



GIZ INTERNATIONAL SERVICES

Angebot

Capacity Building zur Förderung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Strukturwandel und zur industriellen Modernisierung in der Stadt Jincheng

Provinz Shanxi, VR China

EXECUTIVE SUMMARY

Die Stadt Jincheng in der Provinz Shanxi, die seit vielen Jahren Pilotprovinz des Staatsrats für nachhaltige Transformation und Strukturwandel ist, gehört als traditionelle Eisen, Stahl und Kohlestadt zu den sogenannten ressourcenabhängigen Städten. Entsprechend dem „Nationalen Plan für nachhaltige Entwicklung rohstoffabhängiger Städte (2013-2020)“ (**Staatsratsdokument Nr. 45/RDC Plan**), zählt Jincheng zu den reifen ressourcenabhängigen Städten, deren Ressourcenexploration sich in einer stabilen Phase befindet und die angehalten sind, die Umstrukturierung und Modernisierung des Industriesektors voranzutreiben und Nachfolge- bzw. Ersatzindustrien aufzubauen. Die Regierung der Stadt, deren Wirtschaftsstruktur stark entlang der Wertschöpfungsketten der Kohle- und metallverarbeitenden Industrie (Gießerei) geprägt ist, setzt den RDC Plan, aber auch andere Entwicklungspläne, konsequent um und betreibt eine Politik der nachhaltigen, strukturellen Wirtschaftstransformation, der industriellen Modernisierung und Diversifizierung sowie der Entwicklung und Förderung der lokalen Wirtschaft, einschließlich der KMU. Für den langfristigen Erfolg des Standortes Jincheng im nationalen und regionalen Wettbewerb ist die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Führungskräften in Unternehmen und Regierungsbehörden sowie theoretisch und praktisch gut qualifizierten Fachkräften ein wichtiger Schlüssel.

Die hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte sind auch unverzichtbarer Bestandteil für die Umsetzung von städtischen und nationalen Strategien wie z.B. dem Gesamtkonzept zur Entwicklung der Industrie für Maschinen und Anlagenbau in Jincheng, dem Staatsrat Dokument (Nr. 42, 2017) - Stellungnahme zur Unterstützung der vertieften Reform und Förderung des Strukturwandels der ressourcenabhängigen Wirtschaftsentwicklung in der Provinz Shanxi, Made in China 2025 (Staatsrat, Nr. 28, 2015) sowie dem Beschluss des Staatsrats zur Beschleunigung der Entwicklung der modernen Berufsbildung (2014). Hieraus resultieren aufgrund von notwendigen strukturellen Anpassungen in Industrie und Bergbau, dem graduellen Verzicht auf erschöpfbare Ressourcen, demografischem Wandel, Umwelt- und Naturschutz sowie modernen Produktionssystemen und digitaler Transformation neue Anforderungen an die gesamte Entwicklungsstrategie der Stadt.

Um die genannten Herausforderungen zu bewältigen und die neuen Entwicklungspotentiale zu realisieren, hat sich die Stadtregierung dazu entschlossen, Maßnahmen zum Capacity Building als wichtiges Instrument zu implementieren. Die Fortbildung der Führungskräfte in den Unternehmen der wichtigsten Branchen, der Beamten/-innen der zuständigen Regierungsbehörden und die Verbesserung der Ausbildungsqualität der Fachkräfte soll nach dem Vorbild der Berufsbildung in Deutschland pilothaft umgesetzt werden und sich in der Provinz Shanxi als Leuchtturm entwickeln.

Als deutsches Bundesunternehmen ist die GIZ eine in China erfahrene Implementierungsorganisation, die die Anforderungen aus dem „Aktionsrahmen für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit“, der am 9. Juli 2018 erneut angepasst wurde, kennt und innovativ umsetzt. Dabei kommt zum Capacity Building den Themen Energie, Verkehr, Umwelt und Klima sowie Urbanisierung und Industrie 4.0 eine besonders wichtige Rolle zu. Mit mehr als 35 Jahren Erfahrung in der Zusammenarbeit mit China arbeitet die GIZ im Rahmen der strategischen Partnerschaft zum Nutzen und zum Vorteil beider Länder und entwickelt nachhaltige, bedarfsorientierte Lösungen für politische, wirtschaftliche und soziale Veränderungsprozesse.

Die GIZ ist seit 1982 in China tätig und hat zahlreiche regionale und nationale Projekte erfolgreich umgesetzt. Diese wurden teilweise in den Städten der Provinz Shanxi implementiert und ermöglichen so Synergien mit dem geplanten Projekt in Jincheng. Beispiele hierfür sind das Programm Wirtschafts- und Strukturreform, eine Kooperation mit der Abteilung für die Revitalisierung des Nordostens und der altindustriellen Gebiete auf dem Gebiet der Transformation der ressourcenabhängigen Städte. In diesem Kontext umgesetzte Vorhaben sind: **„Capacity Building für ressourcenorientierten Wirtschaftswandel und nachhaltige Entwicklung in der Provinz Shanxi“** in Zusammenarbeit mit der Provinzregierung Shanxi; das Deutsch-Chinesische **Bürgermeisterprogramm „Städtische Transformation, Strukturwandel und Nachhaltige Stadtentwicklung“**, das seit 1982 durchgeführt wird; das vom Bundesumweltministerium geförderte Projekt **„Führungskräftefortbildung Klima und Umwelt“** mit der Komponente **„Nachhaltige Transformation der Kohlebergbaustadt und ressourcenabhängigen Stadt Pingdingshan, Henan Provinz 2013-2017“**; Die Projekte im Sektor Berufsbildung sind u.a.: Programm zur Unterstützung des zentralen Instituts für Berufsbildung des Bildungsministeriums (1989-2003, MoE), das **Programm „Capacity Building für eine umwelt- und sozialverträgliche Wirtschaftsentwicklung (CBUSW, 2004-2016, Komponente Lehrerfortbildung mit MoE und Komponente Managerfortbildung mit Jiangsu DRC)“**, das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft (2008-2018, NDRC) sowie das Deutsch-Chinesische Projekt für duale Ausbildung in Panjin (2017-2020, PVTC). Zur Umsetzung der Maßnahmen stellt die GIZ der Stadtregierung umfangreiches Know-how und ihre Netzwerke in Deutschland und in China zur Verfügung.

Die Ziele des Projektes sind: durch Capacity Building-Maßnahmen die strukturelle Anpassung der traditionellen (Alt-)Industrien voranzutreiben, den Industriesektor im Sinne des Konzepts der Ökologischen Zivilisation nachhaltiger (umweltverträglicher) auszurichten, die Industriestruktur durch neue, moderne, innovative Branchen auf der Grundlage des Konzepts der Entwicklung der sieben strategischen aufstrebenden Industrien und des Plans Made in China 2025 zu diversifizieren, dabei die intelligente Produktion durch eine zunehmende Digitalisierung zu fördern und die Entwicklung von KMU in Jincheng zu beschleunigen, Einführung der zwei deutschen dualen

Ausbildungsberufe und Ihre Kernelemente und Standards an dem Jincheng Berufscollege.

Durch systematische Beratung, Fortbildungen, Workshops, Coaching, Arbeitsgruppen und Erfahrungslernen, fachlichen Austausch (z.B. Unternehmensbesuche) und Alumni Veranstaltungen in China und Deutschland werden die Kompetenzen der Führungskräfte in Unternehmen, der Regierungsbeamt/-innen sowie des Leitungs- und Lehrpersonal im Berufscollege signifikant gestärkt. Diese Personen werden künftig Multiplikatorenrollen im Wirtschafts- und Bildungssystem der Stadt übernehmen.

Im Rahmen des Projekts werden zwei Komponenten konzipiert und umgesetzt. Der Fokus von Komponente 1 liegt auf der Fortbildung von Führungskräften in Unternehmen, Fokus der Komponente 2 ist es, die Kernelemente des deutschen dualen Ausbildungssystems pilothaft in zwei Berufen am Berufscollege in Jincheng einzuführen und so die gesamte Stadt bzw. Region zu beeinflussen. Die Komponenten 1 und 2 bieten teilweise Schnittstellen, so dass Synergieeffekte erzielt werden können. Das Jincheng Berufscollege wird im Auftrag der Stadtregierung als direkte Durchführungsorganisation der chinesischen Seite fungieren und die Arbeiten in der Vorbereitungs- und Implementierungsphase gemeinsam mit dem Projektteam der GIZ umsetzen.

Das Projekt wird die Attraktivität der Stadt Jincheng als „**Exzellenzstandort für moderne Technologien und Dienstleistungen**“ in der Region erhöhen, einen weiteren Beitrag zur Entwicklung der Wirtschaftscluster und- Region Shanxi leisten, und als Vorbild für die Provinz und die Region in Zentralchina stehen.

INHALT

EXECUTIVE SUMMARY	2
1. K 1: FORTBILDUNG DER UNTERNEHMENSMANAGER U. BEAMTEN.....	6
FORTBILDUNG IN CHINA	9
Modul 1: Anpassung an den Strukturwandel	9
Modul 2 Industrielle Modernisierung, Diversifizierung	11
Modul 3 Umwelt, Klima und Kreislaufwirtschaft	13
Modul 4 Ressourcen- und Energieeffizienz in der Wirtschaft	15
Modul 5: Alumni Veranstaltung, Knowledge Sharing.....	17
FORTBILDUNG IN DE	18
Projektmanagement	20
2. K 2: FÖRDERUNG DER DUALEN AUSBILDUNG AM JTVC	23
HANDLUNGSFELDER	28
HF 1 Bildungsanalyse, Curricula Entwicklung und Ausbildungsplanung	29
HF 2 Qualifikation von Lehrpersonal	30
HF 3 Kooperation mit den Unternehmen / Qualifikation der Ausbilder	32
HF 4 Unterstützung bei der Entwicklung zweckmäßigen Lehrmaterials	34
HF 5 Unterstützung des lokalen Prüfungswesens und Qualifikation der Prüfer	35
HF 6 QMS und wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung der Nachhaltigkeit	36
Projektmanagement	38
3. PREISANGEBOTE	40
4. ARBEITSABLAUF UND ZEITPLAN.....	41

1. KOMPONENTE 1: FORTBILDUNG DER UNTERNEHMENSMANAGER U. BEAMTEN

Hintergrund

Die VR China befindet sich seit mehr als 10 Jahren auf dem Weg zu einer „**Ökologischen Zivilisation**“, deren Kern eine **Grüne Wirtschaft** ist. **Gleichzeitig ist China** einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet, deren Hauptziele Ressourceneinsparung, Energieeffizienz sowie Erreichung von Umwelt- und Klimazielen ist. Diese strukturelle, ökologisch orientierte Politik wird begleitet von einer industriepolitischen Strategie, Made in China 2025, die den Aufbau einer starken Industrienation im Fokus hat und auf insgesamt 10 Schwerpunktindustrien im High-Tech Bereich setzt.

Die Provinz Shanxi ist seit vielen Jahren Pilot- bzw. Modellprovinz des Staatsrats für nachhaltige Transformation und wirtschaftlichen Strukturwandel. In Shanxi wurden entsprechend hohe Investitionen in die Strukturanpassung von Altindustrien und Bergbau, vor allem in die Diversifizierung und Modernisierung des Industriesektors getätigt. Dabei konzentriert sich die Provinz auf hochinnovative Sektoren, die in Industrieclustern sowie Innovations- und Technologiezentren angesiedelt sind. Sektorale Schwerpunkte sind die IKT Branche sowie die automatisierte und digitalisierte vernetzte Produktion. Politische und strategische Grundlage hierfür ist die Stellungnahme zur Unterstützung der vertieften Reform und Förderung des Strukturwandels der ressourcenabhängigen Wirtschaftsentwicklung in der Provinz Shanxi, Made in China 2025 (Staatsrat, Nr. 28, 2015). Von hoher Bedeutung ist ebenso der „Nationale Plan für die nachhaltige Entwicklung rohstoffabhängiger Städte (2013-2020)“ (**Staatsratsdokument Nr. 45/RDC Plan**). In der Provinz Shanxi befinden sich allein 13 ressourcenabhängige Städte.

Die Regierung der Stadt, deren Wirtschaftsstruktur stark entlang der Wertschöpfungsketten der Kohle- und metallverarbeitender Industrien (Gießereien) geprägt ist, setzt den RDC Plan, aber auch andere Entwicklungspläne, z.B. den Neuen Urbanisierungsentwicklungsplan von Jincheng, konsequent um und betreibt eine Politik der nachhaltigen, strukturellen Wirtschaftstransformation, der industriellen Modernisierung und Diversifizierung sowie der Entwicklung und Förderung der lokalen Wirtschaft, einschl. der KMU. Um die Lebensqualität der Stadt zu erhöhen, hat Jincheng eine weitdimensionierte Flächenbegrünung u.a. durch urbane Aufforstung sowie eine Rekultivierung und Renaturierung von Bergbaubruchflächen und Bergbauabraumhalden eingeleitet, die nicht nur zu einer Verbesserung der Umweltqualität führt, sondern auch als Attraktion für den Tourismus zunehmend interessant wird.

