

Abschlussbericht



Die Einführung der dualen Berufsausbildung und die Reorganisation der Industrie- und Handelskammern in Madagaskar 2003 bis 2011

Die Einführung der dualen Berufsausbildung und die Reorganisation der Industrie- und Handelskammern in Madagaskar

**Abschlussbericht
über die Kooperationsprojekte der Handelskammer Hamburg
mit den madagassischen Kammern für Handel und Industrie
von Juli 2003 bis Mai 2011**

HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH
Bearbeitung: Birgit Schweeberg

Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg | Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon 040 36138-785
Fax 040 36138-299
service@hk24.de
www.hk24.de

Titelbild: Hery Zo Rakotondramanana, Thinkstock, Schweeberg, Bernd Jüncke

Fotos: Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (Seite 6),
Privat (Seite 8), ZEIT-Stiftung (Seite 10), HKS (Seiten 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27)

Stand: Mai 2011

Vorwort

Unternehmerisches Engagement ist die beste Grundlage für wirtschaftliche Entwicklung. Geleitet von dieser Überzeugung hat sich unsere Handelskammer in den 346 Jahren ihres Bestehens stets für den freien Welthandel mit gleichen Bedingungen und Chancen für alle Marktteilnehmer eingesetzt und mit innovativen Konzepten und Produkten die Hamburger Wirtschaft bei ihren Engagements im Ausland und ausländische Unternehmen auf dem Weg in unsere Märkte begleitet.

Mit dem Amtsantritt von Präsident Marc Ravalomanana Anfang 2003 war in Madagaskar nach Jahrzehnten staatlicher Wirtschaftslenkung die politische Bereitschaft erkennbar, die wirtschaftliche Entwicklung des Landes wieder in unternehmerische Hände zu legen, und dabei deutsche Expertise zu Hilfe zu nehmen. In diesem Kontext entstand die Kooperation mit den madagassischen Industrie- und Handelskammern, mit der sich unsere Handelskammer erstmals in einem Projekt der Entwicklungszusammenarbeit engagierte. Unsere Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern war als Projekt von Selbstverwaltungsorganisationen der privaten Wirtschaft nie vom Wohl und Wehe der madagassischen Regierung abhängig und konnte somit auch nach den politischen Umwälzungen in Madagaskar im März 2009 und unter einer von Deutschland zu Recht nicht anerkannten Regierung fortgesetzt und erfolgreich zu Ende gebracht werden.

Die Zusammenarbeit unserer Handelskammer mit den madagassischen Kammern wäre nicht entstanden, wenn nicht der damalige Botschafter Madagaskars in Deutschland, Herr Dr. Denis Andriamandroso, gemeinsam mit dem Honorargeneralkonsul der Republik Madagaskar in Hamburg, Herrn Eckhard Koll, sehr nachdrücklich unser Engagement für sein Land eingefordert und dabei einen überzeugenden Plan zur wirtschaftlichen Entwicklung vorgestellt hätte. Sie wäre aber auch nicht möglich gewesen ohne die spontane Bereitschaft eines ungenannten Hamburger Mäzens, der ZEIT-Stiftung und des Commerz-Collegiums zu Altona e. V., die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar finanziell zu fördern, und ohne das unschätzbare, ehrenamtliche Engagement der ehemaligen Hauptgeschäftsführer deutscher Industrie- und Handelskammern und der Berufsbildungsexperten des Senior Experten Service (SES), die uns bei der Umsetzung unseres Projekts vor Ort unterstützten. Ihnen allen gebührt unser großer Dank.

Die Entwicklung von einer Hamburger Initiative über ein Projekt im Rahmen des Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramms der sequa gGmbH zu einem Modell der erfolgreichen Übertragung der Grundprinzipien der dualen Berufsausbildung in ein Partnerland der deutschen Entwicklungszusammenarbeit war ein längerer Weg, auf dem wir die deutsche Entwicklungspolitik in zahlreichen, immer angenehmeren Gesprächen besser kennen und verstehen lernten. Wir freuen uns über den konstruktiven Dialog, den das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit heute mit Unternehmen und Verbänden sucht und sind gerne auch in der Entwicklungszusammenarbeit kritischer Partner der Politik.

HANDELSKAMMER HAMBURG

Fritz Horst Melsheimer
Präses

Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz
Hauptgeschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort | 4 |
| Grußworte | 6 |
| Kurzfassung | 11 |
| 1 Entstehung | 12 |
| 1.1 Eine Reise durch Madagaskar | 12 |
| 1.2 Projektentwicklung in Deutschland | 14 |
| 2 Ziele und Ergebnisse der Zusammenarbeit | 15 |
| 2.1 Die Einführung der dualen Berufsausbildung | 15 |
| 2.2 Die Verbesserung der internen Organisation | 20 |
| 2.3 Serviceangebote und gesamtwirtschaftliche Interessenvertretung | 21 |
| 2.4 Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen | 23 |
| 3 Methodik | 26 |
| 3.1 Ein Ziel, zwei Projekte | 26 |
| 3.2 Fachkompetenz und Expertenwissen | 26 |
| 3.3 Projektmanagement | 27 |
| 3.4 Projektpartner und zwischengeschaltete Institutionen | 28 |
| 4 Fazit und Ausblick | 30 |
| Danksagung | 31 |
| Anlagen | 32 |
| Übersichtskarte der Regionen und Kammern in Madagaskar | 52 |

Grußworte



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Hans-Jürgen Beerfeltz

Staatssekretär im Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Dieser Tage erleben wir in Nordafrika und im Nahen Osten einen Aufbruch zur Freiheit. Die Menschen auf den Straßen demonstrieren erfolgreich gegen Korruption, Verschwendung staatlicher Mittel, gegen Unterdrückung und für wirtschaftliche Chancen. Die zahlreichen gut ausgebildeten jungen Menschen sind die treibende Kraft der Freiheitsbewegungen. Menschen, die ihr Wissen und Können anwenden wollen, in ihren repressiven und stagnierenden Ländern hierfür jedoch keine Chance sehen. Wir erleben also dieser Tage täglich, welche Wirkung Bildung als Katalysator für gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklung hat.

Deswegen hat das Bundesentwicklungsministerium die Förderung von Bildung zur vorrangigen Aufgabe der deutschen Entwicklungspolitik gemacht. Entwicklungspolitik versteht sich als Zukunftspolitik – Bildung gestaltet Zukunft. Wir wollen: Mehr Bildung für alle – von Anfang an, ein Leben lang. Wir vertreten einen ganzheitlichen Bildungsansatz, der alle Bildungsbereiche einschließt: frühkindliche Bildung, Grundbildung, Sekundarbildung, berufliche Bildung, Hochschulbildung und Erwachsenenbildung, natürlich auch mehr Eliten-Förderung. Wir wollen, dass insbesondere das duale Bildungssystem ein weltweiter Exportschlager wird!

Das Partnerschaftsprojekt zwischen der Handelskammer Hamburg und der Föderation der Kammer für Handel und Industrie von Madagaskar ist ein Erfolgsprojekt und auch eine große, sehr schätzenswerte persönliche Leistung von Prof. Dr. Schmidt-Trenz. Ziel war es, die Föderation sowie die ihr angeschlossenen Regionalkammern zu starken Interessenvertretern und Dienstleistern für die madagassische Wirtschaft zu entwickeln. Im Projektverlauf ist es gelungen, den Dachverband und seine Regionalkammern schrittweise zu professionellen Mitgliedsorganisationen aufzubauen.

Darüber hinaus wurde eine angepasste Form der dualen Berufsausbildung in das madagassische Kammersystem eingeführt. Die hier durchgeführten Maßnahmen im Rahmen einer Komponente zur dualen Berufsausbildung waren örtlich sehr erfolgreich, und werden nun auch von neu gegründeten Kammern in Madagaskar angeboten.

Die staatliche Anerkennung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar ist – trotz schwierigster Rahmenbedingungen – erreicht! Der damalige Bundespräsident, Dr. Horst Köhler, hat sich bei entsprechenden Gelegenheiten immer wieder lobend zu diesem Projekt geäußert. Auch die in 2009 erlangte Auszeichnung der World Chamber Federation als bestes Projekt für kleine und mittlere Unternehmen, macht deutlich, dass es nur Gewinner gibt.

Die Handelskammer Hamburg hat sich darüber hinaus erfolgreich dafür eingesetzt, dass der gelungene Ansatz in Madagaskar zur Einführung von dualer beruflicher Bildung, in das „Konzept Bildung“ im BMZ geflossen ist. Für das umfassende Engagement der Handelskammer Hamburg, unter anderem auch wegen Einwerbung zusätzlicher Fördermittel verschiedener Institutionen für ihre Aktivitäten, bin ich sehr dankbar, zumal die Bekämpfung der Bildungsarmut ein Schwerpunkt

in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit ist. Die Initiative der Handelskammer Hamburg hat auch dazu geführt, dass weitere Projekte verschiedener deutscher Kammern zur Beruflichen Bildung mit Unterstützung meines Ministeriums durchgeführt werden oder in Vorbereitung sind.

Mit vorliegendem Abschlussbericht, für dessen Inhalt die Handelskammer Hamburg verantwortlich zeichnet, wird ein erfolgreicher Weg für eine Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Kräfte in Madagaskar aufgezeigt. Unternehmer in Madagaskar, die von der dualen Berufsausbildung profitieren, und damit Arbeitsplätze und Einkommen sichern können, haben ihre Chancen erkannt und genutzt.

Das außergewöhnlich große Engagement der Handelskammer Hamburg sowie deren Identifikation mit diesem Projekt sind wesentlich verantwortlich für diesen Projekterfolg. Jetzt kommt es darauf an, die richtigen Lehren hieraus zu ziehen und für deren Verbreitung im entwicklungspolitischen Kontext zu sorgen. Hieran werde ich mich selbstverständlich beteiligen.



Hans-Jürgen Beerfeltz
Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



Eckhard Koll

Honorargeneralkonsul der Republik Madagaskar



Die Republik Madagaskar umfasst eine Fläche von rund 587 000 Quadratkilometern und entspricht nahezu exakt der Größe der Bundesrepublik Deutschland und Großbritanniens. Die Bevölkerung zählt circa 20 Millionen Menschen und besteht aus 18 Ethnien.

Bereits 1883 schloss das Deutsche Reich einen Staatsvertrag mit dem Königreich Madagaskar, dessen 125jähriges Jubiläum 2008 begangen wurde. Von 1896 bis 1960 war Madagaskar eine französische Kolonie, seit 1960 ist das Land unabhängig und Mitglied in diversen internationaler Organisationen. Mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 400 US-Dollar gehört das Land gegenwärtig in den Kreis der einkommensschwächsten Länder der Welt.

Tatsächlich sind die Zukunftsaussichten Madagaskars deutlich besser als diese Zahl vermuten lässt. Bei entsprechendem Handeln kann das Land erhebliche Ressourcen mobilisieren. dazu zählen auch relativ kurzfristig zu realisierende Möglichkeiten.

Madagaskar verfügt über etwa 5 000 Kilometern Küste und einen äußerst hohen Prozentsatz an endemischer Fauna und Flora, eine gute Basis für einen wachsenden und umweltverträglichen Tourismus. Die Landwirtschaft kann begehrte Produkte, wie Gewürze (Vanille, Gewürznelken und dergleichen) und das ökologisch unbelastete Meer, Fisch und Schalentiere für den eigenen Verzehr und den Export liefern. Weitgehend ungehoben sind vielfältige Bodenschätze in großer Zahl und beachtlichen Ausmaßes. Die größte und wichtigste Ressource aber sind die Menschen. Madagassen sind freundlich, aufgeschlossen, und bildungswillig.

Dies erkannte auch der Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz anlässlich einer Reise nach Madagaskar im Jahre 2003. Er besuchte Land und Leute, diverse Firmen und vor allem die Mehrzahl der madagassischen Kammern für Handel und Industrie und deren Föderation. Dabei erkannte Prof. Schmidt-Trenz schnell den Bedarf der Kammern an Organisation, Ausstattung und interessanten Angeboten gegenüber ihren Mitgliedern, und er sah deutlich den Wunsch junger Menschen nach Ausbildung und den Bedarf der Wirtschaft an fähigen Fachkräften.

Daraus resultierten zwei Großprojekte, die Prof. Schmidt-Trenz mit der ihm eigenen Dynamik und Zielgerichtetheit und unter Mitwirkung diverser Mitarbeiter konsequent startete. Mit Hilfe von ehemals aktiven Geschäftsführern deutscher Industrie- und Handelskammern und dem madagassischen Kammer-Management wurde das dortige Kammersystem modernisiert und in die Lage versetzt, umfassende Dienstleistungen für seine Mitglieder zu erbringen. Außerdem richtete Prof. Schmidt-Trenz für diverse in Madagaskar wichtige Berufsbilder mit Unterstützung deutscher Experten ein Ausbildungsmodell ein, das sich am deutschen System der dualen Ausbildung orientierte.

Die finanziellen Mittel dafür wurden von Hamburger Mäzenen und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung bereitgestellt. Nicht wenig Geld, aber jeder Cent wurde kontrolliert und projektbezogen eingesetzt, und der sichtbare Erfolg in Form erfolgreicher Absolventen der Ausbildungsgänge spricht für sich.

Davon haben sich seinerzeit sowohl Bundespräsident Dr. Horst Köhler anlässlich einer Reise nach Madagaskar überzeugen können, als auch die World Chamber Federation, die während eines Kongresses in Kuala Lumpur in 2009 das Projekt ganz besonders und als das weltbeste seiner Art auszeichnete. Inzwischen gilt es als übertragbar auch auf andere Länder, ein weiterer Beweis seiner Qualität und Bedeutung.

Die madagassischen Kammern müssen jetzt – nach sechseinhalb Jahren – ohne aktive Unterstützung aus Hamburg weiterarbeiten und können dies auch – mit seinem Rat wird Prof. Schmidt-Trenz gewiss weiterhin dieses sein Projekt begleiten.

Ich sage ihm herzlichen Dank für eine besondere Art nachhaltiger Entwicklungshilfe mit großem persönlichem Einsatz und sicht- und messbaren Ergebnissen. Diese Hilfe zur Selbsthilfe hat vielen Madagassen eine Berufs- und damit Lebensperspektive gegeben und die Möglichkeit geschaffen, dass sie das Gelernte an andere junge Menschen weitergeben. Die madagassische Regierung drückte ihre Wertschätzung auch dadurch aus, dass Prof. Schmidt-Trenz mit dem madagassischen Nationalorden ausgezeichnet wurde.

Mein Dank gilt auch den Präsidens der Handelskammer Hamburg, die stets wohlwollend über mehr als sechs Jahre das Projekt Madagaskar gefördert haben – Dank auch den Mitarbeitern in Hamburg, insbesondere Frau Birgit Schweetberg sowie den Projektbeteiligten in Madagaskar, die sich mit großem Engagement und Hingabe eingesetzt haben.



Eckhard Koll
Honorargeneralkonsul der Republik Madagaskar



Prof. Dr. Michael Göring

Vorsitzender des Vorstands der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

Viel wird über das Bildungswesen in Deutschland geschimpft, doch das duale System der beruflichen Ausbildung ist davon stets ausgenommen. Es gilt vielmehr als vorbildlich und als unbedingt exportfähig, sofern die Voraussetzungen im Aufnahmeland gegeben sind.

Für die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius war die Förderung des Projekts „Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar“ allerdings Neuland. Als eine der großen deutschen Stiftungen fördert die ZEIT-Stiftung in den Bereichen Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur und Bildung und Erziehung. Die Hochschulen, insbesondere die von der Stiftung selbst errichtete Bucerius Law School in Hamburg, stehen dabei im Mittelpunkt, gefolgt von Aktivitäten in der schulischen Leseförderung, beim Übergang von der Schule in den Beruf und bei der Gewinnung von Studierenden mit ausländischen Wurzeln für den Lehrerberuf.

Erst Professor Schmidt-Trenz überzeugte die Stiftung im Jahr 2004 davon, sich auch in der beruflichen Ausbildung zu engagieren und dabei erstmals die Förderaktivitäten auf den afrikanischen Raum auszuweiten. Bis dahin war die ZEIT-Stiftung außerhalb von Deutschland nur in den USA, in Israel und in Russland tätig. Wir konnten also als Stiftung lernen, konnten neue Erfahrungen sammeln und zugleich unsere internationale Ausrichtung erweitern, ohne großes Risiko einzugehen, da wir ja eine Kooperation mit einem starken Partner, nämlich der Handelskammer Hamburg, eingegangen waren. Fördern gemeinnützige Stiftungen im Ausland, insbesondere in fernen Ländern, sind sie auf erfahrene verlässliche Partner angewiesen, um den Förderprojekten zum möglichst nachhaltigen Erfolg zu verhelfen.

Die Bildungs- und Berufsaussichten junger Menschen zu verbessern, ihnen eine Grundlage zu geben, von der aus sie auf steigende und sich stetig verändernde Berufsanforderungen reagieren können, ist alle Anstrengungen einer gemeinnützigen Stiftung wert, muss aber mit langem Atem betrieben werden. Erst wenn das duale Ausbildungsprinzip im Förderland institutionalisiert wird, ist das Ziel erreicht. Das Projekt wurde ein Erfolg und hat gleichzeitig auch das Kammerwesen auf Madagaskar gestärkt. Als Bundespräsident Horst Köhler 2006 den ersten madagassischen Absolventen ihre Abschlusszeugnisse überreichte, sahen wir dies als schöne Bestätigung eines erfolgreichen Modellprojektes.

