und andererseits transformiert, indem diese nunmehr eingebunden ist in den Kontext der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit.

## Geschäftsmodellentwicklung im Kontext der Berufsbildungszusammenarbeit

Die Veränderung des Kontexts bzw. die Verschiebung des Schwerpunkts von der Berufsbildungswirtschaft zur Berufsbildungszusammenarbeit hat Auswirkungen: Das

<sup>12</sup> Auf die Konnotation des Begriffs „Export“ im Kontext von Berufsbildungsprozesses soll hier nicht weiter eingegangen werden. Der Transferbegriff bildet für uns, gleichwohl auch dieser nicht unproblematisch ist, die Grundlage (Perry und Tor 2009). Der Transferbegriff eröffnet als Kontinuum einen Bedeutungsraum, welcher grob untergliederbar ist in drei idealtypische Transfertypen: „Imitation“, „Adaption“ und „Transformation“ (Gessler 2017a).

System zwingt die Begriffe zur Anpassung (Luhmann 1996). An zwei Beispielen soll dies verdeutlicht werden: Einerseits an der Differenz Person/Kontext und andererseits an der Differenz privates/öffentliches Gut.

### Person und Kontext

Den Ausgangspunkt eines klassischen Geschäftsmodells (business model) stellt die Identifikation von Kunden (bzw. Kundensegmenten) und deren Wünsche und Bedürfnisse dar. Doch: Wer ist – mit Bezug zu den fünf Kernprinzipien – der Kunde? Beim Kernprinzip „Zusammenarbeit zwischen Sozialpartnern, Wirtschaftsorganisationen und Staat“ liegt die Antwort auf der Hand. Das Kernprinzip „Lernen im Arbeitsprozess“ fokussiert als Kunden die Lernorte Betrieb (mit mindestens 50 Prozent der Gesamtausbildungszeit) und Schule (mit entsprechend maximal 50 Prozent der Gesamtausbildungszeit). Das Kernprinzip „Akzeptanz von nationalen Standards“ adressiert in erster Linie Institutionen, die Berufsbildungsstandards entwickeln. Das Kernprinzip „Qualifiziertes Berufsbildungspersonal“ erfasst betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Lehrerinnen und Lehrer. Das Kernprinzip „Institutionalisierte Berufsbildungsforschung und -beratung“ ist ausgerichtet auf Forschungs- und Beratungseinrichtungen und einerseits – hinsichtlich des Forschungsaspekts – auf politische Entscheidungsträger und andererseits – hinsichtlich des Beratungsaspekts – auf Ausbildungsinteressierte, bevor diese eine Entscheidung getroffen haben (BMBF 2013; BMBF 2019).

Diese Kundenperspektiven wirken zunächst ungewöhnlich, da die Lernenden nicht direkt adressiert werden. Das Lernsubjekt bildet in Bildungseinrichtungen hingegen den Kern und Ausgangspunkt des pädagogischen Interesses. Entsprechend entwickelt beispielsweise das Qualitätssystem „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Aus-, Fort- und Weiterbildung (LQW)“ in den meisten Qualitätsbereichen (Leitbild, Bedarfserschließung, Lehr-Lern-Prozess, Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur und Kundenkommunikation) die Qualitätsanforderungen auf Basis der Perspektive der Lernenden (Zech 2017). Ergänzend ist der Kontext zu beachten, da dieser Lernprozesse initiieren, fördern, und verstärken, aber auch verhindern, erschweren und abschwächen kann. Aus- und Weiterbildungsinstitutionen können entsprechend als intermediäre Organisationen angesehen werden; sie vermitteln zwischen Personen und ihren Kontexten. Das bedeutet, Aus- und Weiterbildungsorganisationen „vermitteln nicht nur Wissen an Lernende, sondern sie vermitteln auch zwischen politischen Steuerungsaufgaben des Staates und seinen Bürgerinnen und Bürgern sowie zwischen der Wirtschaft und dem

sogenannten Arbeitsmarkt. Dies ergibt sich logisch aus dem Bildungsbegriff als Einheit von persönlicher Entwicklung, fachlicher Qualifizierung und gesellschaftlicher Integration.“ (Zech 2010, 255)