Deutschland ist die größte Volkswirtschaft der Europäischen Union. Ihre Wettbewerbsfähigkeit und globale Vernetzung verdankt die deutsche Wirtschaft einer starken Innovationskraft und hoher Exportorientierung. In den umsatzstarken Branchen Automobilbau, Maschinen- und Anlagenbau, in der Chemieindustrie sowie in der

Medizintechnik macht der Export weit über die Hälfte des Umsatzes aus. In Forschung und Entwicklung investiert Deutschland jährlich rund 80 Milliarden Euro. Zahlreiche Unternehmen sind auf dem Weg zur intelligenten Fertigung bzw. Industrie 4.0, mit der speziell die Digitalisierung der Fertigungstechnik und der Logistik vorangetrieben wird.

Eine intakte Umwelt - reine Luft, saubere Gewässer, vielfältige Natur - ist Voraussetzung für eine hohe Lebensqualität. Der Umweltschutz ist seit 1994 als Staatsziel im Grundgesetz verankert. Deutschland verfolgt die Strategie, Wirtschaftswachstum und Umweltschutz im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens zusammenzuführen. Zentrale Stellhebel dafür sind neben dem Ausbau der erneuerbaren Energien die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz sowie die intelligente Nutzung nachwachsender Rohstoffe. Es ist eine Strategie mit doppelter Dividende. Denn einerseits sinkt die Umwelt- und Klimabelastung, während andererseits neue Geschäftsfelder und Arbeitsplätze entstehen.

Deutschland verfolgt weiterhin eine Politik des nachhaltigen Wirtschaftens im Sinne einer Ökologischen Industriepolitik hin zu einer ressourcensparenden, energieeffizienten, umweltbewussten und emissionsarmen Wirtschaft und Gesellschaft. Die Energiewende ist im Gange, der Ausstieg aus der Steinkohle wird im Laufe des Jahres 2018 vollzogen. Entsprechend verfügt Deutschland über langjährige Erfahrungen bei der Strukturanpassung der Wirtschaft in Kohlebergbaugebieten und bei der Schaffung neuer, innovativer Industriezweige. Hervorzuheben ist an dieser Stelle das Ruhrgebiet in Nordrhein-Westfalen, dem Partner der Provinz Shanxi. Die Zusammenarbeit zwischen NRW und Shanxi besteht seit 1984.

Das Konzept der GIZ wird die oben genannten Erfahrungen Deutschlands und Erkenntnisse der Managementpraxis der deutschen Unternehmen bzw. der Erstellung der Strategien der deutschen Städten mit Anwendungsmöglichkeiten in Jincheng Rechnung tragen und maßgeschneidert am Bedarf der nachhaltigen Transformation und der industriellen Modernisierung orientiert sein. Das Fachkonzept richtet sich auch auf die aktuellen Bedarfe der Führungskräfte an einer wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Gestaltung der zukünftigen Unternehmensstrategie und Entwicklungsstrategie der Stadt.

Ziel der Komponente 1 ist es durch Capacity Building-Maßnahmen die strukturelle Anpassung der traditionellen (Alt-)Industrien voranzutreiben, den Industriesektor im Sinne des Konzepts der Ökologischen Zivilisation nachhaltiger (umweltverträglicher) auszurichten, die Industriestruktur durch neue, moderne, innovative Branchen auf der Grundlage des Konzepts der Entwicklung der sieben strategischen aufstrebenden Industrien und des Plans Made in China 2025 zu diversifizieren, dabei die intelligente Produktion durch eine zunehmende Digitalisierung zu fördern und die Entwicklung von KMU in Jincheng zu beschleunigen.

Die Fortbildungsmaßnahmen werden insgesamt 8 Wochen, jeweils 5 Wochen in China und 3 Wochen in Deutschland, stattfinden. Zwischen **dem September 2018 und dem Dezember 2019 (16 Monate)** sollen insgesamt 90 Führungskräfte, in drei Gruppen mit jeweils 30 Teilnehmern, aus den Säulenbranchen und Regierungsbehörden teilnehmen. Die Vorbereitungsarbeit, insbesondere die Mobilisation der Fachexperten, sollte gleich nach dem Abschluss des Vertrags im September 2018 anfangen. Um die Qualität und Nachhaltigkeiten der Maßnahmen zu sichern, sollen nach der Fortbildung in Deutschland Alumni Veranstaltungen zur Überprüfung der Lernprojekte bzw. zum Knowledge- Sharing initiiert und organisiert werden.

Die Komponente 1 gliedert sich in fünf Phasen: Bewerbung, Theoriebasierte Fortbildung in China, Praxisfortbildung in Deutschland, Umsetzung der Lernprojekte und Alumni-Arbeit in Verbindung mit Knowledge Sharing in Jincheng. Das Programm richtet sich prioritär an Führungskräfte von chinesischen Unternehmen. Idealerweise kommen die Programmteilnehmer/-innen aus kleinen und mittleren Unternehmen, die Kontakte zu deutschen Unternehmen aufbauen wollen. Um eine umfassende Wirkung in der Stadt bzw. Synergieeffekte zu erzielen, sollten bis zu fünf Beamt/-innen aus den jeweiligen fachlichen Gebieten in jede Gruppe integriert werden.

Das Programm steht allen Branchen und Unternehmen in der Stadt offen. Allerdings werden Manager/innen von Säulenbranchen bzw. Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Stahlwerke, Gießereien, Umwelttechnik und Keramik zur Teilnahme an der Fortbildung bevorzugt. Die Teilnehmer/-innen haben einen MBA oder ein vergleichbares Hochschulstudium erfolgreich abgeschlossen, mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung und ein hohes Interesse an praktischen Lösungen für Managementaufgaben.

Über die Teilnahme am Programm entscheidet eine Auswahlkommission des Auftraggebers und der GIZ auf der Grundlage der eingereichten Bewerbungsunterlagen und eines persönlichen Interviews.

KOMPONENTE 1 PART I: FORTBILDUNG VON MANAGERN UND BEAMTEN IN CHINA

Die Fortbildungsmaßnahmen in China sollen ca. 30 Tage lang in fünf Modulen überwiegend vor Ort in Jincheng bzw. bei Bedarf der Teilnehmer in den anderen chinesischen Städten organisiert werden. Für die **Module 1 bis 4** wird jeweils ein praxisorientiertes Lernprojekt entworfen. Zu diesem Lernprojekt werden sich die Führungskräfte mit deutschen Unternehmen, Institutionen und Regierungsbehörden in Deutschland austauschen. Im Anschluss an die Fortbildung in Deutschland sollen sie durch deutsche Expert/-innen beraten werden. Durch mehrere Lernschleifen werden die nötigen Kompetenzen bei den Führungskräften verankert. Die detaillierten Inhalte und Abläufe der Module werden nach der offiziellen Beauftragung durch die Expert/-innen in den jeweiligen Fachbereichen konkretisiert und anhand der konkreten Bedarfe der Teilnehmer/-innen angepasst.

Die Fortbildungsmaßnahmen werden **überwiegend im Rahmen von Workshops in einem Tagungsraum in Jincheng** abgehalten – hier werden Erfahrungen aus Deutschland vorgestellt, erörtert und der Austausch unter den Teilnehmern gefördert – somit wird der Transfer zum lokalen Kontext sichergestellt. Dabei soll weitgehend die Methode des Erfahrungslernens (Action Learning) angewandt, die zudem eine Gruppenarbeit ermöglicht. Feldbesuche in den jeweiligen Modulen sind vorgesehen, jedoch nicht mehr als 2 pro Fachwoche, es sei denn, Fachgespräche können in die Unternehmensbesuche integriert werden.

Den Modulen vorgeschaltet werden sollte ein zweitägiges Einführungsseminar, in dem Themen, Methodik, z.B. Action Learning erklärt werden und wichtige Themen zu FIT FÜR DEUTSCHLAND aufbereitet werden.

Modul 1: Anpassung an den Strukturwandel

Die Herausforderung: Die ressourcenabhängigen Industriestädte bzw. Städte mit Schwerindustrien in China galten lange Zeit als wichtigste Säulen des hohen Wirtschaftswachstums Chinas. Sie sind seit Jahren einem teilweise dramatischen Strukturwandel ausgesetzt, u.a. durch ein zu langes Festhalten der Monokultur, dem ineffizienten Abbau und der Ausbeutung natürlicher Ressourcen, der Degradierung von (Bergbau-)Flächen, der unausgewogenen Förderung von Staatsbetrieben, vor allem im Bereich der Schwerindustrie. Die Anpassung an den Strukturwandel, begleitet von stringenten Zielen der Nachhaltigkeit sowie des Umwelt- und Klimaschutzes dieser monostrukturierten Städte ist eine der großen Herausforderungen, mit denen sich die VR China in den kommenden Jahrzehnten konfrontiert sieht. Zu diesen Städten zählt auch Jincheng, mit einem ausgeprägten Kohlebergbau (Anthrazit) und metallischen Rohstoffen, dessen Transformation auch aufgrund einer mehr diversifizierten Wirtschaftsstruktur (Keramik,

Textil/Seide, Düngemittel, Maschinen und Anlagenbau, Neue Materialien etc.) bereits weiterentwickelt ist.

Lösungsansatz: In erster Linie geht es um die umwelt- und klimagerechte, wirtschaftliche und soziale Transformation der Stadt Jincheng mit dem Fokus auf Rekultivierung und Nutzung von Brachflächen, Konversion, Luftreinhaltung, Schaffung von Grünflächen, sauberes Wasser und die Substitution von fossilen Brennstoffen. Der Transformationsprozess wird begleitet von wirtschafts-, struktur- und regionalpolitischen Fördermaßnahmen, die einander ergänzen und wirtschaftliche Effekte beeinflussen, vor allem Beschäftigung in weniger ressourcenintensiven Unternehmen. Jincheng gilt mittlerweile als grüne Stadt, deren Lebensqualität gestiegen ist; es besteht jedoch ein Handlungsbedarf bei der wirtschaftlichen Transformation und wirtschaftlichen Diversifizierung. Modul 1 setzt sich methodisch wie folgt zusammen:

Workshop 1, Block 1: Nachhaltige Strukturpolitik – Strategien und Rahmen

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
1.	Grundlagen der Strukturpolitik und Ökonomie des Strukturwandels	Vortrag u. Diskussion
2.	Strategien der Strukturanpassung und wirtschaftliche/soziale Auswirkungen	Vortrag u. Diskussion

Workshop 1 Block 2: Struktur- und Regionalförderung

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
3.	Strategien, Instrumente und Mechanismen der Struktur- und Regionalförderung	Vortrag u. Diskussion
4.	Ressourcenkompensationsmechanismen, finanzielle Anreize, finanzpolitische Instrumente	Vortrag u. Diskussion
5.	Strukturanpassung und Beschäftigung, Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	Vortrag u. Diskussion
6.	Praxisbeispiele Ruhrgebiet, Ostdeutschland	Action Learning

Workshop 1 Block 3: Ressourcen-, Umwelt und Klimaaspekte der Strukturanpassung

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
7.	Umwelt- und Bodenschutz von altindustriellen- /Bergbauflächen	Vortrag u. Diskussion
8.	(Brach-)Flächennachnutzung für Gewerbe, Technologieparks, Naherholung und Wohnungsbau	Vortrag u. Diskussion
9.	Grünflächenmanagement, Praxisbeispiele Flächennachnutzung	Action Learning, Feldbesuch

Workshop1 Block 4: Betriebliches Management und Qualifizierung

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
10.	Neue Konzepte des betrieblichen Managements als Reaktion auf die Strukturanpassung	Vortrag u. Diskussion
11.	Neue Formate von beruflicher bzw. betrieblicher Qualifizierung	Vortrag u. Diskussion
12.	Abschluss Modul 1	Action Learning

Modul 2 Industrielle Modernisierung, Diversifizierung und Optimierung der Produktionsprozesse

Die Herausforderung: Wirtschaftlicher Strukturwandel geht einher mit der vollständigen Aufgabe von umwelt- und klimabelastenden Industriebranchen aber auch mit der Abnahme der Wettbewerbsfähigkeit von Industriesektoren durch eine höhere Kostenbelastung einschließlich externer Effekte. Ergebnis sind neue Industriebereiche und Dienstleistungen, bei denen nachhaltiges Wirtschaften im Vordergrund steht. Neue Industrie- und Dienstleistungssektoren, Neugründungen von Unternehmen und industrielle Investitionen setzen i.d.R. neue technologische Lösungen und Innovationen voraus, deren Förderung und Schaffung von relevanten Rahmenbedingungen es bedarf. Hier ist der Staat bzw. die Kommune gefordert, die entsprechende Förderinstrumente und Anreizsysteme schafft und für ein günstiges unternehmerisches Klima mit verantwortlich ist. Dies gilt vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen sowie Startup, die aus eigener Kraft kaum längerfristig am Markt bestehen können. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei die kontinuierliche Interaktion von Staat/Regierung

bzw. Kommune, verfasste Wirtschaft bzw. Mittlerorganisationen, Wissenschaft, Unternehmen und Gesellschaft (Kunden). In diesem Kontext gilt es auch, privates wirtschaftliches Handeln zu fördern. Eine zunehmend bedeutende Rolle bei der Diversifizierung und industriellen Modernisierung spielt die Automation und digitale Transformation bei den Unternehmen.