Prof. Dr. Michael Göring

Vorsitzender des Vorstands der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

Kurzfassung

Die Kooperation der Handelskammer Hamburg mit den madagassischen Kammern 2003 bis 2010

In einem Kooperationsprojekt mit den madagassischen Kammern für Handel und Industrie hat die Handelskammer Hamburg zwischen 2003 und 2010 die Einführung der dualen Berufsausbildung und die Stärkung der madagassischen Kammern unterstützt. Unser Ansatz war, die Kernkompetenz der deutschen Industrie- und Handelskammern in der Berufsausbildung zu nutzen und, angepasst auf die lokalen Verhältnisse, nach Madagaskar zu übertragen. Durch die Organisation der dualen Berufsausbildung sowie weitere Serviceleistungen wollten sich die über Jahrzehnte lethargischen Kammern wieder für ihre Mitglieder öffnen, um die ihnen gesetzlich zugeschriebene Aufgabe der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung erneut erfüllen zu können und einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung ihres Landes zu leisten.

Innerhalb von sechs Jahren wurden über 1 500 Fachkräfte in 575 Unternehmen von betrieblichen Ausbildern in mittlerweile 12 verschiedenen Berufsbildern qualifiziert. Mit der Einführung der dualen Berufsausbildung konnten die madagassischen Kammern die verlorene Anerkennung der Mitgliedsunternehmen wiedergewinnen und durch verbesserte Informationen über Märkte und Geschäftsmöglichkeiten sowie über Unterstützung bei der Formalisierung des informellen Sektors ihren Service bedarfsorientiert ausweiten. Diese Entwicklung wurde durch Schulungen in Madagaskar und auch in Deutschland unter der Leitung von ehemaligen Hauptgeschäftsführern deutscher Industrie- und Handelskammern sowie durch die intensive Kooperation mit der Handelskammer Hamburg maßgeblich vorangetrieben.

Durch die politischen Umwälzungen in Madagaskar Anfang 2009 konnten die damals unterschriftsreif vorbereitete Public-Private-Partnership zwischen der madagassischen Regierung und den Kammern als Vertretern

der privaten Wirtschaft zur Ausweitung der dualen Berufsausbildung nicht umgesetzt werden, und auch die institutionelle Stärkung der Kammerföderation wurde von den politischen Veränderungen empfindlich beeinträchtigt. Dennoch sind die madagassischen Kammern auf dem besten Weg, ihre gesetzliche Aufgabe der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung wieder voll zu erfüllen, und werden von den nationalen und internationalen Institutionen im Land als Repräsentanten der privaten Wirtschaft anerkannt.

Die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar erfuhr zwei besondere Auszeichnungen:

- Im April 2006 zeichnete der damalige Bundespräsident, Dr. Horst Köhler, im Rahmen seines Staatsbesuchs in Madagaskar die besten Absolventen des ersten Ausbildungsjahres persönlich aus. In seiner Rede zu diesem Anlass wie an verschiedenen späteren Gelegenheiten rühmte er die duale Berufsausbildung als ein vorbildliches Projekt der Hilfe zur Selbsthilfe sowie die deutschen Senior Experten, deren Engagement ihn stark beeindruckte.
- Die Jury des Kongresses der World Chamber Federation in Kuala Lumpur, Malaysia, wählte im Juni 2009 die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar zum besten Projekt für kleine und mittlere Unternehmen.

Als Ergebnis unserer Kooperation mit den madagassischen Kammern entstand auf deutscher Seite ein Programm zur Förderung von Bildungspartnerschaften unter Einbeziehung der Kammern. Das System der dualen Berufsausbildung ist damit zu einem Instrument der Entwicklungszusammenarbeit weiter entwickelt worden, so dass auf die hohe Wertschätzung der dualen Berufsausbildung im Ausland und dem Interesse zahlreicher Partnerländer künftig mit einem adäquaten Angebot reagiert werden kann.

1 Entstehung

1.1 Eine Reise durch Madagaskar

Die Kooperation zwischen der Handelskammer Hamburg und den madagassischen Kammern für Handel und Industrie geht zurück auf die Ergebnisse einer Reise, die der Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz, auf Initiative und Vermittlung des damaligen madagassischen Botschafters in Deutschland, Dr. Denis Andriamandroso, des Honorargeneralkonsuls der Republik Madagaskar in Hamburg, Eckhard Koll, und auf Einladung der Regierung der Republik Madagaskar und der Föderation der madagassischen Kammern für Handel und Industrie im Juli 2003 durchführte.

Erwartete Ziele der Reise waren Vorschläge zur

- Beschleunigung der lokalen Wirtschaftsentwicklung durch geeignete Maßnahmen der aktiven Wirtschaftsförderung
- Verbesserung der deutsch-madagassischen Geschäftsbeziehungen
- Stärkung der zwölf lokalen Kammern für Handel, Industrie, Handwerk und Landwirtschaft nach Jahrzehnten der Lethargie

Ergebnis dieser Reise in sieben Städte Madagaskars, mit Vorträgen in den lokalen Kammern und in Gesprächen mit über 100 Unternehmen war:

1. Die Qualität der in Madagaskar hergestellten Waren und Dienstleistungen genügt in der Regel den Anforderungen der internationalen Märkte nicht. In einzelnen Betrieben produzieren madagassische Mitarbeiter, zumeist unter der Leitung nicht-madagassischer Manager, qualitativ hochwertige Waren und Dienstleistungen. Diese „Qualitätsinseln“ sind ein Beleg dafür, dass in Madagaskar Qualität produziert werden kann. Sie setzen aber eine systematische, bedarfsgerechte Qualifizierung der Mitarbeiter voraus.

Fazit 1:

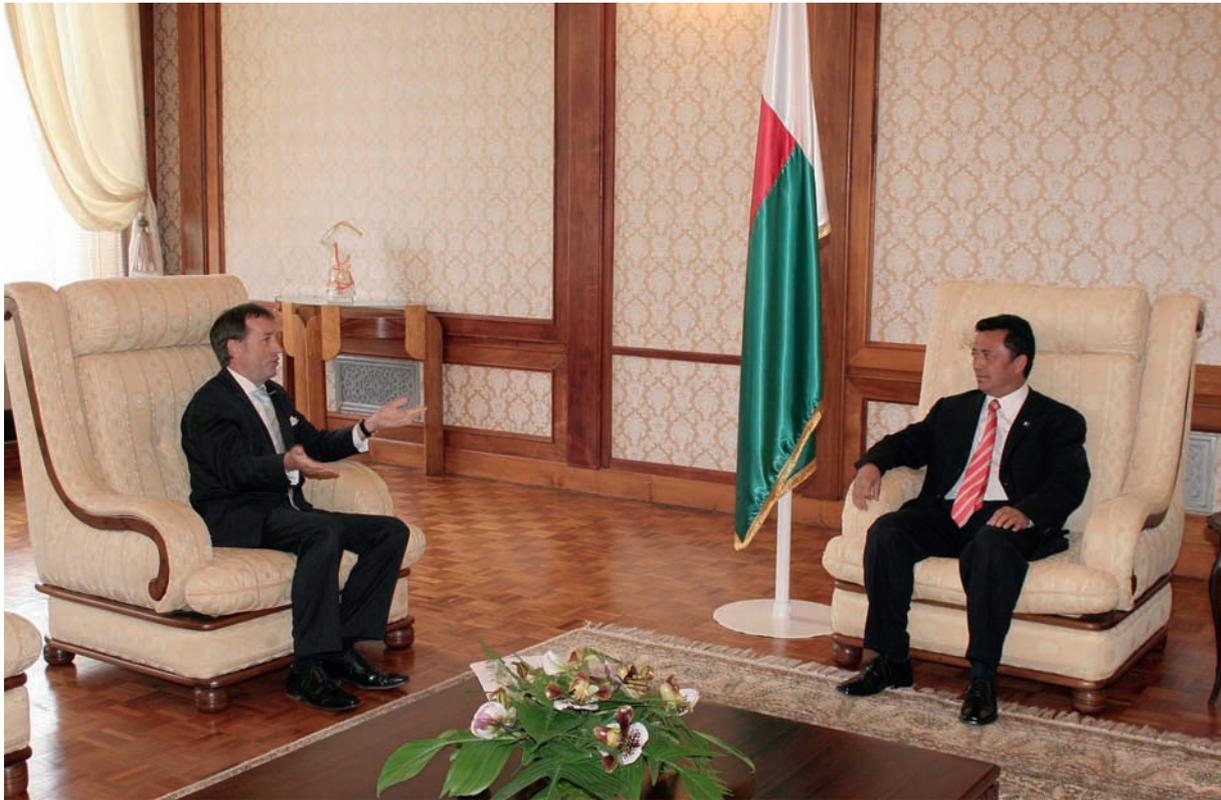
Zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes und der Verbesserung der Absatzchancen madagassischer Produkte auf dem Weltmarkt muss die Qualität madagassischer Produkte und Dienstleistungen erheblich verbessert werden. Voraussetzung dafür ist die Ausbildung qualifizierter Fachkräfte.

2. Die bisherigen Angebote zur beruflichen Qualifizierung werden von den Unternehmen als unzureichend und nicht bedarfsgerecht kritisiert. Die Ausbildungsmöglichkeiten für junge Menschen sind auf einige wenige Ausbildungszentren beschränkt, die zumeist in der Hauptstadt angesiedelt sind. Eine Ausbildung in der Hauptstadt ist jedoch für die meisten Jugendlichen aus finanziellen Gründen unerreichbar. Darüber hinaus sind die vorhandenen Ausbildungszentren auf den theoretischen Unterricht fixiert und gehen nicht ausreichend auf den Bedarf der lokalen Unternehmen ein.

Fazit 2:

In Madagaskar fehlt ein berufliches Ausbildungssystem, das – wie die duale Berufsausbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz – den Anforderungen der Unternehmen gerecht wird und jungen Menschen in allen Landesteilen den Zugang zu einer angemessenen Qualifizierung eröffnet.

3. Noch in der französischen Kolonialzeit wurden in den zwölf damaligen Wirtschaftszentren des Landes Kammern gegründet, die in städtischen Kammergebäuden untergebracht wurden. In den Jahrzehnten der staatlichen Wirtschaftsplanung fielen die Kammern und ihre Gebäude in einen Dornröschenschlaf, der erst mit der Jahrtausendwende und der Rückbesinnung Mada-



Unterstützte und begleitete die Einführung der dualen Berufsausbildung während seiner Amtszeit: Der im März 2009 gestürzte Staatspräsident Marc Ravalomanana, hier mit Handelskammer-Hauptgeschäftsführer Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz im Präsidentenpalast von Iavoloha

gaskars auf die Bedeutung des privaten Sektors zu Ende ging. Im Jahr 2002 waren in allen Kammern neue Vorstände gewählt worden, die sich aus jungen, dynamischen Unternehmern zusammensetzten, deren Ziel es war, die Selbstverwaltungsorganisation der Wirtschaft wieder zum Laufen zu bringen.

Fazit 3:

Mit den bestehenden zwölf Industrie- und Handelskammern, die nach französischem Vorbild öffentlich-rechtlich organisiert sind, existiert in Madagaskar ein Netzwerk von Selbstverwaltungsorganisationen der Wirtschaft, denen – wie in Deutschland – die Organisation eines dualen beruflichen Ausbildungssystems übertragen werden kann. Damit erhalten die brachliegenden Kammern eine Aufgabe, mit der sie ihre Mitglieder wieder neu an sich binden können.

Auf der Basis dieser Analyse wurde dem madagassischen Staatspräsidenten zum Abschluß der Reise folgender Vorschlag unterbreitet:

Zur Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung Madagaskars unterstützt die Handelskammer Hamburg die zwölf madagassischen Kammern und ihre Föderation bei der Einführung der dualen Berufsausbildung mit dem Ziel, langfristig die Chancen der jungen Menschen auf eine qualifizierte Tätigkeit zu erhöhen und die Chancen der lokalen Unternehmen auf den Weltmärkten durch qualitativ höherwertige Produkte zu steigern.

Der madagassische Staatspräsident versprach im Gegenzug, die madagassischen Kammern bei der Erfüllung dieser hoheitlichen Aufgabe durch die Freigabe des „centime additionnel“ zu unterstützen, der als Aufschlag auf die Gewerbesteuer die Grundfinanzierung der Kammern darstellt, die aber seit 1998 vom Fiskus nicht mehr an die damals inaktiven Kammern weitergeleitet wurde.

Diese mündliche Vereinbarung vom 14. Juli 2003 war der Beginn des Projekts zur Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar.

1.2 Projektentwicklung in Deutschland

Das im Anschluß an die Reise entwickelte Projektkonzept sah vor, die duale Berufsausbildung unter Leitung und aktiver Mitwirkung der Handelskammer Hamburg und durch den Einsatz ehrenamtlich tätiger Berufsbildungsexperten in Madagaskar innerhalb eines Jahres einzuführen. Die hierfür benötigten Mittel, vor allem für Reisekosten und Aufwandsentschädigung der ehrenamtlich tätigten Berufsbildungsexperten, wurden mit 100 000 Euro berechnet, die spontan von Hamburger Mäzenen und Institutionen bereitgestellt und bis Dezember 2006 auf insgesamt 150 000 Euro aufgestockt wurden.



Imposant: Das Gebäude der Industrie- und Handelskammer Antananarivo

Während der Vorbereitungen zur Umsetzung dieses Konzepts wurde an die Handelskammer Hamburg die Anregung herangetragen, die Fördermöglichkeiten der deutschen Entwicklungszusammenarbeit zu nutzen. Dabei stellte sich allerdings heraus, dass dabei ausgerechnet eine zentrale Aufgabe aller deutschen Kammern, die Organisation der dualen Berufsausbildung, nicht vorgesehen war. Das einschlägige Kammer- und Verbands-Partnerschafts Programm sah lediglich die Unterstützung der madagassischen Kammern bei der Ausweitung und der Verbesserung ihres Leistungsspektrums vor.

Für die Zusammenarbeit mit Madagaskar fanden wir eine pragmatische Lösung, indem wir zwei buchhalterisch getrennte Projekte durchführten. Die duale Berufsausbildung wurde wie geplant mit Hamburger Mitteln zwischen 2003 und 2006 in Madagaskar eingeführt. Für die Stärkung der madagassischen Kammerorganisation wurde ein Partnerschaftsprojekt mit dem Ziel des „capacity building“ entwickelt, das in den sechseinhalb Jahren seiner Laufzeit von Oktober 2004 bis Mai 2011 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit mit insgesamt 1,3 Millionen Euro gefördert wurde.

Beide Projekte gemeinsam haben zu den nachfolgend dargestellten Ergebnissen beigetragen.

2 Ziele und Ergebnisse der Zusammenarbeit

Ein wesentlicher Vorteil bei der Formulierung der gemeinsamen Ziele der Projektpartner war die Verankerung im öffentlich-rechtlichen Kammersystem. In Madagaskar wie auch in Deutschland ist der Auftrag der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung gesetzlich festgeschrieben. Folgerichtig war das Ziel der Zusammenarbeit die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen (Wirkung).

Durch die Zusammenarbeit mit der Handelskammer Hamburg sollten die madagassischen Kammern und ihre Föderation in die Lage versetzt werden, ihren Mitgliedern attraktive Leistungen anzubieten und von ihnen als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen werden, der das gesamtwirtschaftliche Interesse gegenüber der Politik formulieren und vertreten kann (Projektziel).



Fungiert als Berufsschule: Das Klassenzimmer der Industrie- und Handelskammer Antsirabe

Für die madagassischen wie auch die deutschen Partner war die Einführung der dualen Berufsausbildung dabei ein wesentliches Instrument zur Wiederbelebung der Kontakte zu den Mitgliedsunternehmen und damit zur Wahrnehmung der Kammern insgesamt („An-

keraktivität“). Darüber hinaus sollten attraktive Serviceleistungen und eine verbesserte interne Organisation die Rolle der Kammern in der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung stärken. Die drei Komponenten der Zusammenarbeit richteten sich somit auf:

1. Die Einführung der dualen Berufsausbildung.
2. Die Stärkung der internen Organisation der madagassischen Kammern und ihrer Föderation.
3. Die Entwicklung weiterer Leistungen und der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung.

2.1 Die Einführung der dualen Berufsausbildung

Die flächendeckende Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar war die Grundlage und die Ankeraktivität des Projekts. Die Zielgruppe, die kleinen oder auch kleinsten sowie mittlere Unternehmen, sollte durch die Einführung der dualen Berufsausbildung die Chance erhalten, durch die Qualifizierung junger Menschen die Qualität der eigenen Produkte und Serviceleistungen und damit die eigene Position auf dem relevanten Markt zu verbessern. Die Organisation der dualen Berufsausbildung durch die Kammern stellte diese vor die Aufgabe, die Mitglieder für das neue Angebot der Kammern zu gewinnen und anschließend durch eine erfolgreiche Organisation der dualen Berufsausbildung das neue System dauerhaft zu etablieren. Die Kammern sollten so ihre Kompetenz an einer konkreten Aufgabe verbessern, und anschließend ihr Leistungsspektrum entsprechend dem Bedarf der Mitglieder ausweiten und ergänzen. Dieses Ziel wurde vollständig erreicht.

In den Jahren 2005 bis 2010 beteiligten sich insgesamt 575 Unternehmen mit rund 600 betrieblichen Ausbildern in 14 Kammerbezirken an der dualen Berufsausbildung. 1 500 Fachkräfte, verteilt auf zehn verschiedene Berufsbilder, wurden innerhalb von sechs Jahren erfolgreich ausgebildet.

