

# Marktstudie Indien

für den Export beruflicher  
Aus- und Weiterbildung



iMOVE®

TRAINING – MADE IN GERMANY

EINE INITIATIVE VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

# Impressum

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung [BIBB]  
iMOVE: Training – Made in Germany  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

iMOVE (International Marketing Of Vocational Education) ist eine Initiative vom Bundesministerium für Bildung und Forschung zur Internationalisierung deutscher Aus- und Weiterbildung. Deutschen Anbietern hilft iMOVE mit einem umfangreichen Serviceangebot bei der Erschließung internationaler Märkte. Mit der Marke »Training – Made in Germany« wirbt iMOVE im Ausland für deutsche Kompetenz in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Projektleitung: Ulrich Meinecke

Inhalt: Educon, Internationale berufliche Bildungsberatung & Marketing  
Zur Marktflagge 35  
10247 Berlin

Autor: Jürgen Männicke

Design: Andrea Wendeler

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Autorin und der Herausgeber keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Diese Publikation wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt grundsätzlich bei iMOVE, für spezifische Inhalte bei enviacon international.

Bildquellennachweis: patrice6000/Shutterstock.com: Cover, wong yu liang, Shutterstock.com [S. 6], negoworks/istockphoto.com [s.8, ], Free-Photos/pixabay [s. 10], frankspandl/pixabay [s. 10], hadynyah/istockphoto.com [S. 11], Jürgen Männicke/iMOVE [S.21, 22/23, 25, 27, 29, tirc83/istockphoto.com [S. 32], VikramRaghuvanshi/istockphoto.com [S. 35], Sujay\_Govindaraj/istockphoto.com [S. 35],

ISBN: 978-3-96208-042-6

Best-Nr.: 09.287

Bitte bestellen Sie iMOVE-Publikationen unter [info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de).

© 2018

## **Marktstudie** Indien

für den Export beruflicher  
Aus- und Weiterbildung

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	5
I. Zusammenfassung	7
II. Sozioökonomische, politische und gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen	8
2.1 Indien: Boomendes Schwellenland	9
2.2 Entwicklungsland Indien	9
2.3 Fortsetzung des Liberalisierungs- und Reformkurses	12
2.4 Beziehungen zu Deutschland	12
III. Bildung und Berufsbildung in Indien	14
3.1. Gesellschaftspolitische Bedeutung und staatliche Strukturen	15
3.2. Das Schulsystem	17
3.3. Die höhere Bildung an Universitäten/Hochschulen, Colleges und technischen Instituten	17
3.4. Die berufliche Bildung	17
3.4.1. Das staatliche System der Berufsbildung – Zustand	17
3.4.2. Reformbemühungen im staatlichen Berufsbildungssystem	20
3.4.3. Die Rolle der Privatwirtschaft in der Berufsbildung	24
3.5. Die deutsch-indische Berufsbildungszusammenarbeit und politische Rahmenbedingungen für den Berufsbildungsexport	26
3.6. Die deutsche Berufsbildung in Indien – Träger und Netzwerke	28
IV. Der Aus- und Weiterbildungsmarkt Indien und Exportmöglichkeiten	30
4.1. Der berufliche Aus- und Weiterbildungsbedarf in Indien	31
4.1.1. Ausbildungsbedarf – branchenbezogen	31
4.1.2. Ausbildungsbedarf – system- und zielgruppenbezogen	31
4.1.2.1. Zielgruppe Bildungswirtschaft [Education and Skill Development Services Sector]	33
4.1.2.2. Zielgruppe Unternehmen	34
4.1.2.3. Zielgruppe Staatliche Bildungseinrichtungen und –Unternehmen/Unionsstaaten	36
4.2. Das Wettbewerbsumfeld – Bedingungen und Markteintrittsmöglichkeiten	37
4.2.1. Rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen	37
4.2.2. Internationale Wettbewerber vs. deutsche Anbieter	38
4.2.3. Indische Bildungsanbieter und Unternehmen – Kunden und Partner	38
4.3. Kulturelle und fachliche Rahmenbedingungen [interkulturelle Aspekte]	39
4.4. Handlungsempfehlungen	39
V. Kontakte und Informationen	41
5.1. Deutsche Regierungsstellen	42
5.2. Deutsche Verbände und Kammern	42
5.3. Deutsche Wirtschaftsorganisationen	43
5.4. Indische Regierungsstellen	43
5.5. Indische Verbände und Organisationen	44
5.6. Fachzeitschriften und –literatur	44
5.7. Weiterführende Literatur	44
VI. Literatur- und Quellenverzeichnis	46

## Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt	IGTC	Indo German Training Center
AG	Arbeitsgruppe	IISC	India International Skill Centre
AHK	Auslandshandelskammer	INR	Indische Rupie
AICTE	All India Council for Technical Education	ITI	Industrial Training Institute
ASER	Annual Status of Education Report	MES	Modular Employable Skills
ATI	Advanced Training Institutes	MHRD	Ministry of Human Resource Development
ATS	Apprenticeship Training Scheme	MoLE	Ministry of Labor and Employment
BBBT	Broad Based Basic Trainings	MSDE	Ministry of Skill Development and Entrepreneurship
BFZ	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH	NCVET	National Council for Vocational Education and Training
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung	NCVT	National Council for Vocational Training
BIP	Bruttoinlandsprodukt	NIMI	National Instructional Media Institute
BJP	Bharatiya Janata Party	NAPS	National Apprenticeship Promotion Scheme
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung	NPA	Non-Performing Assets
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	NOS	National Occupational Standards
BOT	Build, Operate, Transfer	NSDA	National Skill Development Authority
CII	Confederation of Indian Industry	NSDC	National Skill Development Corporation
CSR	Corporate Social Responsibility	OAV	Ostasiatischer Verein
CSTARI	Central Staff Training & Research Institute	PMKVY	Pradhan Mantri Kaushal Vikas Yojna (etwa: Berufsbildungsprogramm des Ministerpräsidenten)
CTS	Craftsmen Training Scheme	PPP	Public Private Partnership
DGT	Directorate General of Training	QP	Qualification Pack
DIHK	Deutscher Industrie und Handelskammertag	SSC	Sector Skill Council
EZ	Entwicklungspolitische Zusammenarbeit	SANKALP	Skills Acquisition and Knowledge Awareness for Livelihood Promotion
FICCI	Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry	STRIVE	Skill Strengthening for Industrial Value Enhancement
G20	Gruppe der Zwanzig	UNDP	United Nations Development Programme
GTTI	Gedee Technical Training Institute	UNO	United Nations Organization
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Begriff veraltet, umgewandelt in GIZ)	VTIP	Vocational Training Improvement Project
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	WTO	World Trade Organisation
GOVET	German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training		
HDI	Human Development Index		



*Junger indischer Installateur*

## I. Zusammenfassung

Neben Ländern wie China und Brasilien wird Indien in den letzten Jahren aufgrund seiner überdurchschnittlichen Wachstumsraten als ein „boomendes“ Schwellenland wahrgenommen, das mit China um die Position der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaft konkurriert.

Unübersehbar trägt das Land aber weiterhin nachhaltige Züge eines Entwicklungslandes. Zu den schwerwiegendsten sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen gehören die junge Bevölkerung (ca. 30 Prozent sind jünger als 14 Jahre) bei einem gleichzeitigen eklatanten Mangel an Fachkräften, die für die weitere wirtschaftliche Entwicklung aber unabdingbar sind.

Das staatliche Bildungs- und Berufsbildungssystem ist dieser Herausforderung qualitativ und quantitativ nicht gewachsen, die in den letzten Jahren initiierten Reformansätze haben jedoch nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Gleichzeitig hat die indische Wirtschaft zwar erkannt, dass Bildung und Berufsbildung für sie unabdingbare Wachstumsfaktoren sind, die auch neue Geschäftsperspektiven eröffnen, zögert aber dabei, selbst eine tragende Verantwortung zu übernehmen.

Seit 2004/2005 arbeiten Regierung und Wirtschaft an Wegen und Methoden zur Modernisierung und Reformierung der Berufsbildung in Indien. Dieser Prozess hat seit 2009 mit der erstmaligen Formulierung einer Berufsbildungspolitik („Skill Development Policy“) eine neue Qualität erreicht und sollte in der Perspektive in eine schrittweise Überführung der Verantwortung für die Berufsbildung auf die Wirtschaft und ihre Organisationen in einem System der „Public-Privat-Partnership“ einmünden. Nach einem Regierungswechsel in 2014 wurde die Berufsbildungspolitik 2015 zwar in ihren Grundlinien fortgeschrieben, muss inzwischen aber in ihrer Gesamtheit als nicht erfolgreich angesehen werden.

Zwar wurden seitens der Regierung neue staatliche Instrumente geschaffen, die eine Kooperation mit der Wirtschaft ermöglichen sollten, während sich in der Wirtschaft neue berufliche Bildungsträgerstrukturen herausbilden. Diese konnten aber weder quantitativ noch qualitativ den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfordernissen genügen. Insbesondere bei ihrer inhaltlichen Ausgestaltung benötigen diese Strukturen noch einen erheblichen inhaltlichen und methodischen Ressourcenzufluss, der innerhalb Indiens nicht in der benötigten Qualität in Form von modernen industrieorientierten Inhalten und Methoden verfügbar ist [z.B. Curriculum-Entwicklung, Ausbilder Ausbildung u.a.] Hier bestehen für internationale Anbieter weiterhin Marktchancen, die in den vergangenen Jahren nicht zur Wirkung kamen.

Deutschland verfügt mit Indien über eine lange Tradition in der Berufsbildungszusammenarbeit und genießt diesbezüglich ein hohes Ansehen. Die deutsche Wirtschaft ist mit vielfältigen Formen und Inhalten der beruflichen Bildung in Indien präsent. Berufliche Bildungsanbieter aus Deutschland können darüber hinaus auf funktionierende Netzwerke zugreifen. Damit ergibt sich für die Entwicklung des beruflichen Dienstleistungsexportes aus Deutschland nach Indien gegenüber internationalen Wettbewerbern grundsätzlich eine gute Ausgangsposition, die jedoch bei Weitem noch nicht ausgebaut ist.

Seit 2008 wird die deutsch-indische Berufsbildungszusammenarbeit auf einer neuen, wirtschaftlich ausgerichteten Grundlage weiterentwickelt. Neben der staatlichen Kooperation im Rahmen einer interministeriellen Arbeitsgruppe stehen dabei die Entwicklung von direkten Arbeitsbeziehungen und kommerziellen Projekten zwischen „Nachfragern“ in Indien und „Anbietern“ aus Deutschland – die „B2B“-Beziehungen – im Vordergrund.

Der Bedarf an modernen Inhalten und Methoden der Berufsbildung ist riesig, allerdings sind die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für deutsche Anbieter von beruflicher Aus- und Weiterbildung in Indien sehr vielschichtig. Mögliche Geschäftsaussichten auf dem für deutsche Weiterbildungsanbieter noch neuen internationalen Markt Indien sind zwar grundsätzlich gegeben – dennoch ist der indische Bildungsmarkt von vielen Herausforderungen geprägt.

Auf welche Bedingungen und Umstände sich deutsche Weiterbildungsdienstleister auf dem Weg nach Indien einstellen müssen, welche Voraussetzungen und Ansatzpunkte sie finden und wie diese praktisch genutzt werden können wird in der vorliegenden Studie untersucht.

## II. Sozioökonomische, politische und gesellschaftlich-kulturelle Rahmenbedingungen





## 2.1. Indien: Boomendes Schwellenland

Wer sich Indien annähert, insbesondere in einem politisch sensiblen Feld wie der Bildung, kommt nicht umhin, sich intensiv mit diesem komplexen Land auseinanderzusetzen. Zunächst ist man sehr beeindruckt von den Meldungen über die im internationalen Vergleich hohen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) wie 7,1 Prozent im Finanzjahr 2016/17 (April bis März), die in den vergangenen Jahren gelegentlich höher als in China waren. In der Tat hat sich Indien seit dem Beginn der Reform- und Öffnungspolitik 1990/91 vor allem wirtschaftlich überdurchschnittlich schnell entwickelt und nimmt heute in Branchen wie den IT-Dienstleistungen oder in Teilbereichen der Wissenschaft international beachtliche Positionen ein. Bemessen an der Kaufkraft ist Indien heute die viertgrößte Volkswirtschaft und wird 2020 voraussichtlich ein höheres BIP als Deutschland erwirtschaften. Dabei verfügt Indien über eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur, deren Boom-Branchen wie die Automobil-, die Chemie- und Pharmaindustrie, die Informationstechnologie, der Maschinenbau, die Medizintechnik, die Biotechnologie, Elektrotechnik oder die Nahrungsmittelverarbeitung ihr Wachstum vor allem aus der inneren Konsum- und Investitionsnachfrage generieren. Das Vertrauen der internationalen Wirtschaft zeigt sich auch in dem hohen Zuwachs der Auslandsinvestitionen von 28,2 Mrd. US-Dollar in 2013 auf 44,2 Mrd. US-Dollar in 2015 [vgl. OAV, 2016].