Lösungsansatz: Leitbild und Referenzrahmen für die industrielle Modernisierung in China ist das Konzept der Neuen Aufstrebenden Strategischen Industrien, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und die Strategie Made in China 2025. Der Reform- und Transformationsplan der Stadt Jincheng baut auf diesen industriepolitischen Strategien auf. Deutschland setzt wie China auf Hochtechnologien und (disruptive) Innovationen als Treiber für industrielle Modernisierung. IKT, das gilt auch für Jincheng spielt hierbei eine besondere Rolle. Mit Industrie 4.0-Lösungen, die die digitale Transformation in der Produktion zu einer hochautomatisierten, intelligenten und vernetzten Produktions- und Logistikkette beschreibt, hat Deutschland gute Erfahrungen, die auch für China von aller größten Bedeutung sind. Industrie 4.0 induziert neue Geschäftsmodelle, neue (globale) Wertschöpfungsketten und erleichtert den Zugang zu Geschäftspartnern (B2B) und Kunden (B2C). Die Struktur des Moduls sieht wie folgt aus:

Workshop 2 Block 1: Innovations- und Technologieentwicklung

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
13.	Neue Konzepte des industriellen Managements, Unternehmensführung und Leadership	Vortrag u. Diskussion
14.	F&E-, Technologie- und Innovationsentwicklung und – Management (Exkurs: Disruptive Innovationen)	Vortrag u. Diskussion
15.	Neue innovative Geschäftsmodelle, Zukunftsthemen von Wirtschaft und Industrie (Netzwerkökonomie, Sharing Economy und Shared Services)	Vortrag u. Diskussion
16.	Optimierung von Produktionsprozessen, technologische Neuentwicklungen, Produktentwicklung, Schlüssel für Zukunftsindustrien, sektorale Beispiele	Unternehmensbesuch, ggf.
17.	Innovationsförderung, High-Tech-Strategien, Aufbau und Management von Innovationszentren, -parks, -cluster und -netzwerken einschl. deren Management	Diskussion ggf. Besuch

Workshop 2 Block 2: Förderung von Wirtschaft, Gewerbe, Industrie und KMU

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
18.	Instrumente der Wirtschafts- und Industrieförderung und deren Akteure; Privatwirtschaftsentwicklung und -förderung	Vortrag u. Diskussion
19.	Förderung von Wettbewerbsfähigkeit, Erschließung neuer Märkte und Zugang zu (globalen) Wertschöpfungsketten	Vortrag u. Diskussion
20.	Förderung von KMU und Existenzgründungen/Startup: Bedeutende Instrumente und Träger	Vortrag u. Diskussion
21.	Interaktion von Staat/Regierung, verfasste Wirtschaft bzw. Mittlerorganisationen, Wissenschaft, Unternehmen und Gesellschaft (Kunden)	Vortrag u. Diskussion

Workshop 2 Block 3: Digitale Transformation und Intelligente Fertigung

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
22.	Digitale Transformation in Unternehmen: Voraussetzungen, Instrumente, Chancen und Risiken	Vortrag, Diskussion
23.	Einsatz von IKT, Automation, Robotik und Sensorik	Vortrag Unternehmen
24.	Anwendung von Industrie 4.0 Lösungen: Rahmenbedingungen, Kostenrahmen, Reifegrade, Praxisbeispiele (Vergleich CM2025 und I40)	Vortrag, Action Learning
25.	Wrap-up Modul 2	Action Learning

Modul 3 Umwelt, Klima und Kreislaufwirtschaft

Die Herausforderung: Die wirtschaftliche Entwicklung in Jincheng wie auch in anderen altindustriellen Gebieten ist mit erheblichen Umweltbelastungen einhergegangen. Klimawandel, Umweltzerstörung und dem übermäßigen Verbrauch natürlicher Ressourcen sind Folgen dieser Entwicklung und eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Wirtschaftliches Wachstum sowie eine gerechte Verteilung des Wohlstands sind Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung. Wachstums- und Entwicklungspfade, die auf hohem Ressourcenverbrauch basieren, gefährden jedoch die Handlungsfähigkeit heutiger und zukünftiger Generationen. Eine nachhaltige Entwicklung erfordert daher die Transformation hin zu einer umweltorientierten,

kohlenstoffarmen, ressourcenschonenden Wirtschaft, die sich die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft, der Anwendung der 3 R's zu eigen macht.

Lösungsansatz: Wie bei Modul 2 sind Konzept der Neuen Aufstrebenden Strategischen Industrien und die Strategie Made in China 2025 der Referenzrahmen für die Lösungsansätze zu diesem Modul. Hinzu kommen entsprechende Pläne und Verordnungen für den Klimawandel, Umweltschutz, Kreislauf- und Abfallwirtschaft. Ein wesentliches Interventionselement ist die Entwicklung und Förderung von Ökoindustrien und Umwelttechnologien, dies gilt gleichermaßen für China und Deutschland. Inhalte der Workshops von Modul 3 sind:

Workshop 3 1 Block 1: Grüne Wirtschaftspolitik – Strategien und Rahmen

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
26.	Grundlagen, Rahmenbedingungen und Instrumente Grüner Wirtschaftspolitik	Vortrag u. Diskussion
27.	Prinzipien einer ökologischen Industriepolitik: Bedeutung Nachhaltigen Wirtschaftens	Vortrag u. Diskussion
28.	Umweltaspekte in Planungs-, Umsetzungs- und Entscheidungsprozessen	Action Learning
29.	Entwicklung und Förderung von Umwelttechnologien, -dienstleistungen und -industrien	Fachgespräch in Unternehmen

Workshop 3 Block 2: Ökonomie des Klimawandels

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
30.	Instrumente und Maßnahmen der Klimapolitik	Vortrag u. Diskussion
31.	Klimaökonomische Konzepte und Entscheidungsgrundlagen	Vortrag u. Diskussion

Workshop 3 Block 3: Kreislauf- und Abfallwirtschaft

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
-----	------------	-------------

32.	Instrumente und Maßnahmen der Kreislaufwirtschaft: Deutschland und China im Vergleich	Action Learning
33.	Abfallwirtschaft und –Management (Sonderabfälle, Altlasten, Chemikalienmanagement, Elektroschrott etc.)	Action Learning

Workshop 3 Block 4: Implementierung von Umwelt-, Klima-, Kreislauf- und Abfallwirtschaftlichen Maßnahmen in Jincheng

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
34.	Schwerpunkte: Implementierung von Umwelt-, Klima-, Kreislauf- und Abfallwirtschaftlichen Maßnahmen in Jincheng	Action Learning
35.	Technologien zur Implementierung von Umwelt-, Klima-, Kreislauf- und Abfallwirtschaftlichen Maßnahmen in Jincheng	Unternehmensbesuch
36.	Wrap-up Modul 3	Action Learning

Modul 4 Ressourcen- und Energieeffizienz in der Wirtschaft

Die Herausforderung: Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum führt zu einem hohen Verbrauch natürlicher Ressourcen in der Stadt Jincheng. Der Druck, Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch zu entkoppeln, nimmt daher zu. Dies betrifft in erster Linie Unternehmen, die einen hohen Bedarf an Rohstoffen, Energie bzw. fossilen Brennstoffen und Wasser haben. Nur durch eine deutliche Steigerung der Ressourceneffizienz können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und gleichzeitig die betrieblichen Umweltbelastungen senken. Hierfür sind neben modernen Managementmethoden in den Unternehmen Instrumente einer nachhaltigen Energiepolitik vonnöten. In Jincheng gilt es vor allem die Produktionsprozesse in der ressourcen- und energieintensiven metallverarbeitenden Industrie entsprechend dem Entropiegesetz energetisch effizienter zu gestalten.

Lösungsansatz: Grundvoraussetzung für den Strukturwandel von Energiesystemen, in Deutschland als Energiewende bezeichnet, ist eine profunde Analyse des Produktionsfaktors Energie und seiner Substitutionsbeziehungen. Es hat sich herausgestellt, dass die im Bergbau und Kohlewirtschaft tätigen Führungs- und Fachkräfte traditionell ein Kompetenzprofil im Hinblick auf Energie und Ressourcen entwickelt haben; dies äußert sich z.B. im Umgang mit bzw. der Nutzung von Grubengasen (Methan)/CBM, Wärmenutzung des Grubenwassers, Clean-Coal Lösungen, CCS und CCR-Lösungen sowie der Bereitschaft, neue

Energiekonzepte, den Einsatz neuer und erneuerbarer Energie und Energieeinsparungsmodelle zu implementieren. Ein wichtiges Thema in diesem Kontext ist die Digitalisierung der Energiewirtschaft und -infrastruktur (Intelligente Stromnetze). Inhalte von Modul 4 sind:

Workshop 4 Block 1: Ressourcen- und Energieökonomie

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
37.	Grundlagen und Rahmen für Ressourcen- und Energieeffizienz	Vortrag u. Diskussion
38.	Wesentliche Instrumente der Ressourcen- und Energieökonomie	Fallbeispiel Diskussion

Workshop 4 Block 2: Beispiele für Projekte und Maßnahmen zur Ressourcen- und Energieeffizienz in der Industrie

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
39.	Ressourcen- und Energieeffizienz in der Industrie bzw. im Produktionsprozess	Vortrag u. Diskussion
40.	Sonderthema: Ressourcen- und Energieeffizienz in der Bauwirtschaft	Diskussion u. Besuche

Workshop 4 Block 3: Nachhaltige Energietechnologien

Nr.	Fachthemen	Aktivitäten
41.	Entwicklung und Förderung neuer und erneuerbarer Energietechnologien	Vortrag u. Diskussion
42.	Intelligente Energiesysteme und –Technologien	Fallbeispiel Diskussion
43.	Wrap-up Modul 4	Action Learning

Modul 5: Alumni Veranstaltung, Knowledge Sharing

Die Herausforderung: Die Fortbildung von Managern und Beamten aus Jincheng in China und Deutschland betrifft zumeist soziale Veränderungsprozesse und versucht die Herausforderungen in den Arbeitsfeldern zu umschreiben. Dennoch reichen die Informationen oft nicht aus, um damit zu Problemlösungen zu kommen. Aber wie können Akteure relevantes Wissen erhalten, das ihnen weiterhilft? Wie können sie es mit anderen Akteuren gemeinsam entschlüsseln und Erfahrungen austauschen, ohne durch Rücksichten allzu sehr daran gehindert zu sein? Wie können Fehler vermieden werden und eine bessere Politik und Branchestrategie erstellt werden um Synergieeffekte in der Stadt Jincheng erzielen?

Lösungsansatz: Knowledge Sharing ist ein offener Prozess, der innerhalb eines festen Rahmens zu Innovationen führt. Die GIZ ist bereit, gemeinsam mit anderen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Dabei wird der unterschiedliche Erfahrungsstand der Beteiligten berücksichtigt und ein Dialog auf Augenhöhe ermöglicht. Unsere Aktivitäten stimmen wir dabei genau auf die Bedürfnisse und Ziele der Beteiligten ab. Ob es sich um „fokussiertes“ Knowledge Sharing innerhalb einer geschlossenen, miteinander vertrauten Gruppe handelt oder um offenen Wissenstransfer jenseits von Organisationen.

Leistungspaket: Alumni - Bindung und Vernetzung und Knowledge-Sharing

Nr.	Leistungen	Aktivitäten
44.	Knowledge Sharing Assessment: Identifikation der relevanten Themen und gemeinsamen Interessen der Akteure; Entwurf einer Prozessarchitektur	Interviews, Workshops
45.	Beratung und Coaching bei einer Alumni Veranstaltung und einer Knowledge-Sharing-Konferenz	Workshops
46.	Monitoring und Qualitätskontrolle: Reflexion, Beobachtung und Verbesserungsvorschläge nach einem halben Jahr	Interviews, Workshops

KOMPONENTE 1 PART II: FORTBILDUNG DER MANAGER/-INNEN / BEAMT/-INNEN IN DE

Das Fortbildungsprogramm der Manager/-innen und der Beamt/-innen aus Jincheng in Deutschland ermöglicht den Teilnehmer/-innen, das in Jincheng erworbene Wissen anhand von Praxisbeispielen zu vertiefen, den deutschen Markt kennen zu lernen, Geschäftsbeziehungen zu deutschen Firmen zu knüpfen und langfristige Partnerschaften aufzubauen. Maßgeschneiderte Trainingsmaßnahmen dienen der Stärkung individueller Managementkompetenzen. Unternehmensbesuche vermitteln gute Beispiele deutscher Geschäftspraxis. Direkte Geschäftskontakte bieten den Zugang zum deutschen Markt.