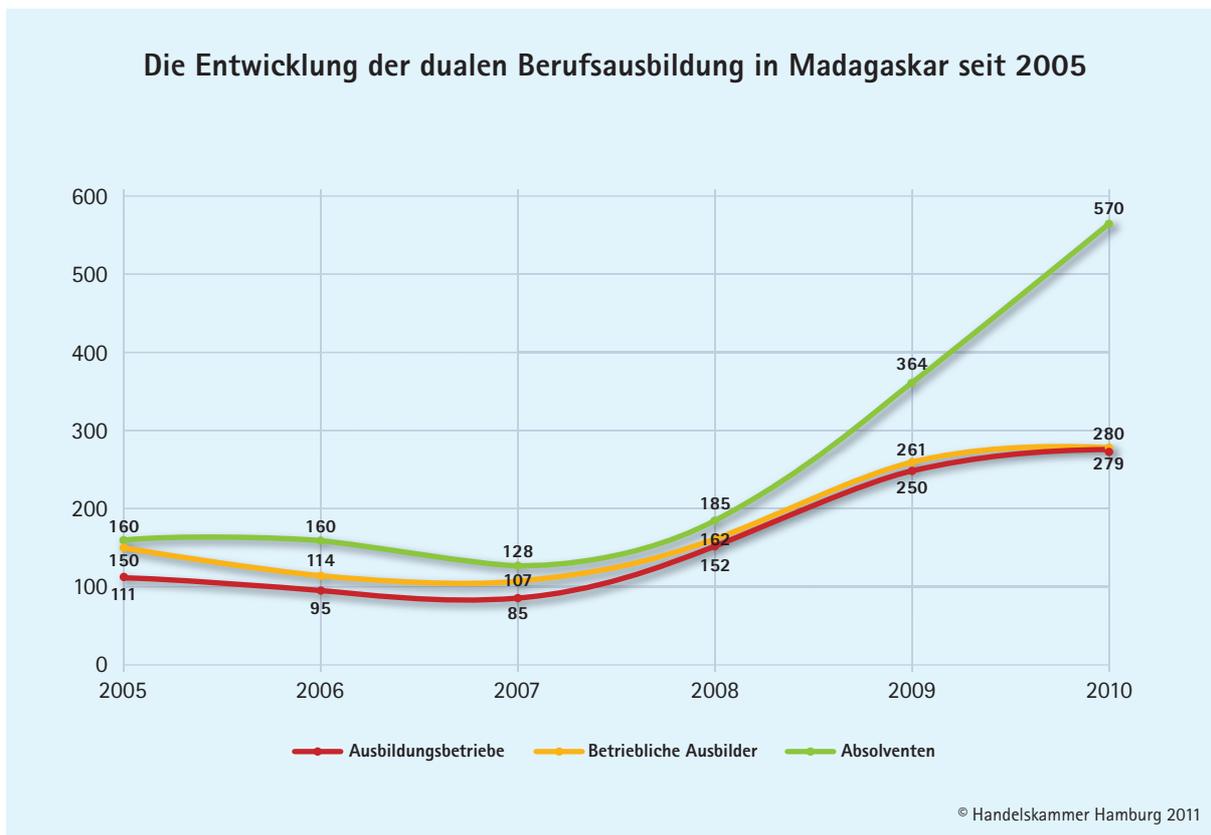


Abbildung 1: Die Entwicklung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar von 2005 bis 2010

Die Abbildung 1 zeigt, dass zunächst einige Jahre der Überzeugungsarbeit bei Unternehmen und Auszubildenden notwendig waren. Der deutliche Anstieg der dualen Berufsausbildung ausgerechnet im politischen und wirtschaftlichen Krisenjahr 2009 ist ein Beleg dafür, dass der Wert einer Ausbildung unter Einbeziehung der Unternehmen in Madagaskar mittlerweile erkannt worden ist. Der Anstieg im Jahr 2010 ist unter anderem auf den Beginn der dualen Berufsausbildung in vier Kammerbezirken zurückzuführen, die in dieser Form erst seit 2008 existieren.

Die Einführung der dualen Berufsausbildung wurde in einem Planungsworkshop im Mai 2004 in Hamburg vorbereitet. Dazu hatte die Handelskammer Hamburg die Präsidenten der damals existierenden zwölf madagassischen Kammern, den Präsidenten der Kammerföderation und den für die Kammern zuständigen Beamten der Aufsichtsbehörde nach Hamburg eingeladen und ihnen zunächst in einem einwöchigen Seminar die Aufgaben und die Organisation der Handelskammer Hamburg vorgestellt. Am Planungsworkshop nahmen von deutscher Seite bereits sieben der insgesamt

acht Experten teil, die beim Senior Experten Service (SES) Bonn angefordert worden waren mit dem Ziel, die Einführungsphase der dualen Berufsausbildung in Madagaskar zu begleiten. Alle Experten hatten selber eine duale Ausbildung durchlaufen und waren über viele Jahre als Ausbilder tätig gewesen, so dass sie über umfassende Kenntnisse in ihren jeweiligen Fachgebieten verfügten. Darüber hinaus erfüllten sie die Anforderung nach ausreichenden französischen Sprachkenntnissen. Sie hatten nach Abschluss ihrer aktiven Laufbahn beim Senior Experten Service ihre Bereitschaft zu Einsätzen in aller Welt gemeldet und waren bereit, gegen Aufwandsentschädigung und ein geringes Taschengeld an der Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar mitzuwirken.

Ergebnisse des Planungsworkshops waren

- Standards der dualen Berufsausbildung in Madagaskar:
Die Dauer der dualen Berufsausbildung in Deutschland von bis zu dreieinhalb Jahren wurde von den madagassischen Kammerpräsidenten als zu lang bewertet. Die Dauer

einer dualen Berufsausbildung in Madagaskar wurde deshalb auf ein Jahr festgelegt.

- Die ersten Berufsbilder:
Bereits im Vorfeld hatten die madagassischen Kammerpräsidenten die von ihren Mitgliedern als vordringlich erachteten Berufsbilder identifiziert. Diese Vorschläge wurden im Workshop diskutiert und mit den fachlichen Qualifikationen der deutschen Experten in Einklang gebracht.
- Die Aufteilung der deutschen Experten auf die madagassischen Kammern:
insgesamt acht Senior Experten erfüllten die fachlichen und sprachlichen Anforderungen und waren zu einem Einsatz in Madagaskar bereit. Sie mussten auf die insgesamt zwölf Kammern und entsprechend der als vordringlich genannten Berufe aufgeteilt werden. Dies gelang durch die Aufteilung der Implementierungsphase in zwei

jeweils dreimonatige Abschnitte. Im ersten Abschnitt wurde die duale Berufsausbildung in acht Kammerbezirken eingeführt. Die verbleibenden vier Kammern führten die duale Berufsausbildung mit drei Monaten Verzögerung ein. Da sieben der acht Experten für beide Abschnitte der Implementierungsphase zur Verfügung standen, konnte in drei größeren Kammern bereits in der Implementierungsphase ein zweites Berufsbild eingeführt werden.

Zum Abschluss der Implementierungsphase hatten 372 Auszubildende in 137 Ausbildungsbetrieben eine einjährige duale Ausbildung in einem der fünf angebotenen Berufe aufgenommen. Aus der abschließenden Evaluierung zum Verlauf der Implementierungsphase in den einzelnen Kammern wurden wertvolle Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der beteiligten Kammern gewonnen, die in die

Tabelle 1: Das Projekt für die Einführung der dualen Berufsausbildung

| Zeitraum / Aktivitäten | madagassische Partner | deutsche Partner |
|--|---|--|
| Vorbereitung Jun. – Sep. 2004 | Akquisition der künftigen Ausbildungsbetriebe | Anpassung der Berufsbilder an die vereinbarte Ausbildungsdauer in Madagaskar |
| Implementierung (1) Okt. – Dez. 2004 (2) Jan. – Mär. 2005 | Einführung der Unternehmen in die Prinzipien der dualen Berufsausbildung Schulung der künftigen Ausbilder (Train-the-trainer) Auswahl der ersten Auszubildenden Anleitung der Kammermitarbeiter beim Start der Organisation der dualen Berufsausbildung Erarbeitung der ersten Prüfungsfragen | Entsendung deutscher Senior Experten nach Madagaskar Fachliche und organisatorische Projektsteuerung |
| Konsolidierung Apr. 2005 – Dez. 2006 | Selbstständige Organisation der dualen Berufsausbildung Vorbereitung und Durchführung der ersten Abschlussprüfungen Vorbereitung des zweiten und dritten Ausbildungsdurchgangs | Lobbying zur Freigabe der Zuwendungen des madagassischen Staates an die Kammern Bedarfsorientierte Entsendung deutscher Experten nach Madagaskar Fachliche und organisatorische Projektsteuerung |

Aktivitäten zur Stärkung der internen Organisation Eingang fanden.

In ersten Jahr der dualen Berufsausbildung in Madagaskar stellten bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter das Gros der Auszubildenden, da die Betriebe zunächst ihren langjährigen Mitarbeitern das Privileg einer verbrieften Ausbildung zukommen lassen wollten. In den darauf folgenden Jahren ist der Anteil der bereits angestellten „internen“ Auszubildenden deutlich zurückgegangen zugunsten der „externen“ Auszubildenden, die – wie auch in Deutschland üblich – zum Zweck und für die Dauer der Ausbildung von den Unternehmen eingestellt werden.

Die in Madagaskar üblichen hohen Abbruchraten waren auch im Verlauf der mittlerweile sechs abgeschlossenen Ausbildungsdurchgänge der dualen Berufsausbildung zu beobachten. Insbesondere im ersten Jahr der dualen Berufsausbildung schlossen lediglich 40 Prozent aller Auszubildenden die duale Berufsausbildung erfolgreich ab. Dafür waren sowohl das unentschuldigte Fernbleiben im Verlauf des Ausbildungsjahres wie auch das Nichtbestehen der Abschlussprüfung verantwortlich. Inzwischen hat sich die Abbruchquote auf den im madagassischen Vergleich erfreulich niedrigen Wert von 25 Prozent der Ausbildungsanfänger reduziert.

Während der Implementierungsphase wurden mit Unterstützung der deutschen Senior Experten fünf Berufe eingeführt:

- Fachkraft Tourismus und Hotellerie
- Mechatroniker
- Schreiner
- Kaufmännische Fachkraft
- IT-Wartungstechniker

Diese ersten Berufsbilder beruhten auf deutschen Ausbildungsordnungen, die ins Französische übersetzt und dann gemeinsam mit den madagassischen Ausbildern vor Ort auf die Möglichkeiten einer einjährigen Ausbildung in Madagaskar zurechtgeschnitten wurden. Dabei kam eine einheitliche Gliederung zum Einsatz, die später die Entwicklung weiterer Berufsbilder ohne die Mitwirkung deutscher Experten ermöglichte. So entstan-



Erfolgreich eingeführt: Die duale Berufsausbildung, hier die Ausbildung zum Mechatroniker

den in den folgenden Jahren weitere Berufsbilder der dualen Berufsausbildung in Madagaskar.

- Bankassistent
- Reiseleiter
- Mechaniker
- Schiffsagent
- Sekretariat
- Wartungsmechaniker
- Zimmermann

Der Bankassistent ist das Ergebnis der guten Zusammenarbeit mit der Deutschen Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation e.V., die zeitgleich ein Projekt zur Entwicklung der madagassischen Sparkassenorganisation durchführte und in diesem Projekt einen Ausbildungsberuf nach den Prinzipien der dualen Berufsausbildung in Madagaskar entwickelte.

Die erfolgreiche Einführung und Organisation der dualen Berufsausbildung durch die madagassischen Kammern hatte zur Folge, dass auch der madagassische Staatspräsident seinen Teil der Vereinbarung einhielt und die seit 1998 gesperrten Zuwendungen des madagassischen Staates an die Kammern ab dem Jahr 2006 wieder freigab. Darüber hinaus



Im Gespräch: Bundespräsident a. D. Horst Köhler mit Versandhauschef Dr. Michael Otto, Madagaskar-Projekt Koordinatorin Birgit Schwegel und Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz (v. li.)

fanden die Kammern und ihre Beteiligung an der beruflichen Ausbildung Eingang in den „Madagascar Action Plan“ (MAP), das Leitbild für die Entwicklung Madagaskars für die Jahre 2007 bis 2012, das im November 2006 vorgestellt wurde. Darin war vorgesehen, den Anteil der Jugendlichen in einer beruflichen Ausbildung von 350 auf 700 Personen je 100 000 Einwohner zu verdoppeln.

Als Ergebnis von Gesprächen mit dem Staatspräsidenten und dem madagassischen Bildungsminister, der einen Anstieg auf 30 000 Auszubildende pro Jahr anregte, legte die Handelskammer Hamburg im Juli 2008 eine Expertise zur weiteren Entwicklung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar vor. In drei Szenarien wurde darin die Fortsetzung der bisherigen Projektarbeit, die Umsetzung des MAP-Zieles der Verdoppelung der beruflichen Ausbildung und ein Szenario einer stabilen und nachhaltigen Entwicklung der dualen Berufsausbildung in der Regie der Kammern erarbeitet und mit Zahlen unterlegt. Dieses Szenario war Grundlage einer Vereinbarung zwischen dem madagassischen Staat und den Kammern, die zwischen den fünf beteiligten Ministerien im zweiten Halbjahr 2008 bis zur Unterschriftsreife vorbereitet wurde. In der Vereinbarung sollte die Organisation der dualen Berufsausbildung formal auf die Kammern übertragen und der Finanzierungsbeitrag des madagassischen Staates für die Umsetzung des nachhaltigen Wachstumsszenarios in den Jahren 2009 bis 2012 festgeschrieben wer-



Weltspitze: Auf dem Weltkongress der International Chamber of Commerce in Kuala Lumpur 2009 wurde das Madagaskar-Projekt als weltbestes Kammerprojekt ausgezeichnet

den. Die Unterzeichnung der Vereinbarung war für Februar 2009 vorgesehen, kam jedoch wegen der damals bereits ausgebrochenen politischen Krise nicht zustande. Die im Basisszenario der Fortsetzung der Projektarbeit angestrebten 1 000 Absolventen einer dualen Berufsausbildung bis Ende 2010 wurden jedoch trotz der Krise bereits Ende 2009 erreicht.

Die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar erfuhr zwei besondere Auszeichnungen:

- Im April 2006 zeichnete der damalige Bundespräsident, Dr. Horst Köhler, im Rahmen seines Staatsbesuchs in Madagaskar die besten Absolventen des ersten Ausbildungsjahres persönlich aus. In seiner Rede zu diesem Anlass wie an verschiedenen späteren Gelegenheiten rühmte er die duale Berufsausbildung als ein vorbildliches Projekt der Hilfe zur Selbsthilfe sowie die deutschen Senior Experten, deren Engagement ihn stark beeindruckte.
- Die Jury des Kongresses der World Chamber Federation in Kuala Lumpur, Malaysia, wählte im Juni 2009 die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar zum besten Projekt für kleine und mittlere Unternehmen.



Freut sich mit Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz über seine Auszeichnung: Der Jahrgangsbeste des ersten Ausbildungsjahres

2.2 Die Verbesserung der internen Organisation

Die madagassischen Kammern waren in den Jahrzehnten ihrer Lethargie zum Abstellplatz für Staatsbeamte („fonctionnaires“) geworden, die den Kammern von der zuständigen Aufsichtsbehörde zugeteilt wurden. Die Motivation dieser unkündbaren Mitarbeiter entsprach ihrem geringen Lohn, so dass der Neustart der Kammeraktivitäten zunächst zu einem großen Teil von den ehrenamtlich tätigen Kammerpräsidenten ausgehen musste. Auch die technische Ausstattung der Kammern ließ im Jahr 2003 mehr als zu wünschen übrig. Die meisten Kammern hatten keinerlei technische Infrastruktur, und in aller Regel waren die Telefonleitungen wegen unbezahlter Rechnungen der vorangegangenen Jahre abgestellt. Für die Organisation der dualen Berufsausbildung und für weitere Leistungen musste die interne Organisation der Kammern daher neu aufgebaut werden.

Dazu fand im Mai 2004 auf Einladung der Handelskammer Hamburg ein einwöchiges Grundlagenseminar in Hamburg statt, in dessen Verlauf den Präsidenten der damals existierenden zwölf Kammern und der Kammerföderation sowie dem zuständigen Beamten der Aufsichtsbehörde die Aufgaben und die Organisation unserer Handelskammer vermittelt wurden. Diese Schulung wurde fünf Jahre später wiederholt, nachdem in den meisten der zwölf bestehenden Kammern neue Präsidenten gewählt und zwölf weitere

Kammern gegründet worden waren. Nach der Implementierungsphase der dualen Berufsausbildung fanden zwischen April 2005 und Februar 2007 in Madagaskar acht weitere Schulungen zur Verbesserung der internen Organisation der Kammern statt. Für diese Schulungen konnten wir fünf ehemalige Hauptgeschäftsführer deutscher Industrie- und Handelskammern gewinnen, die bereit waren, ihre profunde Kenntnis der Kammerarbeit gegen Erstattung der Reisekosten und ein geringes Taschengeld mit den Präsidenten und Hauptgeschäftsführern der madagassischen Kammern zu teilen.