Diese Vermittlungsaufgabe ist auch in Deutschland eine Herausforderung. Ein Beispiel hierfür ist der Lerntransfer in der beruflichen Weiterbildung. Mit Abschluss eines Bildungsprogramms endet zumeist auch der Bildungsauftrag. Die Anwendung des Gelernten in der Praxis wird oftmals der Verantwortung des Lernenden überlassen (Gessler und Hinrichs 2015). Während in Deutschland das Problem auf der Seite des Outcome bzw. der Anwendung besteht, besteht im Ausland das Problem in der Regel bereits auf der Seite des Inputs. Beispielsweise sind Betriebe im Ausland in der Regel nicht gewillt, eigene oder zukünftige Mitarbeitende überhaupt auf eigene Kosten zu qualifizieren (Gessler 2019). Ein weiteres Beispiel wäre die Lernortkooperation in der beruflichen Ausbildung: Schulen und Betriebe sollen in Deutschland laut Berufsbildungsgesetz in der dualen Berufsausbildung zusammenarbeiten. Diese Kooperation erfolgt jedoch zumeist noch nicht in der erforderlichen Tiefe und Breite (Gessler 2017b). Während in Deutschland der Kooperationsanspruch auf Basis des Berufsbildungsgesetzes jedoch eingefordert werden kann, besteht dieser unterstützende Kontext im Ausland in der Regel nicht.

Aufgaben der Aus- und Weiterbildung sind damit einerseits, (1) persönliche Entwicklung, fachliche Qualifizierung und gesellschaftliche Integration zu ermöglichen und andererseits, (2) die Weiterentwicklung der Kontextbedingungen zu fördern. Die Aufgabe, Personal- und Kontextentwicklung miteinander zu verbinden, stellt sich den Aus- und Weiterbildungseinrichtungen auch in Deutschland. Sie können hier jedoch an bestehende und gegebene Strukturen anknüpfen (z.B. Aus- und Weiterbildungsbereitschaft der Betriebe, gesetzliche Regelungen), während diese im Ausland in der Regel zunächst zu schaffen sind.

Die fünf Kernprinzipien des BMBF heben auf diese strukturelle Herausforderung ab und betonen deren Bedeutung. Internationale Berufsbildungszusammenarbeit ist damit nicht nur Personalentwicklung, sondern immer auch Kontext- bzw. Strukturentwicklung.

### Privates und öffentliches Gut

Ein privatwirtschaftliches Geschäftsmodell „describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the

*business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain.*" (Teece 2010, 191)

Nach dieser Definition verfolgt ein privatwirtschaftliches Geschäftsmodell immer eine Gewinnerzielungsabsicht (Profit). Ein gutes Modell ermöglicht zudem nachhaltige Gewinne, wofür erforderlich ist, dass das Modell schwer imitierbar ist oder zumindest über einen „Kopierschutz“ (z.B. Intellectual Property Rights) verfügt. Ein öffentliches Geschäftsmodell verfolgt eine andere Strategie: Die Verbreitung soll nicht be- oder verhindert, sondern explizit ermöglicht werden (z.B. Open Educational Resources). Der Begriff „Profit“ ist in einem öffentlichen Geschäftsmodell nicht nur ökonomisch zu verstehen. Weitere Profitdimensionen sind hier in Anlehnung an Bourdieu (1986) die Entwicklung von sozialem Kapital (z.B. Aufbau von Kooperationen, Vertrauen), kulturellem Kapital (z.B. Kompetenzentwicklung, Zertifikate) und symbolischem Kapital (z.B. Prestige, Image von Deutschland im Ausland).

Die internationale Berufsbildungszusammenarbeit dient der Entwicklung öffentlicher Güter, womit ein ökonomischer Gewinnbegriff nicht ausgeschlossen, jedoch als alleinige Zieldimension nicht hinreichend ist. Der Kontext zwingt die Elemente zur Anpassung; in diesem Fall eröffnet der Kontext „Internationale Berufsbildungszusammenarbeit“ einen größeren Ziel- und Handlungsraum als es der Kontext „Berufsbildungsexport“ ermöglichte. Während das Ertrags-/Erlösmodell bzw. der ökonomische Gewinn im Kontext eines „Berufsbildungsexports“ den Diskurs bestimmte (Posselt et al. 2019), erweitert der Kontext „Internationale Berufsbildungszusammenarbeit“ diesen Zielkorridor. Dieser ist jetzt nicht mehr unidimensional, sondern mehrdimensional. Die Gewinnerzielungsabsicht ist in diesem Kontext ebenfalls gegeben, allerdings im erweiterten Sinne eines Zugewinns an u.a. Perspektiven, Ansehen, Lösungsoptionen, Konzepten, Kooperationen, Maßnahmen, Erkenntnissen und Kompetenzen. Auch finanzielle Gewinne sind natürlich möglich und denkbar. Vorstellbar wäre auch ein Ansatz, der beide Optionen, ein privat-wirtschaftliches und ein öffentliches Geschäftsmodell, explizit miteinander verbindet im Sinne eines public-private business model (Super und Murray 2010). ■

