

Programm mit alten Wurzeln

Walter Keller

Das Programm zur Förderung der Wirtschaft und Berufsbildung in Sri Lanka ist blutjung und hat dennoch bereits 40 Jahre auf dem Buckel. Seine Geschichte begann in den 60er Jahren mit einem Projekt zur Dualen Ausbildung. Ein Einzelprojekt nach dem anderen kam hinzu. Jetzt sind sie alle verzahnt. Als Komponenten eines großen Ganzen mit komplexer Struktur: fünf Ministerien, vier Behörden, rund 20 lokalen Organisationen, privaten Firmen und der GTZ.

M Fernando hat es geschafft. Die kleine Firma, die der Unternehmer vor gut 15 Jahren gründete, hat sich zu einer stattlichen Betriebsgruppe mit mehr als 200 Beschäftigten entwickelt. In Tuduwawa, einem kleinen Fischerort an der Westküste Sri Lankas, ist Fernando ein wichtiger Arbeitgeber. Seine Mitarbeiter züchten Garnelen und verarbeiten sie weiter; für Sri Lanka und für den Export.

Dabei hat der Geschäftsmann in den Anfangsjahren immer wieder Rückschläge einstecken müssen. Viruskrankheiten zerstörten die Bestände in den großen Zuchtbecken. Starke Monsunregen ließen die Becken überlaufen und schwemmten die Garnelen weg. Die Preise schwankten stark. Unternehmerische Defizite waren ebenfalls ein Problem. Mehrmals stand Fernando vor dem wirtschaftlichen Ruin.

Daß die Sorgen Vergangenheit sind, verdankt der Unternehmer nicht zuletzt den vielen Anregungen, die ihm eine Fortbildung für Kleinunternehmer brachte, veranstaltet vom CEFE-Projekt. Die Abkürzung steht für: *Competency-based Economies through Formation of Enterprise*. Das von der GTZ unterstützte Projekt wendet sich nicht nur an Personen, die bereits unternehmerisch tätig sind. Newcomer können sich ebenfalls ein betriebliches Instrumentarium aneignen, ohne das sich unternehmerischer Erfolg nur schwer einstellt. Fernando: „Im Kurs habe ich zum ersten Mal gelernt, unternehmerisch zu denken.“

Komponenten unter einem Dach

Die Erfolgsgeschichte des Unternehmers Fernando ist ein Beispiel für die breit gefächerte Arbeit des srilankisch-

deutschen Programms zur Förderung der Wirtschaft und Berufsbildung. Das *Vocational Training and Private Sector Promotion Programme* besteht aus mehreren Komponenten. Jede einzelne fördert auf ihre Weise privatwirtschaftliche Initiativen und Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung mit dazu gehöriger Berufsberatung. Weitere Arbeitsschwerpunkte sind der Techniktransfer und die Exportförderung, wie sie bereits bei der Unterstützung der lokalen Schuhe und Kautschuk verarbeitenden Industrie angelaufen ist.

Fünf Ministerien, vier weitere Behörden sowie rund 20 Organisationen und private Firmen sind in das Programm einbezogen. Das breit gefächerte srilankisch-deutsche Programm baut auf alte Arbeits- und Projekterfahrungen in Sri Lanka auf, die in die 60er Jahre zurück reichen. Im Mittelpunkt der früheren Aktivitäten stand der Aufbau von Trainingseinrichtungen und die Förderung eines dualen Ausbildungssystems. Die Programmkomponenten bestanden bis vor kurzem noch als eigenständige bilaterale Entwicklungsprojekte und waren nicht oder nur marginal miteinander verbunden.

Eine Komponente des heutigen Programms zur Förderung der Wirtschaft und Berufsbildung ist das *Strengthening of Vocational Training Systems* (SVTP), das 1996 als selbständiges Projekt begann. Das SVTP sollte allgemein beraten und schulen: Mitarbeiter fürs Monitoring, betriebliche Ausbilder für ein duales System und professionelle Berufsberater. Bei der Ausbildung der Berufsberater half ein Curriculum der Bundesanstalt für Arbeit. „Mit dem, was wir hier an Berufsberatung aufgebaut haben, liegt Sri Lanka im asiatischen Vergleich ziemlich

weit vorne“, sagt Wolfgang Ullrich. Ein Handicap sei, daß die Eltern in Sri Lanka selbst dann noch starken Einfluß auf die Berufswahl ihrer Kinder nähmen, wenn diese längst erwachsen seien und oft großen Anteil an falschem beruflichen Statusdenken hätten. Eine technische oder kaufmännische Berufsausbildung wird zu oft gar nicht erst erwogen, weil sie ein schlechtes Image in der Gesellschaft hat.