Vertieft wurden die in den Schulungen vermittelten Inhalte durch zweiwöchige Coachings der ehemaligen Hauptgeschäftsführer in den sogenannten „Leitkammern“. Diese Kammern hatten sich in der Implementierungsphase der dualen Berufsausbildung als besonders leistungsfähig herausgestellt und sollten als erste in die Lage versetzt werden, weitere Dienstleistungen anzubieten, während die „Entwicklungskammern“ mit der Organisation der dualen Berufsausbildung bereits vollständig ausgelastet waren. Zur Überprüfung der Umsetzung der vermittelten Inhalte erhielten die Kammern im zweiten Halbjahr 2006 einen Aufgabenkatalog, in dem die bisherigen Leistungen in der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung, der Gestaltung eines Produktkatalogs, die Organisation der dualen Berufsausbildung, die Zusammenarbeit zwischen und in den einzelnen Gremien und Organen der Kammer sowie der Auftritt der Kammer im eigenen Gebäude wie auch in der Öffentlichkeit bewertet wurde, wobei an die Leitkammern höhere Anforderungen gestellt wurden als an die Entwicklungskammern. Die Auswertung der erbrachten und zu belegenden Leistungen Ende Januar 2007 war die Entscheidungsgrundlage für die Verteilung der Projektmittel zur Verbesserung der Sachausrüstungen in den madagassischen Kammern.

Mitte 2007 verfügten alle Kammern über funktionierende Gremien und Organe und einen Generalsekretär, der mit den grundlegenden Kammeraufgaben vertraut war, sowie über einen Mitarbeiter zur Organisation der dualen Berufsausbildung. Die Leitkammern hatten



Wichtig: Der regelmäßige Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der madagassischen Kammern

darüber hinaus erste Dienstleistungen, beispielsweise für Existenzgründer, entwickelt und engagierten sich auf lokaler Ebene durch Briefe und Stellungnahmen in der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung. Außerdem lagen national einheitliche Standards für die Organisation der dualen Berufsausbildung vor, die in einem Workshop aller Berufsbildungsmitarbeiter erarbeitet worden waren.

Zur Verbesserung der Kompetenz der Kammermitarbeiter erhielt jede Kammer Ende 2007 das Angebot, zunächst auf Projektkosten einen Mitarbeiter einzustellen, der über ausreichende Deutschkenntnisse verfügte, um an einer Intensivschulung zu den Aufgaben und der Organisation von Kammern in Deutschland teilzunehmen. Die madagassischen Kammern verpflichteten sich, die Projektassistenten dauerhaft einzustellen und sich im weiteren Projektverlauf zunehmend an den Personalkosten zu beteiligen. Dies ist in zehn der zwölf Kammern gelungen. Die Projektassistenten erhielten im Juli 2008 eine zweiwöchige Intensivschulung in der Handelskammer Hamburg, aus der sich dauerhaf-

te Kontakte mit Mitarbeitern der Handelskammer Hamburg entwickelten. Darüber hinaus wurden die Projektassistenten in Madagaskar anhand eines selbstgewählten Themas aus der Kammerarbeit in der Planung und Umsetzung von Projekten geschult. In einer Gruppenarbeit über mehrere Workshops hinweg entwickelten die Projektassistenten ein Handbuch der Kammerarbeit, in dem die Aufgaben der madagassischen Kammern in einzelnen Prozessen mit Arbeitsschritten und Zuständigkeiten festgelegt sind. Das Handbuch wurde im August 2010 von den Kammerpräsidenten verabschiedet und bildet die Grundlage für eine spätere Zertifizierung der madagassischen Kammern.

2.3 Serviceangebote und gesamtwirtschaftliche Interessenvertretung

Das Ansehen der Kammern bei den Unternehmen wie auch in der politischen Öffentlichkeit war zu Projektbeginn denkbar schlecht. In den wirtschaftlichen Zentren des Landes

hatten privatwirtschaftlich organisierte Verbände die regionale oder branchenspezifische Interessenvertretung für die größeren Unternehmen übernommen. Wenn überhaupt, so wurden die Kammern als verlängerter Arm des Staates und Verwalter von Lagerhallen wahrgenommen, die ihnen als Einnahmequellen zugeteilt worden waren, aber vielfach ebenfalls brach lagen. Erklärtes Ziel der Projektpartner war es daher, dieses Image durch attraktive Leistungen zu verbessern und die gesetzlich Kammeraufgabe der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung wieder in den Kammern zu verankern.

Grundlage für die Entwicklung des Leistungsspektrums der madagassischen Kammern war das Einführungsseminar im Mai 2004 in Hamburg, in dem die Kammerpräsidenten anhand von Beispielen aus der Tätigkeit der Handelskammer Hamburg an die Aufgaben und Gestaltung der gesamtwirtschaftlichen Interessenvertretung und eines attraktiven Serviceangebots herangeführt wurden. Die Übertragung der Erfahrungen aus Hamburg auf die Situation in Madagaskar fand in den Seminaren der Kammerpräsidenten zum Lobbying im Juli 2005 und zur Öffentlichkeitsarbeit im Oktober 2005 sowie im Workshop der Generalsekretäre zu Serviceleistungen für Unternehmen im August 2005 statt und wurde in den Leitkammern bis Ende 2006 durch das Coaching der ehemaligen Kammerhauptgeschäftsführer vertieft.

Der von den Generalsekretären erarbeitete Produktkatalog umfasste die Information der Unternehmen zu nationalen und internationalen Märkten und Normen, die Geschäftsvermittlung durch virtuelle und reale Kontaktbörsen, die Organisation von Veranstaltungen und die Schulung insbesondere der kleinen und kleinsten Unternehmen zur Unternehmensführung.

Zur Verbesserung der Informationen an die Unternehmen erhielten die madagassischen Kammern Zugang zu den Informationen des Internet durch die Anschaffung von Rechnern aus den Zuwendungen des Projekts. In den Kammern der größeren Wirtschaftszentren wurden darüber hinaus Internetzentren eingerichtet, die gegen Entgelt den kleinen und

kleinsten Unternehmen für eigene Recherchen zur Verfügung stehen.

Außerdem wurde eine Website der Kammerföderation eingerichtet, über die auch auf die Websites der lokalen Kammern zugegriffen werden kann (www.cci-madagascar.org). Die Kammer der madagassischen Hauptstadt Antananarivo versendet mittlerweile wöchentlich ein Bulletin der wesentlichen Wirtschaftsnachrichten der Woche, und mehrere Leitkammern versorgen ihre Unternehmen durch wöchentliche oder monatliche Bulletins mit regionalen Wirtschaftsdaten. Vier Leitkammern wurden durch eine Zuwendung der Kommission des Indischen Ozeans (COI – Commission de l'Océan Indien) in das regionale virtuelle Informationsnetzwerk RNIC eingebunden.



Rechner für Madagaskar: Ankunft der von der Handelskammer Hamburg gespendeten Computer

Die Suche madagassischer Unternehmen nach deutschen Geschäftspartnern wurde erleichtert durch die virtuelle Kontaktbörse www.e-trade-center.de, die als Dienstleistungsangebot der madagassischen Kammern auf der jährlich stattfindenden Internationalen Messe Madagaskar (FIM – Foire Internationale de Madagascar) vorgestellt wurde. Darüber hinaus hat sich die Einstellung der deutschsprachigen Projektassistenten als Erleichterung für deutsche Unternehmen erwiesen, die sich für den madagassischen Markt interessieren. Anfragen, die bisher zumeist an die deutsche Botschaft vor Ort gerichtet sind, werden mittlerweile von dieser immer häufiger an die madagassischen Kammern weitergeleitet und von diesen direkt beantwortet. Insbesondere die Kammern in den

größeren Wirtschaftszentren organisieren in-
zwischen regelmäßig B2B, für die sie zuneh-
mend Zuwendungen der EU und anderer In-
stitutionen erhalten.

Mit Schulungen der kleinen und kleinsten
Unternehmen zur Buchhaltung und Unter-
nehmensführung leisten die madagassischen
Kammern heute einen wesentlichen Beitrag
zur Formalisierung des informellen Sektors,
dem immer noch etwa 60 Prozent der ma-
dagassischen Wirtschaftsleistung zugeschrie-
ben werden. Daneben finden insbesondere in
Leitkammern Seminare und kleinere, halb-
bis mehrtägige Schulungen zu regionalen
Themen statt.

Die Aufgabe und Bedeutung der gesamtwirt-
schaftlichen Interessenvertretung wurde den
Kammerpräsidenten in Workshops und den
Aufenthalten in Hamburg vorgestellt, ihre
Umsetzung in Madagaskar wird jedoch durch
den starken Einfluss des Staates in allen Be-
reichen und insbesondere durch die Abhän-
gigkeit der madagassischen Kammern von
staatlichen Zuwendungen erschwert. Auf lo-
kaler Ebene stehen die Kammerpräsidenten in
regelmäßigem Kontakt zu den lokalen Vertre-
tern von Politik und Behörden. Die spezifi-
schen Anliegen der Unternehmen werden da-
bei zunächst in den zuständigen Kammergre-
mien diskutiert und vor allem in persönlichen
Gesprächen, teilweise auch in Briefen, an die
zuständigen Behörden herangetragen. Die Er-
arbeitung eines Positionspapiers zu einem re-
gionalpolitisch relevanten Thema war Thema
eines Workshops der Projektassistenten.

Auf nationaler Ebene stand die Kammerfö-
deration zunächst in Konkurrenz zu privat-
wirtschaftlich organisierten Verbänden, die
während der jahrzehntelangen Lethargie der
madagassischen Kammern die Aufgabe der
wirtschaftlichen Interessenvertretung über-
nommen haben. Die Aktivität der Verbände
konzentriert sich jedoch auf die wirtschaft-
lichen Zentren des Landes, während die Kam-
merorganisation in allen 22 Regionen vertre-
ten ist. Inzwischen engagieren sich die ge-
wählten Mitglieder eines der beiden großen
Verbände verstärkt in den Kammergremien,
so dass hier auch eine Konvergenz zugunsten
der Kammern zu beobachten ist.

Die Wahrnehmung der Kammern als Organi-
sation der wirtschaftlichen Selbstverwaltung
durch die zentralen madagassischen wie
auch die internationalen Organisationen hat
sich deutlich verbessert. Bereits der im No-
vember 2006 vorgestellte Madagascar Action
Plan wies den madagassischen Kammern bei
der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes
insgesamt und speziell bei der Stärkung der
beruflichen Ausbildung eine bedeutende
Rolle zu. Seitens der internationalen Institu-
tionen wird die Bereitschaft signalisiert, die
Ausweitung der dualen Berufsausbildung fi-
nanziell zu fördern, sobald die politischen
Rahmenbedingungen dies wieder zulassen.

2.4 Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen

Die politischen Veränderungen in Madagas-
kar in den ersten Monaten des Jahres 2009
blieben nicht ohne Folgen für die Projektar-
beit, auch wenn unsere Zusammenarbeit mit
den madagassischen Kammern als Kooperati-
on zweier Nicht-Regierungs-Organisationen
auch nach dem Machtwechsel in Madagaskar
weitergeführt werden konnte.



Hochrangiger Besuch: Die Präsidenten der
madagassischen Industrie- und Handelskammern
in der Handelskammer Hamburg im April 2009

Staatspräsident Ravalomanana hatte die Ein-
führung der dualen Berufsausbildung vom
ersten Moment an wohlwollend begleitet und
nach dem erfolgreichen Abschluss des ersten
Ausbildungsjahrgangs die seit 1998 blockier-
ten staatlichen Zuwendungen an die mada-
gassischen Kammern ab 2006 wieder freige-
geben. Nach der Vorlage einer Expertise, in
der unsere Handelskammer in drei Szenarien

die Ausweitung der dualen Berufsausbildung und die damit verbundenen Kosten ermittelt hatte, fanden im zweiten Halbjahr 2008 intensive Gespräche mit der damaligen Regierung zum sogenannten „scaling-up“ der dualen Berufsausbildung von damals 300 auf 1000 Absolventen im Jahr 2012 statt. Die staatlichen Zuwendungen wurden an die Kalkulationen des Szenarios angepasst, und ein Vertrag zwischen der madagassischen Regierung und den Kammern war unterschriftsreif vorbereitet, als die politische Krise im Januar 2009 einsetzte. Infolge der Krise wurde der bereits beschlossene madagassische Haushalt für das Jahr 2009 außer Kraft gesetzt. Erst im Oktober 2009 verkündete der damalige Wirtschaftsminister den Beschluss der defacto Regierung, die Kammern erneut zu unterstützen, die Auszahlung dieser Zuwendungen an die Kammern verzögerte sich jedoch bis weit in das Jahr 2010 hinein. Für die Budgets der Kammern ist diese Verzögerung gleichbedeutend mit einem Ausfall der staatlichen Zuwendungen für das Jahr 2009, die für die meisten Kammern die Haupteinnahmequelle stellen. Trotz dieser Einschränkungen weiteten die madagassischen Kammern die Organisation der dualen Berufsausbildung im Krisenjahr 2009 aus. Dieses Engagement ist nicht hoch genug zu bewerten. Ohne Finanzierungsbeitrag des madagassischen Staates fiel die Ausweitung jedoch deutlich geringer aus als im Szenario vorgestellt. Von einem „scaling-up“ kann unter den veränderten Voraussetzungen nicht mehr die Rede sein.

Die Föderation der madagassischen Kammern wurde von den politischen Veränderungen in besonderem Maße getroffen. Nach der Neuwahl der Kammervorstände im Jahr 2008 und der Neugründung von insgesamt zwölf Kammern zwischen Ende 2008 bis Mai 2009 hätten im Verlauf des Jahres 2009 auch Neuwahlen zum Vorstand der Kammerföderation stattfinden müssen. Dies ist wegen der politischen Krise und mangels Finanzierung nicht geschehen, so dass die Kammerföderation kein Budget vorbereiten konnte, auf dessen Grundlage die staatlichen Zuwendungen errechnet und vergeben werden. Ohne Budget war die Kammerföderation jedoch nicht in der Lage, die Neuwahlen zu organisieren und

zu finanzieren. Dieses Dilemma konnte erst beim Abschlussworkshop unseres Projekts durch einen Beschluss der Kammerpräsidenten aufgelöst werden, mit dem vereinbart wurde, die Reisekosten der lokalen Kammervertreter zur Teilnahme an der Generalversammlung der Föderation aus den jeweiligen Mitteln der lokalen Kammern zu finanzieren. Darüber hinaus wurde vereinbart, die Kammerföderation ab dem Jahr 2011 durch direkte Beiträge der lokalen Kammern in Höhe von 2 Prozent des jeweiligen Budgets zu finanzieren. Erst mit dieser direkten Finanzierung der Kammerföderation besteht eine realistische Chance, die bisherige „one-man-show“ in eine funktionierende Kammerföderation mit qualifizierten Mitarbeitern weiter zu entwickeln, die den Ansprüchen der lokalen Kammern an ihren Dachverband genügt.



Aufwendig: Die Projektassistentin Olinivina Ranaivo bei der Auszahlung von Reisekostenerstattungen

Ein positiver Effekt der Unzuverlässigkeit des Staates bei der Auszahlung der Zuwendungen ist die Erkenntnis einiger führender Kammerpräsidenten, dass eine Grundfinanzierung aus staatlichen Zuwendungen mit den Aufgaben der wirtschaftspolitischen Interessenvertretung nicht dauerhaft in Einklang gebracht werden kann. Die weitgehende Abhängigkeit der madagassischen Kammern von staatlichen Subventionen war bereits vor der politischen Krise ein immer wieder diskutiertes Problem, dessen Wurzeln in der Ausgestaltung des madagassischen Kammerrechts liegen. Während das deutsche Kammerrecht den Einzug der Beiträge unmittelbar durch die Kammern vorsieht, wird die Grundfinanzierung der madagassischen Kammern durch den sogenannten „centime additionnel“ geregelt. Dieser Aufschlag auf die Gewerbesteuer ist zwar für die

Grundfinanzierung der Kammern vorgesehen, wird jedoch zunächst vom Fiskus eingezogen. Die Weiterleitung der Einnahmen an die Kammern ist Bestandteil der jährlichen Haushaltsgesetze. Zu Projektbeginn wurde unsere Anregung, die Grundfinanzierung der Kammern durch die Umstellung auf eine direkte Beitragsfinanzierung zu stabilisieren, von den madagassischen Kammern als nicht durchführbar betrachtet, und die damaligen Leistungen der Kammern hätten einen direkten Beitrag vermutlich auch nicht gerechtfertigt. Inzwischen hat hier ein Umdenken eingesetzt. Der Vorschlag der lokalen Kammer in Mahajanga zur Umstellung der Grundfinanzierung auf einen direkten Beitrag aller registrierten Unternehmen, verbunden mit einem auf die madagassische Realität abgestimmten Vorschlag zur Umsetzung, ist dem amtierenden Wirtschaftsminister bereits schriftlich zugegangen.

Bereits vor der politischen Krise hatte die noch unter Staatspräsident Ravalomanana durchgeführte Gebietsreform zu Anpassungen auch in der Kammerlandschaft geführt. Nach der Aufteilung der noch zu Kolonialzeiten festgelegten sechs Provinzen in insgesamt 22 voneinander unabhängige Regionen wurde im September 2008 ein Dekret zur Gründung von zwölf neuen Kammern erlassen. Die Verdoppelung der Projektpartner in einem laufenden Projekt ist auch unabhängig von den politischen Rahmenbedingungen eine Herausforderung. In unserer Zusammenarbeit wurde sie dadurch gelöst, dass die Integration der neu gegründeten Kammern über eine enge, teilweise vertraglich vereinbarte Zusammenarbeit zwischen „alten“ und „neuen“ Kammern sichergestellt wurde. Aus Projektmitteln wurde dabei insbesondere die Ausweitung der dualen Berufsausbildung auf die neu gegründeten Kammern gefördert, so dass ein Jahr nach der Gründung bereits vier der insgesamt zwölf neuen Kammern die duale Berufsausbildung in eigener Regie organisieren.