Der Grad der weltwirtschaftlichen Integration Indiens wird auch in der Entwicklung des Außenhandels deutlich. Der BIP-Anteil des Außenhandels erhöhte sich von etwa 23 Prozent im Fiskaljahr 2000/01 auf 45 Prozent 2015/16. Indiens Exporte haben sich im gleichen Zeitraum fast verdreifacht. Der indische Anteil am Welthandel erreichte 2013 nach WTO-Angaben allerdings nur 1,6 Prozent bei Exporten und 2,47 Prozent bei Importen. Die Im- und Exporte 2015/16 nahmen um 15 Prozent ab [vgl. AA, 2018].

## 2.2. Entwicklungsland Indien

Gleichzeitig trägt das Schwellenland Indien, das aufgrund seiner raschen Entwicklung seinen Anteil am kaufkraftbereinigten globalen BIP von 2007 bis 2017 von 5,17 Prozent auf 7,49 Prozent erhöhen konnte, weiter nachhaltige Züge eines Entwicklungslandes, die z. T. eine unmittelbare Relevanz für das Thema der beruflichen Aus- und Weiterbildung haben.

So steht Indien vor gewaltigen Herausforderungen bei der Armutsbekämpfung und in der Bildungs- und Infrastrukturentwicklung. Das durchschnittliche jährliche Pro-Kopf-Einkommen liegt bei rund 1.582 US-Dollar. Auf dem Human Development Index (HDI) des United Nations Development Programme [vgl.

UNDP, 2016] steht Indien auf Platz 131 unter 188 erfassten Staaten [vgl. UNDP, 2016]. Während das Land weltweit die meisten Millionäre und Milliardenäre beheimatet, liegt Indien bei vielen Sozialindikatoren deutlich unter den Durchschnittswerten von Subsahara-Afrika [vgl. AA, 2018]. Obwohl in den letzten beiden Jahrzehnten hunderte Millionen Menschen in Indien der Armut entkommen konnten, rangiert Indien im sogenannten „World Hunger Index“ des International Food Policy Research Institute 2017 auf Rang 100 von 119 erfassten Ländern [2016: 97] [vgl. IFPRI, 2017] und damit auf gleichem Niveau wie Djibouti oder Rwanda. Nach der Weltbankstatistik zählen 276 Mio. Menschen mit einem Pro-Kopf-Einkommen von weniger als 1,90 US-Dollar am Tag zu den extrem Armen [vgl. Weltbank 2018]. Trotz des überdurchschnittlichen Wachstums leben nach indischer Statistik sogar 363 Mio. Inderinnen und Inder und damit 30 Prozent der Bevölkerung unter der indischen Armutsgrenze. Auf dem Land können die Menschen über 32 Rupien [39 Cent] und in Städten über 47 Rupien [57 Cent] pro Tag verfügen [vgl. DIE ZEIT, 07.07.2014].

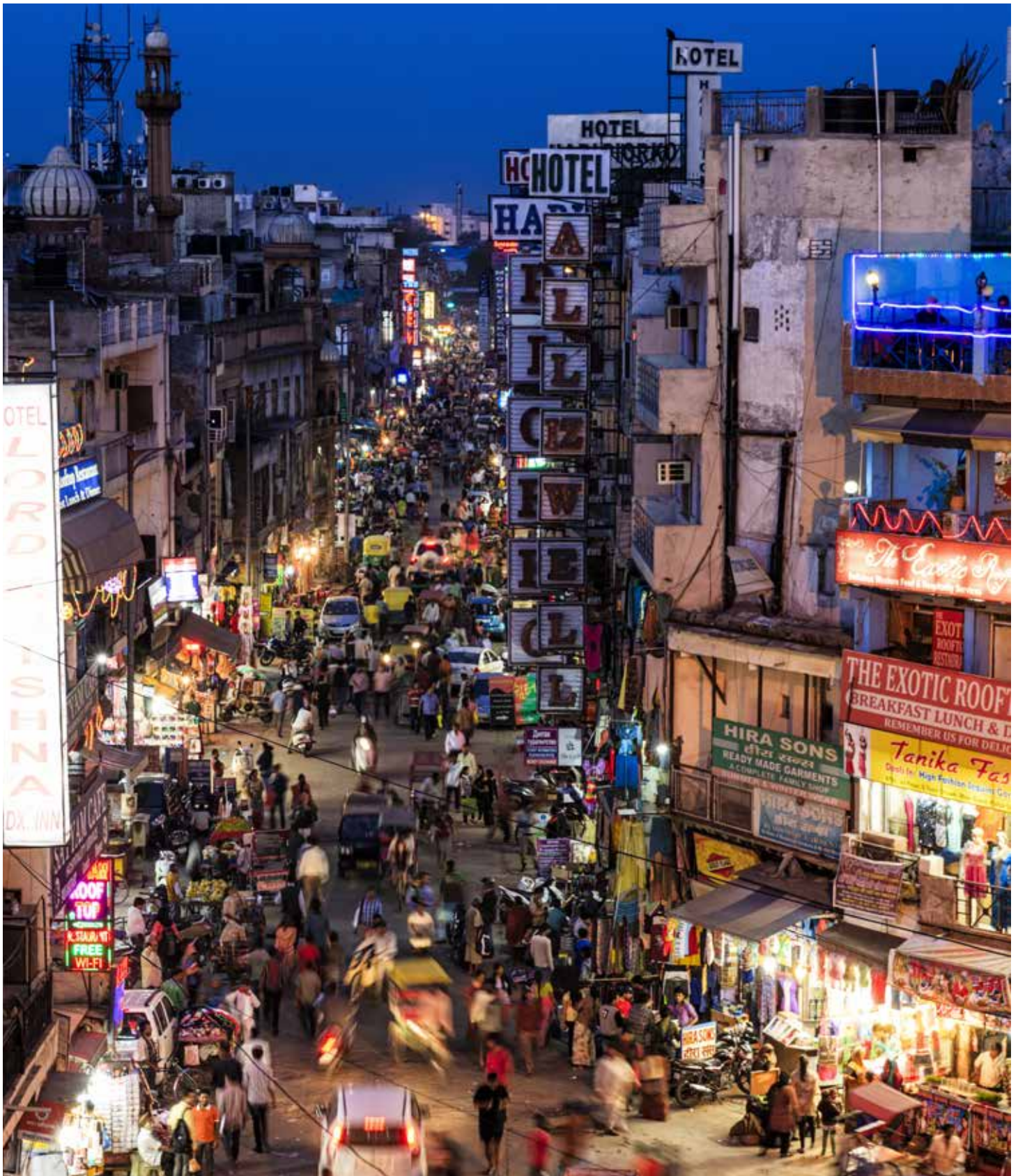
Markant sind die strukturellen Disparitäten in der Wirtschaft. So erzeugt die Land- und Forstwirtschaft Indiens mit einem Anteil der Erwerbstätigen von 50 Prozent nur 17 Prozent des BIP, während der Dienstleistungssektor mit nur 27 Prozent der Beschäftigten 56 Prozent BIP-Anteil ausweist [Stand 2016].

Bis heute wirken die Folgen der vor 1990 betriebenen restriktiven Wirtschaftspolitik fort; so wurden die seitdem in der verarbeitenden Industrie ausgewiesenen Wachstumsraten ohne einen maßgeblichen Zuwachs an Arbeitskräften erzielt; in einigen Branchen kam es sogar zu einem Arbeitsplatzabbau [Phänomen des „Jobless Growth“]. Hier zeigt sich u.a. die „Zwickmühle“ der indischen Wirtschaft, die unter dem internationalen Wettbewerbszwang zur Produktivitätssteigerung ihren natürlichen komparativen Vorteil arbeitsintensiver Zweige nicht nutzen kann.

Bis heute leidet z. B. der indische Werkzeugmaschinenbau unter einem technischen Rückstand zu den Weltmarktführern, der von Branchenvertretern auf wenigstens zehn Jahre geschätzt wird. Dies zeigt sich auch an dem geringen Anteil der Exporte mit hoher Wertschöpfung [Maschinen und Anlagen nur ca. 10 %], was auf die Probleme der Industrieentwicklung in puncto Qualität, Technologie und Effizienz hinweist. Damit korrespondiert auch die Tatsache, dass nach Regierungsangaben nur ca. fünf Prozent der Erwerbsfähigen eine berufliche Qualifikation haben und von den unter 30-Jährigen nur ca. zwei Prozent eine formale Berufsausbildung absolvierten.

Ein wesentliches Merkmal der indischen Wirtschaft und Gesellschaft ist, dass nur ca. neun Prozent aller Beschäftigten zum sogenannten organisierten [formellen] Sektor gehören und in geregelten Arbeitsverhältnissen stehen. Die übrigen 91 Prozent der Beschäftigten, für die es keine arbeitsrechtli-





Großer Basar, Paharganj, Neu-Delhi, Indien

Links oben: Arbeiterinnen auf einer indischen Teeplantage  
Links unten: Impressionen eines indischen Marktes

chen Regelungen oder sozialen Leistungen gibt, werden dem unorganisierten (informellen) Sektor zugerechnet.

Markant sind auch die **regionalen Unterschiede** in Indien, wo 40 Prozent des BIP durch fünf Unionsstaaten erwirtschaftet werden, während ca. die Hälfte der Armen in nur fünf der 28 Unionsstaaten lebt. Diese sozialen Disparitäten bilden auch den Hintergrund für die – in Deutschland kaum wahrgenommenen – sozialen Auseinandersetzungen in Indien, die in einigen Landesteilen sogar zu bewaffneten Konflikten zwischen „Aufständischen“ und dem Staat führten („Naxaliten“).

Eine immense Herausforderung liegt in der **demographischen Struktur**: Ca. die Hälfte der Einwohner/-innen ist jünger als 25 Jahre, jährlich verlassen zwölf bis 13 Mio. junge Menschen die Schule und benötigen eine Ausbildung oder einen Arbeitsplatz – ein Thema, das in den folgenden Kapiteln im Mittelpunkt stehen wird. Setzt sich das Bevölkerungswachstum wie bisher fort, wird Indien 2025 ca. 1,45 Mrd. Einwohner/-innen haben.

Unübersehbar sind auch die vielen **ökologischen Herausforderungen**, von denen die Luftverschmutzung eine der hervorstechendsten ist.

Nach Angaben des indischen Umweltministeriums sind ca. 70 Prozent der Gewässer und ein großer Teil des Grundwassers vergiftet und nicht für die Trinkwasserherstellung geeignet; nur ca. ein Viertel der industriellen und kommunalen Abwässer werden aufbereitet; der Rest fließt ungefiltert in Flüsse. In den vergangenen Jahren initiierte Kampagnen der Regierung haben bisher keine nennenswerten Verbesserungen erbracht und sind oft schon in der Planungsphase steckengeblieben.

Um die Auflistung der Problemfelder abzuschließen – ohne alle genannt zu haben – seien hier noch die immensen Infrastrukturdefizite genannt, von denen die Energieknappheit und die Verkehrs- und Transportengpässe die schwerwiegendsten sind.

## 2.3. Fortsetzung des Liberalisierungs- und Reformkurses

All diesen Problem- und Aufgabenstellungen sind sich die politischen Eliten Indiens sehr wohl bewusst. Seit 1990/91 wird ein Kurs der Liberalisierung und Öffnung der Wirtschaft verfolgt, der – aufgrund demokratisch wechselnder Mehrheiten – nicht immer gradlinig verläuft. Alle politisch tragenden Kräfte des Landes erkennen diesen aber als alternativlos an, obwohl um seine Ausprägung oft heftig gerungen wird.

Die seit 2014 regierende „Bharatiya Janata Party“ (BJP) unter Premierminister Narendra Modi setzt auf eine Intensivierung

des Reformkurses, den sie erst jüngst durch eine Bargeldreform oder die Einführung eines einheitlichen Mehrwertsteuersystems bekräftigte. Schwerpunktfelder sind dabei unter anderem die Stärkung der indischen verarbeitenden Industrie („Make in India“) und die Berufsbildung („Skill India“).

Die politischen Eliten sind sich dabei durchaus bewusst, dass die sogenannte „demografische Dividende“ – also der immens hohe Anteil von Kindern und Jugendlichen an der Bevölkerung – zwar ein gewaltiges Entwicklungspotenzial sein kann, aber auch die Gefahr sozialer und politischer Eruptionen in sich trägt, sollte es nicht gelingen, den jungen Menschen eine Entwicklungsperspektive in Form von Bildung, Ausbildung und Erwerbsmöglichkeiten zu bieten. Nicht umsonst war einer der Hauptslogans von Premierminister Modi im Wahlkampf 2014 die Ankündigung, jährlich zehn Mio. Arbeitsplätze zu schaffen – ein Versprechen, das er weit verfehlt hat. Insofern werden diese Themen auch über die 2019 anstehenden Neuwahlen zum Unterhaus hinaus die politische Agenda Indiens langfristig mitbestimmen.

International sieht sich Indien – mit gewachsenem Selbstbewusstsein – auf Augenhöhe mit den USA, China oder Russland. In solchen Gremien wie der UNO oder der G20 gehört Indien inzwischen zu den Staaten, die an der Lösung globaler Fragen wie dem Klimaschutz oder der Neuordnung der internationalen Finanzwirtschaft mitarbeiten.