---

## Der neue iMOVE-Leitfaden für den **Export beruflicher Aus- und Weiterbildung**

*Silvia Niediek*

### Vor dem Schritt nach außen kommt der Blick nach innen

Deutsche Aus- und Weiterbildungsangebote genießen weltweit einen hervorragenden Ruf und erfreuen sich großer Nachfrage. Dennoch ist der Weg in ausländische Märkte für deutsche Bildungsanbieter kein Spaziergang. Um sie bei der Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells zu unterstützen, hat iMOVE daher 2018 einen neuen Leitfaden für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung veröffentlicht.

iMOVE ist die Exportinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und wirbt weltweit für „Training – Made in Germany“. Als Arbeitsbereich des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) unter-

stützt iMOVE deutsche Anbieter beruflicher Aus- und Weiterbildung bei der Erschließung internationaler Märkte mit einem umfangreichen Service. Dazu zählen Seminare und Workshops, Marktanalysen und Studien, ein breites Informationsangebot im Internet mit Anbieter-Datenbank, Kooperationsbörse und Newsletter sowie Delegationsreisen und Messeauftritte im Ausland. In China, Indien und Iran hat iMOVE zudem Anlaufstellen für die deutsche Wirtschaft vor Ort und internationale Interessenten eingerichtet.

Im Rahmen des eigenen Produkt- und Leistungsportfolios bietet iMOVE bereits seit 2008 einen Exportleitfaden an, um deutschen Bildungsanbietern eine schrittweise Annäherung an grenzüberschreitende Geschäftspartnerschaften zu erleichtern. Internatio-

nalisation ist in der Regel mit einem hohen personellen und finanziellen Aufwand verbunden. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen müssen Chancen und Risiken sorgfältig abwägen, damit Fehlschläge bei Exportvorhaben nicht zu existenziellen Notlagen führen. Es gilt, die eigenen Stärken und Schwächen sowie das eigene Portfolio und dessen Nachfragepotenzial in einem neuen Berufsbildungskontext genau zu prüfen, um als Bildungsexporteur erfolgreich zu sein.

Um der deutschen Bildungswirtschaft aktuelle Erkenntnisse zur Geschäftsmodellentwicklung zugänglich zu machen, entschloss sich iMOVE, eine neue praktische Handlungsanleitung zur systematischen Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie zu erstellen. Mit der Realisierung dieses neuen Leitfadens beauftragte iMOVE die CONOSCOPE GmbH mit dem Projektleiter Gunnar Kaßberg (siehe auch den Beitrag in dieser Publikation), der als Koordinator beim Internationalen SEPT-Programm (SEPT: small enterprise promotion and training) an der Universität Leipzig arbeitet.

Der Exportleitfaden ist für „Newcomer“ und „alte Hasen“ unter den deutschen Bildungsanbietern gleichermaßen interessant. Er zeigt, wie Kundenbedarfe, Kooperationspartner, Wettbewerb, Kosten und Förderinstrumente systematisch analysiert und strategische Entscheidungen getroffen werden können. Dazu stellt er Werkzeuge vor und bietet Checklisten für alle Phasen der Geschäftsentwicklung bis hin zur Erstellung des internationalen Geschäftsplans. Jede Phase wird anhand von jüngsten Beispielen aus dem Berufsbildungsexport veranschaulicht. Diese Exkurse machen Fallstricke für Bildungsexporteur sichtbar, zeigen aber gleichzeitig Lösungsvorschläge auf.

Um den neuen Leitfaden der deutschen Bildungswirtschaft vorzustellen, veranstaltete iMOVE im September 2018 einen zweitägigen Workshop im BIBB in Bonn, der 2019 erneut angeboten werden soll. Mehr als

zwanzig Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten die Gelegenheit, sich mit ausgewählten Werkzeugen des Exportmanagements vertraut zu machen und Fragen im direkten Austausch mit Gunnar Kaßberg zu klären.

Schwerpunkt des ersten Workshop-Tages war die Arbeit mit dem Value Proposition Canvas (VPC), einem im Leitfaden vorgestellten Werkzeug zur Strukturierung von Internationalisierungsprozessen. In Arbeitsgruppen konnten die Bildungsanbieter Geschäftsideen entwickeln, indem sie jeweils eine Zielgruppe für ihre Angebote systematisch betrachteten und deren spezifische Probleme und Bedürfnisse analysierten, um anschließend notwendige Anpassungen ihres Wertangebots hinsichtlich Inhalt, Kommunikation und Distribution an internationale Märkte vorzunehmen.