3 Methodik

Die Systematik entwicklungspolitischer Programme lernten wir erst kennen, als die Ziele unserer Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern bereits vereinbart waren. Die Verbindung dieser Vorgaben mit den Inhalten, die wir gemeinsam mit unseren madagassischen Partnern erarbeitet hatten, lieferte uns wertvolle Erkenntnisse über die Funktionsweise der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit.

3.1 Ein Ziel, zwei Projekte

Das gemeinsam vereinbarte Ziel unserer Zusammenarbeit mit den madagassischen Partnern war von Anfang an die Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar, dessen Umsetzung zunächst allein aus Zuwendungen Hamburger Mäzene und Institutionen finanziert werden sollte. Das Angebot einer zusätzlichen Finanzierung aus Mitteln der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit bot die Chance, den Umfang der Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern deutlich zu erweitern. Die Maßgabe, mit diesen zusätzlichen Mitteln keinesfalls die Einführung der dualen Berufsausbildung zu finanzieren, war allerdings für uns eine Überraschung, die uns lange zögern ließ, dieses Angebot auch anzunehmen.

Der Kompromiss war die Trennung in zwei formell und buchhalterisch getrennte Projekte zwischen denselben Partnern, die dasselbe Ziel verfolgten: die Verbesserung der Situation insbesondere der kleinen und mittleren Unternehmen durch eine Stärkung der wirtschaftlichen Selbstverwaltung. Bei der Einführung der dualen Berufsausbildung sollte die wirtschaftliche Situation der kleinen und mittleren Unternehmen über die verbesserte Qualifizierung der Mitarbeiter erzielt werden, und die Stärkung der Kammern durch die Koordination der Ausbildungsbetriebe und die Organisation der einheitlichen Abschlussprüfungen. Im Rahmen des Kammer-Partnerschafts-Projekts sollten Trainings und Schulungen sowie eine verbesserte Ausstattung mit Sachmitteln die Leistungsfähigkeit der

Kammern erhöhen, die dadurch ihrer Aufgabe der Förderung der lokalen Unternehmen besser würden nachkommen können.

Der Erfolg der madagassischen Kammern bei der Organisation der dualen Berufsausbildung und die Wirkungen dieser Dienstleistung auf die Wahrnehmung der Kammern bei den Mitgliedsunternehmen wie auch in der Öffentlichkeit hatte zur Folge, dass diese künstliche Trennung ab Oktober 2007 aufgehoben werden konnte und die Ausweitung der dualen Berufsausbildung als Bestandteil der Stärkung der madagassischen Kammern in das Kammerpartnerschaftsprojekt Eingang gefunden hat. Besonders erfreulich ist, dass seit 2010 ein eigenständiges Programm Bildungspartnerschaften deutscher Kammern in der Entwicklungszusammenarbeit ermöglicht.

3.2 Fachkompetenz und Expertenwissen

In der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern war es unser Ziel, die in der Handelskammer Hamburg vorhandene Fachkompetenz beim Aufbau der madagassischen Kammerstrukturen zu nutzen und auf die Gegebenheiten in Madagaskar zu übertragen. Die Seminare in Hamburg über die Aufgaben und Organisation deutscher Industrie- und Handelskammern wurden durchweg von Mitarbeitern der Handelskammer Hamburg gestaltet, die aus ihrer unmittelbaren Erfahrung berichteten und in angeregten Diskussionen den madagassischen Teilnehmern Einblick in die Tätigkeit unserer Handelskammer ermöglichten.

Für die Einsätze in Madagaskar setzten wir unter Verzicht auf einen Langzeitexperten der Entwicklungszusammenarbeit auf die Kompetenz und die Erfahrung fünf ehemaliger Hauptgeschäftsführer deutscher Industrie- und Handelskammern, die den Aufbau der internen Strukturen der madagassischen Kammern durch insgesamt 15 durch die Projektleitung in Hamburg koordinierte Einsätze vor Ort intensiv begleiteten. Ergänzt wurden die

Einsätze in einzelnen Kammern durch Seminare zu den Grundlagen der Lobbyarbeit, zu Dienstleistungen und zur Öffentlichkeitsarbeit, an denen Vertreter aller Kammern teilnahmen. Dadurch erhielten die madagassischen Kammern umfassenden Zugriff auf das in der Handelskammer Hamburg und in der deutschen Kammerlandschaft insgesamt vorhandene Wissen in der Gestaltung von Kammerarbeit und der Organisation der dualen Berufsausbildung.

Für die Einführung der dualen Berufsausbildung in den einzelnen Kammern konnten wir über den Senior Experten Service in Bonn acht Berufsbildungsexperten gewinnen, die eine duale Berufsausbildung absolviert hatten und auf Grund ihrer jahrelangen Berufserfahrung und Tätigkeit als betriebliche Ausbilder nicht nur ihr Metier beherrschten, sondern auch mit der Organisation der dualen Berufsausbildung im Betrieb und in den Kammern vertraut waren. Zwischen Oktober 2004 und März 2005 konnten durch den gleichzeitigen Einsatz aller Experten insgesamt 15 Einsätze mit einer Dauer von jeweils drei Monaten durchgeführt werden, so dass die Implementierungsphase der dualen Berufsausbildung innerhalb von sechs Monaten abgeschlossen war. Nachfolgend fanden nach Bedarf weitere, meist kürzere Einsätze statt, in denen die Kammern bei den ersten Abschlussprüfungen sowie in der Einführung weiterer Berufe unterstützt wurden.

Der Einsatzplan für die Einführung der dualen Berufsausbildung wurde unter Beteiligung aller Partner bereits im Mai 2004 erarbeitet. Auf Grund der Erfahrungen in der Implementierungsphase der dualen Berufsausbildung wurde im April 2005 gemeinsam mit allen Partnern der Einsatzplan für die Seminare und Beratung der einzelnen Kammern entwickelt.

Alle Experteneinsätze konnten in durchgehend hervorragender Zusammenarbeit über den Senior Experten Service in Bonn abgewickelt werden, da alle Experten bereit waren, ihre Kompetenz und Erfahrung gegen Reisekostenerstattung und ein geringes Taschengeld mit den madagassischen Kammern zu teilen. Neben einer spürbaren Reduzierung



Auffällig: Mit T-Shirts und dem Logo der FPD (Formation Professionnelle Duale) wird in Madagaskar für die duale Berufsausbildung geworben

der Kosten für Experteneinsätze gewannen wir durch den Verzicht auf einen einzelnen Langzeitexperten das Engagement von insgesamt 13 erfahrenen Experten, die ihre Aufgabe mit Leidenschaft und deshalb mit großem Erfolg erfüllten.

3.3 Projektmanagement

Auch das Projektmanagement war auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit zweier Institutionen ausgerichtet. Auf den Einsatz eines deutschen Projektmanagers im Partnerland wurde bewusst verzichtet. Auf deutscher Seite wurden die fachliche und die operative Projektsteuerung in der Funktion der Projektkoordination zusammengefasst, die auch für die Berichte gegenüber den Geldgebern verantwortlich zeichnete. In Madagaskar übernahm der Präsident der madagassischen Kammerföderation die Funktion des nationalen Projektkoordinators. Für die operative Projektorganisation wurden lokale Kräfte eingestellt, deren sehr gute Kenntnisse der deutschen Sprache und Mentalität interkulturelle Missverständnisse auf ein Mindestmaß zu reduzieren vermochten. Die Verantwortung für den Projekterfolg im Partnerland lag somit von Anfang an beim madagassischen Partner („ownership“). Das Risiko, dadurch einzelne Projektziele langsamer oder nur teilweise zu erreichen, wurde bewusst in Kauf genommen jedoch überkompensiert durch die Lerneffekte auf madagassischer Seite durch die selbstständige Projektorganisation vor Ort. Die Kommunikation zwischen den Partnern wurde durch die Nutzung moderner Kommunika-

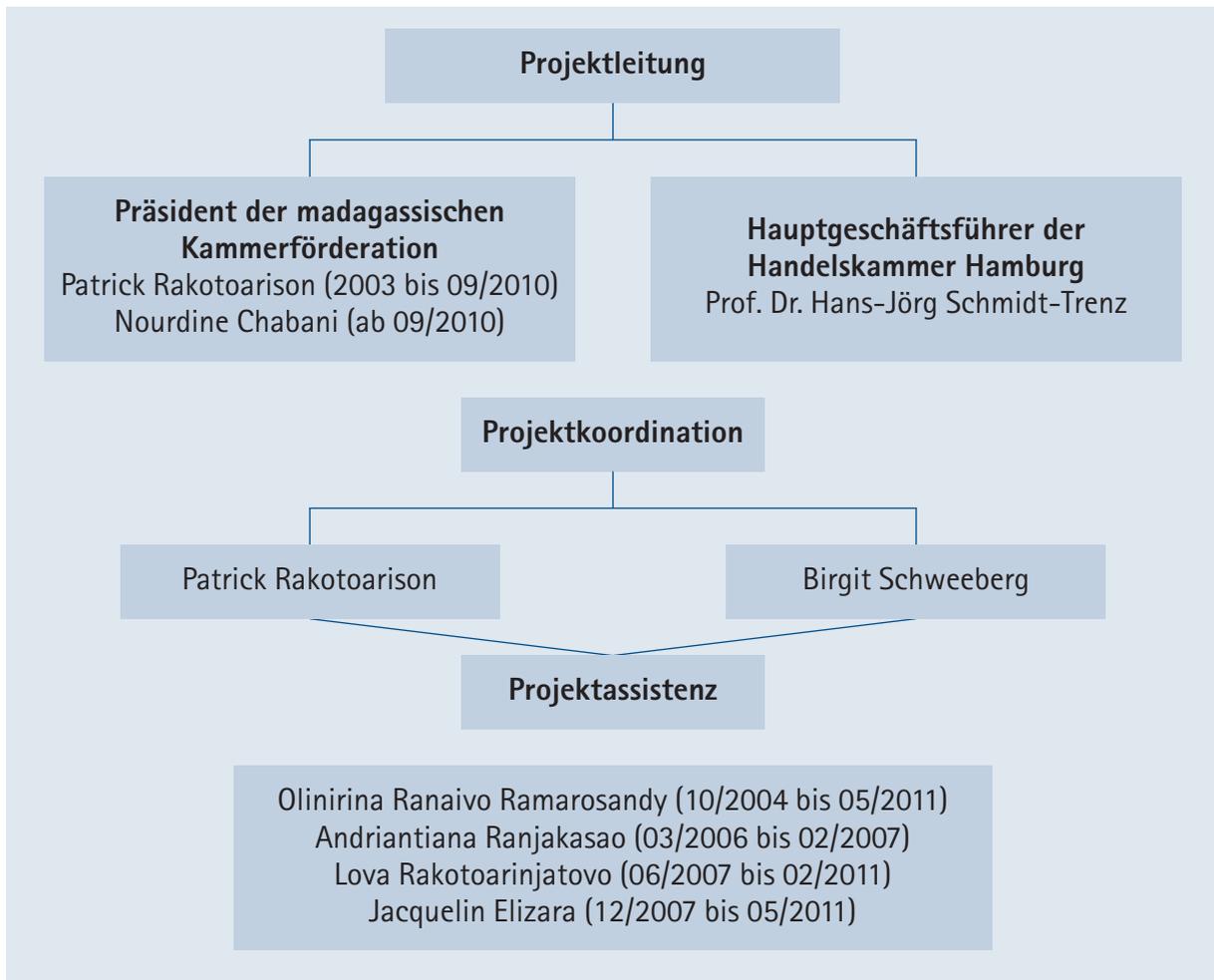


Abbildung 2: Die Organisationsstruktur des Madagaskar-Projekts

tionstechnik sowie durch regelmäßige, intensive Reisetätigkeit der Projektleitung sichergestellt.

Die Gesamtverantwortung lag auf deutscher Seite beim Initiator der Projekte, Herrn Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz, Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg, auf madagassischer Seite beim Präsidenten der madagassischen Kammerförderung, der gleichzeitig die Projektaktivitäten in Madagaskar koordinierte. Die Projektleitung lag bei Frau Birgit Schweetberg, stellv. Geschäftsführerin der Handelskammer Hamburg. Die Umsetzung der Maßnahmen vor Ort oblag den Projektmitarbeitern Frau Olinirina Ranaivo (ab 2004), Herrn Andriantiana Ranjakasao (März 2006 bis Februar 2007), Frau Lova Rakotoarinjatovo (ab Juni 2007) und Herrn Jacquelin Elizara (ab Dez 2007).

Auf der Kostenseite konnten durch den Verzicht auf die Entsendung eines deutschen

Langzeitexperten und den Einsatz von Senior Experten auf der Basis von Aufwandsentschädigungen erhebliche Einsparungen erzielt werden, die über entsprechend höhere Ausgaben für Schulungen und Sachausrüstungen (PCs, Drucker, Beamer, etc.) den madagassischen Kammern unmittelbar zugute kamen.

3.4 Projektpartner und zwischengeschaltete Institutionen

Die Zuwendungen der Mäzene und Institutionen für die Einführung der dualen Berufsbildung wurden über den gemeinnützigen Verein Commerz-Collegium zu Altona e.V. mit Sitz in Hamburg abgewickelt. Der Vorstand des Vereins wurde regelmäßig über die Projektentwicklung informiert und erhielt nach Projektabschluss einen ausführlichen Bericht sowie eine umfassende Finanzaufstellung.

Das Partnerschaftsprojekt der Handelskammer Hamburg mit den madagassischen Kammern für Handel und Industrie wurde gemäß den Richtlinien für Kammer- und Verbands-Partnerschaften (KVP) durchgeführt. Durchführungsorganisation des KVP ist die sequa gGmbH mit Sitz in Bonn, die als Intermediär zwischen den Geldgeber, hier: Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung, und den Projektträger eingeschaltet wird.

Formaler Projektpartner auf deutscher Seite war die HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Handelskammer Hamburg. Vertragspartner auf madagassischer Seite war die Föderation der madagassischen Kammern für Handel, Industrie, Handwerk und Landwirtschaft, die im Jahr 2008 in Föderation der madagassischen Kammern für Handel und Industrie („Fédération des Chambres de Commerce et d’Industrie de Madagascar“ – FCCIM) umbenannt wurde und die Interessen der zunächst zwölf, später 24 madagassischen Partner vertrat.

Für alle Beteiligten war es eine Partnerschaft zwischen der Handelskammer Hamburg und den madagassischen Kammern, die von den madagassischen Partnern schon in der Entstehungsphase als projet rose Schmidt-Trenz (madag. rose = vorwärts) bezeichnet wurde und deshalb in Madagaskar als „PRST“ bekannt ist.

4 Fazit und Ausblick

In sechs Jahren intensiver Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern und ihrer Föderation wurden die mit der Kooperation verbundenen Ziele der Einführung der dualen Berufsausbildung in Madagaskar und der Re-dynamisierung der madagassischen Kammern erreicht. Aus verstaubten Kammergebäuden sind an vielen Orten attraktive „Häuser der Wirtschaft“ entstanden, in denen Unternehmen Informationen und Schulungen erhalten können und in denen in regelmäßigen Gremiensitzungen das gesamtwirtschaftliche Interesse diskutiert und einheitliche Meinungen erarbeitet werden. Die duale Berufsausbildung gewinnt an Attraktivität; Unternehmen suchen gezielt nach Absolventen einer dualen Berufsausbildung, deren Chancen auf eine Anstellung dadurch weiter steigen. Die neu gegründeten Kammern haben auch ohne nennenswerte Unterstützung die Organisation der dualen Berufsausbildung für sich als Ankeraktivität erkannt und setzen sie ein.

Offen ist die Grundfinanzierung der Kammern, die nicht dauerhaft aus staatlichen Subventionen bestehen sollte. Hier sind sechs Projektjahre zu kurz, um die in Jahrzehnten gewachsenen Erwartungen an einen omnipräsenten und omnipotent wahrgenommenen Staat aufzulösen. Die skizzierten Ansätze zu einer direkten Beitragsfinanzierung sind jedoch ein Schritt in die richtige Richtung. Ebenso optimistisch stimmt der Beschluss einer gemeinsamen Finanzierung der Kammerföderation, die ohne Unterstützung aus den lokalen Kammern ihren Aufgaben nicht gerecht werden kann. Wir werden diese Entwicklung auch nach Ablauf der formalisierten Projektarbeit freundschaftlich beratend weiterverfolgen.

Über die bilaterale Zusammenarbeit mit den madagassischen Partnern hinaus hat unser Projekt durch die Einführung der dualen Berufsausbildung eine Diskussion über die „Exportchancen“ dieser Kernaufgabe der deutschen Kammern in Gang gesetzt. Darüber freuen wir uns, weil wir darin eine Chance sehen, die angestrebte engere Verzahnung zwischen Entwicklungs- und wirtschaftlicher

Zusammenarbeit über die Kooperation zwischen Kammern in Deutschland und den Partnerländern zu fördern. Die uns bereits vorliegenden Anfragen anderer Partnerländer zur Einführung der dualen Berufsausbildung ermutigen uns, diesen Ansatz weiter zu verfolgen.