## 2.4. Beziehungen zu Deutschland

Deutschland ist für Indien ein wichtiger internationaler Partner, mit dem regelmäßig bilaterale Regierungskonsultationen geführt werden. Mit 16,1 Mrd. Euro Handelsvolumen (vgl. OAV, 2016) entfällt auf Indien jedoch weniger als ein Prozent des deutschen Außenhandelsvolumens. Deutschland zählt seit Jahrzehnten zu den zehn wichtigsten ausländischen Direktinvestoren in Indien; deutsche Investitionen lagen 2015 bei einer Gesamthöhe von 9,2 Mrd. Euro (vgl. AA, 2018).

Die Vielzahl gegenseitiger hochrangiger Besuche sowie die intensive Sacharbeit in verschiedenen deutsch-indischen Arbeitsgruppen – seit 2008 u.a. auch im Feld der beruflichen Bildung – sind Ausdruck der intensiven bilateralen Beziehungen, die über die Wirtschaft hinaus auch die Wissenschaft, Forschung und Technologie oder den Kulturaustausch umfassen und bis hin zu konkreten Themen wie die entwicklungspolitische Zusammenarbeit in Umweltfragen reichen.

Damit verfügt Deutschland über gute Ausgangsbedingungen, um bei der Modernisierung und dem Ausbau der beruflichen Bildung als einem Schlüsselement der Entwicklung Indiens seinen Platz zu finden

Tabelle 1: Grunddaten

Offizielle Staatsbezeichnung und Staatsform	Indien, Föderative Republik mit 28 Unionsstaaten und 7 Unionsterritorien
Parlament	2-Kammern-System aus Lok Sabha (Unterhaus) und Rajya Sabha (Oberhaus)
Staatsoberhaupt	Präsident Ram Nath Kovind (2017)
Regierungschef	Premierminister Narendra Modi (2014)
Sprachen	22 Amtssprachen, wie Hindi, Marathi, Bengali, Telugu, Urdu, Tamil, Handelssprache: Englisch
Alphabetisierungsrate	80,94 % Männer, 62,89 % Frauen (2015)
Maße und Gewichte	Metrisches System
Währung	Indische Rupie (INR) [1 INR = 100 Paise], 1 € = ca. 75,00 INR [4/2018]
Haushaltsjahr	1. April bis 31. März
Landfläche	3.287.300 qkm
Einwohnerzahl	1,324 Milliarden (Schätzung 2016)
Bevölkerungswachstum	1990: 2,1 % p.a.: 2017 1,2 % p.a.
Pro-Kopf-Einkommen [p.a.]	1.723 US-\$ (2016)
Bevölkerungsdichte	340 Einwohner/qkm
Geburtenrate	2,28 (2008) (2,64 in 1998)
Demografische Struktur	0 – 14 Jahre: 28,5 %; 15 – 24 Jahre: 18,1 %; 25-54 Jahre: 40,6%, 55-64 Jahre: 5,8 %, älter als 64 Jahre: 5,7 % (2014)
Religionsgruppen	Hindus 80,5%, Moslems 13,4%, Christen 2,3%, Sikhs 1,9%, andere 1,9% (vgl. Census 2011)
Urbanisierung	27,82 % (2001), 33,5 % (Schätzung 2016)
Lebenserwartung	67,3 Jahre (Männer), 69,8 Jahre (Frauen)
Kindersterblichkeit pro 1000 Geb.	40,5 (2017) (Vergleich 1990: 92)
Zugang zu Trinkwasser	94,1 % der Bevölkerung (2007)
Hauptstadt	New Delhi (2016: 25,7 Mio. Einwohner/-innen)
Wichtige Städte:	Mumbai (21,3 Mio), Kolkata (11,8 Mio), Chennai (9,6 Mio), Be- galuru (10,1 Mio), Hyderabad (8,9 Mio)
Erzeugung des BIP	Landwirtschaft 17 %, Industrie 27 %, Dienstleistungen 56 %

Quelle: CIA Factbook 2018

# III. Bildung und Berufsbildung in Indien



## 3.1 Gesellschaftspolitische Bedeutung und staatliche Strukturen

Seit 2007 hat die indische Regierung die Modernisierung und den Ausbau des staatlich dominierten Berufsbildungssystems des Landes zu einer ihrer wichtigsten Prioritäten erklärt und 2009 erstmalig eine politische Leitlinie für ihre Berufsbildungspolitik verabschiedet. Mit der 2015 novellierten Berufsbildungspolitik („National Policy for Skill Development and Entrepreneurship“) erklärte die Regierung Modi dieses Politikfeld zu einem ihrer Schwerpunkte.

Damit sind zwei übergreifende gesellschaftspolitische Zielstellungen verbunden, die maßgeblich die Entwicklung dieses Subkontinents mit seinen 1,3 Mrd. Einwohnerinnen und Einwohnern bestimmen werden: Zum einen geht es darum, der jungen Bevölkerung – jährlich strömen 12 bis 13 Mio. Schulabgänger/-innen auf den Bildungs- und Arbeitsmarkt – soziale Entwicklungsperspektiven zu eröffnen, ohne die das Land auf Dauer nicht stabil entwickelt werden kann. Dabei soll sich Indien mit seinem demografischen Vorteil gegenüber den alternden Industriegesellschaften des Westens zu einer globalen Quelle für qualifizierte Arbeitskräfte entwickeln.

Andererseits vollzieht sich auch in der indischen Wirtschaft ein noch zögerlicher Paradigmenwechsel in Fragen der beruflichen Bildung. Seit Beginn der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts ist die indische Wirtschaft einem kontinuierlichen Reform- und Öffnungsprozess ausgesetzt. Indische Unternehmen sehen sich auf ihrem eigenen Binnenmarkt einem immer intensiver werdenden Wettbewerb ausgesetzt, drängen selbst immer stärker auf internationale Märkte. Fragen der Produktivität, Qualität und der Innovation oder der Beherrschung moderner Technologien werden für sie immer entscheidender und damit auch die Fragen nach der beruflichen Qualifizierung derjenigen, die mit ihrer Arbeit im Zentrum der Wertschöpfung stehen.

Insofern sieht die Regierung in ihrer Berufsbildungspolitik einen entscheidenden Schlüssel für die Stabilität und die zukünftige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Landes und erfreut sich dabei zunehmender Zustimmung und einer – wenn auch langsam – wachsenden Kooperationsbereitschaft der indischen Wirtschaft.

Bildung (Education) ist in Indien traditionell ein hohes Gut – und ein Privileg. Nicht umsonst ist die Bildung das „Markenzeichen und Alleinstellungsmerkmal“ der Führungskaste der Brahmanen in der Hierarchie des Kastensystems. Durch ihr Bildungsvorteil waren und sind sie weiterhin abgehoben von jenen, die nur

Handel treiben, Waffen tragen oder gar die einfachen körperlichen Arbeiten verrichten. In dem Jahrtausende alten tradierten Kastensystem, das in vielen Zügen einer wirtschaftlichen Ständeordnung ähnelt und die Position eines Menschen bis heute lebenslang festschreibt, war und ist die mit den Händen verrichtete Arbeit sozial stigmatisiert – ein Phänomen, dessen Wirkung bis heute in der sozialen Geringschätzung beruflicher Bildung, die allgemein auch nur als „Skill Development“ dargestellt wird, deutlich wird. Die Erkenntnis, dass insbesondere moderne industrielle Berufe auch ein hohes Maß an theoretischem und zum Teil auch akademisch geprägtem Wissen erfordern und sich nicht nur in der Ausübung von fest definierten Handfertigkeiten vollziehen, hat sich im Bewusstsein der politischen Klasse Indiens und der Unternehmerschaft noch nicht durchgesetzt, auch wenn indische Politikerinnen und Politiker gern solche Schlagworte wie die der „Knowledge Based Economy“ in den Mund nehmen.

Diese Abgrenzung zwischen Bildung und „Skill Development“ ist zum Beispiel sichtbar in der staatlichen Administration, in der „Education“ dem „Ministry of Human Resource Development“ (MHRD) zugeordnet ist und zu der die „höhere Berufsbildung“ gehört, während sich das „Ministry of Skill Development and Entrepreneurship“ (MSDE) um das „Training“, das die praktischen Felder der Berufsbildung umfasst, kümmert. Dementsprechend ist der dem MHRD nachgeordnete „All India Council for Technical Education“ (AICTE) zuständig für die Akkreditierung von höheren Berufsbildungsstätten wie technischen Colleges und Polytechnika, während der dem MSDE unterstehende „National Council for Vocational Training“ (NCVET) für die praktische Berufsbildung verantwortlich zeichnet. Das vor einiger Zeit geäußerte Ansinnen des MSDE, auch die Zuständigkeit für Einrichtungen der höheren Berufsbildung zu erlangen, wurde dementsprechend abgewiesen.

Sozial in diesem Maße determiniert war – und ist – Bildung auch einer der Schlüsselfaktoren für den sozialen Aufstieg in der Gesellschaft. Dem widmete das unabhängige Indien nach 1947 entsprechende Aufmerksamkeit, indem es – dem „brahmanischen Bildungsideal“ folgend – das Bildungswesen zunächst in den Bereichen der höheren Bildung ausbaute und sozial benachteiligten Gruppen durch ein System von Reservierungen und Quoten Zugang zu Bildung erleichterte. Berufliche Bildung oder die Grundschulbildung blieb demgegenüber eher zweitrangig, auch wenn die Regierung mit dem im April 2010 verabschiedeten „Right to Education Act“ allen freien Zugang zu Bildung zusichert. Ein Zustand, der aber noch weit von der Bildungsrealität in Indien entfernt ist.

Abbildung 1: Bildungssystem Indiens



Quelle: Pooja Gianchandani



## 3.2. Das Schulsystem

Etwa 1,5 Mio. Schulen gibt es heute in Indien, in denen insgesamt 230 Mio. Schülerinnen und Schüler eingeschrieben sind und die den Richtlinien des Ministry for Human Resource Development (MHRD) unterliegen. Unübersehbar sind jedoch die Schwächen vor allem in den staatlichen Schulen, die die Weltbank in ihrem World Development Report 2018 zu einer Warnung vor einer Lernkrise in Ländern wie Indien veranlasste (vgl. WELTBANK, 2018).

Ein in vielen Primarschulen vor allem in ländlichen Gebieten vorgefundenes Lehrer-Schüler-Verhältnis von 1 : 60 (auch wenn die offiziellen Statistiken anderes aussagen) zeigt die völlige Überlastung des Systems; Tatsachen wie die, dass nur die Hälfte der Schülerinnen und Schüler in den 5. Klassen Aufgabenstellungen der 1. Klasse lösen können und nur 28 Prozent der Schulabgänger/-innen die einfache Bruchrechnung beherrschen (vgl. ASER 2016), werfen ein Schlaglicht auf das geringe Niveau des Unterrichts sowie den immensen Nachholbedarf bei der Lehrplangentwicklung und vor allem der Ausbildung und dem Einsatz von qualifizierten Lehrkräften, was Auswirkungen weit hinein in die höhere Bildung und die Berufsbildung hat.

Wer es sich finanziell leisten kann – also vor allem die wachsende Mittelschicht Indiens – schickt seine Kinder daher auf Privatschulen, die in der Oberstufe einen Anteil von fast 35 Prozent der Schülerinnen und Schüler auf sich ziehen (vgl. ASER 2016). Neben traditionellen Privatschulen, die schon seit Jahrzehnten existieren und oft von Privatunternehmern unterstützt werden, haben sich in den letzten Jahren regelrechte „internationale Bildungskonzerne“ etabliert, wie die „Amity University“ oder „Educomp“, die Bildungsangebote vom „K-12“-Bereich (Kindergarten bis 12. Klasse) bis in den Hochschulbereich vorhalten ([www.amity.edu](http://www.amity.edu); [www.educomp.com](http://www.educomp.com)).

## 3.3. Die höhere Bildung an Universitäten/Hochschulen, Colleges und technischen Instituten

Zwölf bis 13 Mio. Schulabgänger/-innen und Schulabbrecher/-innen drängen jährlich auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt Indiens. Dabei ist eine berufliche Ausbildung für die Mehrzahl der Familien, die es sich leisten können Studiengebühren zu zahlen, keine Option: Abgesehen von dem sozialen Stigma bietet das bestehende Berufsbildungssystem letztlich auch noch keine Karriereperspektive.

Vor diesem Hintergrund gab es in den letzten Jahren einen wahren Boom bei der Gründung von Colleges, der allerdings einherging mit einem signifikanten Rückgang der Qualität der dort vermittelten Bildung. Inhaltlich sind die dort angebotenen Ausbildungsgänge in der Regel sehr theorielastig, beruhen in den meisten Fällen auf veralteten Lehrplangaben und werden in der überwiegenden Zahl der Colleges in einer unzureichenden Qualität vermittelt, was u.a. einem signifikanten Lehrkräftemangel geschuldet ist.

Inzwischen hat der ungebremste Anstieg der Zahl der privaten Colleges zu einem starken Überangebot geführt, in dem etliche Einrichtungen ihre Kapazitäten schon lange nicht mehr auslasten können und viele bereits schließen mussten.