Die Fachinhalte der Fortbildungsmaßnahmen in Deutschland werden sich auf folgende Schwerpunktthemenkonzentrieren, sind aber nicht auf diese beschränkt:

- Anpassung an den Strukturwandel im Ruhrgebiet und in den neuen Bundesländern: Strukturpolitik und –Förderung,
- Revitalisierung alter Industriegebiete und Nutzung von Bergbauflächen,
- Industrielle Modernisierung, wirtschaftlich industrielle Diversifizierung und Optimierung der Produktionsprozesse durch digitale Transformation/Industrie 4.0,
- Wirtschaftsförderung, KMU-Förderung, Technologie- und Innovationsförderung, Clusterpolitik und –Management, Entwicklung und Förderung von Industrieparks (Technologie-/Innovationsparks),
- Umwelt, Klima und Kreislaufwirtschaft, Grüne Wirtschaftspolitik,
- Energiepolitik, Energiewende, Kohleausstieg und Förderung erneuerbarer Energien.

In interaktiven und praxisorientierten Trainings eignen sich die Teilnehmer/-innen die interkulturellen Besonderheiten der deutschen Geschäftskultur an und verbessern ihr geschäftliches und professionelles Auftreten. Die Trainingsmaßnahmen bauen auf den mehr theoretisch orientierten Modulen in China auf.

Die Methodik der Lernmaßnahmen besteht aus einer Mischung aus Seminaren und Fachgesprächen, Präsentationen und Vorträgen mit Fragen und Diskussion, fachlichen Dialogen, Führungen sowie Besuchen von Behörden und staatlichen Einrichtungen, Forschungszentren, Universitäten, Berufsschulen, Fachhochschulen, Mittlerorganisationen, Unternehmen, Städten, Start-up Zentrum und Clustern sowie Industrie-, Technologie- und Innovationsparks.

Punktuell haben die chinesischen Teilnehmer/-innen auch die Gelegenheit, sich selbst, ihre Produkte, Unternehmen und die Stadt zu präsentieren. Voraussetzung für den Erfolg dieser Gespräche ist, dass die chinesischen Manager/-innen bereits im Vorfeld der Fortbildung potentielle Geschäftspartner identifizieren und ihre Marktchancen

realistisch einschätzen. Die deutschen Unternehmen, die Teilnehmer/-innen zu Gesprächen, oder Verhandlungen empfangen, sind i.d.R. kleine, mittlere oder große Unternehmen aus den ausgewählten Branchen. Sie wollen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in China ausbauen und sehen in dem Programm die Chance, durch das Treffen mit Führungskräften aus chinesischen Unternehmen persönliche Kontakte für künftige Geschäftspartnerschaften zu knüpfen.

Angestrebt wird zudem eine fachlich-orientierte kommunale Partnerschaft mit einer Stadt in NRW, die sich wie Jincheng im Transformationsprozess befindet. Deutschland bietet langjährige und umfassende Erfahrungen und Expertise beim Strukturwandel von ehemaligen Montan- und Schwerindustrieregionen, allen voran das Ruhrgebiet in Nordrhein-Westfalen. Die Städte im Ruhrgebiet sind mittlerweile Vorbilder für einen nachhaltigen Kohleausstieg und für eine umwelt- und klimagerechte, wirtschaftliche und soziale Transformation mit dem Fokus auf Luftreinhaltung, sauberes Wasser, Rekultivierung und Nutzung von Brachflächen sowie die Substitution von fossilen Brennstoffen durch Erneuerbare Energien und die Förderung der Kreislaufwirtschaft. Das praxisorientierte Programm in Deutschland dauert 3 Wochen insgesamt mit An- und Abreise und Wochenenden; zur Verfügung stehen 15 Fachtage. Es setzt sich aus den Modulen 6 bis 8 zusammen:

Modul 6: Anpassung an den Strukturwandel und Nachhaltige Transformation von Altindustrien und Bergbau

Modul 7: Industrielle Modernisierung, Diversifizierung und Optimierung der Produktionsprozesse

Modul 8: Umwelt, Klima, Kreislauf- und Energiewirtschaft

Für **Modul 6** steht 1 Fachwoche = 5 Fachtage zur Verfügung. Sie soll in Nordrhein-Westfalen/Ruhrgebiet durchgeführt werden und sich aus Besuchen des Wirtschaftsministeriums NRW in Düsseldorf, Verbänden und Mittlerorganisationen, z.B. Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie mit einer eigenen Akademie, Technologieparks, z.B. in Essen, dem Regionalverband Ruhr/Metropole Ruhr, der RAG Montan, Kommunen und relevanten Unternehmen zusammensetzen. Ein bedeutendes, auch für Jincheng relevantes Thema ist der Kohleausstieg in Deutschland Ende 2018, der seit Jahren den Transformationsprozess vor allem im Ruhrgebiet in hohem Maße beeinflusst.

Modul 8 sollte in Verbindung mit Modul 6 ebenfalls in NRW durchgeführt werden; auch hierzu wird 1 Fachwoche notwendig sein. Besuche von Behörden, Umweltämtern von Kommunen, Gespräche mit Klimaschutzbeauftragten, nicht-staatliche Umwelteinrichtungen, Verband für Flächenrecycling und Altlastensanierung (AAV) in Hattingen, Emscher Genossenschaft Essen etc. sind vorgesehen. Wichtiges Thema ist die Energiewende in Deutschland, u.a. Stand der Implementierung und

die Entwicklung und Förderung erneuerbaren Energien, ggf. auch das Thema Elektromobilität.

Modul 7 hat erfolgreiche Beispiele der industriellen Modernisierung, digitalen Transformation und intelligente Fertigungsprozesse/Industrie 4.0 im Fokus. In diesem Kontext sollten vor allem Unternehmen und Mittlerorganisationen einschl. KMU und Start-ups besucht werden. Als Region bzw. Bundesland kommen Baden-Württemberg und Bayern in Frage. Gleichwohl bietet sich auch NRW an. Für die Besuche und Behandlung der Themen ist ebenfalls 1 Fachwoche vorgesehen.

Der detaillierte Ablauf wird nach Vertragsschluss gemäß der Wünsche der Teilnehmer/-innen konkretisiert werden. Logistische Unterstützung der GIZ könnte u. a. wie folgt aussehen: Unterstützung bei der Visabeschaffung; Ausstellung und Beschaffung der offiziellen Einladungsschreiben für ein Schengen-Visum, Reisekrankenversicherung, Flughafentransfers, Transport im Ausland mit dem Bus und mit öffentlichen Verkehrsmitteln (in Ausnahmefällen); Unterkunft im Hotel (Einzelzimmer eines Mittelklasse-/3-4 Sterne Hotels je nach Verfügbarkeit); Vollverpflegung mit Frühstück im Hotel, Mittagessen und Abendessen i.d.R. in chinesischen Restaurants sowie in Restaurants mit europäischen/internationalen Küchen (dabei wird auf Ausgewogenheit der Speisen geachtet, alkoholische Getränken werden nur in Ausnahmefällen übernommen); fachliche Begleitung durch einen deutschen Experten/Expertin und logistische Begleitung durch eine/-n Mitarbeiter/-in der GIZ; Fachkompetente Konsektiv-Dolmetscher/-innen (Deutsch-Chinesisch/Chinesisch-Deutsch), die auch Übersetzungen von Unterrichtsmaterialien vornehmen; Agenda, Programmheft und Unterrichtsmaterialien auf Chinesisch, Zertifikate für die erfolgreiche Teilnahme.

Projektmanagement

Es wird vorgeschlagen, eine Steuerungsgruppe unter Leitung der Stadtregierung aufzubauen und das Gesamtprojekt mit der GIZ auf Makro-Ebene zu gestalten und bei Bedarf über Qualitätssicherungsmaßnahmen einzugreifen.

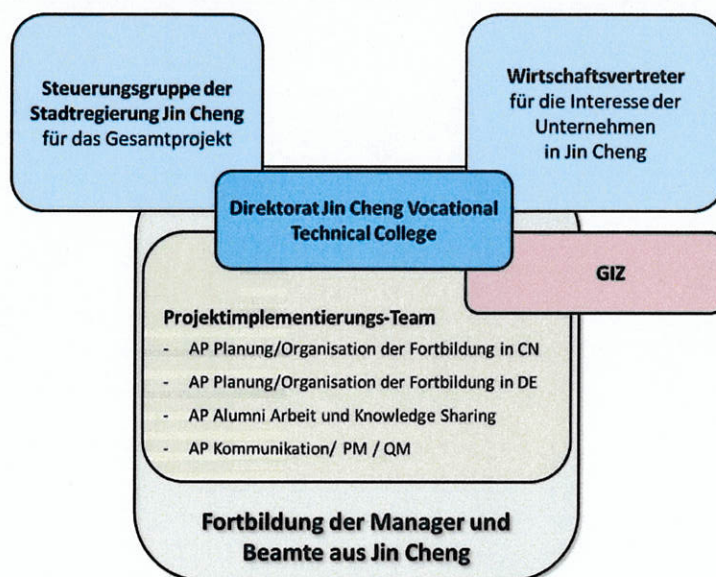
Im Auftrag der Stadtregierung ist die Direktion des Jincheng Vocational and Technical College der wichtigste Funktions- und Entscheidungsträger für die Arbeit in der Komponente 1 und Komponente 2 zur Fortbildung der Manager/-innen und der Beamt/-innen aus den Regierungsbehörden der Stadt und zur Förderung der dualen Ausbildung am JTVC.

Die GIZ bietet ein Projektmanagement an, welches den Gesamtprozess begleitet und die Unterstützungsleistungen und die Aktivitäten in den Modulen koordiniert. Die GIZ bringt hierfür die Ressourcen ihres Büros in Peking ebenso ein, wie ihrer fachlichen Einheiten und Netzwerke in Deutschland. Die einzelnen

Fortbildungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Modulen werden in Form von Arbeitspaketen geplant und implementiert. Das Projektmanagement stellt das Zusammenwirken der einzelnen Arbeitsstränge sicher, orchestriert diese und managt die relevanten Schnittstellen.

Die Direktion des Colleges wird durch die GIZ mit einem eigens benannten Implementierungsteam, zusammengesetzt aus Ansprechpartner/-innen des Managementteams bzw. der Mitarbeiter der anderen Regierungsbehörden in Jincheng für die einzelnen Handlungsfelder unterstützt. Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern werden zu 4 Arbeitspaketen geclustert:

- AP Planung/Organisation der Fortbildung in CN
- AP Planung/Organisation der Fortbildung in DE
- AP Alumni Arbeit und Knowledge Sharing
- AP Kommunikation/ PM / QM



Je Arbeitspaket sollte ein/e Ansprechpartner/-in im Projektimplementierungsteam mitarbeiten. Das Implementierungsteam setzt die Schwerpunkte der fachlichen Arbeit und Qualitätskriterien und berichtet zum Fortschritt der Aktivitäten an die Direktion des Colleges und die Stadtregierung. Die Entwicklungsprozesse in den fachlichen Arbeitspaketen 1 - 4 werden sich an den beteiligten unterschiedlichen Akteuren vollziehen.

Die beteiligten Teilnehmer der Fortbildungen aller Funktionsgruppen sollen zusammenarbeiten und den Erfahrungsaustausch aktiv führen, um als Multiplikatoren wirksam werden zu können. Dazu werden sie in allen Modulen

adressiert und besonders im Modul 8 angeleitet und von deutschen Fachexperte begleitet.

Die GIZ bereitet Einsätze der Expert/-innen in Abstimmung mit den Ansprechpartnern in den jeweiligen Arbeitspaketen vor und führt Evaluierungen der Einsätze in China und Deutschland durch. Für diese Einsätze stellt das Jincheng Berufscollege und die relevanten Regierungsbehörden der Stadtregierung die logistische Unterstützung zur Verfügung. Des Weiteren gilt dies für Räumlichkeiten und notwendige Materialien der abgestimmten Trainings und Workshops in Jincheng und in Deutschland.

Soweit gewünscht und erforderlich, kann zum Zweck der Beteiligung relevanter Vertreter der Wirtschaft ein Beirat eingerichtet werden, der regelmäßig über den Projektfortschritt in der Komponente 1 informiert und über welchen der Erfahrungsaustausch gefördert wird.