Hamburg, im Mai 2011

Danksagung

Unser Dank gilt

... unseren Finanziers

dem ungenannten Mäzen, der ZEIT-Stiftung und dem Commerz-Collegium zu Altona e.V. für die Anschubfinanzierung zur Einführung der dualen Berufsausbildung

dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für die Finanzierung des Partnerschaftsprojekts und für viele gute Gespräche zur verbesserten Einbindung der deutschen Kammern in die Entwicklungszusammenarbeit

... unseren Experten

den ehemaligen Hauptgeschäftsführern bzw. stellvertretenden Hauptgeschäftsführern

der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, Helgo Alberts

der Industrie- und Handelskammer Tübingen, Prof. Dr. Dieter Barth

der Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt, Dr. Lando Lotter

der Industrie- und Handelskammer Trier, Dr. Wolfgang Schneider

und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Dr. Franz Schoser

für ihren tatkräftigen Einsatz beim Aufbau der madagassischen Kammerorganisation

den Senior Experten für ihr unermüdliches Engagement bei der Einführung der dualen Berufsausbildung

Albert Dyballa, Bernhard Sprengler, Ulf Tobler für das Berufsbild Tourismus/Hotellerie

Richard Farun für das Berufsbild Schreiner

Bernd Jüncke, Dieter Merz für das Berufsbild Mechatroniker

Renate Jüncke für das Berufsbild Sekretariat

Gerd Gieseler für die Berufsbilder Handelsassistent und Schifffahrtsagent

Gerhard Kuhnle für das Berufsbild Informatikassistent

... unseren Partnern

der sequa gGmbH für die Abwicklung der vertraglichen Rahmenbedingungen

dem Senior Experten Service, Bonn, für die stets angenehme Zusammenarbeit und die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Experten mit französischen Sprachkenntnissen

und allen Institutionen und Privatpersonen, die uns in der Vorbereitung und Durchführung unserer Zusammenarbeit mit den madagassischen Kammern unterstützt und über viele Jahre wohlwollend begleitet haben.

Hamburg, im Mai 2011

Anlagen

1. Chronologische Übersicht der Projektaktivitäten

| | | | |
|----------------------------|---|------------------------------------|---|
| Juli 2003 | Informationsreise des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Schmidt-Trenz | | |
| Februar 2004 | Delegationsreise Hamburger Unternehmer nach Madagaskar | | |
| März 2004 | Prüfmission zur Vorbereitung des Partnerschaftsprojekts | | |
| Mai 2004 | Einführungsseminar der Präsidenten der madagassischen Kammern Workshops zur Planung des Partnerschaftsprojekts sowie der Implementierungsphase der dualen Berufsausbildung in der Handelskammer Hamburg | | |
| Juni–September 2004 | Akquisition der ersten Ausbildungsbetriebe in Madagaskar Anpassung deutscher Ausbildungsordnungen an die für Madagaskar vereinbarte Ausbildungsdauer von einem Jahr | | |
| Oktober 2004 | Unterzeichnung der Verträge des Partnerschaftsprojekts | | |
| Oktober 2004– März 2005 | Implementierungsphase der Einführung der dualen Berufsausbildung gemäß dem gemeinsam mit allen Beteiligten entwickelten Einsatzplan: | | |
| | Berufsbild | Kammer | Senior Experte |
| Okt.–Dez. 2004 | Bauschreiner | Antalaha | Richard Farun |
| | Elektromechaniker | Antsirabe Mahajanga | Dieter Merz Bernd Jüncke |
| | Fachkraft Handel | Tamatave | Gerd Gieseler |
| | Fachkraft Informatik | Antananarivo | Gerhard Kuhnle |
| | Fachkraft Tourismus | Fianarantsoa Tamatave Tuléar | Albert Dyballa Ulf Tobler Bernhard Spengler |
| Jan.–März 2005 | Bauschreiner | Mahajanga | Richard Farun |
| | Elektromechaniker | Antananarivo Morondave | Bernd Jüncke Dieter Merz |
| | Fachkraft Handel | Tamatave | Gerd Gieseler |
| | Fachkraft Tourismus | Diego Fort-Dauphin Nosy Be | Albert Dyballa Bernhard Spengler Ulf Tobler |
| November 2004 | Koordinierungsreise zur Klärung aufgetretener Probleme in der Kammer Antsiranana durch die Projektleiterin Birgit Schweetberg und den Senior Experten Ulf Tobler | | |
| Januar 2005 | Feinplanungsworkshop zum Partnerschaftsprojekt Jahresplanung 2005 mit dem Präsidenten der madagassischen Kammerföderation und zwei Präsidenten lokaler Kammern sowie mit deutschen Experten in Hamburg | | |

| | |
|----------------|---|
| März 2005 | <p>Abschluss und Auswertung der Implementierungsphase des Berufsbildungsprojekts</p> <p>Einteilung der Kammern entsprechend der Performance bei der Implementierung der dualen Berufsausbildung in</p> <ul style="list-style-type: none"> • stärkere Pilot- / Leitkammern (synonym verwendet) und • schwächere Entwicklungskammern <p>Workshop aller Kammerpräsidenten und der Projektkoordinatorin unter Leitung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz</p> |
| Juli 2005 | <p>Monitoring der Leitkammern Antananarivo und Antsirabe Schulung zum Thema „Lobbyarbeit“</p> <p>durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Dr. Franz Schoser</p> |
| August 2005 | <p>Monitoring der Leitkammern Fianarantsoa und Mahajanga Schulung zum Thema „Dienstleistungsangebot“</p> <p>durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der IHK Trier, Dr. Wolfgang Schneider</p> |
| September 2005 | <p>Monitoring der Leitkammern Toamasina, Anstirabe, Fianarantsoa, Mahajanga, Antananarivo und Schulung zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit“</p> <p>durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der IHK Würzburg, Dr. Lando Lotter</p> |
| November 2005 | <p>Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Antsirabe, Fianarantsoa, Morondava, Nosy Be, Fort-Dauphin, Tuléar, Antananarivo</p> <p>durch den Senior Experten Ulf Tobler</p> |
| Dezember 2005 | <p>Erfahrungsaustausch der deutschen Experten (ehemalige Hauptgeschäftsführer deutscher IHKs)</p> <p>unter Leitung von Prof. Dr. Schmidt-Trenz in Hamburg</p> |
| Januar 2006 | <p>Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Mechaniker in der Leitkammer Diego</p> <p>durch den Senior Experten Bernd Jüncke</p> |
| Januar 2006 | <p>Workshop der Generalsekretäre der madagassischen Kammern zur Vorbereitung eines Buyers-Sellers-Meetings mit südafrikanischen Partnern</p> <p>unter der Leitung von Heiko Schwiderowski, Afrika-Verein (heute: DIHK)</p> |
| Februar 2006 | <p>Monitoring der Leitkammer Antananarivo und der FCCIAA</p> <p>durch den ehemaligen stellv. Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern, Helgo Alberts</p> |
| Februar 2006 | <p>Unterstützung der Entwicklungskammer Morondave in der Organisation der dualen Berufsausbildung</p> <p>durch den Senior Experten Dieter Merz</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| März 2006 | Monitoring der Entwicklungskammern Antalaha/Sambave und Tuléar sowie der Leitkammer Mahajanga durch den madagassischen Projektkoordinator Patrick Rakotoarison |
| März 2006 | Monitoring der dualen Berufsausbildung in der Leitkammer Fianarantsoa durch den Senior Experten Ulf Tobler |
| April 2006 | Workshop der Berufsbildungsexperten der lokalen Kammern unter Leitung der Senior Experten Gerd Gieseler, Bernd Jüncke und Dieter Merz |
| April 2006 | Verleihung der Abschlusszeugnisse an die ersten Absolventen der dualen Berufsausbildung in Madagaskar durch Bundespräsident Dr. Horst Köhler in Antananarivo |
| April 2006 | Halbzeitevaluierung der ersten Hauptphase des Partnerschaftsprojekts Jahresplanung 2006 Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung Workshop aller Kammerpräsidenten und der Projektkoordinatorin unter Leitung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz Aufgabenstellung an alle Kammern: Dossiers über den gegenwärtigen Entwicklungsstand in der dualen Berufsausbildung und die Zielerreichung der Indikatoren des Partnerschaftsprojekts |
| Mai 2006 | Informationsreise zur Integration der Kammer Mananjary durch den Senior Experten Bernd Jüncke |
| Juni 2006 | Monitoring der Leitkammern Antananarivo, Fianarantsoa und Mahajanga durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der IHK Tübingen, Prof. Dr. Dieter Barth |
| Oktober 2006 | Monitoring der Leitkammern Antsirabe und Antsiranana durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der IHK Würzburg, Dr. Lando Lotter |
| Oktober 2006 | Monitoring der Leitkammer Toamasina durch den ehemaligen stellv. Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern, Helgo Alberts |
| Oktober 2006 | Workshop zur Erarbeitung gemeinsamer Qualitätsstandards in der dualen Berufsausbildung unter Leitung der Senior Experten Gerd Gieseler und Bernd Jüncke |
| Oktober–Dezember 2006 | Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Fort-Dauphin, Tuléar, Tamatave und Nosy Be durch den Senior Experten Gerd Gieseler |

| | |
|-----------------------|--|
| Oktober–Dezember 2006 | Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Antananarivo, Antsirabe, Mahajanga, Antalaha, Antsiranana durch den Senior Experten Bernd Jüncke |
| November 2006 | Dossiers über den gegenwärtigen Entwicklungsstand in der dualen Berufsausbildung und die Zielerreichung der Indikatoren des Partnerschaftsprojekts – Zwischenstand und Nachbesserung Workshop aller Kammerpräsidenten unter Leitung der Projektkoordinatorin Birgit Schweetberg |
| Dezember 2006 | Erfahrungsaustausch der deutschen Experten (ehemalige Hauptgeschäftsführer deutscher IHKs) unter Leitung von Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz in Hamburg |
| Februar 2007 | Dossiers über den gegenwärtigen Entwicklungsstand in der dualen Berufsausbildung und die Zielerreichung der Indikatoren des Partnerschaftsprojekts – Abschluss und Bewertung Verteilung der Sachmittel des Partnerschaftsprojekts anhand der über die Dossiers erreichten „Zielerfüllungspunkte“ Jahresplanung 2007 Workshop aller Kammerpräsidenten und der Projektkoordinatorin unter Leitung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz |
| April 2007 | Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Antananarivo, Antsirabe und Fort-Dauphin durch den Senior Experten Dieter Merz |
| April 2007 | Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Mahajanga und Diego durch den Senior Experten Bernd Jüncke |
| April 2007 | Schulung der Sekretariate der lokalen madagassischen Kammern und Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Fianarantsoa und Tamatave durch die Senior Expertin Renate Jüncke |
| Mai 2007 | Schulung der Berufsbildungsexperten der lokalen Kammern zur Ausbildung im Betrieb in Antananarivo unter Leitung der Senior Experten Bernd Jüncke und Dieter Merz |
| Juni 2007 | Projektfortschrittskontrolle Gespräche in den Kammern Antananarivo, Antsiranana, Nosy Be, Mahajanga, Antsirabe |
| Juni–Juli 2007 | Erweiterung der dualen Berufsausbildung in der Leitkammer Antsirabe durch den Senior Experten Gerd Gieseler |

| | |
|-----------------------|---|
| August 2007 | <p>Abschlussworkshop 1. Hauptphase Vorschläge zur Fortsetzung des Projekts</p> <p>Workshop des nationalen madagassischen Projektkoordinators, der drei regionalen madagassischen Koordinatoren, der madagassischen Projektmitarbeiter der deutschen Experten und der deutschen Projektleitung unter Leitung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz</p> |
| September 2007 | <p>Monitoring der Ergebnisse der Schulung zur internen Organisation in den Entwicklungskammern Fort-Dauphin, Tuléar, Nosy Be und Antalaha</p> <p>durch die Senior Expertin Renate Jüncke</p> |
| Oktober 2007 | <p>Zusage des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung über die Fortsetzung des Partnerschaftsprojekts in einer zweiten Hauptphase rückwirkend von Oktober 2007 bis September 2010.</p> |
| Oktober 2007 | <p>Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Sekretariat in der Leitkammer Mahajanga</p> <p>durch die Senior Expertin Renate Jüncke</p> |
| Oktober 2007 | <p>Workshop zur Erarbeitung des Lehrplans für das Fortsetzungsjahr im Ausbildungsberuf Mechatroniker</p> <p>mit den Experten der madagassischen Kammern unter Leitung der Senior Experten Bernd Jüncke und Dieter Merz</p> |
| Oktober–Dezember 2007 | <p>Monitoring der Entwicklung der dualen Berufsausbildung in den Kammern Antananarivo, Mahajanga, Fort-Dauphin, Diego, Antalaha</p> <p>durch den Senior Experten Bernd Jüncke</p> |
| November 2007 | <p>Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Mechatroniker in der Entwicklungskammer Fort-Dauphin</p> <p>durch den Senior Experten Dieter Merz</p> |
| November 2007 | <p>Unterzeichnung des Partnerschaftsprojekts, 2. Hauptphase Feinplanungsworkshop zur zweiten Hauptphase des Projekts Jahresplanung 2008:</p> <p>Workshop aller Kammerpräsidenten und der Projektkoordinatorin unter Leitung des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz</p> <p>Koordinierungsreise 4. Quartal 2007 der Projektkoordinatorin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gespräch zur Restrukturierung der FCCI • Personalgespräche mit Projektmitarbeiter • Monitoring CCI Fort-Dauphin |
| Januar 2008 | <p>Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Sekretariat in der Leitkammer Toamasina</p> <p>durch die Senior Expertin Renate Jüncke</p> |

| | |
|-------------------|---|
| Januar 2008 | <p>Koordinierungsreise 1. Quartal 2008 der Projektkoordinatorin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch mit der FCCI zur Integration der Projektmitarbeiter • Personalgespräche mit Projektmitarbeitern zur Aufgabenverteilung • Gespräch im Wirtschaftsministerium zur geplanten Kammerneugründung • Monitoring der Kammern Toamasina, Antsirabe |
| Januar–April 2008 | <p>Einstellung deutschsprachiger „Projektassistenten“ in den lokalen Kammern</p> |
| Februar 2008 | <p>Vorbereitung der Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Mechatroniker in den Kammern Toamasina (Sainte-Marie) und Antalaha (Sambave) durch den Senior Experten Bernd Jüncke</p> |
| Februar 2008 | <p>Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern unter Leitung des Projektmitarbeiters Andrianjanaka Ranjakasoa</p> |
| April 2008 | <p>Koordinierungsreise 2. Quartal 2008 der Projektkoordinatorin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch mit dem nationalen und den regionalen Koordinatoren • Fortschreibung Jahresplanung 2008 • Einführungsseminar der in den lokalen Kammern neu eingestellten Projektassistenten • Personalgespräche mit Projektmitarbeitern • Monitoring der Kammern Antananarivo und Fianarantsoa |
| Mai 2008 | <p>Abstimmungsgespräche zwischen den Kammern im Norden Madagaskars: Antsiranana, Nosy Be, Antalaha, Mahajanga</p> |
| Mai 2008 | <p>Schulung der Projektassistenten in der Anwendung der virtuellen Geschäftsvermittlungsbörse www.e-trade-center.de und Präsentation auf der madagassischen Messe FIM – Foire International de Madagascar unter Leitung von Anja Wendt, Handelskammer Hamburg</p> |
| Mai–Juni 2008 | <p>Workshops der lokalen Experten und der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern zur Standardisierung der dualen Berufsausbildung unter Leitung des Senior Experten Gerd Gieseler</p> |
| Juli 2008 | <p>Präsentation der Studie zum „Scaling-up“ der dualen Berufsausbildung in Madagaskar beim Staatspräsidenten durch den Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg, Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz</p> <p>Gemeinsame Sitzung der fünf zuständigen Minister und des Lenkungsausschusses des Projekts zur Umsetzung des „Scaling-up“ der dualen Berufsausbildung in der CCI Antananarivo</p> <p>Koordinierungsreise 3. Quartal 2008 der Projektkoordinatorin (Teil 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Schulung der Projektassistenten in Hamburg • Bestätigung/Neuwahl der regionalen Projektkoordinatoren |

| | |
|----------------|---|
| Juli 2008 | Schulung der Projektassistenten in der Handelskammer Hamburg unter Leitung der Projektkoordinatorin Birgit Schweetberg |
| September 2008 | Erste Sitzung der Arbeitsgruppe zur Umsetzung des „Scaling-up“ der dualen Berufsausbildung unter Leitung des Generalsekretärs des MAP und mit Beteiligung der madagassischen und deutschen Projektkoordinatoren Koordinierungsreise 3. Quartal 2008 der Projektkoordinatorin (Teil 2) <ul style="list-style-type: none"> • Nachbereitung der Schulung der Projektassistenten in Hamburg • Projekte der Assistenten zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots ihrer Kammern – Aufgabenstellung |
| Oktober 2008 | Zweite Sitzung der Arbeitsgruppe zur Umsetzung des „Scaling-up“ der dualen Berufsausbildung unter Leitung des Generalsekretärs des MAP und mit Beteiligung des madagassischen Projektkoordinators |
| November 2008 | Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern unter Leitung des Projektmitarbeiters Jacquelin Elizara |
| Dezember 2008 | Dritte Sitzung der Arbeitsgruppe zur Umsetzung des „Scaling-up“ der dualen Berufsausbildung unter Leitung des Generalsekretärs des MAP und mit Beteiligung der madagassischen und deutschen Projektkoordinatoren Koordinierungsreise 4. Quartal 2008 der Projektkoordinatorin <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch der madagassischen und deutschen Projektkoordinatorin • Sitzung mit den madagassischen Regionalkoordinatoren • Jahresplanung 2009 • Projekte der Assistenten zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots der Kammern – Abschluss und Evaluierung Präsentation der dualen Berufsausbildung vor ausgewählten Vertretern internationaler Geber auf Einladung der deutschen Botschaft, durch die Projektkoordinatorin |
| Januar 2009 | Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Sekretariat in der Kammer Toamasina durch die Senior Expertin Renate Jüncke |
| Januar 2009 | Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Mechatroniker in der Kammer Antalaha, Zweigstelle Sambave durch den Senior Experten Bernd Jüncke |
| Februar 2009 | Unterzeichnung der Vereinbarung zwischen Wirtschaftsministerium und Kammerföderation zum „scaling-up“ und zur Finanzierung der Kammern für die Organisation der dualen Berufsausbildung Koordinierungsreise 1. Quartal 2009 der Projektkoordinatorin Kurzfristige Absage wegen der Unruhen in Madagaskar ab Ende Januar |