Diese Aussage trifft auch auf die Qualität der Bildung in den 359 nationalen und landeseigenen Universitäten und der ihnen gleichgestellten Einrichtungen zu, insbesondere in den technischen Bereichen, die in den letzten Jahren im internationalen Hochschulranking deutlich an Stellung verloren haben. So war 2016 unter den 500 weltweit führenden Universitäten keine indische Einrichtung mehr aufgeführt (vgl. THE TIMES WORLD UNIVERSITY RANKINGS, 2017). Selbst nach offiziellen indischen Angaben sind dementsprechend auch nur 17 Prozent der Absolventinnen und Absolventen aus diesem Sektor in der Wirtschaft unmittelbar vermittelbar („employable“), wobei nach aktuellen Medienberichten diese Rate vor allem in technisch orientierten Fachrichtungen noch weiter sinkt.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass – ähnlich wie in anderen angelsächsisch geprägten Bildungssystemen – in Indien viele Inhalte, die in Deutschland auf der Ebene der Berufsbildung vermittelt werden, im Sektor der höheren akademischen Bildung verortet sind. Ein Beispiel dafür ist das „Bachelor of Science programme in hospitality and hotel administration“, das durch den National Council for Hotel Management & Catering Technology“ ([www.nchmct.org](http://www.nchmct.org)) akkreditiert wird. Inhaltlich enthalten die Studiengänge dieses Programms Elemente der gewerblichen Ausbildung deutscher gastgewerblicher Berufe (Koch/Köchin, Restaurantfachmann/-frau, Hotelfachmann/-frau, Hotelkauffrau/-mann, Fachfrau/-mann Systemgastronomie u.a.), schließen in Indien jedoch mit einem akademischen Grad z.B. als „Bachelor in culinary arts“ ab. Die tatsächlichen Köchinnen/Köche und Restaurantfachleute werden demgegenüber in Kursen geschult, deren Dauer drei oder sechs Monate nicht übersteigt.

## 3.4. Die Berufliche Bildung

### 3.4.1. Das staatliche System der Berufsbildung – Zustand

Die handwerkliche und gewerbliche Berufsbildung waren traditionell bis zum 18./19. Jahrhundert in dem Ständesystem ver-

Tabelle 2: Anzahl der Schulen und höheren Bildungseinrichtungen

	Type	Number	
<b>School Education*</b>	Primary	847.118	
	Upper Primary	425.094	
	Secondary	135.335	
	Senior Secondary	109.318	
	<b>Total</b>	<b>1.516.865</b>	
<b>Higher Education</b>	<b>University</b>	Central University	43
		State Public University	316
		Deemed University	122
		State Private University	181
		Central Open University	1
		State Open University	13
		Institution of National Importance	75
		State Private Open University	1
		Institutions under State Legislature Act	5
		Others	3
	<b>Total</b>	<b>760</b>	
	<b>College</b>		<b>38.498</b>
		Diploma Level Technical	3.845
		PGDM	431
Diploma Level Nursing		3.114	
Diploma Level Teacher Training		4.730	
Institutes under Ministries		156	
<b>Total</b>	<b>12.276</b>		

Quellen:

For School Education : National University of Educational Planning & Administration, New Delhi [website: <http://dise.in/>]

\* Figures related to School Education are provisional.

For Higher Education : Ministry of Human Resource Development, Government of India [website: <http://mhrd.gov.in/statist>]

wurzelt, in dem die Kenntnisse und Fertigkeiten innerhalb der Familien und Gewerke vom Meister (Guru) an die Schüler und Schülerinnen weitergegeben wurden (Gurukul-System). Im Verlauf der von außen induzierten industriellen Entwicklung Indiens, die nach der Erlangung der Unabhängigkeit 1947 vom indischen Staat massiv vorangetrieben wurde, ist dieses System jedoch nicht wieder aufgegriffen worden und spielt gegenüber der staatlich organisierten Berufsbildung keine Rolle mehr.

Der dem „Training“ zugeordnete Sektor der Berufsbildung untersteht seit 2014 dem neu gebildeten Ministry of Skill Development and Entrepreneurship (MSDE) und wird dort verwaltet vom Directorate General of Training“ (DGT – [www.dget.nic.in](http://www.dget.nic.in)), das mit dem NCVET zuständig ist für die Entwicklung und Vorgabe der Lehrinhalte (Curricula).

Die wichtigste Säule dieser praktisch orientierten Berufsbildung stellt das „Craftsmen Training Scheme“ (CTS) dar, das 73 technische (engineering trades) sowie 48 gewerbliche Berufe (non-engineering trades) umfasst, die in ein- bis zweijährigen Ausbildungskursen gelehrt werden. Praktisch umgesetzt wird dieses Programm in den sogenannten „Industrial Training Institutes“ (ITI), die der Fachaufsicht durch die Unionsstaaten unterliegen und von diesen finanziert werden. Gegenwärtig gibt es 2.284 ITIs, die von den Staatenregierungen verwaltet werden sowie 9.680 privat geführte Einrichtungen, die sich als sogenannte „Private ITI“ bezeichnen dürfen. Selbst nachdem in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von privaten ITIs neu gegründet wurden, können diese Einrichtungen jährlich nur 1,6 Mio. „Studierende“ aufnehmen, wobei die Qualität der Ausbildung selbst nach Einschätzung des zuständigen MSDE mangelhaft ist. Erst im Oktober 2017 sah sich die Regierung veranlasst, 400 privaten ITIs aufgrund von Qualitätsmängeln die Zulassung zu entziehen.

Eine weitere Säule der staatlich organisierten Berufsbildung ist die nach dem „Apprenticeship Act“ für Unternehmen vorgegebene betriebliche Schulung. Nachdem sie bis vor wenigen Jahren kaum ins Gewicht fiel und von der Mehrzahl der Unternehmen „umgangen“ wurde, setzt die Regierung nach einer umfassenden Novellierung des Gesetzes seit 2014 verstärkt auf die Schaffung von betrieblichen Ausbildungsverhältnissen, die im Rahmen eines „National Apprenticeship Promotion Scheme“ finanziell gefördert werden. Damit im Zusammenhang wird auch angestrebt, duale Elemente nach deutschem Vorbild zu entwickeln, wozu u.a. – noch im Pilotmodus und als optionales Modell – erste sogenannte „duale Curricula“ eingeführt wurden, in denen verbindliche betriebliche Block-Ausbildungsphasen ausgewiesen sind.

Während das System staatlich organisierter Berufsbildung insbesondere in der Phase der Industrialisierung Indiens eine wichtige Rolle bei der Heranbildung technisch geschulter Arbeiterinnen und Arbeiter in der ursprünglich agrarisch gepräg-

ten Wirtschaftsstruktur spielte, entspricht es heute bei Weitem nicht mehr den Anforderungen der sich modernisierenden Wirtschaft des Landes.

So wurden die Lehrpläne zwar regelmäßig einer Revision unterzogen, dies geschah in der Regel jedoch ohne eine Einbeziehung der jeweiligen Industrie, die andererseits Fragen der Berufsbildung bis vor wenigen Jahren nur wenig Aufmerksamkeit schenkte und dementsprechend über wenig eigene Erfahrungen in diesem Feld verfügt. So entsprechen die Ausbildungsinhalte der ITIs schon lange nicht mehr den Erfordernissen der Wirtschaft.

Darüber hinaus konzentrieren sich die Ausbildungen auf die Vermittlung von isolierten Fertigkeiten und weniger auf komplexe Handlungskompetenzen, während die Vermittlung des notwendigen naturwissenschaftlich-technischen Wissens stark vernachlässigt wird. Dementsprechend sind auch die verwendeten Bezeichnungen weiterhin auf Einzelqualifizierungen (sogenannte „Trades“) orientiert wie „Turner“ (dt. Dreher), „Fitter“ (dt. Schlosser), „Draughtsman“ (dt. [technischer] Zeichner), „Machinist“ (dt. Maschinist) usw., die den Erfordernissen moderner industrieller Berufe bei Weitem nicht mehr gerecht werden. Die Gesamtheit der Berufsbezeichnungen sowie der Curricula sind auf der Homepage des MSDE unter [www.dget.nic.in](http://www.dget.nic.in) verfügbar.

Die schwersten Defizite bestehen in der Verfügbarkeit und der Qualifizierung von Instrukteurinnen/Instruktoren bzw. Ausbilderinnen und Ausbildern der ITIs. Aussagen des DGT zufolge sind in den ITIs nur durchschnittlich 55 bis 60 Prozent der Ausbilderstellen besetzt, in einigen Regionen sogar nur ca. 25 Prozent. Von den vorhandenen Ausbilderinnen und Ausbildern haben nur ca. 50 Prozent die obligatorische einjährige Schulung für ITI-Instrukteure durchlaufen; die verbleibenden verfügen lediglich über eine Ausbildung auf dem ITI-Niveau; nur sehr wenige haben einen höheren Berufsbildungsabschluss z.B. eines Polytechnikums (sog. „Diploma-Holder“) oder gar industrielle praktische Erfahrungen.

Kennzeichnend für die Situation in den ITIs ist auch die in der Regel veraltete und mangelhafte Ausstattung; in der Vergangenheit durchgeführte Projekte zur Modernisierung der Ausstattung einzelner ITIs, die z.T. von internationalen Gebern finanziert wurden, verfehlten oft ihre Zielstellung, da die Ausbilder/-innen diese nicht oder nur unzulänglich verwenden konnten.

Infolgedessen ist eine geringe Akzeptanz von ITI-Absolventinnen/-Absolventen in den Unternehmen vorhanden. Sie haben jedoch angesichts nicht vorhandener Alternativen auf dem Bewerbermarkt dennoch relativ gute Beschäftigungschancen und werden von den Unternehmen in internen Maßnahmen wie „Trainings on the job“ oder als „Apprentices“ praktisch geschult. Von den Unternehmen wird regelmäßig moniert, dass die Absolventinnen/Absolventen auch nach der ITI-Ausbildung regelmäßig erhebliche grundlegende Bildungsdefizite aufweisen,

wie Lese- und Schreibschwächen, mangelhafte Kenntnisse in grundlegenden naturwissenschaftlich-technischen Fragen bis hin zur Nichtbeherrschung von Grundrechenarten. Hier ist deutlich, dass die ITIs die bereits in der Schulausbildung entstandenen Bildungsdefizite strukturell nicht ausgleichen können und diese an die Unternehmen „weiterreichen“, die ebenfalls nur im Ausnahmefall über die Mittel und Methoden verfügen, diese Defizite zu beheben.

### 3.4.2. Reformbemühungen im staatlichen Berufsbildungssystem

Die Regierung Indiens ist sich der qualitativen und quantitativen Unzulänglichkeiten der staatlichen Berufsbildung bewusst und entwickelte seit 2006 – zunehmend in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft – im Rahmen ihrer „National Skill Development Policy“ Maßnahmen, um das staatliche Berufsbildungssystem, in dem neben dem MSDE und dem MHRD weitere 20 Ministerien involviert sind, zu reformieren und zu modernisieren.

Dabei spielten das Ministry for Labour and Employment (MoLE), das bis 2014/15 für die Berufsbildung („Training“) zuständig war, und seitdem das Ministry of Skill Development and Entrepreneurship (MSDE) eine zentrale Rolle. Diese Ministerien waren bzw. sind federführend bei der Umsetzung von umfangreichen Programmen, die zum Teil von der Weltbank kofinanziert werden. Als Beispiele stehen das „Vocational Training Improvement Project“ (VTIP), das vor allem auf eine direkte Zusammenarbeit von Unternehmen mit ITIs abstellte und 2016 nach mehrfacher Verlängerung abgeschlossen wurde, das „National Apprenticeship Promotion Scheme (NAPS), das auf eine intensivere Umsetzung des 2014 novellierten Apprenticeship Acts abstellt oder die 2017 beschlossenen Programme „Skills Acquisition and Knowledge Awareness for Livelihood Promotion“ (SANKALP) und „Skill Strengthening for Industrial Value Enhancement“ (STRIVE), die ebenfalls über Weltbankkredite kofinanziert werden. Ein vor allem aus deutscher Sicht interessantes Element ist, dass zunehmend auf die Herausbildung von dualen betrieblichen Berufsbildungsprozessen orientiert wird, auch wenn dies zum Teil noch sehr formal erfolgt.

So verabschiedete der NCVT zum Beispiel zehn optionale „duale Curricula“ unter dem CTS, in denen – allerdings nicht konkret beschriebene – mehrmonatige betriebliche Ausbildungsblöcke ausgewiesen wurden. Gleichmaßen soll unter dem STRIVE-Programm die Herausbildung von dualen Berufsbildungsstrukturen in Industrieclustern befördert werden, indem neben der Entwicklung von betrieblichen Bildungsprozessen schulische Begleitprogramme gefördert werden.

Als sehr problematisch hat sich allerdings die pauschale Orientierung der Regierung erwiesen, bis 2022 eine Zahl von 500 Mio. Menschen beruflich „auszubilden“, ohne dass dafür qualitative Kriterien vorgegeben wurden. Unter der Modi-Regierung wurde diese Zielstellung zwar auf 400 Mio. reduziert, grundsätzlich aber beibehalten.