2. KOMPONENTE 2: FÖRDERUNG DER DUALEN AUSBILDUNG AM JTVC

Hintergrund

Der Staatsrat veröffentlichte im Mai 2016 den nationalen Plan "Made in China 2025", der China im kommenden Jahrzehnt zu einer stärkeren Produktionsmacht transformieren soll. Um die Transformation umzusetzen, braucht China dringend eine große Zahl gut ausgebildeter Arbeiter und Arbeitskräfte von hoher Qualität.

Derzeit gibt es 13 600 Berufsmittelschulen mit einer Ausbildung und 1300 besser ausgestattete höhere Berufsschulen. Insgesamt lernen etwa 30 Millionen Mittelschüler, die meisten darunter in der normalen Berufsschule. Hohe Abbrecher- und Aussteigerquoten sowie die Reputation der beruflichen Ausbildung im Gegensatz zur universitären Bildung sind nach wie vor die Probleme.

Überall suchen Unternehmen händeringend nach Facharbeitern, die so begehrt sind, dass sie mit doppelt so hohen Anfangsgehältern wie viele Büroangestellte starten. Rund 97,5 Prozent der Absolventen der 1.321 höheren Berufsschulen fanden 2014 direkt einen Arbeitsplatz, bei Universitätsabsolventen fanden nur knapp zwei Drittel eine Arbeit, in manchen Regionen sogar deutlich weniger.

Die verschiedenen Verwaltungsebenen haben ihre Finanzierung für Berufsschulausbildung erhöht. Ein modernes Azubi-System wurde versuchsweise gestartet, um die Kooperation zwischen Berufsschulen und Unternehmen bei der Ausbildung qualifizierter Arbeiter für den Marktbedarf zu fördern.

Der Vorzug des deutschen dualen Berufsbildungsmodells besteht in den hohen Standards der Ausbildung, sowie der integrierten berufstheoretischen und berufspraktischen Ausbildung an den Lernorten Schule und Betrieb. Es ist **nicht möglich und nicht sinnvoll** ein gesamtes System in anderen Ländern zu replizieren. Man kann **jedoch einzelne Elemente** eines dualen Berufsbildungssystems adaptieren und für die chinesische Berufsbildung nutzbar machen, um die Vorteile eines dualen Systems zu realisieren. In der Zusammenarbeit mit der GIZ werden diese Vorzüge im chinesischen Kontext nutzbar gemacht. Schritt für Schritt soll eine duale Ausbildung im chinesischen Geist entwickelt und erprobt werden.

Das Konzept der GIZ wird dieser Erkenntnis Rechnung tragen und maßgeschneidert am Bedarf der nachhaltigen Transformation und der industriellen Modernisierung in Jincheng der Provinz Shanxi orientiert neue bzw. verbesserte Ausbildungsgänge planen und gemeinsam mit den Partnerschulen organisieren. Daher konzentriert sich die Kooperation auf Fachrichtungen von zentraler Bedeutung für die Stadt Jincheng bzw. Fachrichtungen, in denen die GIZ Umsetzungserfahrung für die Lokalisierung in China hat. Das Ergebnis sind Fachkräfte mit beruflichen Handlungskompetenzen, die von besonders hohem Nutzen für die regionale wirtschaftliche und gesellschaftliche

Entwicklung sind, Beiträge zu neuen innovativen Ansätzen erbringen und umweltfreundliches Bewusstsein und Ansätze bei der Arbeit haben.

Um möglichst nahe an den deutschen Standard heranzukommen ist es erforderlich, in dem Handlungsfeld lokalisierte Curriculums-Entwicklung bzw. -Anpassung vorzunehmen. Auf der Grundlage der Gespräche beider Seiten, der Analyse aktueller politischer und strategischer Vorgaben und unter Berücksichtigung von Anforderungen die aktuell aus der Digitalisierung, dem **Umweltschutz** und der effizienten Nutzung von Energie und Rohstoffen erwachsen, werden folgende Vorschläge für zu modernisierende Berufe bzw. Fachrichtungen zur Diskussion gestellt:

- **Mechatroniker**

Profil der beruflichen Handlungsfähigkeit: Planen und Steuern von Arbeitsabläufen, Bearbeiten mechanischer Teile, Zusammenbauen von Baugruppen und Komponenten zu mechatronischen Systemen, Installieren elektrischer Baugruppen und Komponenten, Messen und Prüfen elektrischer Größen, Installieren und Testen von Hard- und Softwarekomponenten, Aufbauen und Prüfen von Steuerungen, Programmieren mechatronischer Systeme, Zusammenbauen von Baugruppen und Komponenten zu Maschinen und Systemen, Montieren und Demontieren von Maschinen, Systemen und Anlagen, Transportieren und Sichern, Prüfen und Einstellen von Funktionen an mechatronischen Systemen, Inbetriebnahme und Bedienen mechatronischer Systeme, Instandhalten mechatronischer Systeme, Übergeben von Anlagen, Einweisen der Nutzer in die Bedienung und Erbringen von Serviceleistungen, Arbeiten mit englischsprachigen Unterlagen sowie Kommunikation in englischer Sprache.

Auswahlkriterium: Mechatroniker sind wegen der Konzeption als Querschnittsberuf, in vielen Branchen einsetzbar (Maschinenbau, Anlagenbau, Stahlindustrie, chemische Industrie, Nahrungsmittelindustrie, Elektroindustrie). Der Beruf wird auch in Jincheng stark nachgefragt, besonders vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Produktionsprozesse, sowie für die Umsetzung der chinesischen nationalen Strategie „Made in China 2025“. Die GIZ Projekte in Panjin bzw. „Die Digitalisierungsplattform“ werden als Referenzprojekte dienen und die benötigten fachlichen Ressourcen und Netzwerke (z.B. Siemens, FESTO und KUKA usw.) verfügbar machen.

- **Fachkraft für Chemieproduktion
(Spezialisierung Kohleverarbeitung)**

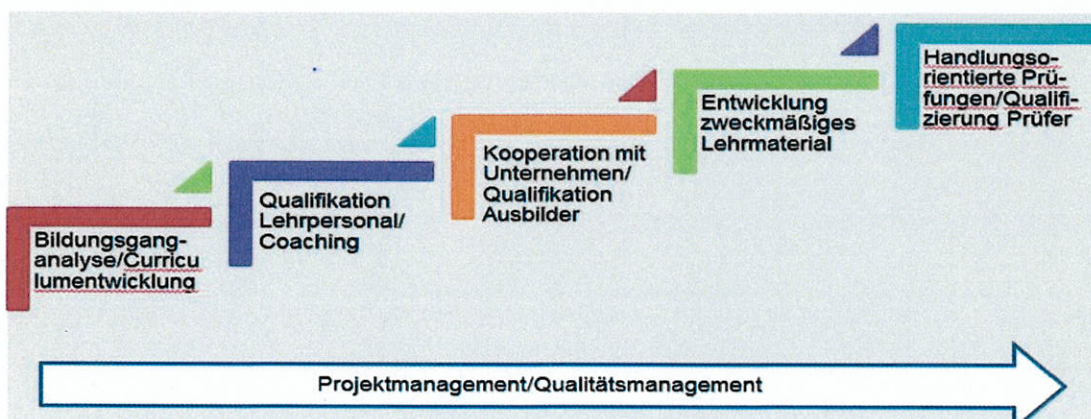
Profil der beruflichen Handlungsfähigkeit: Bedienen von Anlagen für Produktions- und Verarbeitungsprozesse nach Arbeitsplänen, Mitwirken bei der Wartung und Instandhaltung von Produktionsanlagen, Herstellung und Verarbeitung chemischer und verwandter Produkte, prozessbegleitendes Bestimmen von Stoffkonstanten und

Stoffeigenschaften, Nutzen von Computern zur Datenerfassung sowie zur Dokumentation, Berücksichtigen der Regelungen des Gesundheits- und Umweltschutzes, des Arbeitsschutzes, der Anlagensicherheit sowie der Qualitätssicherung bei ihren Arbeiten im Rahmen von responsible care, Zuführen der Abfälle einer umweltgerechten Verwertung und Beseitigung, Arbeiten im Team.

Auswahlkriterium: Die Industrie in der Provinz Shanxi bzw. in der Stadt Jincheng ist tief geprägt durch die Wertschöpfungsketten der Kohleindustrie. Dazu ist die chemische Verarbeitung der Kohle eine der wichtigsten Branchen und es werden zahlreiche Fachkräfte in diesem Bereich gebraucht. Das College bildet bereits in dieser Fachrichtung aus und hat teilweise bereits Konzepte der dualen Ausbildung eingeführt. Allerdings sind viele Elemente noch nicht solid verankert. Das GIZ Projekt in Panjin führt aktuell die Ausbildung der „**Fachkraft für Chemieproduktion (Spezialisierung Mineralölverarbeitung)**“ nach deutschen Standards ein. Sie wird als Referenzprojekt dienen und die benötigten fachlichen Ressourcen und Netzwerke (z.B. BASF, Evonik) verfügbar machen.

Die systematische Reformunterstützung setzt bei der gemeinsamen Planung und Organisation der Entwicklung und Umsetzung von Curricula in Schulen und Betrieben an. Die Zusammenarbeit im Reformprojekt umfasst die Bedarfsermittlung (Baseline Study), Bildungsanalyse, die Verbesserung der Qualifikation des Lehrpersonals, Ausbilderqualifikation für die beteiligten Unternehmen, Entwicklung der Lern- und Lehrmaterialien und die Vorbereitung auf Prüfungen durch Qualifizierung und Beratung von entsprechendem Personal für Prüfungen.

Hohe Standards in der Ausbildung sind das Ergebnis eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements. Der Beratungsansatz der GIZ umfasst deshalb den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und wissenschaftliche Begleitung durch die Beijing Normal Universität stellt sicher, dass die Qualität entlang der gesamten Ausbildung optimiert wird: von den Inputs (Voraussetzungen und Vorgaben) über den Ausbildungsprozess in Schulen, Betrieben bis zu den Outcomes oder Ergebnissen der Ausbildung.



Zu Beginn der Zusammenarbeit in der Komponente 2, voraussichtlich ab September 2019, soll eine umfassende Studie im Sinne einer komplexen Situationsanalyse erstellt werden, die in einer Bestimmung von Bedarfen aller Akteure mündet. Ziel in diesem Vorfeld der Entwicklungsarbeiten ist es, die zu reformierenden Fachrichtungen exakt zu bestimmen und deren Tragfähigkeit für die langfristige Entwicklung der Wirtschaftsregion festzustellen. Die Ergebnisse der Analysen dienen als Grundlage für die Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsfeldern und werden einen Maßnahmenplan für die Zusammenarbeit zum Ziel haben. Analysebereiche der anzufertigenden Studie sind insbesondere:

- Analysen zu Strukturen hinsichtlich Theorie und Praxisinhalten sowie der Umsetzbarkeit von Teilen in Unternehmen, und die Bedarfe für eine Modernisierung anhand der zukünftigen Entwicklung der Gesellschaft und Wirtschaft, welche besonders die Transformation und die industrielle Modernisierung der Stadt Jincheng betreffen
- Aktueller Stand der Kooperationsbeziehungen zwischen Schulen und Betrieben bzw. Branchenkammer, z.B. Inhalte der Kooperationsverträge zwischen beiden Seiten, der Ausbildungsverträge, sowie den Erreichungsgrad der Verträge bzw. Verbesserungsmöglichkeiten.
- Die Bedarfe der existierten **Unternehmen** an die Fachkräfte hinsichtlich der Qualifikationen von in den oben genannten zwei Fachrichtungen sowie die Bereitschaft für die Teilnahme an der dualen Ausbildung.
- Analyse der Berufsbildung Stakeholder auf der Ebene der Stadtregierung und Mandaten der dazugehörigen Unterbehörden, z. B. das Amt für Humanressourcen und Soziale Versicherungen, das Amt für Bildung, sowie das Jincheng Berufscollege und die Begleitung der wissenschaftlichen Forschungen, zur Konsolidierung und Weiterverbreitung der Projektergebnisse.
- Erste Ermittlung der Qualifikationsbedarfe von Lehrern (Ist-Stand), durch einen standardisierten wissenschaftlich bzw. international anerkannten Ansatz für Kompetenzmessung vom chinesischen Bildungsministerium, sowie gemeinsame Festlegung des Soll-Stands mit den Lehrern und Managementteams in der Schule
- Identifizierung des Personals für die Trainings und administrative Unterstützungskräfte in den einzelnen Handlungsfeldern

Im Rahmen der Komponente 2 leistet die GIZ neben der Bereitstellung von Beratungsleistungen ein professionelles Projektmanagement. Sie stellt sicher, dass die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen passgenau den Anforderungen eines dynamischen und komplexen Veränderungsprozesses entsprechen und sinnvoll aufeinander aufbauen. Sie überwacht relevante Schnittstellen und unterstützt die transparente Kommunikation aller Beteiligten.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss der Veränderungsprozess fortlaufend und flexibel der Situation und den Fortschritten der beteiligten Schulen und der anderen

Akteure angepasst werden. Hierfür ist die aktive Mitwirkung der beteiligten Fach- und Führungskräfte in den Implementierungsinstituten, den Leitungsebenen und darüber hinaus der Stadtregierung erforderlich. Die Umsetzung eines Veränderungsprojektes verlangt viel Energie von allen Beteiligten. Sie darf aber nicht zu einer Überforderung der Organisation und der darin beteiligten Individuen (Studenten/-innen, Lehrer/-innen, Ausbilder, Managementpersonal, Leitungsebene) führen.