| | |
|----------------|--|
| März–Juni 2009 | Reisewarnung des Auswärtigen Amtes für Madagaskar |
| April 2009 | Seminar aller 24 Präsidenten der madagassischen Kammern in Hamburg <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe und Organisation der Handelskammer Hamburg • Integration der 12 neu gegründeten Kammern in die Zusammenarbeit • Projektplanung 2009 unter Leitung des Projektleiters Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz |
| Juni 2009 | Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern unter Leitung des Projektmitarbeiters Andrianjanaka Ranjakasoa |
| Juni 2009 | Verleihung der Auszeichnung als „Bestes Projekt für kleine und mittlere Unternehmen“ bei der 6. Weltkonferenz der Industrie- und Handelskammern |
| Juli 2009 | Koordinierungsreise 3. Quartal 2009 der Projektkoordinatorin <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch der madagassischen und deutschen Projektkoordinatorin • Gespräche zur Integration der Projektmitarbeiter in die FCCI • Workshop der Projektassistenten der lokalen Kammern zur Erarbeitung eines Kammerhandbuchs – Aufgabenstellung • Gespräche zu Finanzierungsmöglichkeiten für die duale Berufsausbildung bei Weltbank und Afrikanischer Entwicklungsbank • Interner Wettbewerb der madagassischen Kammern um die Sachpreise i.V.m. dem Weltkammerpreis – Ausschreibung |
| Juli 2009 | Präsentation der Internetseite der madagassischen Kammerföderation www.cci-madagascar.org und Schulung je eines Administrators je Kammer |
| August 2009 | Einführung der dualen Berufsausbildung im Beruf Mechaniker in der Kammer Mananjary durch den Senior Experten Dieter Merz |
| Oktober 2009 | Seminar zur Einführung der dualen Berufsausbildung in der neu gegründeten Kammer Ihorombe durch den Projektmitarbeiter Jacquelin Elizara |
| Oktober 2009 | Koordinierungsreise 4. Quartal 2009 der Projektkoordinatorin <ul style="list-style-type: none"> • Workshop der Projektassistenten der lokalen Kammern zur Erarbeitung eines Kammerhandbuchs – Zwischenstand und weitere Aufgaben • Beteiligung am Workshop der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern • Sitzung einer ad-hoc einberufenen Arbeitsgruppe der regionalen Koordinatoren und weiterer Kammerpräsidenten zur Konsolidierung der FCCI angesichts der rechtlich unklaren Lage und der politischen Situation • Gespräche in der Vertretung der EU zu Finanzierungsmöglichkeiten für die duale Berufsausbildung |

| | |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit der Leiterin des KfW Büros in Madagaskar über die Möglichkeiten der Einführung der dualen Berufsausbildung in den Madagascar National Parcs |
| Oktober 2009 | Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern unter Leitung des Projektmitarbeiters Jacquelin Elizara |
| November 2009 | Seminar zur Einführung der dualen Berufsausbildung in der neu gegründeten Kammer Amoron'i Mania durch die Projektmitarbeiterin Olinirina Ranaivo |
| Dezember 2009 | Seminar zur Einführung der dualen Berufsausbildung in der neu gegründeten Kammer Melaky durch den Projektmitarbeiter Jacquelin Elizara |
| Januar 2010 | Workshop der Projektassistenten zur Erarbeitung des Handbuchs der Kammerarbeit unter Leitung der Projektmitarbeiterinnen Olinirina Ranaivo und Lova Rakotoarinjatovo |
| Februar 2010 | Koordinierungsreise 1. Quartal 2010 der Projektkoordinatorin <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch mit der madagassischen Projektkoordinatorin zur künftigen Struktur der FCCI und der Integration der Projektmitarbeiter in die FCCI • Abstimmungsgespräch mit Projektmitarbeitern über die Fertigstellung des Handbuchs der Kammerarbeit |
| Februar 2010 | Auftrag der EU-Vertretung zur Erstellung einer Studie über den intermediären Sektor in Madagaskar <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming mit Verbandsvertretern§ Gespräche mit den Präsidenten der wichtigsten Verbände GEM und FIVMPAMA sowie mit der Institution CITE • Abstimmungsgespräche mit der EU-VertretungVorbereitung einer Veranstaltung des EDBM zur Akquisition deutscher Unternehmen im März 2010 in Hamburg |
| April 2010 | Schulung der lokalen Experten im Beruf Schreiner in der Kammer Antalaha unter Leitung des Senior Experten Friedrich Sängner |
| April 2010 | Seminar zur Einführung der dualen Berufsausbildung in der neu gegründeten Kammer Sofia durch den Projektmitarbeiter Jacquelin Elizara |
| April 2010 | Koordinierungsreise 2. Quartal 2010 der Projektkoordinatorin <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmungsgespräch mit der madagassischen Projektkoordinatorin zur künftigen Struktur der FCCI und der Integration der Projektmitarbeiter in die FCCI • Gespräch mit dem Präsidenten der CCI Antananarivo |

| | |
|------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Projektvorschlag des gtz-Büros in Madagaskar zur Unterstützung der FCCI durch die zeitlich befristete Finanzierung eines Generalsekretärs, der die notwendigen Gesetzesänderungen zur Verbesserung der FCCI-Strukturen vorbereiten soll • Gespräch mit einem Forschungsteam des Bernhard-Nocht-Instituts für Tropenmedizin zu den Möglichkeiten, die duale Berufsausbildung in medizinischen Berufen in Madagaskar einzuführen. Vorstellung der Zwischenergebnisse der Studie über den intermediären Sektor in Madagaskar vor Vertretern von Kammern, Verbänden und Geldgebern in Antananarivo |
| Juni 2010 | <p>Schulung der Ausbilder im Beruf Schreiner in den Ausbildungsbetrieben der neu gegründeten Kammer Melaky durch den Berufsexperten der Kammer Mahajanga, M. Rabemansoandro</p> |
| Juni 2010 | <p>Projektfortschrittskontrolle Gespräche in den Kammern Antananarivo, Tuléar, Ihorombe, Fianarantsoa, Amoron'i Mania sowie mit den Präsidenten der FCCI und der Kammern Antalaha, Antananarivo, Antsiranana, Ihorombe, Mahajanga</p> |
| Juni 2010 | <p>Erfahrungsaustausch der Berufsbildungsmitarbeiter der lokalen Kammern unter Leitung des Projektmitarbeiters Jacquelin Elizara</p> |
| August 2010 | <p>Projektabschluss: Gemeinsamer Workshop der Präsidenten der madagassischen Kammerföderation und aller 24 madagassischen Kammern sowie des deutschen Projektleiters und der Projektkoordinatorin in Mahajanga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung eines einheitlichen „Handbuchs der Kammerarbeit“ • Vorstellung und Diskussion von zehn Positionspapieren zu wirtschafts-politisch relevanten Themen • Vorbereitung von Neuwahlen zur Kammerföderation • Beschluß zur Beitragsfinanzierung der Kammerföderation durch die lokalen Kammern |
| September 2010 | <p>Generalversammlung der madagassischen Kammerföderation mit Wahl des ersten gemeinsamen Vorstandes der 24 Kammern</p> |
| Januar 2011 | <p>Schulung des Berufsbildungskoordinators der madagassischen Kammerföderation zur Entwicklung eines technisch geeigneten Ausbildungsverzeichnisses</p> |
| Februar–Mai 2011 | <p>Entwicklung eines Ausbildungsverzeichnisses für die madagassischen Kammern auf der Basis von MS Access durch die Mitarbeiter der Handelskammer Hamburg bzw. der HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH, Elke Perucki-Brehmer, Harri Küchenmeister und Andreas Lamberts und den Mitarbeiter der madagassischen Kammerföderation, Jacquelin Elizara.</p> |

| | |
|-----------------|--|
| März–April 2011 | <p>Überarbeitung der madagassischen Kammergesetze und Verordnungen (»Tübinger Bearbeitung«) durch den ehemaligen Hauptgeschäftsführer der IHK Reutlingen, Prof. Dr. Dieter Barth und die Mitarbeiterin der madagassischen Kammerföderation, Lova Rakotoarinjatovo</p> |
| April 2011 | <p>Erarbeitung einer Studie zum Verbleib der Absolventen einer dualen Berufsausbildung in Madagaskar durch die Mitarbeiterin der Handelskammer Hamburg, Angela Hellberg, und die Mitarbeiter der madagassischen Kammerföderation, Olinirina Ranaivo und Jacquelin Elizara</p> |
| Mai 2011 | <p>Schulung der im Oktober 2010 neu eingestellten Geschäftsführerin der madagassischen Kammerföderation, Monah Andriambalo, in Hamburg</p> |
| Mai 2011 | <p>Workshop in Hamburg zur Diskussion der Ergebnisse der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tübinger Bearbeitung der madagassischen Gesetzestexte • Erarbeitung eines Ausbildungsverzeichnisses • Studie zum Verbleib der Absolventen einer dualen Berufsausbildung mit Eden Clermont Ratombozafy, Vizepräsident der madagassischen Kammerföderation, Monah Andriambalo, Geschäftsführerin der madagassischen Kammerföderation und Birgit Schweeberg, Projektkoordinatorin |
| Mai 2011 | <p>Präsentation der Ergebnisse der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tübinger Bearbeitung der madagassischen Gesetzestexte • Erarbeitung eines Ausbildungsverzeichnisses • Studie zum Verbleib der Absolventen einer dualen Berufsausbildung vor der Generalversammlung der madagassischen Kammerföderation. |

2. Stellungnahme der deutschen Botschaft Antananarivo



Botschaft
der Bundesrepublik Deutschland
Antananarivo

B.P. 516, 101 Antananarivo, Madagaskar

Dr. Wolfgang Moser

Botschafter der Bundesrepublik Deutschland

Partnerschaftsprojekt FCCI – Handelskammer Hamburg

Bildung und Ausbildung sind essentielle Voraussetzungen, um nachhaltige, wirksame Armutsbekämpfung zu erreichen. Es ist im wahrsten Sinne Hilfe zur Selbsthilfe. Berufliche Aus- und Fortbildung vermittelt Fähigkeiten und Kenntnisse, die den Zugang zu einer qualifizierten Erwerbstätigkeit eröffnen und den Absolventen die Chance geben, den Lebensunterhalt ihrer Familie zu sichern und zugleich einen Beitrag für die Entwicklung der Gesellschaft zu leisten.

Die Handelskammer Hamburg hat im Jahr 2004 mit Unterstützung des BMZ ein zukunftsweisendes Partnerschaftsprojekt mit Madagaskar in Angriff genommen, das 2010 mit Stolz auf zahlreiche positive Resultate verweisen kann:

- eine aktive Kooperation mit der Föderation und den inzwischen 24 lokalen Handelskammern Madagaskars, die den Aufbau von Kapazitäten und Dienstleistungen der Kammern für den privaten Sektor vorantreibt
- eine bei den Kammern verankerte und mit inzwischen ca. 300 Unternehmen durchgeführte duale Berufsausbildung, die seit 2005 rd. 1000 Fachkräfte ausgebildet hat.

Das Projekt hat nicht nur die lokalen Partner – die Botschaft mit eingeschlossen – überzeugt. Es wurde 2009 auf dem Weltkongress der Handelskammern auch als weltweit bestes Kammerprojekt ausgezeichnet!

Ungeachtet der erschwerten Bedingungen der politischen Krise hat das Projekt seine Konzeption und Ziele im geplanten Umfang auch 2009/ 2010 konsequent weiterverfolgt. Gerade in einer Zeit, in der der Privatsektor ökonomisch stark unter Druck geriet (und nach wie vor ist) war die Kontinuität des Programms ein wichtiges positives Signal. Trotz Unternehmensschließungen, steigender Arbeitslosigkeit und geringerer Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen war die Firmenbeteiligung auch 2009 ausgezeichnet, die Zahl der Auszubildenden steigend.

Die überzeugende Konzeption hatte vor Ausbruch der politischen Krise 2009 sogar das Potential, als Modell für eine Erweiterung herangezogen zu werden: 2008 hatte die damalige madagassische Regierung den Wunsch geäußert, das Projekt in ein nationales Programm auszuweiten, um sich mit dessen Hilfe dem Entwicklungsziel Madagaskars, der Qualifikation von 90.000 Jugendlichen, anzunähern. Erste erfolgversprechende Gespräche und Präsentationen eines vom Projekt erarbeiteten „scaling up“ bei internationalen Gebern fanden Ende 2008 statt. Die Überlegungen zur Ausweitung des Programms kamen jedoch wegen der politischen Krise zum Stillstand.

Der bisher erfolgreiche Verlauf dieses Partnerschaftsvorhabens beruht meinem Eindruck nach u.a. auf folgenden Faktoren:

Das Projekt ist gut strukturiert, es hat klar formulierte, schrittweise angelegte, erreichbare Ziele und Umsetzungsetappen. Es sichert ein kontinuierliches „back-up“ durch die Handelskammer Hamburg und baut parallel fortlaufend die Kapazität in der Föderation und den lokalen Kammern aus (deutschsprachige Assistenten, die im Rahmen von Stagen in Hamburg auch das deutsche Kammerwesen kennenlernen). Zugleich werden die Kammerpräsidenten aktiv eingebunden, damit diese die Projektinhalte mittragen. Es fördert die Netzwerkbildung und Kommunikation unter den Kammern und mit den Unternehmen.

Das Projekt verfügt aber auch um die notwendige Flexibilität, um auf lokalen Bedarf und die Veränderung von Rahmenbedingungen einzugehen:

Die duale Ausbildung wurde auf die madagassische Realität und ihre Notwendigkeiten zugeschnitten und falls notwendig im Laufe der Maßnahme angepasst. Neue Berufswege kamen nach Bedarf hinzu. Gezielt wurde die Expertise des SES für das Training von Trainern und Auszubildenden herangezogen. Bei der Verdoppelung der Zahl der Kammern von 12 auf 24 wurden sogleich die neuen Kammern mit eingebunden.

Nicht verschweigen möchte ich jedoch, dass ein solches Vorhaben entscheidend auch vom persönlichen Engagement und der Kompetenz der Projektverantwortlichen auf deutscher Seite lebt: der Professionalität, Dynamik und nicht zuletzt Begeisterung sowohl der Projektleiterin Birgit Schweetberg als auch des Hauptgeschäftsführers der Handelskammer Hamburg, Prof. Schmidt Trenz, der das Projekt mit großem persönlichen Einsatz begleitet, ist zu verdanken, dass das Projekt in dieser Weise verwirklicht werden konnte.

Dem Partnerschaftsprojekt FCCI – Handelskammer Hamburg wünsche ich weiterhin viel Erfolg!

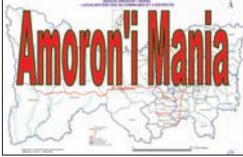


Dr. Wolfgang Moser
Botschafter

3. Abschließende Bewertung der Zusammenarbeit mit der Handelskammer Hamburg durch die Kammern

- Amoron'i Mania (Region Amoron'i Mania)

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana –Fahafahana –Fandrosoana



**INDUSTRIE- UND
HANDELSKAMMER
AMORON'I MANIA**

Ambositra, 9. Juli 2010

Tél : 032 77 524 59

**DER PRÄSIDENT DER INDUSTRIE-
UND HANDELSKAMMER
AMBOSITRA/AMORON'I MANIA**

an den

**VERANTWORTLICHEN DES PROJEKTS PRST
ANTANANARIVO**

N° 139 /MC /CCI/AMM/I/10

BETREFF : Evaluierung PRST in Amoron'i Mania

Nach drei Monaten theoretischer und praktischer Ausbildung mit 32 Auszubildenden ziehen wir eine sehr positive Bilanz.

Die Ausbildung hat zu großen Verbesserungen in allen Bereichen geführt, insbesondere zur Zufriedenheit und zur allgemeinen Verbesserung der Unternehmen, die sich bereits in der Kammer engagieren.

- 1 **Buchhaltung**
Praktisch alle Unternehmen haben die Ausbildung umgesetzt und führen jetzt Kassenjournale über die Einnahmen und Ausgaben
Hauptbuchhaltung
Zum Jahresende: Ergebnisbuchhaltung und Bilanz
Einige benutzen sogar die Software Files Maker
- 2 **Steuerwesen**
Alle Vorgaben sind erfüllt
Zahlung der Gewerbesteuer
Zahlung von IRSA (Einkommensteuer) und CnaPS (Sozialversicherungsbeiträge)
Mitgliedschaft in ORSANAM
Jahresumsatzsteuererklärung
- 3 **Personalverwaltung**
Einhaltung der Personaleinstellungsprozesse
Abschluss von Einstellungsverträgen und Registrierung der Mitarbeiter
Praktisch alle Unternehmen verfügen über eine Urlaubsplanung
Bei der Auszahlung der Löhne und Gehälter werden Lohnbescheinigungen ausgegeben
Die Hotels senden die Gästelisten wöchentlich an die zuständige Polizeistelle

Die Beförderung der Mitarbeiter und die monatliche Auszahlung der Touristensteuer finden regelmäßig statt
Zahlreiche Unternehmen verfügen bereits über ein internes Mitarbeiterregister, interne Regelungen und eine Personalvertretung

4 Marketing

Es gibt verschiedene Belege: Kundenbelege, Lagerbelege
Lagerbewirtschaftung
Bestell- und Lieferschein

Allgemeine Bewertung des PRST

- positive Auswirkungen auf den Firmenbetrieb im Allgemeinen
- positive Auswirkungen auf das Umfeld der Firmen, die an der Dualen Berufsausbildung des PRST teilgenommen haben
- Beachtung jeder Art von Betriebswirtschaft: Disziplin, Regelbeachtung, Normalisierung und Respekt
- Unternehmen, die bisher noch nicht an der FPD teilnehmen, zeigen Interesse auf Grund der angewandten und gefühlten positiven Ergebnisse auf die Unternehmen, die sich bereits in der CCI engagieren.
- Die Zusammenarbeit im PRST, d.h. die Wahrnehmung der Existenz der FPD hat den Zugang zur Firma BIT geöffnet, die Interesse zeigt, mit der CCI Amoron'I Mania zusammenzuarbeiten in den Bereichen Ausbildung, Formalisierung, Unterstützung und Begleitung ihrer Meister im Projekt HIMO (Praktikanten) oder bei Kleinunternehmen zur Stabilisierung ihrer Existenzen.
- Die Einführung der Dualen Berufsausbildung in der Handelskammer Amoron'I Mania ist darüber hinaus eine entscheidende Komponente für die enge Zusammenarbeit zwischen der Handelskammer und den Projekten SAHA und FRDA, dank der Zuverlässigkeit der CCI, die im Rahmen der Firmenausbildung als Partner der Partner oder PAPAR betrachtet wird.