Diese Orientierung führte in der Folge dazu, dass zur Erreichung möglichst hoher Absolventinnen- und Absolventenzahlen eine regelrechte „Zahlenjagd“ erfolgte, indem die Dauer der Ausbildungen auf eine Regelzeit von drei Monaten resolut verkürzt wurde. Dazu wurden zum Beispiel zeitweilig bis zu 1.600 sogenannte „Modular Employable Skills“ (MES) und die „Broad Based Basic Trainings“ (BBBT) eingeführt, deren Durchführung in wachsendem Maße privaten Bildungsinstitutionen gegen Gebührenerstattung übertragen wurde. Vorrangige Zielstellung ist dabei nicht die Vermittlung von umfassender beruflicher Bildung, sondern die kurzfristige Erzeugung einer einfachen Vermittlungsfähigkeit („Employability“), was sich in der Konsequenz aber als Illusion erwies und in einem deutlichen Qualitätsabfall resultierte.

Zehn Jahre nach Beginn der Reformbemühungen muss also konstatiert werden, dass das System der staatlichen ITIs – bis auf wenige Ausnahmen, in denen größere Unternehmen die Patenschaft über diese Einrichtungen übernommen haben – weiterhin mangelhaft ist und den Anforderungen moderner Berufsbildung nicht entspricht. Dazu gehört auch, dass die Kapazitäten zur Schulung von Ausbilderinnen und Ausbildern in den dazu vorgesehenen Leiteinrichtungen (Advanced Training Institutes ATI) nicht ausgebaut werden konnten.

Eine besondere Rolle bei den staatlichen Reformbemühungen spielte die Bildung und das Wirken der „National Skill Development Corporation“ (NSDC) seit 2009.

Die NSDC unterstand zunächst formal dem Finanzministerium und ist als gemeinnütziges Unternehmen mit einem Stammkapital von 100 Mio. INR registriert. Die Regierung hält 49 Prozent der Anteile, die Privatwirtschaft, die durch Wirtschaftsverbände vertreten wird, 51 Prozent. Erst nach Bildung des MSDE und der Eingliederung in dieses Ministerium wurde die formale Selbstständigkeit der NSDC beendet.

Ihre Aufgabe war die Initiierung, Koordinierung und Förderung von Initiativen der privaten (Bildungs)Wirtschaft zur Entwicklung der Berufsbildung in Indien, wobei zunächst 22 Schwerpunktsektoren (Branchen) im Vordergrund standen. Neben finanziellen Förderinstrumenten, die jedoch vollständig staatlich finanziert wurden, legte die NSDC einen Schwerpunkt auf die Herausbildung sogenannter „Sector Skill Councils“ (SSC), von denen es bis heute 40 gibt. Ursprünglich orientierten sich diese Überlegungen an den britischen und australischen Modellen, nahmen aber zunehmend eigenständige Züge an. Diese SSCs sollten eine zentrale Rolle in der Arbeit der NSDC zu Fragen der Lehrplanentwicklung, der Ausbildung von Ausbilderinnen/Ausbildern, der Zertifizierung oder der Akkreditierung bis hin zur Herausbildung eines Arbeitsmarktinformationssystems übernehmen. Mittelfristig wurde damit die Übernahme einer bestimmenden Rolle der Wirtschaft im System der Berufsbildung angestrebt.



*Gastgewerbliche Ausbildung am staatlichen ITI Pusa/Delhi*



*Beispiel für die Zusammenarbeit indischer Unternehmen mit staatlichen ITI: am ITI Pusa/Delhi hat der Autohersteller Maruti Ltd. eine Ausbildungsstätte für Lackierer/-innen eingerichtet*



In der Öffentlichkeit nicht zu übersehen: mehr als die Hälfte dieser „Billboards“ weisen auf „Bildungsinstitute“ in diesen Gebäuden hin, deren Angebote oft fragwürdig sind



Der Baukonzern der Larsen & Tubro Gruppe hat seit 2001 landesweit 12 eigene Bauhöfe eingerichtet und schult dort vor allem die eigenen Arbeiter



Die TATA Motors Ltd. hat bereits in den 60er Jahren ein betriebliches Ausbildungssystem installiert, das sich an der deutschen dualen Ausbildung orientiert. Im Bild: Projektarbeit einer Lehrlingsgruppe

Auch in diesem Feld muss allerdings acht Jahre nach Bildung der NSDC konstatiert werden, dass diese Ziele verfehlt wurden. Nachdem der NSDC 2009 die „Zielstellung“ der Ausbildung von 150 Mio. Jugendlichen bis 2022 übertragen wurde stellte sie vor allem darauf ab, die Vergabe von Förderkrediten an private Bildungsträger explizit mit der Abgabe von möglichst hohen Ausbildungszusagen zu verknüpfen. Der in der NSDC entstandene programmatische Slogan für die Berufsbildung war „Speed and Scale“ als politischer Auftrag, nach dem möglichst viele Absolventinnen/Absolventen in kürzester Zeit abgerechnet werden sollen. Diese „Ausbildungen“ erfolgten i.d.R. nur im Rahmen von Kurzschulungen wie dem oben beschriebenen MES, die auch mangels professioneller Expertise in der NSDC selbst keinen Qualitätskriterien unterworfen wurden. Jeder Bildungsträger, der hohe Absolventinnen- sowie Absolventenzahlen versprach, wurde gefördert. Da diese jedoch mit nur wenigen Ausnahmen letztlich nicht wirtschaftlich arbeiteten und bis heute Tilgung und Zinsen der NSDC-Kredite nicht bedienen können, ist die NSDC mit einer immensen Zahl von „faulen Krediten“ („Non-Performing Assets“ NPA) belastet.

Gleichermaßen verfolgte die NSDC – auch aufgrund fehlender politischer Führung – das Ziel, über ihr System der SSCs ein eigenständiges Lehrplansystem neben dem etablierten „Craftsmen Training Scheme“ zu installieren, das so gut wie keine Berührungspunkte dazu hat. So verfügt die NSDC mit ihren SSCs heute über ein recht unübersichtliches System der sogenannten „National Occupational Standards“ (NOS), die durch „Qualification Packs“ (QP) untersetzt sind, die aber im Wesentlichen qualitativ äußerst mangelhaft sind und keine Grundlage für moderne Berufsbildungsstandards abbilden. Es handelt sich bei diesen QP faktisch um die Beschreibung einzelner Tätigkeiten, auf die hin trainiert werden soll (vgl. NSDC, 2018). Dem entspricht auch die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern und sogenannten Assessorinnen/Assessoren für die im NSDC-System durchgeführten Trainings, die sich i.d.R. auf Kurzschulungen von wenigen Tagen beschränken.

Da die finanzielle Förderung dieser privaten Bildungsträger und ihre Zulassung zur Teilnahme an den von der NSDC verwalteten staatlichen Berufsbildungsprogrammen jedoch zur Anwendung dieser NOS und QPs verpflichtet, leitet die NSDC daraus die Darstellung ab, dieses System sei von der „Privatwirtschaft“ (im Sinne der privaten Bildungswirtschaft) getragen, während die reale Wirtschaft die Existenz der SSC und der NOS zum Teil noch nicht einmal wahrgenommen hat und selbst die Regierung die Qualität der bei der NSDC akkreditierten Bildungsträger noch schlechter als die der ITIs bewertet.

Die finanziellen Unregelmäßigkeiten und fachlichen Unzulänglichkeiten in der Arbeit der NSDC veranlassten das MSDE 2016 zur Einsetzung einer unabhängigen Untersuchungsgruppe unter der Leitung des langjährigen Director General of Employment and Training, Sharda Prasad, die eine umfangliche und

sehr kritische Analyse der Arbeit der NSDC vornahm (vgl. COMMITTEE FOR RATIONALIZATION & OPTIMISATION OF SSCS).

Als einer der ersten Schritte zur Auswertung dieses Berichtes wurde der NSDC die Durchführungskompetenz und damit der Zugriff auf die Finanzierung des umfangreichen Förderprogramms der Regierung („Pradhan Mantri Kaushal Vikas Yojna“ etwa Berufsbildungsprogramm des Ministerpräsidenten, PMKVY) entzogen und auf die Unionsstaaten übertragen.

Die Umsetzung weiterer Vorschläge, wie z.B. die Reduzierung der Zahl der SSCs, steht jedoch noch aus. Vielmehr wurde der NSDC in jüngster Zeit die Zuständigkeit für wichtige Reformvorhaben des MSDE wie die Schaffung von international ausgerichteten Schulungszentren (India International Skill Centers – IISC) zugewiesen, die bisher vom MSDE selbst wahrgenommen wurde.

Im föderalen System Indiens teilen sich die Zentral- und Staatenregierungen die Zuständigkeiten für die Themen, die in der sogenannten „Concurrent List“ der Verfassung aufgeführt sind, wozu u.a. auch die Bildung und das „Skill Development“ gehören. Dementsprechend haben alle Staatenregierungen seit der Entfaltung der „Skill India Mission“ ihre eigenen Programme und „State Skill Development Missions“ installiert und finanziert. In der Tat liegt die Mehrzahl der Aktivitäten in den Unionsstaaten, insbesondere nachdem ihnen die Zuständigkeit für die Umsetzung des o.g. PMKVY übertragen wurde.

Es würde hier jedoch zu weit führen, alle diese Programme beschreiben zu wollen. Mehrheitlich konzentrieren sich die „State Skill Development Missions“ auf die Verwendung der erwähnten zentralen Fördermittel unter dem PMKVY-Programm durch die Vergabe von Projektaufträgen und Kurz-Bildungsmaßnahmen, was in jüngster Zeit zu einer starken Zunahme von Ausschreibungen führte; die Schaffung von eigenen beruflichen Bildungskapazitäten in Form von neuen Instituten ist ein weiterer Schwerpunkt. Diesen wird zum Teil bereits der Status von „Skill Universities“ zugeschrieben, wobei es sich i.d.R. jedoch eher um reine überbetriebliche Bildungsstätten handelt. Fragen des Kapazitätsaufbaus, zum Beispiel in Form der Ausbildung von Ausbilderinnen/Ausbildern oder beruflichen Lehrerinnen und Lehrern oder der Verbesserung des bestehenden ITI-Systems, wird auch auf dieser Ebene keine oder nur geringe Aufmerksamkeit gewidmet.

### 3.4.3. Die Rolle der Privatwirtschaft in der Berufsbildung

Angesichts dieser ernüchternden Bilanz der Reformbemühungen der staatlichen Berufsbildung gewinnt die Wirtschaft in jüngster Zeit einen höheren Stellenwert in diesem Prozess. Dabei ist hier ausdrücklich nicht die private Bildungsträgerlandschaft gemeint, sondern die reale Privatwirtschaft.



Im Oktober 2018 entschied das indische Kabinett, die beiden führenden Fachaufsichtsbehörden National Council for Vocational Training (NCVT) und National Skill Development Agency (NSDA) zum National Council for Vocational Education and Training (NCVET) zusammenzuführen. Hiermit soll eine zu diverse Entwicklung im Rahmen der Berufsbildungsreform korrigiert werden: [https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/alle\\_news.htm?content-url=/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/Indien-NCVT-und-NSDA-werden-zusammengelegt.htm](https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/alle_news.htm?content-url=/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/Indien-NCVT-und-NSDA-werden-zusammengelegt.htm)



*Modernste Ausbildung für angehende Mechatroniker und Mechatronikerinnen – auch Mädchen sind in der Gruppe.*

Bedingt durch die bis Anfang der 90er-Jahre vorherrschenden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen überließ die Wirtschaft die Berufsbildung in der Vergangenheit vornehmlich der Regierung.

Privat geführte berufliche Ausbildungsinstitute, wie die Nettur Technical Training Foundation (NTTF – [www.nttf.co.in](http://www.nttf.co.in)) oder das von der Sundaram-Unternehmensgruppe betriebene T.S. Srinivasan Centre for Vocational and Advanced Training in Chennai (CVAT, [www.tvses.org](http://www.tvses.org)), blieben lange Zeit die Ausnahmen.

Wachsender internationaler Wettbewerbsdruck und eigene Expansions- und Internationalisierungsstrategien veranlassten die indische Wirtschaft in den letzten Jahren, sich stärker Fragen der Ausbildung sowie der Verbesserung der Produktivität und Qualität zu widmen.

Am deutlichsten ist dies vor allem bei den großen indischen Konzernen, die zum Teil bereits international agieren und bereits seit langer Zeit interne Aus- und Weiterbildungsstrukturen aufgebaut haben. Anders wären sie auch nicht in der Lage, in Sektoren wie dem Automobilbau mithalten zu können.

Beispielhaft trat dies in den stark expandierenden Sektoren Informationstechnologien und Telekommunikation hervor. Aufgrund der faktischen Nichtverfügbarkeit von Fachkräften schufen Unternehmen dieser Branche bereits seit Mitte der 90er-Jahre ihre eigenen, vom Staat völlig unabhängigen Bildungseinrichtungen, in denen sie auch selbst die Standards entwickelten und festlegten. So verfügt die global agierende IT-Firma „Infosys“ heute über einen eignen Campus in der Stadt Mysore mit einer Kapazität von 15.000 Studierenden; weitere Beispiele dieser Art sind die APTEC ([www.aptech-worldwide.com](http://www.aptech-worldwide.com)) oder die NIIT ([www.niit.com](http://www.niit.com)), die sich von „innerbetrieblichen“ Bildungsabteilungen zu global auftretenden Bildungskonzernen entwickelten, die überwiegend aber noch auf der akademischen bzw. höheren Bildungsebene verortet sind.