Der zweite Workshop-Tag stand ganz im Zeichen des Business Model Canvas (BMC), bei dem es darum geht, das komplexe Umfeld zur Formulierung eines Geschäftsmodells in logische und verständliche Kategorien zu unterteilen und diese grafisch in Relation zueinander zu setzen. Gerade wenig erfahrenen Geschäftsleuten bietet der BMC einen leichten, spielerischen, aber auch zur Selbstkritik ermutigenden Einstieg ins strategische Management. ■

**Der neue Leitfaden für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung kann im Internetangebot von iMOVE kostenlos heruntergeladen werden unter [www.imove-germany.de/de/publikationen.htm](http://www.imove-germany.de/de/publikationen.htm). Eine gedruckte Version des Exportleitfadens (Bestell-Nr. 09.289) kann – ebenfalls kostenlos – bestellt werden unter [info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de).**





# Literaturnachweise

## Praxisbeiträge

### **Innovation in der Berufsbildung – Weiterbildung zum Industrial Change Agent im Iran**

Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: Wiley. ISBN 978-0470-87641-1.

### **Entwicklung einer nachfrageorientierten Aus- und Weiterbildung in Nigeria**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2015): Datenreport zum Berufsbildungsbericht. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.

Ebner, C. (2013): Erfolgreich in den Arbeitsmarkt? Die duale Berufsausbildung im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York: Campus.

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz. ISBN 3-509-00616-X.

Greinert, W.-D. (2003): Realistische Bildung in Deutschland. Ihre Geschichte und aktuelle Bedeutung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Greinert, W.-D. (2005): Mass Vocational Education and Training in Europe. Classic Models of the 19th century and training in England, France, Germany during the first half of the 20th. Cedefop Panorama series 118. Online: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5157\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5157_en.pdf) (letzter Zugriff: 12.08.2019).

Greinert, W.-D. (2006): Geschichte der Berufsausbildung in Deutschland. In: Arnold R. und Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 499-508.

## Forschungsbeiträge

### **Geschäftsmodellentwicklung im Berufsbildungsexport**

Abdelkafi, N. / Makhotin, S. / Posselt, T. (2013): Business Model Innovation for Electric Mobility – What Can be Learned from Existing Business Model Patterns? In: International Journal of Innovation Management 17, H. 1, 1-41.

Abdelkafi, N. und Posselt, T. (2018): Konzeption einer Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und -implementierung am Beispiel der Berufsbildungsdienstleistung. In Bruhn, M. und Hadwich, K. (Hrsg.): Service Business Development, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer, 403-427.

Abdelkafi, N. und Salameh, N. (2014): Geschäftsmodellmuster im Dienstleistungssektor – Dargestellt am Beispiel der Internationalisierung deutscher Berufsbildungsdienstleister. In: Schallmo, D. (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Berlin (u.a.): Springer Gabler, 385-415.

Bruhn, M. (2005): Internationalisierung von Dienstleistungen – Eine Einführung in den Sammelband. In: Bruhn, M. und Stauss, B. (Hrsg.): Internationalisierung von Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler, 5-42.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2015): GOVET Jahresbericht 2015, Bonn. BIBB. Online: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7726> (letzter Zugriff: 30.06.2019).

Goffin, K. / Herstatt, C. / Mitchell, R. (2009): Innovationsmanagement. München: FinanzBuch Verlag.

Hilbig, R. (2019): Internationale Geschäftsmodelle von Berufsbildungsdienstleistern-Geschäftsmodellinnovationen unter Berücksichtigung der Dynamic Capabilities. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hilbig, R. und Nirenberg, N. (2019): Becoming International – The Business Model Innovation Process of VET Providers, presented at EURAM 2019, Lisbon, Portugal.

iMOVE (2016): Trendbarometer 2016. Exportbranche Aus- und Weiterbildungen. Online: [https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove\\_projekt\\_de/p\\_iMOVE\\_Trendbarometer-2016.pdf](https://www1.imove-germany.de/cps/rde/xbcr/imove_projekt_de/p_iMOVE_Trendbarometer-2016.pdf) (letzter Zugriff: 30.06.2019).

Wolf, S. (2017): International TVET transfer project – Theoretical-practical experiences of workplace training with the workforce in the Egyptian construction industry. In: Pilz, M. (Hrsg.): Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis. Cham: Springer International Publishing, 439-459.

#### **Bedeutung von Promotoren im Berufsbildungstransfer**

Dolowitz, D. und Marsh, D. (2000): Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy Making. *Governance* 13, H. 1, 5–24.