Für den gesamten Beratungsansatz zur Dualisierung der Ausbildung ist die politische Unterstützung durch die Nationale Kommission für Entwicklung und Reform (NDRC), die Ämter für Humanressourcen und Soziale Versicherung und die Ämter für Bildung erforderlich. Dies betrifft insbesondere die fortlaufende Gewinnung von Unternehmen für Ausbildungsabschnitte von Studenten/-innen. In einer zu bildenden Steuerungsstruktur muss daher die Mitwirkung der relevanten Stakeholder sichergestellt werden.

Um qualitative bzw. zukunftsorientierte Ausbildungsgänge einzuführen ist eine Laufzeit der Projektkomponente 2 von 39 Monaten erforderlich. Nur so kann sich die Wirkung des Projektes langfristig in Jincheng verankern und innovativ weiterentwickeln.

HANDLUNGSFELDER DER KOMPONENTE 2

Die Inhalte des Konzepts basieren auf Informationen zur Situation und den Planungen der Stadt Jincheng, welche der GIZ in einer Besprechung am 22. Mai 2018 sowie einem Brief mit Aufforderung zur Erstellung eines Fachkonzepts am 19. Juni vermittelt wurden. Durch die Korrespondenz der Organisationen im Anschluss wurden relevante Fragen angesprochen, erörtert und geklärt. Es besteht eine inhaltliche Übereinstimmung zu den Handlungsfeldern.

Die vorgeschlagenen Handlungsfelder sind:

- Handlungsfeld 1: Bildungsanalyse, Curricula Entwicklung sowie Ausbildungsplanung
- Handlungsfeld 2: Qualifikation von Lehrpersonal / Coaching
- Handlungsfeld 3: Kooperation mit den Unternehmen / Qualifikation der Ausbilder
- Handlungsfeld 4: Unterstützung bei der Entwicklung von Lehr- und Lernmitteln
- Handlungsfeld 5: Unterstützung des Aufbaus eines lokalen Prüfungswesens und Qualifikation der Prüfer/-innen
- Handlungsfeld 6: Qualitätsmanagement und wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Je nach Präferenz des Auftraggebers lässt sich das Angebot modular erweitern. Sinnvolle Optionen der Erweiterungen können z. B. umfassen:

- zusätzliche Fortbildungsangebote für die Multiplikatoren (Projektlehrer und Ausbilder im Betrieb) der Pilotschulen in Jincheng am Lernort Deutschland.
- Weitere Einführung bzw. Modernisierung der zukunfts- und bedarfsorientierten Berufe, die für die nachhaltige Transformation der Gesellschaft und die industrielle Modernisierung der Stadt Jincheng wichtig sind, z.B. Fachkraft für (Alten- und Krankenpflege, Fachkraft für Kreislauf und Abfallwirtschaft, Abwassertechnik).

Eine weitere Detailplanung im Sinne eines Operationsplans wird nach Beauftragung der GIZ erstellt. Die Handlungsfelder stehen im Zusammenhang und werden nach Fortschritt des Vorhabens angepasst.

HF 1 Bildungsanalyse, Curricula Entwicklung und Ausbildungsplanung

Ausgangspunkt der Reform der Ausbildung ist die Erfassung der konkreten Kompetenzanforderungen der Unternehmen an die Absolventen beruflicher Bildung in der Stadt Jincheng und in der Region. Hierzu wird ein Team aus Vertretern der Leitung des Jincheng Colleges, Lehrern, Vertretern relevanter Unternehmen und deutschen Experten gebildet.

Das Team führt in Unternehmen eine detaillierte Situationsanalyse hinsichtlich der inhaltlichen Bedarfe je Fachrichtung durch. Diese bildet die Basis für die Ausarbeitung neuer curricularer Module zur Ausbildung von Fachkräften, gemäß der auf Basis der Analyseergebnisse getroffenen Entscheidungen. Darüber hinaus werden die vorliegenden chinesischen und deutschen Curricula in die Betrachtung einbezogen und nationale Vorgaben berücksichtigt.

Für die Ausbildung von Mechatronikern und Fachkräften für Chemieproduktion sind bereits Curricula aus anderen GIZ Projekten vorhanden, sodass sich die Unterstützung der GIZ auf die Anpassung an regionale Bedarfe und Implementierung reduziert.

Inhalte der neuen Module werden sein:

- Ausbildung in Lernfeldern der jeweiligen Fachrichtung (Schwerpunkt berufliches Fachwissen) an den Berufsschulen,
- Fachpraktische Ausbildung in Werkstätten, Laboren und Praxisräumen (Schwerpunkt Grundfertigkeiten im Beruf) am College,
- Ausbildungsabschnitte (Praktika) in Unternehmen (Schwerpunkt Erfahrungswissen in komplexen betrieblichen Arbeitsprozessen) der Region.

Die Entwicklungsarbeiten in diesem Handlungsfeld führen zu weiteren neuen Spezialisierungsrichtungen innerhalb bestehender Berufe. Damit erfolgt eine Erweiterung des Qualifizierungsangebotes in 2 Fachrichtungen, welches die Beschäftigungsmöglichkeiten von Fachkräften deutlich erhöhen wird. Sie orientieren sich am Niveau und Anspruch der deutschen Berufsbildung. Das Gesamtsystem der Ausbildung beinhaltet über den Ausbildungszeitraum von drei Jahren verteilte Ausbildungssequenzen in Unternehmen (Praktika).

Das Team führt Situationsanalysen in den bereits ausgewählten Unternehmen durch und ermittelt Ausbildungsinhalte, die in Unternehmen durchgeführt werden können. Dazu muss eine Reform der Ausbildungsorganisation erfolgen. Das 2+1 Prinzip kann nicht als organisatorisches Modell weitergeführt werden. Dualität bedeutet, alternierende Ausbildungsabschnitte zwischen Schule und Betrieb durchzuführen. In diesem Handlungsfeld wird die Organisation alternierender Ausbildungsabschnitte angestrebt. Über die Laufzeit des Projektes werden schrittweise mehr und mehr Ausbildungsplätze identifiziert und Ausbildungsinhalte

zugeordnet. Ziel ist es, schrittweise bis zu 50% der Ausbildungsinhalte zur Durchführung der Ausbildung in Unternehmen aufzubereiten.

Außer den oben genannten Ansätzen wird die **GIZ als „Deutscher Partner für nachhaltige Entwicklung“** in allen überarbeiteten Curricula im Sinne von Nachhaltigkeit, berufsbezogene **Ansätze für Umweltrelevantes Wissen** integrieren und besonders hervorheben. Diese Maßnahme passen auch zum Geist der Reorganisation der Mitglieder des Staatsrats der chinesischen Zentralen Regierung abgeleiteten Anforderungen zum Schutz der Umwelt und Ökologie.

Darin wird gefordert, dass Auszubildende am Ende ihrer Ausbildung in der Lage sind, zur Vermeidung betriebsbedingter Umweltbelastungen im beruflichen Einwirkungsbereich beizutragen zu können.

Umsetzungsaktivitäten:

In Rahmen des Handlungsfelds werden Workshops zur Einführung in die Methodik der Entwicklung/Anpassung handlungsorientierter curricularer Module für die jeweilige Fachrichtung durchgeführt. Die organisatorischen Grundlagen für eine duale Berufsausbildung werden qualitativ und quantitativ (Zeiträume für Theorie und Praxis) in dem Modul gegliedert und geregelt.

Zielgruppe in diesem Handlungsfeld sind Fachbereichsleiter, Lehrer mit langjähriger Erfahrung in der Fachrichtung und betriebliche Fachkräfte auf mittlerer Stufe. Je zu entwickelndem Beruf werden bis zu 6 Lehrkräfte dieser Zielgruppe pro Fachrichtung, sowie 5 Ausbilder/-innen aus Unternehmen ausgewählt, und der GIZ zur Teilnahme benannt.

HF 2 Qualifikation von Lehrpersonal

Curricula (Ausbildungsplan) mit Lernfeldstruktur stellen veränderte Anforderungen an die Lehrkräfte hinsichtlich

- Curricularer, fachdidaktischer und schulorganisatorischer Kompetenz
- Qualität der Lehrveranstaltungen in beiden Lernorten
- Förderung der Aktivität der Lernenden sowie
- Entwicklung einer effektiven Lernumgebung

Hierfür ist eine systematische und planmäßige Vorbereitung des Lehrpersonals erforderlich.

Dazu werden in Fortbildungsveranstaltungen die Grundprinzipien der handlungsorientierten Gestaltung beruflicher Bildungsprozesse hergeleitet und

anhand von praktischen Beispielen angewendet. Ziel der Professionalisierung des Lehrpersonals ist es, die Qualität der Ausbildung zu erhöhen, um Absolvent/-innen in die Lage zu versetzen, moderne Technologien zu beherrschen, Probleme in der Arbeitspraxis zu erkennen und selbständig tätig zu werden. Lösungen sollen nicht auswendig gelernt und bei Bedarf abgerufen werden, vielmehr soll berufliche Handlungskompetenz erreicht werden, um konstruktiv Lösungen entwickeln zu können.

Vermittelt wird ein geändertes Selbstverständnis der Lehrenden und Lernenden im Lehr- und Lernprozess, sowie ein geändertes Rollenverständnis im Gesamtsystem. Kompetenzen wie das Arbeiten im Team, die Kommunikationsfähigkeit und die Übernahme von Verantwortung gelten in der heutigen und besonders in der zukünftigen Arbeitswelt als Schlüsselqualifikationen. Sie werden im Rahmen der Trainings durch geeignete Methoden besonders herausgebildet.

Andererseits werden moderne Methoden wie z.B. „Design Thinking“, die aus Anforderungen der Digitalisierung der Wirtschaft abgeleitet sind, vermittelt. Damit wird in der Lehrerqualifizierung aktuellen modernen Anforderungen Rechnung **getragen, die u.a. aus der Strategie „Made in China 2025“ bzw. „Industrie 4.0“** in Deutschland resultieren. Schwerpunkte der Fortbildungen sind:

- Planung von handlungsorientiertem Unterricht
- Makro- und Mikromethoden, sowie deren Anwendung
- Motivation von Studenten
- Fachpraktische und Fachtheoretische Fortbildung zu neuen Technologien

Neben der pädagogischen Qualifizierung der Lehrer erfolgt eine technische Qualifizierung zu ausgewählten Schwerpunkten neuer Technologien bzw. Arbeitsweisen, je nach Fachrichtung.

Ein wichtiges Element in der Qualifizierung des Lehrpersonals ist das Coaching ausgewählter Lehrkräfte. Dabei werden einzelne Lehrkräfte mit hohem Potenzial individuell von deutschen Beratern betreut und fortlaufend beraten. Coaching bewährt sich mit Blick auf die vielfältigen Anforderungen, mit denen Lehrkräfte allgemein, aber insbesondere im Rahmen der Einführung einer dualen Berufsbildung, konfrontiert sind (neue Gestaltung des Lernprozesses, Anwendung vielfältiger Methoden, Integration von Studenten mit sehr unterschiedlichen Hintergründen, Voraussetzungen und Zielrichtungen, Anforderungen von Unternehmen, Vorgesetzten, Eltern, etc.). Der Coach fördert die Analyse der Problemursachen, die Entwicklung von Problemlösungsstrategien und deren Anwendung. Im Coaching werden methodische Kompetenzen aber auch Persönlichkeitsentwicklung gefördert.

Umsetzungsaktivitäten:

Im Rahmen des Handlungsfelds kommen unterschiedliche Fortbildungsformate zur schrittweisen Qualifizierung der Lehrkräfte zum Einsatz. Neben Inputs auf der Basis der Praxis in Deutschland steht die Erarbeitung von Anwendungsbeispielen im chinesischen Kontext im Mittelpunkt.

Zielgruppe in diesem Handlungsfeld sind ca. 10 Lehrkräfte der jeweiligen Fachrichtung, die auf ihre Rolle als Multiplikatoren vorbereitet werden und so ihr Wissen dauerhaft und über die Grenzen der eigenen Fachlichkeit hinweg vermitteln können. Deutsche Trainer werden themenbezogenen Kleingruppen von ca. 10 Lehrern betreuen.