In vielen Fällen haben auch größere Unternehmen „Skill Development“ als ein eigenständiges Geschäftsfeld entdeckt und ihre eigenen Bildungsabteilungen ausgegründet. So hat zum Beispiel die IL&FS (Infrastructure Leasing & Financial Services Limited, einer der größten indischen Infrastrukturentwickler und Finanzdienstleister, [www.ilfsindia.com](http://www.ilfsindia.com)) die IL&FS Education & Technology Services Ltd. ([www.ilfsets.com](http://www.ilfsets.com)) gegründet, die seit 2009 mehr als 100 Berufsbildungseinrichtungen aufgebaut hat. In ähnlicher Weise hat sich auch die CENTUM Learning ([www.centumlearning.com](http://www.centumlearning.com)) als ein Unternehmen des Telecom-Konzerns Bharti Airtel zu einem der größten privaten Bildungsträger Indiens entwickelt, der den internationalen Aktivitäten des Mutterkonzerns folgend inzwischen auch in mehreren afrikanischen Ländern tätig ist.

Einen Anstoß erhielten die von Unternehmen betriebenen Berufsbildungsaktivitäten nach einer Novellierung des Unternehmensrechts 2013, nach der größere Betriebe zwei Prozent ihrer Nettogewinne als sogenannte „Corporate Social Responsibility“ (CSR) ausweisen müssen und diese Mittel zunehmend auch in „Skill Development“ investieren. Insbesondere größere Konzerne wie die TATA-Gruppe sind dazu übergegangen, diese CSR-Mittel zusammenzuführen, und damit zum Teil überregionale Programme zu finanzieren.

Vor diesem Hintergrund vollzieht sich ein langsamer Paradigmenwechsel auch hinsichtlich der Bewertung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in der indischen Wirtschaft, der aber noch nicht umfassend ist und insbesondere die große Zahl von mittelständischen Unternehmen noch nicht erfasst hat.

Eine weitere hervortretende Tendenz ist, dass sich private Bildungsanbieter aus dem Bereich der höheren Bildung, wie z.B. Colleges, dem „Skill Development“ zuwenden, wobei dies vorrangig als eigenständiges Geschäftsmodell verfolgt wird.

Zum Aufbau der Geschäftslinien dieser privaten Träger stehen eher Fragen wie „Content Development“ – also die Entwicklung moderner, wirtschaftsorientierter Inhalte – oder die Technologiebeschaffung im Vordergrund, während die Schaffung von personellen Kapazitäten (Ausbilder-Ausbildung) oft vernachlässigt wird.

Bemerkenswert ist dabei, dass diese privat organisierten Bildungsunternehmen oft gezielt die Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen suchen, es dabei allerdings vorrangig auf einen Technologietransfer bzw. die Beschaffung moderner Technologie absehen. So kooperiert zum Beispiel das Ajay Kumar Garg Engineering College (AKGEC) in Delhi mit internationalen Technologieführern wie KUKA oder Bosch Rexroth. (Bild)

### 3.5. Die deutsch-indische Berufsbildungszusammenarbeit und politische Rahmenbedingungen für den Berufsbildungsexport

Die hohe Wertschätzung der deutschen Berufsbildung in Indien war der Grund für die Bitte des damaligen indischen Premierministers Manmohan Singh an Bundeskanzlerin Merkel während ihres Indienbesuches 2007, die Berufsbildungszusammenarbeit auf einer neuen Grundlage weiterzuentwickeln. Seitdem liegt die Federführung der deutsch-indischen Berufsbildungszusammenarbeit beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).



*Blick in das von der J.K. Cements Corp. in Nimbaheera/Rajasthan geführte private ITI, das weit bessere Ausbildungsbedingungen bietet als die Mehrzahl staatlicher ITI.*



*Lehrwerkstatt der Bharat Forge Ltd. in Pune*

2008 wurde die gemeinsame deutsch-indische Arbeitsgruppe (AG) Berufsbildung ins Leben gerufen, deren 10. Treffen im Oktober 2017 in Bonn stattfand. Seit 2015 wird diese Zusammenarbeit auf der Grundlage einer neuen Arbeitsvereinbarung mit dem MSDE gestaltet, an der neben dem BMBF auf deutscher Seite auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) beteiligt ist.

Aktuelle Schwerpunkte der Arbeit der AG sind Themen wie die gemeinsame Entwicklung von Ausbildungslehrplänen (Curricula), Berufsbildungsforschung oder die Durchführung von aktiven Kooperationen zur Entwicklung des staatlichen Berufsbildungssystems (wie Qualifizierung von Ausbilderinnen und Ausbildern oder Aufbau neuer Ausbildungs-Leiteinrichtungen), die zum großen Teil von der indischen Seite finanziert werden. Vor dem Hintergrund des Interesses der indischen Regierung an der Herausbildung moderner dualer Berufsbildungsstrukturen gewinnt diese systemische Zusammenarbeit in jüngster Zeit an Gewicht. Neben dem Austausch auf der staatlichen Ebene liegt ein Schwerpunkt der Berufsbildungszusammenarbeit auf der Kooperation von industriellen Partnern, der „B2B“-Ebene. Die Unterstützung dieser Aktivitäten liegt maßgeblich in den Händen von iMOVE.

Im Rahmen der BMBF-geführten bilateralen Zusammenarbeit wurden eine Reihe von Aktivitäten angestoßen. Dazu gehörten:

- die musterhafte Entwicklung von kompetenzbasierten Curricula durch CSTARI [Central Staff Training & Research Institute], unterstützt durch das BIBB,
- die Qualifizierung von Berufsbildungspersonal mehrerer ATIs durch das bfz auf der Grundlage einer für das MSDE durch iMOVE durchgeführten Ausschreibung in Deutschland,
- die Beratung beim Aufbau indischer Berufsbildungsforschungsstrukturen durch GOVET/BIBB,
- die pilothafte Einführung einer betriebsorientierten Ausbildung in einem kleinen Industriecluster im Rahmen des VETnet-Projektes an der AHK Pune,
- die Entwicklung dualer Aus- und Weiterbildungsstrukturen auf der Ebene indischer Industriecluster.

Die deutsche Botschaft initiierte die Bildung einer „Alliance for Dual Vocational Education and Training (VET)“, in deren Rahmen sie gegenüber indischen teilnehmenden Unternehmen für duale Bildungsansätze wirbt.

### 3.6. Die deutsche Berufsbildung in Indien – Träger und Netzwerke

Ein wichtiger Orientierungspunkt für die Entwicklung der Berufsbildung in Indien war und ist immer wieder das deutsche Modell, die duale Ausbildung. Neben der in Indien tief verwurzelten Anerkennung „deutscher Qualität“, deren Grundlage u.a. in der beruflichen Bildung gesehen wird, hat die jahrzehntelange Zusammenarbeit in der Berufsbildung großen Einfluss ausgeübt.

Eine wichtige Rolle spielte die entwicklungspolitische Zusammenarbeit (EZ) Deutschlands mit Indien in der Berufsbildung, innerhalb derer unter Federführung der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, heute GIZ) bereits seit den 60er-Jahren verschiedene Berufsbildungsinstitute errichtet und an Indien übergeben wurden, wie das „National Instructional Media Institute“ (NIMI) oder CSTARI, die bis heute zum Teil eine zentrale Rolle in Indien spielen. Im März 2010 lief die EZ in diesem Feld mit der Übergabe des letzten vom BMZ finanzierten Projekts in Vishakhapatnam zunächst aus. Seit 2016 ist die GIZ erneut mit einem Projekt zur Entwicklung von Berufsbildungsstrukturen auf der Ebene von drei Industrieclustern wieder präsent.

Eine führende Stellung nehmen die landesweit positionierten 125 technischen Ausbildungsstätten des Salesianer Ordens von Don Bosco in Indien ein, die unter dem Kürzel „DB-Tech India“ ihre Aktivitäten koordinieren und dabei eine enge Zusammenarbeit mit indischen und internationalen Unternehmen suchen. Diese Einrichtungen sind zum großen Teil aus Mitteln der deutschen EZ über kirchliche Hilfsorganisationen finanziert worden und repräsentieren im Vergleich z.B. zu den staatlichen ITIs bedeutend bessere Standards ([www.dbtech.in](http://www.dbtech.in) und [www.donboscotechindia.org](http://www.donboscotechindia.org)). Die „DB Tech India“ ist stets auf der Suche nach internationalen Partnern und kann als Netzwerk wichtige Einstiegshilfen in den indischen Berufsbildungsmarkt bieten.

Eine große Ausstrahlung haben die ca. 800 in Indien tätigen deutschen Unternehmen, von denen viele eine berufliche Bildung in Anlehnung an deutsche Standards durchführen.

Eines der bekanntesten Beispiele ist das „Gedee Technical Training Institute“ in Coimbatore (GTTI, [www.gttiinfo.com](http://www.gttiinfo.com)), das seit 2002 mit Unterstützung des Herzogenauracher Werkzeugmaschinenherstellers Gedee Weiler überbetriebliche berufliche Ausbildungen in technischen Berufen auf hohem Niveau anbietet. Bekannt für ihre hervorragende Ausbildung ist die Bosch India Ltd. ([www.boschindia.com](http://www.boschindia.com)), die seit der Aufnahme ihrer Tätigkeit in Indien in den 60er-Jahren ein betriebsinternes duales Ausbildungssystem aufgebaut hat und mit ca. 60 Absolventinnen und Absolventen jährlich weit über den eigenen Bedarf hinaus ausbildet.



*Ausbildung von Druckern an Heidelberg Druckmaschinen bei DB Tech in Okhla, New Delhi*

Angesichts des ausgeprägten Fachkräftemangels haben sich praktisch alle deutschen Unternehmen in Indien interne Aus- und Weiterbildungsstrukturen geschaffen, die von straff geführten Ausbildungskursen auf der Basis deutscher Ausbildungsordnungen bis zu einfachen Training-on-the-job-Modellen reichen. Bekannte Aktivitäten sind die Einrichtung einer eigenen Ausbildungsstätte für Mechatroniker/-innen [VW Academy] bei der Volkswagen India Pvt. Ltd. oder die unternehmensinterne Berufsbildung des schwäbischen Unternehmens Groz Beckert in Chandigarh.

Ein interessantes Modell ist das bereits 1991 von der Deutsch-Indischen Handelskammer in Mumbai gegründete Indo German Training Center [IGTC, [www.igtcindia.com](http://www.igtcindia.com)], das seine Aktivitäten inzwischen auf weitere Standorte der Kammer ausgeweitet hat. Das IGTC bietet – in Zusammenarbeit mit Unternehmen – einen kostenpflichtigen postgradualen dualen Studiengang in „Business Administration“ an, der in 18 Monaten Inhalte der deutschen Industriekaufrau/des deutschen Industriekaufmanns vermittelt.

Die Aktivitäten von deutschen Bildungsanbietern in Indien sind insgesamt ausbaufähig. Direkt auf dem indischen Markt sind insbesondere die TÜV Rheinland Akademie sowie die Festo Di-

dactic tätig. Bildungsinstitute wie die LDT Fachakademie für Textil und Schuhe in Nagold oder das International Shoe Competence Centre Pirmasens arbeiten mit indischen Partnern bei der Zertifizierung von Studierenden, dem Studierendenaustausch oder der Lehre und Forschung zusammen.

Die Durchführung von Ausbildungsleistungen bzw. komplexen berufsbildungsbezogenen Dienstleistungen für indische Nachfrager durch deutsche Anbieter auf kommerzieller Grundlage ist jedoch als Geschäftsmodell noch nicht etabliert.

Demgegenüber hat die Branche der Hersteller von didaktischen Lehrmaterialien in Indien schon besser Fuß gefasst. Neben der in Indien seit vielen Jahren tätigen Festo Didactic, deren Ausbildungsausrüstungen vornehmlich an höheren Bildungseinrichtungen zu finden sind, führt der Christiani Verlag seit 2008 in Mumbai ein Joint Venture [Christiani Sharpline Pvt. Ltd.].

2009 führte die World Didac Association erstmals ihre „World Didac India“ in New Delhi durch, an der sich der deutsche Didacta Verband mit einer Kollektivausstellung von deutschen Herstellern beteiligte [[www.worlddidac.org](http://www.worlddidac.org) und [www.didacta.de](http://www.didacta.de)]. Die Durchführung dieser jährlich stattfindenden Messe liegt inzwischen in den Händen des DIDAC India Verbandes.

# IV. Der Aus- und Weiterbildungsmarkt Indien und Exportmöglichkeiten



## 4.1. Der berufliche Aus- und Weiterbildungsbedarf in Indien

Angesichts der Tatsache, dass nur ca. fünf Prozent der Erwerbstätigen Indiens über eine formale berufliche Bildung verfügen und etwa 80 Prozent der Absolventinnen und Absolventen von technischen Colleges aufgrund ihrer mangelhaften praktischen Ausbildung als nicht beschäftigungsfähig gelten liegt es auf der Hand, dass der berufliche Bildungsbedarf sowohl im organisierten Sektor der Wirtschaft als auch im „informellen Sektor“ riesig ist.