Gemünden, H. G. / Hölzle, K. / Lettl, C. (2006): Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges: Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58(Supplement 54), 110–132.

Gemünden, H.G. und Walter, A. (1999): Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In: Hauschildt, J. und Gemünden, H.G. (Hrsg.): *Promotoren: Champions der Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler, 113–132.

Gessler, M. (2019): Promotoren der Innovation im transnationalen Berufsbildungstransfer: Eine Fallstudie. In: Gessler, M. / Fuchs, M. / Pilz, M. (Hrsg.): *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung*. Wiesbaden: Springer, 231–279.

Hauschildt, J. und Chakrabarti, A. K. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. *Zeitschrift Führung+Organisation* 57, H. 6, 378–388.

Hauschildt, J. / Solomo, S. / Schultz, C. (2016): Promotoren als Akteure der Innovation. In: Hauschildt, J. / Kock, A. / Salomo, S. / Schultz, C. (Hrsg.): *Innovationsmanagement*. München: Vahlen, 183–210.

Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Prahalad, C. K. und Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68 H. 3, 79–91.

Perry, L. B. und Tor, G. (2008): Understanding educational transfer: Theoretical perspectives and conceptual frameworks. *Prospects* 38, H. 4, 509–526.

Phillips, D. und Ochs, K. (2003): Processes of Policy Borrowing in Education: some explanatory and analytical devices. *Comparative Education* 39, H. 4, 451–461.

#### **Geschäftsmodellinnovationsprozess – Vom nationalen zum internationalen Geschäftsmodell**

Abdelkafi, N. und Hilbig, R. (2014): Business Models of Internationally Operating German Educational Services – The Power of the Franchising Model. *Proceedings of ISPIM Conference*, H. 15, 1-21.

Abdelkafi, N. / Hilbig, R. / Laudien, S.M. (2018): Business models of entrepreneurial universities in the area of vocational education – an exploratory analysis. *International Journal of Technology Management* 77, 86-108.

Abdelkafi, N. / Makhotin, S. / Posselt, T. (2013): Business Model Innovations for Electric Mobility – What can be learned from existing Business Model patterns? *International Journal of Innovation Management* 17, H. 1, 1-41.

Abdelkafi, N. und Posselt, T. (2018): Konzeption einer Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und Implementierung am Beispiel der Berufsbildungsdienstleistung. In: Bruhn, M. und Hadwich, K. (Hrsg.): *Service Business Development*. Wiesbaden: Springer Gabler, 400-427.

Abdelkafi, N. und Salameh, N. A. (2014): Geschäftsmodellmuster im Dienstleistungssektor – Dargestellt am Beispiel der Internationalisierung deutscher Berufsbildungsdienstleister. In: Schallmo, D. (Hrsg.): *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 385-415.

Haller, S. (2012): *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Hilbig, R. (2019): *Internationale Geschäftsmodelle von Berufsbildungsdienstleistern – Geschäftsmodellinnovationen unter Berücksichtigung der Dynamic Capabilities*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Hilbig, R. und Nirenberg, N. (2019): Becoming International – The Business Model Innovation Process of VET providers, presented at EURAM 2019, Lisbon, Portugal.

iMOVE (2016): Trendbarometer 2016. Exportbranche Aus- und Weiterbildungen. Online: [https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/publikationen](https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/publikationen). (letzter Zugriff: 01.06.2019).

iMOVE (2018): Leitfaden für den Export beruflicher Aus- und Weiterbildung. Online: [https://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcx/imove\\_projekt\\_de/p\\_iMOVE-Exportleitfaden\\_2018.pdf](https://www.imove-germany.de/cps/rde/xbcx/imove_projekt_de/p_iMOVE-Exportleitfaden_2018.pdf) (letzter Zugriff: 28.06.2019).

Lindgardt, Z. / Reeves, M. / Stalk, G. / Deimler, M. S. (2009): Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game. In: Boston Consulting Group, December, 1–8.

Mezger, F. (2014): Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: in-sights from an explorative study. *R&D Management* 44, H. 4, 429–449.

Mitchell, D. W. und Bruckner-Coles, C. (2004): Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy* 25, H. 3, 39–49.

Rippien, H. (2012): Bildungsdienstleistung eLearning – Didaktisches Handeln von Organisationen in der Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster: Waxmann Verlag.

Verlegh, P. W. J. und Steenkamp, J.-B. E.M. (1999): A review and meta-analysis of country-of-origin re-search. *Journal of Economic Psychology* 20, H. 5, 521–546.