HF 3 Kooperation mit den Unternehmen / Qualifikation der Ausbilder

Der wichtigste Mehrwert dualer beruflicher Bildung besteht in der Vermittlung von Arbeitsprozesswissen im Rahmen der Ausbildung. Arbeitsprozesswissen ist zu verstehen als das Wissen, wie man eine Arbeitsaufgabe oder einen Kundenauftrag ausführt und wie diese Aufgabe in den betrieblichen Geschäftsprozess und in den sozialen Kontext des Betriebes eingebunden ist. Diese Erfahrungen können nicht vollständig theoretisch vermittelt werden. Sie können nur durch betriebliches Lernen im Prozess der Arbeit erworben werden.

Lernen im Betrieb dient der Aneignung von beruflich relevanten Kompetenzen, die unmittelbar im Arbeitsprozess benötigt werden. Es ist ein Schlüsselfaktor für den Übergang in die Erwerbsarbeit nach Abschluss der Ausbildung. Aus diesem Grund werden in der dualen Berufsbildung große Teile der Ausbildung am Lernort Betrieb selbst realisiert. Die Kooperation mit Betrieben bei der Umsetzung entwickelter Ausbildungspläne stellt die Qualifizierung von Ausbildungspersonal in den Mittelpunkt.

Im chinesischen Kontext besteht die Herausforderung darin, staatliche und private Unternehmen, die über keine Vorerfahrung verfügen, vom Mehrwert einer Mitwirkung an der dualen Berufsbildung zu überzeugen.

Die GIZ kann den Dialog, Identifikation der Ausbildungsplätze sowie Planung der Ausbildung (Praktika) zwischen den Pilotschulen und den Wirtschaftsunternehmen bzw. der Branchenkammer der Stadt Jincheng bzw. deutschen und internationalen Unternehmen in der Region Shanxi bzw. Nordchina unterstützen. Die zuständigen Ämter (Arbeitsamt, Bildungsamt, DRC usw.) von Jincheng sowie in der Provinz Shanxi und weitere relevante Akteure aus Stadt und Region (Industrieverbände, Schulen, etc.) sollten zur Sicherung der Nachhaltigkeit und zur Verbreitung der erprobten Ansätze ebenfalls in die Zusammenarbeit einbezogen werden. Insbesondere zur Motivation der Unternehmen für Ausbildungsbeiträge

Praktikumsplätze) ist die aktive Unterstützung staatlich administrativer Strukturen erforderlich.

Die GIZ kann die Kompetenzen und Kapazitäten der Pilotschulen in Jincheng bei deutschen und internationalen Unternehmen bekannt machen und für eine Übernahme von Absolventen des dualen Ausbildungsgangs an Produktionsstandorten in ganz China werben. Dafür können u. a. Industriemessen und Netzwerkveranstaltungen in Deutschland und China genutzt werden.

Die GIZ baut in diesem Handlungsfeld auf ihre Erfahrung in der Unterstützung vergleichbarer Reformprozesse in China. Sie kann gleichermaßen chinesische wie deutsche Unternehmen und Institutionen als Referenzgeber für einen Erfahrungsaustausch mit Unternehmen in Jincheng mobilisieren.

Ein zentraler Bestandteil der Kooperation mit den Unternehmen ist die Aushandlung und der Abschluss von Kooperationsverträgen zwischen den Pilotschulen und Unternehmen. Diese Verträge können sich an den deutschen Ausbildungsverträgen orientieren, in denen die Rechte und Pflichten der Beteiligten (Schule, Betrieb, Auszubildender/Student) beschrieben und geregelt sind. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist die Verpflichtung der Betriebe, ein gelenktes Praktikum zu ermöglichen, das die im Curriculum definierten Ausbildungsinhalte am Lernort Betrieb vermittelt.

Ein anderer zentraler Bestandteil dualer Ausbildung sind Ausbildungsfachkräfte in den Betrieben, die eine zielgerichtete Ausbildung auf der Grundlage der entwickelten Ausbildungspläne konzipieren, organisieren und durchführen können. Dazu ist qualifiziertes Ausbildungspersonal in den Betrieben erforderlich. Aus diesem Grund ist die Ausbildung der Ausbilder/-innen Schwerpunkt im Handlungsfeld. Das Ausbildungspersonal kann die betrieblichen Teile des Curriculums in hoher Qualität nur umsetzen, wenn es Kompetenzen in folgenden Bereichen besitzt:

- Fachliche Kompetenzen (Beherrschung aller Arbeitsprozesse im Berufsfeld)
- Pädagogische und soziale Kompetenzen (Fähigkeit, betriebliche Ausbildungsprozesse zu planen, durchzuführen und auszuwerten sowie Schulung im Umgang mit jungen Menschen)
- Organisatorische Kompetenzen (Zusammenarbeit mit Berufsschulen, betrieblichen Abteilungen und Personalmanagement des Unternehmens, administrative Tätigkeiten)

Umsetzungsaktivitäten:

Prozessberatung und Workshops mit den Ausbildungsunternehmen.

Unterstützung der Ausarbeitung und des Abschlusses von geeigneten Kooperationsverträgen.

Workshops und Trainings für betriebliches Personal unter Leitung deutscher Experten (Inhalte: Curriculum und Lernfelder, Lernsituationen, Qualifizierungsmatrix, Kundenaufträge, Kompetenzorientierung, Ausbilderpersönlichkeit (Skills und Know-how).

Begleitung von Ausbildungsabschnitten am „Lernort Betrieb“ durch Coaching.

Als Zielgruppe kommen in diesem Handlungsfeld mittleres technisches Personal aus Betrieben und Praxislehrer/-innen in Frage. Das Ausbildertraining wird in diesem Handlungsfeld für bis zu 15 Teilnehmer/-innen je Fachrichtung erfolgen.

HF 4 Unterstützung bei der Entwicklung zweckmäßigen Lehrmaterials

Für einen handlungsorientierten Ausbildungsprozess, der insbesondere die Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und das Verantwortungsbewusstsein der Lernenden fördern soll, sind moderne zweckmäßige Lehr- und Lernmittel notwendig. Ausgehend von einer Analyse der gegenwärtig in den beteiligten Schulen eingesetzten Materialien, entwickeln Lehrkräfte gemeinsam mit deutschen Expert/-innen geeignete neue Lehr- und Lernmittel (Lehrbriefe, Arbeitsblätter, Präsentationen, etc.). Die neu zu entwickelnden Lehr- und Lernmittel basieren auf den neuen Curricula und ihren Lernfeldern. Sie umfassen u.a.:

- Lehrermaterialien: Projektbeispiele, Leittexte, Methodensammlung
- Studentenmaterialien: Arbeitsblätter, prüfungsvorbereitende Übungen

Es werden auch Empfehlungen erarbeitet, welche hochwertigen und technisch zeitgemäßen Lehr- und Lernmittel ggf. erworben werden können. Als Ergebnis der Arbeit mit den deutschen Expert/-innen steht den Lehrkräften ein modernes und attraktives Set an Materialien zur Verfügung, welches in der Ausbildung flexibel eingesetzt werden kann.

Der Kauf oder die Bereitstellung von Lehr- und Lernmitteln aus Deutschland ist **nicht** Gegenstand des Projektes. Die GIZ kann auf der Anforderung der Pilotschulen die Kontakte zu den international anerkannten Anbietern, wie z.B. Christiani, Festo, Siemens, Europa Verlag und für die Beschaffung von Lernmaterialien anbahnen und eventuelle sprachliche Unterstützung anbieten.

Die wichtigste Wirkung im Handlungsfeld ist jedoch, dass die Lehrkräfte Kompetenzen zur eigenständigen Entwicklung von Lehrmaterialien erwerben, die

sich auch auf andere Fachbereiche anwenden lassen. Dies wird auch langfristig das Budget der Pilotschulen schonen.

Umsetzungsaktivitäten:

Mehrtägige Workshops unter Anleitung deutscher Experten zur Entwicklung von Lehrmaterialien verteilt über die Gesamtlaufzeit des Vorhabens.

Durch Einbindung von Fachkräften weiterer Fachbereiche und die Wissensvermittlung über Multiplikatoren können das in den Workshops erarbeitete Know-how und die Kompetenzen zur eigenständigen Entwicklung neuer Lehrmaterialien für die gesamten Lehrer der Pilotschulen in Jincheng nutzbar gemacht werden.

In diesem Handlungsfeld werden je Fachrichtung 5 Lehrer zur Entwicklung von Lehr- und Lernmitteln qualifiziert und angeleitet.

HF 5 Unterstützung des lokalen Prüfungswesens und Qualifikation der Prüfer

Die in der Ausbildung erworbenen beruflichen Kompetenzen sollen in einer Prüfung, die sich an deutschen Anforderungen orientiert, nachgewiesen werden. Grundsätzlich sind in den vorhandenen Curricula eine Zwischenprüfung (Teil I) und eine Abschlussprüfung (Teil II) vorgesehen. Die Prüfungsanforderungen werden bereits in den Curricula definiert und sind damit für Lehrer und Studenten bekannt.

Es gilt das Prinzip der funktionalen Trennung: Wer lehrt, prüft nicht! Daher wird der Aufbau eines neutralen Prüfungswesens angestrebt. Im Rahmen des Projektes wird dazu mit den Branchenkammern kooperiert um Zuständigkeiten für Prüfungen zu klären, Prüfungskommissionen pilothaft zu bilden und Prüfer zu qualifizieren. Die praktische Prüfung beinhaltet ein Fachgespräch des Studenten mit den Prüfern. Das Kompetenzniveau soll der Ebene 4 (Facharbeiterebene) gemäß deutschem Qualifikationsrahmen (DQR) entsprechen. Praktische Prüfungen erzeugen sehr hohen Organisationsaufwand, insbesondere auf Seiten der Berufsschule. Daher wird bei der Lehrplanentwicklung in Betracht gezogen werden, dass während der Ausbildung Lernzielkontrollen vorgesehen werden, die in die Bewertung einfließen.

Angestrebtes Prinzip der Zusammenarbeit ist es, chinesische Prüfer/-innen mit deutschen Prüfungsstandards vertraut zu machen und sie in die Lage zu versetzen, adäquat zum Niveau der deutschen Prüfungen, selbstständig im chinesischen Kontext Prüfungen zu organisieren und durchzuführen.

Falls von Stadtregierung, Volkskongress bzw. wirtschaftlichem Beirat in Jincheng gewünscht, wird die GIZ dabei beraten und unterstützen, nach deutschem Standard ein lokales Gesetz (Vorschriften sowie dazu relevante fachliche Dokumente) zur Zertifizierung der Studenten in den dualen Ausbildungsgängen zu

entwickeln. Diese Option könnte zu einer Pilotmaßnahme für die Stadt Jincheng, bzw. die ganze Region Nordchina werden.

Umsetzungsaktivitäten:

Im Rahmen des Handlungsfelds werden Trainings und Workshops zur Qualifizierung von Prüfern und zur Organisation des Prüfungswesens realisiert. Die GIZ unterstützt in diesem Modul folgende Aktivitäten:

- Bildung von Prüfungskommissionen als neutrale Gremien. Je Prüfungskommission 3-5 Personen aus Wirtschaft, Arbeitnehmervertretung und College, die durch eine offizielle Stelle – z.B. die Stadtregierung, eingesetzt werden
- Qualifizierung der Prüfer in den Prüfungskommissionen. Qualifizierung zur Entwicklung von Prüfungsaufgaben, Rolle und Aufgaben eines Prüfers, Beispiele aus Deutschland zu Prüfungsaufgaben werden bereitgestellt
- Unterstützung der Erarbeitung von Prüfungsordnungen. verbindliche Regelung in Anlehnung an deutsche Prüfungsordnungen wird für die Berufe eine Prüfungsordnung erstellt. Darin wird u.a. geregelt: Prinzipien der Prüfung, Verfahren, Prozessablauf
- Unterstützung der Organisation des Prüfungswesens. Einrichtung eines Prüfungsamtes des Colleges zur Organisation von Prüfungen und Koordination der Prüfer und Prüfungsausschüsse
- Unterstützung bei der Durchführung der Zwischen- und Abschlussprüfungen der Modellklassen. Hierfür wird empfohlen deutsche Prüfer in die chinesischen Prüfungskommissionen zu integrieren um in diesem ersten Jahrgang Qualitätsanforderungen zu transferieren.

Zielgruppe für dieses Handlungsfeld sind Lehrkräfte aus Theorie und Praxis, Ausbilder und technische Trainer der Unternehmen. Je Fachrichtung werden 8 Personen qualifiziert.