Um eine etwaige Abschätzung des quantitativen Bedarfs in der beruflichen Bildung vornehmen zu können, hatte die NSDC bereits 2010 umfangreiche Erhebungen über den geschätzten Ausbildungs- und Qualifizierungsbedarf bis 2022 in Auftrag gegeben, die jedoch mit statistisch nicht belastbaren Methoden durchgeführt wurden. Diese Daten werden daher von der NSDC heute nicht mehr verwendet. Dazu hat unter anderem auch beigetragen, dass es trotz der wirtschaftlichen Wachstumsraten Indiens in den letzten Jahren keinen nennenswerten Zuwachs an Arbeitsplätzen gegeben hat. So berichtete die „Economic Times“ am 30. Oktober 2017 über eine Studie, nach der die Beschäftigung in 1.473 untersuchten Unternehmen zwischen 2015 und 2017 nur um ein Prozent zunahm, während Sektoren wie die Lebensmittelverarbeitung oder Medien sogar einen Beschäftigungsrückgang auswiesen (vgl. ECONOMIC TIMES, 2017). Die Vorstellung, dass allein mit beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen ein Beschäftigungszuwachs erzeugt werden kann, hat sich mithin als nichtzutreffend erwiesen. So konnten z.B. von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern des vom Ministerpräsidenten Modi vertretenen staatlichen Schwerpunktprogramms PMKVY, ein reines Finanzierungsprogramm für Kurzzeitmaßnahmen, zunächst nur zwölf Prozent nachweislich in eine Beschäftigung vermittelt werden, was angesichts der im Wahlkampf 2014 versprochenen massiven Schaffung von Arbeitsplätzen zunehmend auch an politischer Brisanz gewinnt. Nach einer späteren Korrektur der Statistik erhöhte sich diese Rate allerdings auf über 40 Prozent.

### 4.1.1. Ausbildungsbedarf – branchenbezogen

Die in 2010 erstellten Schätzungen, die zum Beispiel im Bausektor bis 2022 einen Arbeitskräftebedarf von 47 Mio. oder in der Automobilindustrie von 35 Mio. prognostizierten, sollten damit also hinfällig sein, zumal diese Zahlen inhaltlich mehr auf „Erstausbildungen“ in Form von Kurzzeitrainings innerhalb der veralteten Berufsbilder abstellten. Der immense Weiterbildungsbedarf, ohne den die indische Industrie den technologischen Wandel vor allem in der verarbeitenden Industrie nicht bewältigen kann, wurde bisher in keiner Weise berücksichtigt.

In diesem Sinne hat selbst die NSDC in letzter Zeit davon Abstand genommen, konkretere quantitative Arbeitsmarktprognosen für

einzelne Branchen vorzunehmen. Dessen ungeachtet muss allein schon aufgrund des allgemein unzureichenden Berufsbildungsstandards davon ausgegangen werden, dass es faktisch in allen Wirtschaftszweigen einen hohen Bedarf an moderner beruflicher Aus- und vor allem Weiterbildung geben wird, auch wenn dieser aufgrund einer unzureichenden Datenlage quantitativ nicht genau bestimmt werden kann.

Das hält führende Politiker und Politikerinnen allerdings nicht davon ab, gelegentlich immense Beschäftigungszuwachsraten zu verkünden; so erklärte der Minister für Tourismus erst Ende Oktober 2017, innerhalb der nächsten fünf Jahre 100 Mio. Arbeitsplätze in der Tourismusbranche schaffen zu wollen (vgl. INDIAN EXPRESS, 24.10.2017).

Ohne Zweifel wird es vor allem in wachstumsbestimmenden Branchen wie der Bauwirtschaft auch weiterhin einen absoluten Zuwachs an Beschäftigung geben, der ohne berufliche Bildung nicht befriedigt werden kann. Allerdings wird es dabei unumgänglich sein, die Inhalte der beruflichen Bildungsprozesse und veraltete Berufsnomenklaturen grundsätzlich zu modernisieren, um zwingend notwendige technologische Erneuerungen bewältigen zu können. So ist zum Beispiel die indische Bauindustrie immer weniger in der Lage, größere Bauprojekte qualitativ und terminlich hinreichend abzuschließen, da sie mangels Fachkräften die notwendige Mechanisierung oder die Anwendung von neuen Technologien wie Fertigteilbau nicht beherrscht. Diese Herausforderung wird sich aber erst bewältigen lassen, wenn die Unternehmen die Verantwortung für die berufliche Bildung stärker selbst in die Hand nehmen und nicht allein dem Staat überlassen und auf der anderen Seite die Regierung eigenständigen Entwicklungen in der Industrie mehr Raum gewährt.

### 4.1.2. Ausbildungsbedarf – system- und zielgruppenbezogen

Im Abgleich mit den Zielgrößen sind die in Indien vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen für die Berufsbildung sowohl im staatlichen als auch im privaten Bereich bei Weitem noch nicht hinreichend und bedürfen umfangreicher Investitionen und Anstrengungen sowie vor allem auch systemischer Veränderungen in Richtung einer aktiveren Rolle der Wirtschaft selbst sowie hinsichtlich der Herausbildung von nachhaltigen Weiterbildungsstrukturen.

Während die Generierung von Investitionsmitteln dabei als weniger problematisch dargestellt wird [„money is not the problem“ ist eine oft gemachte Aussage indischer Partner] mangelt es im Land an Ressourcen und Quellen hinsichtlich der Inhalte und Methoden, die für die Schaffung moderner, industrieorientierter Berufsbildungsinhalte nötig sind und mit denen eine hohe Vermittlungsfähigkeit [„Employability“] erzeugt werden kann. Dies bezieht sich nicht nur auf Lehrpläne und -inhalte oder Lehrmethoden, sondern auch auf Lehr- und Lernmittel, vor allem aber auf die Heranbildung von Lehrpersonal und Standards. Während



*Tourismusbranche: Einblick in die Arbeit in einer indischen Hotelküche*



jedoch die Investitionsbereitschaft für die Beschaffung von moderner Ausstattung oft noch vorhanden ist, scheut sich die Mehrzahl der indischen Akteurinnen und Akteure jedoch davor, auch in Ausbildungs- und Lehrpersonal zu investieren.

#### 4.1.2.1. Zielgruppe Bildungswirtschaft (Education and Skill Development Services Sector)

Mit der von der Regierung seit 2009 verfolgten Politik der Förderung und des Ausbaus der privaten Berufsbildungswirtschaft konnte zunächst davon ausgegangen werden, dass sich dieser Sektor angesichts der geringen innerindischen Ressourcen für moderne Berufsbildung als eine attraktive Zielgruppe für internationale und deutsche Anbieter beruflicher Bildungsdienstleistungen etabliert.

Als exemplarisch für die Komplexität der von indischen Partnern und „Kunden“ aus der Bildungswirtschaft nachgefragten Dienstleistungen zeigte sich zunächst auch die Leistungsbeschreibung eines großen privaten Bildungsunternehmens gegenüber einem gesuchten deutschen [resp. internationalen] Partner. Sie umfasste die folgenden Inhalte:

- Unterstützung bei der Anpassung existierender Lehrpläne, Entwurf und Ausarbeitung von neuen Lehrplänen, die Inhalt, Umsetzungsmechanismus (Vermittlung) sowie die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung umfassen sollen;
- Unterstützung bei der Entwicklung und Anpassung der Inhalte für Trainingsmodule;
- Unterstützung bei der Entwicklung von Lehrbüchern, Handouts, Training-Kits und anderer Lehrmaterialien entsprechend den praktischen Anforderungen an die Ausbildung .... einschliesslich der Herausbildung der „Soft Skills“ entsprechend dem Lehrplan;
- Unterstützung bei der Festlegung der Bewertungsstandards und der Kriterien für die Zertifizierung und die Ausbildung von Ausbildern sowie für die AusbilderAuswahl und Einstellung;
- Unterstützung bei der Durchführung der Ausbilder-Ausbildungsprogramme;
- Co-Zertifizierung der Auszubildenden gemeinsam mit den eigenen Trägern nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung;
- Unterstützung bei der Modernisierung der Curricula entsprechend den Anforderungen der Industrie;
- Durchführung von periodischen Audits hinsichtlich der Konformität der Ausbildung mit den festgelegten Standards sowie der „Standard Operational Procedures“ (SOP, entspricht der ISO-9000) für die Durchführung der Ausbildungen.

Im Zusammenhang damit wurden oft noch weitergehende Erwartungen an den internationalen (deutschen) Partner formuliert, zu deren Umsetzung sich das Unternehmen auf Grund fehlender Erfahrungen selbst noch nicht in der Lage sah wie:

- Entwicklung der modularen Curricula entsprechend den Anforderungen der Industrie und weitere Anpassung an die speziellen Kundenbedürfnisse des Partnerunternehmens;
- Durchführung von mehr als 80% der Ausbildung in Praxiswerkstätten, die für eine Simulation tatsächlicher Produktionsprozesse geeignet sind;
- Entwicklung eines angepassten „soft-skill“-Programms zur Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit;
- Einsatz von PC-gestützten multimedia Programmen („Blended Learning“) zur Beschleunigung, Standardisierung und Vereinfachung von Lernprozessen.

Im Rahmen der im Kapitel 3 beschriebenen Entwicklungen hat sich die Erwartung, dass sich mit der privatwirtschaftlich aufgestellten Bildungswirtschaft (die in vielen Fällen im PPP-Modus mit staatlichen Mitteln gefördert werden) eine interessante und wachsende Zielgruppe für den Export von beruflichen Bildungsdienstleistungen herausbildet, bisher (noch) nicht erfüllt.

Ursächlich dafür ist die bereits beschriebene Orientierung der staatlichen „Skill Development Policy“ auf eine schnell zu erzielende hohe Zahl von Absolventinnen und Absolventen („Speed and Scale“), die nicht mit qualitativ anspruchsvollen Auflagen verbunden war (und ist). Infolgedessen haben sich in der privaten Bildungsträgerlandschaft Indiens vor allem Modelle etabliert, die mit möglichst geringem Investitionsaufwand den Zugriff auf Fördermittel aus den staatlichen Berufsbildungsprogrammen ermöglichen sollen, wobei dies in hohem Maß auch mit der Entfaltung von korrupten Praktiken einherging (vgl. SHARDA PRASAD u.a., 2018). Anbieter von qualitativ hochwertigen Berufsbildungsdienstleistungen, die auch ihren entsprechenden Preis haben, haben auf solch einem „volatilen“ Markt wenig Chancen.

Darüber hinaus fehlt bei der überwiegenden Mehrzahl der indischen Bildungsträger auch die Anschlussfähigkeit zu etablierten Aus- und Weiterbildungsinhalten auf internationalem Standard; deren Ausbildungspersonal erfüllt in der Regel nicht die Zugangsvoraussetzungen, die zum Beispiel für qualitativ hochwertige Ausbildungen von Ausbilderinnen und Ausbildern in Deutschland vorgegeben werden, sodass potenzielle Angebote nur mit einem hohen Maß der Anpassung an die tatsächlichen Bildungsvoraussetzungen und -bedarfe erstellt werden können.

Seitens des MSDE hat man diese Situation durchaus erkannt und begonnen, stärker auf qualitative Faktoren bei der Bewertung von Berufsbildungsmaßnahmen zu setzen. Angesichts des diesbezüglichen Fachkräftemangels und des weiter bestehenden politischen Drucks, schnell hohe Erfolgszahlen zu präsentieren, wird sich diese Sicht jedoch nur langsam durchsetzen können, bleibt aber in der mittelfristigen Perspektive alternativlos, insbesondere hinsichtlich der (später noch beschriebenen) Orientierung auf international gültige Standards. Den indischen Berufsbildungsmarkt aufgrund der noch nicht realisierten Erwartungen aus den Augen zu verlieren, sollte also keine Option werden.

Wie bereits beschrieben öffnen sich im Rahmen der „Skill-India“-Kampagne der Regierung Modi zunehmend auch Einrichtungen der höheren Bildung wie Colleges und Universitäten der Thematik der beruflichen Bildung, wozu es in den vergangenen Jahren verschiedene Anfragen u.a. auch bei iMOVE gab.

Als exemplarisch für dieses Segment kann hier die Anfrage einer vergleichsweise gut aufgestellten privatwirtschaftlich geführten Universität im Unionsstaat Uttar Pradesh genannt werden, die im Rahmen ihres „Engineering Colleges“ eine Meisterschule für das Kraftfahrzeughandwerk aufbauen wollte. Auch hier stellte sich zunächst die Herausforderung der Anschlussfähigkeit des Lehrpersonals. Nach Kenntnisnahme von aktuellen praktischen Ausbildungsinhalten und -unterlagen für den Beruf des/der deutschen Kfz-Mechatronikers/ -Mechatronikerin stellte die Universitätsleitung zunächst fest, dass sie für diese Lehrinhalte gar nicht das geeignete Lehrpersonal hätte, die sowohl über die theoretischen als auch die praktischen Voraussetzungen verfügen würden und dementsprechend geschult werden müssten.