### **Kontinuierliche Verbesserung von internationalen Geschäftsmodellen in der Berufsbildung**

Dery, K. / Sebastian, I. M. / van der Meulen, N. (2017): The Digital Workplace Is Key to Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive* 16, H. 2, 135–152.

Fritscher, B. und Pigneur, Y. (2010): Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints. In: England, D. / Palanque, P. / Vanderdonck, J. / Wild, P. J. (Hrsg.): Task models and diagrams for user interface design. 8th international workshop, TAMODIA 2009, Brussels, Belgium, September 23 - 25, 2009; revised selected papers, Bd. 5963. Berlin: Springer (Lecture notes in computer science, 5963), 28–43.

Gassmann, O. / Frankenberger, K. / Csik, M. (2014): The business model navigator. 55 models that will revolutionise your business. Harlow (u.a.): Pearson.

Giessmann, A. und Legner, C. (2016): Designing business models for cloud platforms. In: *Info Systems Journal* 26, H. 5, 551–579. DOI: 10.1111/isj.12107.

Gregor, S. und Hevner, A. R. (2013): Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly* 37, H. 2, 337–355.

Leimeister, J. M. (2014): Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Berlin (u.a.): Gabler.

Negrini, L. (2016): Subjektive Überzeugungen von Berufsbildnern. Stand und Zusammenhänge mit der Ausbildungsqualität und den Lehrvertragsauflösungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

OECD (2019): OECD Employment Outlook 2019: The future of work. Hg. v. OECD Publishing. Paris. Online: [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019\\_9ee00155-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019_9ee00155-en#page1) (letzter Zugriff: 13.08.2019).

Palo, T. und Tähtinen, J. (2013): Networked business model development for emerging technology-based services. In: *Industrial Marketing Management* 42, H. 5, 773–782. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.05.015.

Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. 52. printing. New York: Free Press.

Simmert, B. / Ebel, P. A. / Peters, C. / Bittner, E. A. C. / Leimeister, J. M. (2018): Conquering the Challenge of Continuous Business Model Improvement. *Business & Information Systems Engineering* 46, H. 1, 1-18. DOI: 10.1007/s12599-018-0556-y.

Wu, X. (2007): Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework. *Public Relations Review* 33, H. 4, 415–425. DOI: 10.1016/j.pubrev.2007.08.016.

Yüksel, I. (2012): Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. In: *International Journal of Business and Management* 7, H. 24, 52–66. DOI: 10.5539/ijbm.v7n24p52.

## Diskussionsbeiträge

### **Geschäftsmodellentwicklung oder Internationale Berufsbildungszusammenarbeit?**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung des Berufsbildungsexportes durch deutsche Anbieter vom 31.08.2011. Online: <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung.php?B=683> (letzter Zugriff: 13.08.2019).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Strategiepapier der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit aus einer Hand. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Drucksache / Deutscher Bundestag. 17/14352 v. 05.07.2013.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): Richtlinie zur Förderung der Internationalisierung der Berufsbildung vom 13. September 2016. BAnz AT 27.09.2016 BG.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019): Strategie der Bundesregierung zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit. Online: [https://www.bmbf.de/files/137\\_19\\_Strategie\\_Bundesregierung.pdf](https://www.bmbf.de/files/137_19_Strategie_Bundesregierung.pdf) (letzter Zugriff: 13.08.2019).

Bourdieu, P. (1986): The Forms of Capital. In: Richardson, G. J. (Hrsg.): *Handbook of Theory and Research in the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 241-258.

Gessler, M. (2017a): Educational Transfer as Transformation: A Case Study about the Emergence and Implementation of Dual Apprenticeship Structures in a German Automotive Transplant in the United States. *Vocations and Learning* 10, H. 1, 71-99.

Gessler, M. (2017b): The Lack of Collaboration Between Companies and Schools in the German Dual Apprenticeship System: Historical Background and Recent Data. *International Journal for Research in Vocational Education and Training* 4, H. 2, 164-195.

Gessler, M. (2019): Concepts of Apprenticeship: Strengths, Weaknesses and Pitfalls. In: McGrath, S. / Mulder, M. / Papier, J. / Suart, R. (Hrsg.): *Handbook of Vocational Education and Training: Developments in the Changing World of Work*. Cham: Springer International Publishing, 1-34.

Gessler, M. und Hinrichs, A.-C. (2015): Key Predictors of Learning Transfer in Continuing Vocational Training: Development of a Theoretical Framework and Testing of an Empirical Model with Structure Equation Modelling (SEM). In: Böhlinger, S. / Haake, U. / Jørgensen, C. H. / Toiviainen, H. / Wallo, A. (Hrsg.): *Working and Learning in Times of Uncertainty: Challenges to Adult, Professional and Vocational Education*. Rotterdam: Sense Publishers, 43-60.