HF 6 QMS und wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Qualitätsmanagement bezeichnet die systematische Anwendung organisatorischer Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität und der Unterrichtsleistung dienen. Die jeweilige Schule wird als System begriffen, in dem alle Funktionen in unterschiedlichem Maße ineinandergreifen. Als Kernaufgabe des Managements zielt QM auf eine kontinuierliche Stärkung der fachlichen und berufspädagogischen Eigenverantwortung der Schule und somit auf eine Steigerung der Attraktivität als Bildungsdienstleister für die Studenten/-innen und die lokale Wirtschaft. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit sollte das QM den schulischen Alltag abbilden und alle Beteiligten, auch die Studenten, einbeziehen.

Dauerhaft kann QM nur erfolgreich sein und eine Kultur der stetigen Qualitätsverbesserung etablieren, wenn es von der Leitung einer Organisation eigenständig implementiert wird. Die GIZ unterstützt die eigenen Anstrengungen einer Schule exemplarisch im Prozess der Qualitätsentwicklung. Sie nutzt dazu ihr integratives Modell der Kompetenzentwicklung. Zentral ist die Rolle der Führungskräfte: Nur wenn sich diese mit den Zielen und Maßnahmen des QM identifizieren, kann ein erfolgreicher Prozess der Qualitätsentwicklung implementiert werden.

Vorgesehen ist eine wissenschaftliche Begleitung durch anerkannten chinesische Universitäten. Die Forschungskräfte des Jincheng Berufscolleges werden ebenfalls an dem Forschungsprozess teilnehmen. Die wissenschaftliche Begleitung analysiert nach einem Jahr den Projektfortschritt als Element der Qualitätssicherung. Die Ergebnisse dieser Begleitforschung können in die Berichterstattung zum Projekt und den Austausch mit den Beiräten einbezogen werden. Sie tragen zur Dokumentation und Verbreitung der Ergebnisse des Kooperationsprojekts bei.

Umsetzungsaktivitäten:

Fachleute auf der Leitungs- und Entscheidungs- aber auch der Durchführungsebene beruflicher Bildung erwerben in zielgruppenbezogenen Kurs-, Dialog- und Kooperationsmaßnahmen Wissen und Erfahrungen, die sie einsetzen, um den geplanten Wandel an ihren Arbeitsplätzen für mehr Qualität und Lernerfolg herbeizuführen.

Methoden und Tools des Qualitätsmanagements werden bereitgestellt oder im Rahmen des Projektes entwickelt. Dieser Einsicht folgend kann im Handlungsfeld auf Nachfrage auch Coaching für beteiligte Führungskräfte angeboten werden.

Durch die anerkannten chinesischen Universitäten (Vorgesehen ist das Institute für Berufsbildung und Erwachsene Bildung an der Universität Beijing Normal in Beijing) werden die wissenschaftliche Methodik für die Messung der Lehrerkompetenzen und Studentenkompentzen einführen und durchführen.

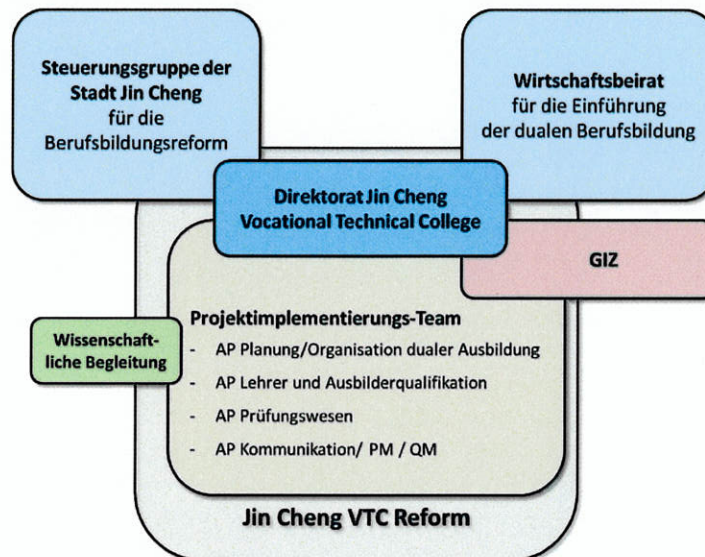
Ein weiterer Vorteil davon ist, dass die beiden Universitäten das Netzwerk mit den Berufsinstituten in ASEAN Ländern im Rahmen des GIZ Projekt Regionale Kooperationsplattform (RCP) anbieten und die gewünschte Kooperation zum Thema „**Seidenstraßen Initiative**“ anbahnen.

Projektmanagement

Die Direktion des Jincheng Vocational and Technical College ist der wichtigste Funktions- und Entscheidungsträger für die Arbeit in der Komponente 2 zur Dualisierung der beruflichen Ausbildung.

Die GIZ bietet ein Projektmanagement an, das den Gesamtprozess begleitet und die Unterstützungsleistungen und die Aktivitäten in den Handlungsfeldern koordiniert. Die GIZ bringt hierfür die Ressourcen ihres Büros in Beijing ebenso ein, wie ihrer fachlichen Einheiten und Netzwerke in Deutschland. Die einzelnen Handlungsfelder werden in Form von Arbeitspaketen geplant und implementiert. Das Projektmanagement stellt das Zusammenwirken der einzelnen Arbeitsstränge sicher, orchestriert diese und managt die relevanten Schnittstellen.

Die Direktion des Colleges unterstützen die GIZ mit einem eigens benannten Implementierungsteam, zusammengesetzt aus Ansprechpartner/-innen des Managementteams bzw. der Lehrkörper der Pilotschulen in Jincheng für die einzelnen Handlungsfelder. Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern werden zu 4 Arbeitspaketen geclustert:



Ansprechpartner 1: Curricula Entwicklung/Anpassung sowie Ausbildungsplanung

Ansprechpartner 2: Lehrer und Ausbilderqualifikation, Lernmedien

Ansprechpartner 3: Lokalisierte Prüfungswesen und S-B Kooperation

Ansprechpartner 4: PM / QM / Bedarfsermittlung Wissenschaftliche Begleitung

Je Arbeitspaket sollte ein/e Ansprechpartner/-in im Projektimplementierungsteam mitarbeiten. Das Implementierungsteam legt Schwerpunkte der fachlichen Arbeit und Qualitätskriterien fest und berichtet zum Fortschritt der Aktivitäten. Die Entwicklungsprozesse in den fachlichen Arbeitspaketen 1 - 4 werden sich an den beteiligten drei Schulen unterschiedlich vollziehen.

Die beteiligten Teilnehmer der Fortbildungen aller Funktionsgruppen und aller Schulen sollen zusammenarbeiten und den Erfahrungsaustausch aktiv führen um an ihren Schulen als Multiplikatoren wirksam werden zu können. Dazu werden sie in den Workshops der einzelnen Handlungsfelder angeleitet und von deutschen Fachkollegen tutoriell begleitet.

Die GIZ bereitet Einsätze der Expert/-innen in Abstimmung mit dem Projektbüro vor und führt Evaluierungen der Einsätze durch. Für diese Einsätze stellt das Projektbüro die logistische Unterstützung der Expert/-innen zur Verfügung. Des Weiteren gilt dies für Räumlichkeiten und notwendige Materialien der abgestimmten Trainings und Workshops.

Mit Unterstützung der GIZ wird für das Projekt ein Wirtschaftsbeirat einberufen. Dieser besteht aus möglichst hochrangigen Vertreter/-innen von Wirtschaftsunternehmen aus Jincheng und Umgebung. Von besonderem Interesse sind dabei Unternehmen mit Bezug zu den Fachkräften, die bereit sind, sich an den Pilot-Ausbildungsgängen als Ausbildungsbetrieb zu beteiligen.

Soweit gewünscht und erforderlich, kann zum Zweck der Beteiligung relevanter städtischer Wissens- und Entscheidungsträger ein politischer Beirat eingerichtet werden, der regelmäßig, z. B. halbjährlich, über den Projektfortschritt informiert und bezüglich strategischen Richtungsentscheidungen konsultiert wird.

Die GIZ ist als Institution im Bundesbesitz verpflichtet, die Genehmigung der Eigentümerin, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), im angestrebten Falle einer Beauftragung von Dritten zur Durchführung von Vorhaben, die mit den entwicklungspolitischen Leitlinien der Regierung der Bundesrepublik Deutschland übereinstimmen, einzuholen. Das Angebot erfolgt aus diesem Grund vorbehaltlich der Zustimmung des BMZ.

Alle Informationen in diesem Dokument sind ausschließlich für die Stadtregierung sowie ihre Unterbehörden (inklusive Jincheng Berufsschule) bestimmt. Die Weitergabe an Dritte kann nur in Absprache mit GIZ erfolgen.

3. PREISANGEBOTE

Capacity Building zur Förderung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Strukturwandel und zur industriellen Modernisierung in der Stadt Jincheng					
Position	Einheit	Preis pro Einheit	Anzahl	Summe in EUR	Abrechnungsgrundlage
Projektmanagementkosten / Organisation der fachlichen Ressourcen / Honorar der Fachexperte / lokales PM-Team mit Betriebskosten und Sachgüterbeschaffung / Honorar der Dolmetscher / Team Support usw. (alle Items für in Deutschland und in China)	Monate	39,998 €	16	639,975 €	Pauschal pro Monat
Reisekosten für die Fortbildungen in Deutschland (Übernachtungen / Verpflegung / Transport / Meetingräume / Druckkosten und Übersetzungen / Versicherungen usw.)	Budget	158,525 €	3	475,575 €	Pauschal pro Gruppe
Reisekosten in China (Fachexperte, Projektteam, Dolmetscher)	Budget	27,800 €	3	83,400 €	Pauschal pro Gruppe
Angebotspreis in EUR				1,198,950 €	netto zzgl. Ust.

*The offered price is without any calculation of taxes and budgeted as net offer. Additionally prices for group tours to Germany are based on estimations. In case of changing participants, duration etc. the price can be adapted accordingly and needs to be approved by the client in advance.
In case taxes (of any kind) will occur in respect to this project, those taxes will be added and calculated on top of the offered price, and shall be taken over by the Client.*

Capacity Building zur Förderung eines nachhaltigen wirtschaftlichen Strukturwandel und zur industriellen Modernisierung in der Stadt Jincheng Komponente 2					
Position	Einheit	Einsatztage deutscher Experten im Modul		Summe in EUR	Abrechnungsgrundlage
Module					
1. Qualifikation von Lehrpersonal (2 Fachrichtungen)	Modultag	160		236,000 €	Modul basierend auf Timesheets
2. Curricula Entwicklung (2 Fachrichtungen)	Modultag	70		98,000 €	Modul basierend auf Timesheets
3. Kooperation mit den Unternehmen	Modultag	100		137,500 €	Modul basierend auf Timesheets
4. Entwicklung Lehrmaterial (2 Fachrichtungen)	Modultag	40		54,000 €	Modul basierend auf Timesheets
5. Vorbereitung Prüfungen (2 Fachrichtungen)	Modultag	60		81,000 €	Modul basierend auf Timesheets
6. Qualitätsmanagement des Colleges	Modultag	40		58,000 €	Modul basierend auf Timesheets
Gesamt Fachkräfte		470		664,500 €	
Position	Einheit	Preis in EUR	Anzahl	Summe in EUR	Abrechnungsgrundlage
Weiteres Personal und lokale Kosten					
Unterstützungsfunktionen aus der GIZ Zentrale	Tage	1,300 €	155	201,500 €	Pauschal pro Tag
Wissenschaftliche Begleitung des Reformprojektes durch Beijing Normal Uni	Tage	700 €	20	14,000 €	Pauschal pro Tag
Lokales Projektteam 3 Personen (fachlich/organisatorische Unterstützung plus Dolmetscher) inkl. Miete und laufende Kosten	Monat	10,950 €	39	427,050 €	Pauschal pro Monat
Material und Sachkosten, IT equipment	Budget	19,890 €	1	19,890 €	Pauschal pro Einheit
Gesamt weiteres Personal und lokale Kosten				662,440 €	
Reisekosten					
Internationale Reisen	Pauschal	1,100 €	50	55,000 €	Pauschal pro Einheit
Nationale Reisen	Pauschal	150 €	139	20,850 €	Pauschal pro Einheit
Per Diems China	Pauschal	40 €	1057	42,280 €	Pauschal pro Einheit
Übernachtungen China	Pauschal	80 €	1057	84,560 €	Pauschal pro Einheit
Gesamt Reisekosten				202,690 €	
Sonstiges Optional					
Lehrerfortbildung in DE, 15 TN, 4 Wochen	Budget	150,000 €	1	150,000 €	Pauschal pro Einheit
Gesamt Sonstiges				150,000 €	
Angebotspreis in EUR				1,679,630 €	netto zzgl. Ust.

*The offered price is without any calculation of taxes and budgeted as net offer. Additionally prices for optional group tours to Germany are based on estimations. In case of changing participants, duration etc. the price can be adapted accordingly and needs to be approved by the client in advance.
In case taxes (of any kind) will occur in respect to this project, those taxes will be added and calculated on top of the offered price, and shall be taken over by the Client.*