Kaum Arbeit für die Jugend

Die Arbeitsmarktlage in Sri Lanka läßt allerdings auch nicht dazu ein, einen technischen oder kaufmännischen Beruf anzustreben. Der Privatsektor in Sri Lanka kann trotz zunehmender Wirtschaftskraft nicht die nötigen Arbeitsplätze schaffen und Einkommen sichern. Jenseits des Ballungsgebiets um den Großraum Colombo stagniert die Wirtschaft oder leidet unter mangelnder Wettbewerbsfähigkeit. Weit verbreitete Arbeitslosigkeit ist die Folge. Besonders Jugendliche und Frauen sind betroffen. Wieviel Zündstoff darin liegt, zeigte 1971 ein Aufstand der Jugend in vielen Landesteilen. Die Ursache für die hohe Jugendarbeitslosigkeit war die große Schere zwischen einem auf Formalbildung ausgerichteten Schulsystem, das Jahr für Jahr Tausende gut gebildeter Jugendlicher auf den Arbeitsmarkt entließ und der zu geringen Zahl von Arbeitsplätzen für die Schulabgänger. Der unterentwickelte Privatsektor hatte wenig zu bieten. Die staatlich gelenkte Wirtschaft hatte die Grenze ihrer Aufnahmefähigkeit erreicht. Der Frust der Jugend entlud sich in militanten Aktionen und brachte die damalige Regierung unter Sirimavo Bandaranaike, der Mutter der heutigen Präsi-

Sunetra Dissanayake arbeitet schon seit einigen Jahren in einem Weberzentrum, in dem handverarbeitete Stoffe mit traditionellen srilankischen Mustern hergestellt werden. Mit ihrer Arbeit reiht sie sich ein in eine lange Tradition. Wie ein roter Faden zieht sich das Weber-Handwerk durch die 2.500jährige Geschichte Sri Lankas. Mit alten Färbe-, Spinn- und Webtechniken haben die Produzenten lange den Bedarf der Bevölkerung nach Stoffen und Kleidung gedeckt. Unter der Patronage sinhalischer Könige wurden sogar indische Experten ins Land geholt, um den technischen Stand des Handwerks zu verfeinern. Was die Muster angeht, so blieben sich die Handwerker jedoch immer treu: Es ging darum, die traditionellen Designs beizubehalten, die sich aus religiösen Motiven ergaben. Aber die Einführung moderner Webmaschinen zu Beginn des Jahrhunderts und die Ende der 1970er Jahre einsetzenden Wirtschaftsreformen in Sri Lanka haben den Großteil der Arbeitsplätze - zu Spitzenzeiten waren immerhin 40.000 Menschen in diesem Sektor beschäftigt - zu nichts gemacht. Die Handwerker konnten gegen die billigeren maschinell gefertigten Produkte nicht mehr bestehen.

In den letzten Jahren hat sich der Trend jedoch gewandelt, die Nachfrage nach handgewebten Stoffen und Kleidung steigt sowohl in Sri Lanka als auch im Ausland. In Sri Lanka sind es zunehmend Hotels, die zur Ausgestaltung von Foyers und Zimmern auf die traditionellen Stoffe mit ihren „Dumbara“ und „Kandy Designs“ zurückgreifen. Im Ausland ist es u.a. der „Ethno-Look-Trend“, der handgewebte Stoffe und Kleidung wieder populärer gemacht hat. Um diese Entwicklung zu nutzen und die Position der noch verbliebenen Handwerker zu stärken, engagiert sich die GTZ in diesem traditionellen Handwerkssektor. Im Rahmen einer Weberkooperative, die selbst-verwaltet und offen für alle Weberinnen und Weber aus zwei Provinzen des Landes ist, unterstützt sie besonders Frauen und Jugendliche und gibt ihnen die Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung. Das Vocational Training for Rural Women and Youth (VTW) innerhalb des Berufsbildungs- und Wirtschaftsförderungsprogramms der GTZ fördert unter anderem die Kenntnis von Web- und Färbetechniken, berät die Handwerkerinnen bei der Entwicklung von Produkten und Designs und hilft ihnen bei der Vermarktung.

dentin, fast zu Fall.