Zusammenfassend ist die duale Berufsausbildung sehr wirkungsvoll, und die Fortsetzung der zweiten Phase erscheint notwendig und die Ausweitung der Zusammenarbeit wäre wünschenswert.

Der Verantwortliche der dualen Berufsausbildung in Amoron'i Mania

RANARIVELO Maharavo

- Antalaha (Region Sava)

Die Industrie- und Handelskammer Antalaha und das Projekt PRST

Durch das Projekt Roso Schmidt-Trenz hat die Handelskammer Antalaha große Fortschritte in folgenden Bereichen erfahren:

I. Interne Organisation

- Die Angestellten der Handelskammer profitierten von verschiedenen Ausbildungen und Workshops.
- Zur Verbesserung der Serviceleistungen der Kammer wurde eine Assistent des Kammervorstands eingestellt
- Ein Arbeitshandbuch wurde von den Assistenten des Projekt PRST erarbeitet, das jetzt als Handbuch der Kammerarbeit eingesetzt wird.
- Das Projekt ist eine Referenz für weitere Partnerschaften mit der Handelskammer Antalaha mit anderen Institutionen wie EMPRETEC MAURITUS.
- Regelmäßige Workshops mit den Projektassistenten, den Berufsausbildungsmitarbeitern und lokalen Experten verbesserten die Leistungsfähigkeit der Kammer.

II. Dienstleistungen

- Unterstützung durch deutsche Seniorexperten in den Ausbildungsberufen Mechatronik und Schreinerei.
- Workshop zur Fortbildung der lokalen Experten im Beruf Schreinerei in Andapa
- Zuschuss von 2188 Euro zur Finanzierung eines Internet-Services, wegen der ausstehenden Überarbeitung des Business Plans zurückgestellt.
- Internetpräsenz der Handelskammer Antalaha durch das Webportal der FCCIM (Föderation der Handelskammer).
- Umfragen bei den Mitgliedsunternehmen zu ihrem Bedarf an Dienstleistungen und Umsetzung der Anregungen.
- Firmenberatungszentrum in Zusammenarbeit mit PDLU SAVA hat die Wahrnehmung der Kammer erhöht.
- Erstes Treffen der Unternehmen der Region SAVA im Juni 2009, gemeinsam organisiert mit COI.
- Beteiligung der Kammer Antalaha an den wirtschaftspolitischen Diskussionen über den Export von Vanille und Rosenholz: Anerkennung bei allen wirtschaftlichen Akteuren in der Region
- Öffnung der Außenstelle (Antenne) in Sambava im Jahr 2009 und Vorbereitung der Außenstelle in Andapa.

III. Duale Berufsausbildung

- 2007: offizielle Anerkennung des Dualen Berufsausbildungssystems
- Jährliche Zunahme der Auszubildenden durch die Einführung neuer Berufsbilder: zu Beginn Schreinerei in Antalaha, Fortsetzung und Einführung der Ausbildung Sekretariat in Antalaha, Mechatronik und Handel in Sambava sowie Schreinerei in Andapa.

IV. Sachausstattung

- Finanzierung von technischer und IT-Ausstattung sowie von Büromobiliar, unverzichtbar für die Funktionsfähigkeit der Handelskammer Antalaha
- Weitere Anschaffung von IT im Rahmen der Internetpräsenz, die von dem Projekt finanziert wurde.

Antalaha, 15. Juli 2010
Der Präsident

- Fianarantsoa (Region Haute Matsiatra)



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
FIANARANTSOA

EVALUATION DES PROJETS ROSO – SCHMIDT TRENZ

Seit Beginn des Projektes Roso Schmidt Trenz, die aus der Partnerschaft zwischen der madagassischen Handelskammerföderation und der Handelskammer Hamburg entstanden ist, hat die Handelskammer Fianarantsoa an diesem Partnerschaftsprojekt teilgenommen, das während der beiden Phasen (Phase 1 : 2004 – 2007 und Phase 2 : 2007 – 2010) zu großen Veränderungen in den Bereichen Personal, Material und Aktivitäten unserer Handelskammer geführt hat.

Verbesserung der Internen Organisation der Handelskammer

- ✓ Anstellung eines Assistenten des Generaldirektors
- ✓ Fortbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen:
 - Präsident
 - Assistent
 - Berufsbildungsmitarbeiter
 - Sekretärinnen
- ✓ Erarbeitung des Handbuchs der Kammerarbeit
- ✓ Unterstützung bei Sachausstattungen: Desktop Computer, Laptop, Overheadprojektor, Scanner

Verbesserung des Dienstleistungsangebots

- ✓ Einrichtung einer Cyberentreprise
- ✓ Verlinkung auf die Website der FCCI

Einführung und Entwicklung der Dualen Berufsausbildung

- ✓ Neue Berufe der dualen Berufsausbildung
 - 2005 : Tourismus und Hotellerie
 - 2009 : Tourismus und Hotellerie – Bürokaufmann
 - 2010 : Tourismus und Hotellerie – Bürokaufmann – Mechatronik
- ✓ Verbesserte Sensibilisierung zur Steigerung der Teilnahme an der Dualen Berufsausbildung
 - Teilnehmeranzahl :
 - Jahrgang Santatra 2005 : 16 (Hotellerie)
 - Jahrgang Fanilo 2007 : 16 (Hotellerie)
 - Jahrgang Harena 2008 : 12 (Hotellerie)
 - Jahrgang Taratra 2009 : 19 (Hotellerie) ; 29 (Bürokaufmann)
 - Jahrgang Andry 2010 : 25 (Hotellerie) ; 38 (Bürokaufmann) ; 15 (Mechatronik)

- Ihorombe (Region Ihorombe)

KOOPERATIONSBILANZ ZWISCHEN DER HANDELSKAMMER IHOROMBE UND DEM PROJEKT ROSO SCHMIDT-TRENZ

Wie wir alle wissen, entstand die Handelskammer Ihorombe im Januar 2009, zu Beginn der politischen Krise Madagaskars. Das Projekt Roso Schmidt-Trenz (PRST) – ein Kooperationsprojekt zwischen der Madagassischen Handelskammerföderation und der Handelskammer Hamburg – ist die Institution, die am meisten zur Entwicklung der Kammer Ihorombe beigetragen hat und die ihr ermöglicht hat, das Niveau zu erreichen, auf dem sie sich jetzt befindet. Wie hat sich diese Kooperation entwickelt?

Um dies zu verstehen, muss man die Situation kennen, in der sich die Kammer Ihorombe bei ihrer Gründung befand: Zunächst muss festgestellt werden, dass die Kammer Ihorombe vor ihrer Gründung ein Teil der Kammer Fianarantsoa war. Normalerweise, wie alle neu gegründeten Kammern, hätte unsere Kammer Güter und Vermögen aus den Beständen der vormaligen Mutterkammer erben müssen. Dies war leider nicht der Fall, denn uns wurde nichts überlassen: keine Infrastruktur, keine Materialien, kein Personal, keine Finanzierung, die uns den Start ermöglicht hätte.

Darüber hinaus war die Subvention des Staates nicht sofort verfügbar, auf Grund der auszufüllenden Formulare und der verschiedenen Unterlagen, die zu ihrer Erlangen notwendig sind. Die Mitarbeiter der neuen Kammern hatten zudem keine Erfahrung, noch kannten sie die Aufgaben ihrer neuen Position. Und die Kammerföderation, deren Mandat bereits ausgelaufen war und deren neuer Vorstand erst noch gewählt werden musste, war nicht in der Lage, den neu gegründeten Kammern die notwendige Unterstützung bei ihren ersten Schritten zukommen zu lassen.

Kurz gesagt: Unsere Kammer ist von Null gestartet.

Zum Glück gab es das PRST, das dies Lücke füllen konnte durch seine Unterstützung bei Technik, Ausstattung und Finanzierung. Durch die Überlassung zweier Computer mit Zubehör sowie von Tischen und Stühlen und durch Vorschüsse auf die Löhne war es unserer Kammer möglich, Mitarbeiter gemäß den Vorgaben des Finanzministeriums einzustellen und die Honorare an die lokalen Experten und Lehrer in der dualen Berufsausbildung zu bezahlen. Damit hat das PRST enorm zum Start und zur Entwicklung unserer Kammer beigetragen.

Die Schulungen und Workshops zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, die das Projekt für das Ehrenamt und das Hauptamt unserer Kammer angeboten hat, waren sehr hilfreich. Dank der Schulung aller Kammerpräsidenten im April 2009 in Hamburg konnte die Kammer Ihorombe überhaupt erst auf den Weg machen und ihre Aktivitäten starten. Die dabei erworbenen Kenntnisse und gewonnenen Erfahrungen waren Ideengeber für die Kammer, die dadurch in der Lage war, ihr Budget, ihre internen Regeln und ihr Arbeitsprogramm zu entwickeln. Diese Schulung hat unserer Kammer erlaubt, die Funktionen und die möglichen Angebote einer Kammer besser zu verstehen.

Aus diesem Grund konnten wir nach unserer Rückkehr aus Hamburg mit der Einführung der dualen Berufsausbildung beginnen. Dieser Service ist derzeit die Grundlage für die Reputation der CCI Ihorombe. Herr Thomas (*Anm: Dr. Thomas Jenisch*) der deutsche Consultant, der das abschließende Audit des PRST2 durchführte, konnte sich von den großen Fortschritten, die wir in der Organisation der dualen Berufsausbildung gemacht haben, bei seinem gemeinsamen Besuch mit Frau Birgit Schweetberg im Mai 2010 in Ihosy überzeugen.

Unsere Fähigkeit, die duale Berufsausbildung zu organisieren, wurde unterstützt durch die regelmäßigen Workshops für die Berufsbildungsmitarbeiter, an denen wir zwei Mal teilnehmen konnten. Damit soll unterstrichen werden, dass der Bereich Ausbildung in unserer Kammer gut entwickelt ist.

Große Fortschritte sind auch bei der Verwaltung und der internen Organisation zu verzeichnen. Denn Dank der finanziellen Unterstützung des PRST konnten die Mitarbeiter, die zur Einführung der dualen Berufsausbildung eingestellt wurden, sich auch um die Bearbeitung der Dokumente kümmern, die zur Freigabe der Subvention durch den staatlichen Tresor erforderlich sind.

Mittlerweile funktioniert unsere Handelskammer so gut wie alle anderen öffentlichen Institutionen. Die Öffentlichkeit, insbesondere die Unternehmen, kennen allmählich unsere Aufgabe. Die Besucherfrequenz hört nicht auf, anzusteigen. Auch dies zeigt, dass die Zusammenarbeit mit dem PRST wirklich Früchte trägt, trotz der Schwierigkeiten, die durch die verspätete Freigabe der Subvention entstanden sind.

Dennoch bleibt noch viel zu tun. Denn jetzt, nachdem die Mittel allmählich freigegeben werden, müssen wir uns um die Umsetzung kümmern, zum Beispiel in der Öffentlichkeitsarbeit. Derzeit bereiten wir die Gründung eines CyberCafé und einer Bibliothek vor. Weitere Projekte richten sich auf die Schaffung zusätzlicher Einnahmen für unsere Kammer.

Deshalb benötigen wir immer noch die Unterstützung des PRST. Wir hoffen sehr, dass die deutsche Regierung eine Lösung zur Fortsetzung des Projekts ermöglicht, denn seine Unterstützung ist sehr hilfreich, insbesondere für die neu gegründeten Kammern.

Ihosal, 17. Juni 2010

Der Präsident der CCI Ihosal

ANDRIANOMENJANAHARY Brice Marie Jocelyn

- Mahajanga (Region Boeny)

CCI de Mahajanga

Abschließende Bewertung des PRST

Seit 2004 hat sich die Handelskammer Mahajanga mit Hilfe des PRST zum Ziel gesetzt, das Dienstleistungsangebot für die Mitgliedsfirmen und darüber auch die Interessenvertretung immer zu weiter verbessern.

Dank der verschiedenen Unterstützung, Betreuungen, Schulungen der Handelskammer Hamburg, in Zusammenarbeit mit dem Senior Experten Service (SES), über das PRST, konnte die Kammer Standarddienstleistungen für die Unternehmen entwickeln, die Kompetenzen der Mitarbeiter verbessern und die duale Berufsausbildung einführen. Dadurch wuchs die Glaubwürdigkeit der Kammer als Dienstleister ihrer Mitgliedsunternehmen.

Während des PRST trugen der Know-how Transfer, die verschiedenen Schulungen und die regelmäßigen Workshops, insbesondere zur Erarbeitung des Handbuchs der Kammerarbeit, erheblich dazu bei, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Kammerleitung über die Aufgaben und Funktionen einer Kammer zu verbessern. Dadurch wurde die Restrukturierung und die Entwicklung von Dienstleistungen sowohl im Bereich der Verwaltung wie auch im Bereich der technischen Unterstützung erheblich befördert.

Das Lobbying auf verschiedenen Ebenen hat zu einer intensiveren Zusammenarbeit mit den Behörden, den Verbänden, den Hilfsorganisationen, den Institutionen und den Unternehmen in der Region Boeny geführt. Die Kammer Mahajanga wird heute von den Akteuren der wirtschaftlichen Entwicklung befragt und hat das Vertrauen ihrer Partner gewonnen.

Dank der Partnerschaft mit der Handelskammer Hamburg konnte die Handelskammer Mahajanga ihre technische Ausstattung verbessern, was zu engeren Kontakten mit den Mitgliedsfirmen geführt hat, beispielsweise durch die Nutzung virtueller Börsen für Geschäftsanbahnungen, die Verlinkung der Handelskammer Mahajanga im Internetportal der FCCI, die Errichtung eines Internetzentrums, das einerseits der Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen dient, und andererseits der dualen Berufsausbildung.

Unsere Mitgliedsunternehmen sind inzwischen mit der dualen Berufsausbildung vertraut. Viele sind Ausbildungsbetriebe geworden, die sich an die Kammer wenden, um Mitarbeiter oder neue Auszubildende einzustellen. Es ist ein großer Vorteil, über einen einheitlichen Kalender für die Durchführung der dualen Berufsausbildung und standardisierte Ausbildungspläne zu verfügen, denn dadurch wird die duale Berufsausbildung zu einer national anerkannten Ausbildung.

Die vom PRST organisierten Workshops, die vor allem dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer dienen, haben die Professionalisierung dieser Ausbildung befördert und stärken auch ganz allgemein die Fähigkeiten und Kenntnisse der beteiligten Mitarbeiter, was wiederum auch die künftige Ausweitung dieses Ausbildungssystems sicherstellt.

Kurz gesagt: das PRST konnte die Erwartungen der Kammer Mahajanga erfüllen, so dass wir jetzt besser auf die Anliegen unserer Mitgliedsunternehmen eingehen und unseren Platz in der wirtschaftlichen Entwicklung der Region wieder einnehmen können.

Dennoch sollte sich eine Kammer stets weiterentwickeln und auf Initiative und Innovation ausgerichtet sein. Für eine noch fruchtbarere Zusammenarbeit mit der HK Hamburg über das PRST haben wir folgende Vorschläge:

- Planung einer dritten Phase, um die Lücken zu füllen, die durch die politische Instabilität entstanden sind.
- Weitere Formen der Zusammenarbeit finden, z.B. technische Unterstützung bei der Erarbeitung von Ausbildungspaketen zur Entwicklung der Unternehmen.
- Stabilisierung der Kammerfinanzierung durch Beiträge der Mitgliedsunternehmen.
- Finanzierungsquellen für Investitionen finden, die den Kammern die Schaffung von Infrastrukturen ermöglichen, aus denen sich neue Einnahmequellen ergeben.
- Kontinuierliche Unterstützung und Weiterentwicklung der Dualen Berufsausbildung
- Die Strukturen der Kammerföderation mit Hilfe des PRST einsetzen (unter anderem eines Hauptgeschäftsführers).

Für die Kammer Mahajanga stehen die Erwartungen der Unternehmen an ersten Stelle, und wir bemühen uns stets, diese Erwartungen zu befriedigen und die Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Aktivitäten zu unterstützen.

- Karte der 6 (ehemaligen) Provinzen und der aktuellen 22 Regionen Madagaskars



Herausgeber:
HKS Handelskammer Hamburg Service GmbH
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon 040 36138-138
Fax 040 36138-401
service@hk24.de
www.hk24.de

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg

Mai 2011