Luhmann, N. (1996): „Man zwingt andere Begriffe zur Anpassung“, Andreas Geyer im Gespräch mit Niklas Luhmann. *Universitas* 51. Jg., Nr. 604, 1017-1027.

Perry, B. L. und Tor, G.-H. (2009): Understanding educational transfer: theoretical perspectives and conceptual frameworks. *Prospects* 38, H. 4, 509-526.

Posselt, T. / Abdelkafi, N. / Radic, M. / Preissler, A. (2019): Berufsbildungsexport: Zentrale Bausteine der Geschäftsmodellentwicklung. In: Gessler, M. / Fuchs, M. / Pilz, M. (Hrsg.): *Konzepte und Wirkungen des Transfers Dualer Berufsausbildung*. Wiesbaden: Springer VS, 163-196.

Super, J. und Murray, J. (2010): Driving Education Reform From Within School Districts: A Model for Incorporating "Characteristics" of a Public-Private Partnership Into Business Partner Agreements. *Journal of School Choice* 4, H. 4, 474-484.

Teece, D. J. (2010): Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, H. 2-3, 172–194.

Zech, R. (2010): Grundlinien einer allgemeinen Theorie der Form der Weiterbildungsorganisation. In: Zech, R. / Dehn, C. / Tödt, K. / Rädiker, S. / Mrugalla, M. / Schunter, J. (Hrsg.): *Organisationen in der Weiterbildung: Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 244-270.

Zech, R. (2017): *Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3. 6. korrigierte Auflage*. Hannover: ArtSet.

# Autorenverzeichnis

**Dr. habil. Nizar Abdelkafi** ist stellvertretende Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung im internationalen Wettbewerb und Leiter der Gruppe Geschäftsmodelle: Engineering und Innovation am Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie (IMW), *E-Mail: nizar.abdelkafi@imw.fraunhofer.de*

**Alireza Ansari** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am International SEPT Program der Universität Leipzig, *E-Mail: alireza.ansari@uni-leipzig.de*

**Dr. Hermann Ayen** ist Gründungsgesellschafter und Projektleiter „International Education“ am ISW – Internationales Studienzentrum Wirtschaft gGmbH, *E-Mail: hermann.ayen@isw-freiburg.de*

**Britta Buschfeld** ist Direktorin Vocational Training der AHK Shanghai, *E-Mail: buschfeld.britta@sh.china.ahk.de*

**Prof. Dr. Karl-Otto Döbber** war Direktor am Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) in Karlsruhe und Mitarbeiter am Karlsruher Institut für Technologie, Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik, *E-Mail: doebber@t-online.de*

**Dr. rer. Philipp Ebel** ist Forschungsgruppenleiter an der Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, sowie an der Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, *E-Mail: ph.ebel@uni-kassel.de*

**Philip Friebe** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am International SEPT Program der Universität Leipzig, *E-Mail: philip.friebe@uni-leipzig.de*

**Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler** ist Professor an der Universität Bremen, Institut Technik und Bildung (ITB), *E-Mail: mgessler@uni-bremen.de*

**Till Hecker** ist Assistent der Geschäftsleitung am ZAW Zentrum für Aus- und Weiterbildung Leipzig GmbH, *E-Mail: Till.Hecker@zaw-leipzig.de*

**Dr. Romy Hilbig** ist Forschungsgruppenleiterin an der Universität der Künste Berlin, Weizenbaum-Institut, *E-Mail: r.hilbig@udk-berlin.de*

**Dr. rer. pol. Andreas Janson** ist Projektleiter und Post-Doc an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum ITeG, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, *E-Mail: andreas.janson@uni-kassel.de*

**Gunnar Kassberg** ist wissenschaftliche Mitarbeiter am International SEPT Program der Universität Leipzig, *E-Mail: gunnar.kassberg@uni-leipzig.de*

**Dr. Kristina Kühn** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen, Institut Technik und Bildung (ITB), *E-Mail: kristina.kuehn@uni-bremen.de*

**Prof. Dr. Jan Marco Leimeister** ist Professor und Direktor an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum ITeG, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, *E-Mail: leimeister@uni-kassel.de*