Die Jugendarbeitslosigkeit bleibt ein großes Problem. Die Privatwirtschaft muß weiter gestärkt, die Aus- und Fortbildung verbessert werden. „Die Leistungsfähigkeit des Berufsbildungsapparates und die Fördermöglichkeiten für die Privatwirtschaft entsprechen nicht den Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft“, sagt Wolfgang Ullrich, der Leiter des GTZ-Teams im Programm zur Förderung der Wirtschaft und Berufsbildung.

Input von privater Seite

Deutsche Firmen, die in Sri Lanka investiert haben, tragen dazu bei, die Qualität der Aus- und Fortbildung zu erhöhen. Sie tun dies in *Public Private Partnerships* (PPP) und wachsen so in die Rolle eines Partners der Entwicklungszusammenarbeit hinein. Eine solche Kooperation mit deutschen Firmen gilt für die TiAT-Komponente des Programms. TiAT steht für: *Training in Advanced Technologies*. Die Kurse zur Bedienung moderner Bearbeitungsmaschinen im Werkzeugbau finden nicht in einem Ausbildungsinstitut statt, sondern bei ausgewählten privaten Firmen wie den Hightech-Unternehmen *Boehm & Leckner Moulds* und *Kramski Lanka*. Beide Fir-

men sind sehr daran interessiert, die Qualität der Standardausbildung so zu erhöhen, daß künftig keine kostspieligen Zusatzausbildungen in Deutschland mehr nötig sind. Beide Firmen erweitern mit Mitteln aus dem PPP-Fonds ihre innerbetriebliche Ausbildung, um als Partnerfirma anspruchsvolle Ausbildung auch für den srilankischen Markt anzubieten.

Die vorläufig letzte Programmkomponente ist die Zusammenarbeit mit dem *Department of Motor Traffic* (DMT). Entwicklungsfachleute unterstützen die Behörde dabei, eine technische Überwachung für Kraftfahrzeuge einzuführen. Sri Lanka soll eine Art TÜV bekommen, der privatwirtschaftlich organisiert ist. Die lückenhafte Überwachung einer steigenden Zahl von Fahrzeugen hatte die Behörde immer wieder vor Probleme gestellt. Die technische Prüfung war unzureichend, Nummernschilder wurden gefälscht, nur wenige Halter zahlten Steuern. Die GTZ-Mitarbeiter und ihre srilankischen Partner bauen derzeit gemeinsam mit der Behörde eine modern ausgestattete Pilotstation auf. Die Einrichtung dient als Trainings- und Demonstrationsanlage für die 50 landesweit tätigen *Vehicle Inspectors*. Zwanzig solcher Stationen sollen in naher Zukunft landesweit geben. Inländische Unternehmen und

ausländische Investoren sollen sich an einer Ausschreibung für den Bau beteiligen und sich die Pilotanlage zum Vorbild nehmen.

„Es war ein mühsamer Prozeß, all diese Komponenten zu einem Programm zusammenzuführen“, resümiert sich Programmleiter Ullrich. „Die Kolleginnen und Kollegen aus den zuvor bestehenden selbständigen Einzelprojekten sollten Freiheiten aufgeben im Tausch gegen die Aussicht, am Ende vom Programm zu profitieren.“ Seine Skepsis sei mittlerweile jedoch gewichen. Alle Beteiligten hätten die Programmbildung behutsam aber intensiv betrieben und Synergien in einer zweckmäßigen Verzahnung gesucht. Nach vielen Beratungen sei es gelungen, sich auf gemeinsame Sub-Projekte zu einigen und sie mit vereinten Kräften anzupacken. „Die Kollegen haben keinen schlechten Tausch gemacht, sehen sie doch, daß ihre speziellen Fachkenntnisse und Management-erfahrungen so besser eingesetzt werden können“, meint Ullrich. Er erwähnt in diesem Zusammenhang die drei W's: Wirkung, Wahrnehmung und Wirtschaftlichkeit. Die Technische Zusammenarbeit würde jetzt besser wirken und deutlicher wahrgenommen als zuvor. So etwa bei Trainings für die Schuhindustrie, bei der Einführung unternehmerischer Elemente in die Berufsbildung, oder wenn einzelne Firmen in Projektaktivitäten einbezogen und moderne Techniken eingeführt würden. Und auch die Wirtschaftlichkeit habe sich „durch das Poolen von Ressourcen verbessert“. In der Verwaltung würden Mittel eingespart, die an anderer Stelle investiert werden könnten.