**Dipl.-Ing. Christoph Lorenz** ist Projektleiter und Dozent bei der WMU GmbH,  
*E-Mail: lorenz@wmu-md.de*

**Silvia Niediek** ist Regional-Managerin Südasien und Nordamerika und Referentin für Presse und Öffentlichkeitsarbeit von iMOVE „Training – Made in Germany“ im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), *E-Mail: niediek@bibb.de*

**Prof. Dr. Christoph Peters** ist Forschungsgruppenleiter an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum ITeG, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik und Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen, *E-Mail: christoph.peters@uni-kassel.de*

**Dr. Susanne Peters** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen, Institut Technik und Bildung (ITB), *E-Mail: speters@uni-bremen.de*

**Anzhela Preissler** ist Leiterin der Gruppe Qualifizierungs- und Kompetenzmanagement am Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie (IMW), *E-Mail: anzhela.preissler@imw.fraunhofer.de*

**Dr. Marija Radic** ist Abteilungsleiterin Unternehmensentwicklung im internationalen Wettbewerb und Leiterin der Gruppe Preis- und Dienstleistungsmanagement am Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie (IMW), *E-Mail: marija.radic@imw.fraunhofer.de*

**Sigrid Roth-Berlin** ist Projektleiterin, Referat Internationale Kooperationen (45) des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL),  
*E-Mail: sigrid.roth-berlin@zsl.kv.bwl.de*

**Benedikt Simmert** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum ITeG, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik,  
*E-Mail: benedikt.simmert@uni-kassel.de*

**Dr. Norbert Tschirpke** ist Internationaler Bildungsdirektor des AfricanTide e.V.,  
*E-Mail: norbert@africantide.com*

**Tim Weinert** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum ITeG, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik,  
*E-Mail: tim.weinert@uni-kassel.de*



## DLR Projektträger

Seit mehr als vier Jahrzehnten engagiert sich der DLR Projektträger (DLR-PT) als Dienstleister für einen starken Forschungs-, Bildungs- und Innovationsstandort Deutschland. Wir richten unser Handeln am Bedarf unserer Auftraggeber aus und leisten mit unserer Arbeit einen Beitrag zur Beantwortung drängender Zukunftsfragen – national, europäisch und international.

Unser Ziel ist es, Deutschland voranzubringen: Wir bringen uns aktiv in die Gestaltung gesellschaftlicher Entwicklung ein. Unsere Stärke ist eine neutrale Perspektive auf Trends und aktuelle Forschungs- und Bildungsthemen. Auf der Basis fundierter Analysen geben wir Impulse für die Weiterentwicklung des Forschungs-, Bildungs- und Innovationssystems in Deutschland und für seine internationale Vernetzung. Wir sind ein gefragter Dienstleister, der wissensbasierte, handlungsorientierte Strategien entwickelt.

Wir managen Förderprogramme und Förderprojekte und unterstützen den Transfer von Wissen und dessen Verwertung. Wir vernetzen Akteure aus Forschung, Wissenschaft und Bildung mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. So helfen wir mit, aktuelle Herausforderungen zu adressieren und Innovationen zu beschleunigen. Entscheidungsträgern aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft sowie Bildungsträgern stehen wir als erfahrener und kompetenter Partner zur Seite: Inter- und transdisziplinäre Dienstleistungen im Wissenskreislauf von Forschung, Bildung und Innovation aus einer Hand machen uns zu einem Systemprojekttträger. Unser Profil ist geprägt von der Vielfalt unserer Themen:

- ▶ **Umwelt und Nachhaltigkeit**
- ▶ **Bildung, Gender**
- ▶ **Gesellschaft, Innovation, Technologie**
- ▶ **Gesundheit**
- ▶ **Europäische und internationale Zusammenarbeit**

Unser Portfolio wird ergänzt durch die Kompetenzzentren Wissenschaftskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sowie Analysen und Studien.

# Impressum

**Herausgeber****DLR Projektträger**

Europäische und Internationale Zusammenarbeit  
Arbeitsgruppe „Internationalisierung der Berufsbildung“

**Redaktion**

Antje Wessels und Matthias Bockhold

**Gestaltung**

Kompetenzzentrum Öffentlichkeitsarbeit  
des DLR-PT

**Druck/Verarbeitung**

AZ Druck, Kempten

*Bonn, Oktober 2019*

**Bildnachweise**

Titel: Petr Vaclavek / stock.adobe.com

Seite 06: vadimborkin / stock.adobe.com

Seite 12, 14: Brigitte Gass

Seite 18: industrieblick / stock.adobe.com

Seite 21: Igor Kardasov / stock.adobe.com

Seite 22, 25, 34: Jacob Lund / stock.adobe.com

Seite 39: Kzenon / stock.adobe.com