Die im weiteren Anbahnungsprozess formulierten Erwartungen der Universität spiegelten dann auch die in Indien oft vorgetragenen unternehmerischen Paradigmen wider, die sich vor allem in einer für mögliche deutsche Partner unverhältnismäßig unvorteilhaften Risikoallokation darstellten. So wurde als grundsätzliches Modell vorgetragen, dass der deutsche Partner selbst umfangreich in den Aufbau der Meisterschule investieren sollte, während die Rendite über ein Revenue-Sharing-Modell zurückfließen könne, zu dem nur die Programm- und Zertifizierungsgebühren herangezogen werden sollten. Teil des ausländischen Investments sollten neben der technischen Ausstattung auch die Lehrplanentwicklung, die Schulung des indischen Lehrpersonals sowie die Etablierung eines gemeinsamen Zertifizierungssystems sein. Gleichermaßen sollten dem deutschen Partner unter der Vorgabe eines exklusiven Gebietsschutzes für die Universität weitere Aufgaben obliegen wie der Aufbau von praktischen Kooperationsbeziehungen zu relevanten Unternehmen im indischen Umfeld, die Einwerbung aktiver Teilnahme von deutschen Unternehmen oder die Arbeitsplatzvermittlung der Absolventinnen und Absolventen.

In Verfolgung einer optimalen Risikominimierung sagte die Universität lediglich die Zurverfügungstellung ihrer bestehenden Einrichtungen und die Teilnahme ihres Lehrkörpers zu, behielt sich aber auch die Akzeptierung der vom Partner vorgeschlagenen Lehr- und Ausbildungsinhalte vor.

Es liegt nahe, dass in diesem wie in vergleichbaren anderen Fällen die Kooperationsbereitschaft potenzieller deutscher Partner nicht sehr ausgeprägt war und die Anbahnungen schnell ausliefen.

Die indische „Bildungsträgerlandschaft“ – also die Gesamtheit der v.a. privatwirtschaftlich betriebenen Bildungseinrichtungen – ist sehr vielfältig und intransparent. Viele Erwartungen in die

dortigen Marktpotenziale haben sich bisher noch nicht erfüllt; es sollte aber angesichts des Erfolgsdrucks, der vor allem auf den privat betriebenen Bildungseinrichtungen unterschiedlicher Art sowie auf der Industrie lastet, eine Frage der Zeit sein, dass sich auch internationale Qualitätsanbieter auf diesem volatilen Markt positionieren können. Für deutsche interessierte Anbieter bleibt es kompliziert, die sowohl fachlich als auch wirtschaftlich geeigneten potenziellen Partner zu identifizieren. Unterstützung und Orientierung kann in diesem Fall über iMOVE mit seinem Indien-Büro gesucht und gefunden werden.

#### 4.1.2.2. Zielgruppe Unternehmen

Fachkräftemangel, Verbesserung der Qualität und Erhöhung der Produktivität – all das sind Themen, denen sich auch indische Unternehmen zunehmend widmen müssen und die sie unmittelbar an die Thematik der beruflichen Aus- und vor allem der Weiterbildung heranführen.

Ähnlich wie es im vorhergehenden Abschnitt für die Bildungsunternehmen beschrieben ist, finden auch Unternehmen – zumal in technologisch anspruchsvolleren Branchen – die von ihnen benötigten Aus- und Weiterbildungskapazitäten nur schwer bzw. noch gar nicht in Indien selbst. Wo innerbetriebliche Möglichkeiten nicht mehr ausreichen bildet sich bereits an einzelnen Beispielen erkennbar eine unternehmensbezogene Nachfrage heraus, die deutschen Anbietern Einstiegschancen eröffnen können, sofern diese bereit und in der Lage sind, sich einer solchen komplexen Aufgabe zu stellen.

Praktisches Beispiel hierfür war die Nachfrage eines in seiner Branche führenden Unternehmens Indiens nach dem Aufbau eines innerbetrieblichen Weiterbildungssystems nach deutschem Vorbild, in dem sowohl die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für die vorhandene Belegschaft als auch – in der Perspektive – systematische „Erstausbildungen“ in einem dualen Modus durchgeführt werden sollten. Auch in diesem Fall war das dazu zu entwickelnde Dienstleistungsangebot sehr komplexer Natur. Es umfasste z.B.

- Maßnahmen zur Bildungsbedarfsanalyse auf unterschiedlichen Mitarbeitererebenen,
- die Analyse von betrieblichen Prozessen,
- die Ausarbeitung von Inhalten und Methoden zur Mitarbeiter- und Auszubilderschulung,
- die Entwicklung von angepassten Lehrmaterialien,
- die Prozessbegleitung bei der Einführung eines solchen integrierten Schulungssystems u.a.

Die Erstellung solcher Dienstleistungen geht damit oft weit über das normale Leistungsspektrum eines deutschen Weiterbildungsanbieters hinaus und erfordert auch ein differenziertes Eingehen auf die besonderen Bildungsvoraussetzungen der Zielgruppen, die Berücksichtigung der spezifischen Unternehmens- und



Arbeitskultur in Indien bis hin zu den besonderen Herausforderungen der Schulungen in den jeweiligen indischen Landessprachen. Es gelang in diesem Fall nicht, aus der deutschen Bildungsträgerlandschaft heraus ein Schulungsmodell zu entwickeln, um diese Nachfrage befriedigen zu können. In der Konsequenz übernahm das indische Unternehmen einen deutschen Betrieb und sicherte sich damit auch dessen modernes Know-how in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Ähnlich wie die im vorherigen Abschnitt behandelten Bildungsanbieter begreifen auch indische Unternehmen die berufliche Bildung zunehmend als ein Geschäftsmodell und entwickeln entsprechende Vorstellungen zum Aufbau von kommerziell betriebenen Ausbildungseinrichtungen, auch wenn dies erst eine sich sehr zögerlich herausbildende Tendenz ist. Diese werden dem traditionellen Bildungsverständnis entsprechend zwar vornehmlich noch in „Instituten“ verortet, sollen aber in vielen Fällen auch Ausbildungsfunktionen für die Stammhäuser wahrnehmen. Dabei beginnen sich bereits erste Erkenntnisse abzuzeichnen, dass moderne berufliche Bildungsprozesse – insbesondere in technologisch anspruchsvollen Berufen, die mit hohem Investitionsaufwand verbunden sind – nur in enger Verbindung mit den eigentlichen Produktionsabläufen entwickelt werden können.

Für diese Strategien fehlt es in Indien derzeit überwiegend noch an den notwendigen Erfahrungen und Inhalten, die auf die Bedürfnisse der Unternehmen abstellen. Dementsprechend fragen diese Unternehmen nach Anbietern von „schlüsselfertigen Projekten“ (turn-key-projects), die die gesamte komplexe Dienstleistung anbieten und erbringen können, die für die Planung, Vorbereitung, Einrichtung, Inbetriebnahme und Führung einer beruflichen Bildungseinrichtung notwendig sind – das natürlich zu kommerziellen Konditionen. Exemplarisch stehen hierfür erste praktische Projekte wie die Errichtung eines Ausbildungsinstitutes für Mechatronik durch einen bereits international agierenden indischen Landmaschinenhersteller in Zusammenarbeit mit einem deutschen Anbieter.

Allerdings muss hier angemerkt werden, dass es sich hier um erste und noch sehr zögerliche Entwicklungen handelt; zahlreiche der in den vergangenen Jahren mit indischen Unternehmen angebahnten B2B-Projekte dieser Art konnten letztlich nicht zum anvisierten Ergebnis geführt werden. Zu groß waren bislang die Bedenken der Unternehmer, dass Investitionen in die berufliche Aus- und Weiterbildung letztlich ins Leere liefen, indem die geschulten Mitarbeiter/-innen – abgesehen davon, dass sie nach der Weiterbildung auch eine höhere Vergütung erwarten – dann oft von den Mitbewerbern abgeworben würden. Zu tief war und ist auch das Unverständnis darüber, wie betriebliche Bildungsprozesse organisiert werden können. Und zu wenig „risikobereit“ ist der/die typische indische Unternehmer/in, Entscheidungen zu treffen, die für sie/ihn nicht bis in die letzte Konsequenz überschaubar sind. Hier ist jeder Anbieter beruflicher Bildungsdienstleistungen auch gut beraten, sich mit indischer Unterneh-

mermentalität auseinanderzusetzen, um sich in die Lage zu versetzen, die sich in diesem Feld weiterhin eröffnenden Chancen zu erkennen und zu nutzen.

#### 4.1.2.3. Zielgruppe Staatliche Bildungseinrichtungen und -Unternehmen / Unionsstaaten

Staatliche Bildungseinrichtungen sind in diesem Fall alle die dem MSDE und dem MHRD sowie den einzelnen Unionsstaaten unterstellten Berufsbildungseinrichtungen (z.B. ITIs, Polytechnica) bzw. den anderen Ministerien angegliederte Einrichtungen.

Da diese i.d.R. strengen haushaltsrechtlichen Bestimmungen unterworfen sind, gestalten sich kommerzielle Kooperationen in diesem Feld sehr kompliziert und sind mit langwierigen Ausschreibungsverfahren und/oder der Forderung nach Kofinanzierung verbunden. So war es z.B. den im Rahmen der ITI-Modernisierung gebildeten „Institute Management Committees“ nicht gestattet, staatliche Fördermittel für die Bezahlung von Dienstleistungen ausländischer Partner einzusetzen. Die „GIZ International Services“ benötigte insgesamt zwei Jahre, um den Zuschlag für ein Berufsbildungsprojekt einer Staatenregierung zu erhalten.

Ausnahmen bestätigen auch in diesem Fall die Regel, bedürfen aber einer besonderen politischen Willensbildung, indem z.B. Staatenregierungen wichtige Pilotprojekte oder wirtschaftlich bedeutsame Berufsbildungsprojekte durch die Bereitstellung von gesonderten Ressourcen fördern. Definitiv sind die einzelnen Staatenregierungen, bei denen auch die Durchführungsverantwortung von Berufsbildungsmaßnahmen liegt, oftmals auch flexibler und zielorientierter hinsichtlich internationaler Kooperationen als zentrale Einrichtungen; andererseits erfordert die Recherche und Akquise in den Unionsstaaten einen immensen Aufwand, der von einzelnen Bildungsanbietern aus Deutschland nur bedingt zu leisten ist. So gehen bereits die Bedingungen für die Beteiligung an Ausschreibungen der einzelnen „State Skill Development Missions“ weit über die Möglichkeiten und Potenzen eines nicht mit hohem Geschäftsvolumen in Indien tätigen Unternehmens hinaus, indem sie bereits im Vorfeld auf eine bestimmte Unternehmertypologie in Indien zugeschnitten sind.

Da es andererseits insbesondere vom vor 2014 für die Berufsbildung zuständigen Arbeitsministerium ein hohes Interesse an der Zusammenarbeit mit deutschen Partnern bei der Modernisierung ihrer Leiteinrichtungen für die Ausbildung von Ausbilderinnen und Ausbildern gab, gelang es im Rahmen der deutsch-indischen Arbeitsgruppe für Berufsbildung als ein neues Instrument, die sogenannte Auftragsausschreibung zu etablieren. Über dieses Instrument beauftragte das indische Ministerium iMOVE, in dessen Auftrag Qualifizierungsmaßnahmen für die Schulung von Ausbilderinnen und Ausbildern seiner Leiteinrichtungen gezielt und ausschließlich in Deutschland auszuschreiben. Da dies die Voraussetzungen einer zwischenstaatlichen Zusammenarbeit erfüllte, konnte eine internationale Ausschreibung umgangen

werden, in der deutsche Anbieter vor allem unter preislichen Aspekten nur geringe Chancen gehabt hätten.

Inzwischen konnte dieses Modell der Auftragsausschreibung mehrfach angewendet werden und wurde nach 2014 zunächst auch vom MSDE fortgeschrieben. Hierdurch konnte ein Instrument für die direkte Auftragsvergabe indischer staatlicher Einrichtungen an deutsche Weiterbildungsanbieter geschaffen werden, das auch gegenüber anderen indischen Ministerien Anwendung finden kann. Bedauerlicherweise hat sich das MSDE derzeit aus diesem Prozess der Auftragsausschreibung zurückgezogen, wobei sowohl finanzielle Erwägungen als auch die politische Orientierung auf eher kurzfristig wirkende Maßnahmen maßgeblich waren.

Angesichts der bereits erwähnten Problematik der nur geringen Neuentstehung von Arbeitsplätzen orientiert sich das MSDE in jüngster Zeit erneut verstärkt auf die Nutzung der internationalen Arbeitsmärkte. So wurde zum Beispiel im Oktober 2017 mit der japanischen Regierung ein Programm vereinbart, unter dem bis zu 300.000 bereits qualifizierten indischen Jugendlichen die Möglichkeit einer betrieblichen Ausbildung in Japan in Form eines Praktikums eingeräumt werden soll, wobei jedoch keine Rückwirkungen auf das indische Berufsbildungssystem erwartet werden können.

Ein Kernelement dieser Politik ist die kurzfristige Einrichtung von bis zu 100 beruflichen Ausbildungsstätten („India International Skill Centres“ [IISC]), die gezielt auf Ausbildungen für ausländische Arbeitgeber, insbesondere in der Golf-Region, abstellen. Diese Ausbildungsstätten sollen nach internationalen Standards ausgerichtet sein. IISCs orientieren sich zunächst an den in Indien unter der NSDC entwickelten Standards (NOS), die aber nur bedingt international kompatibel sind. Unter diesen Bedingungen werden sich letztlich auch für deutsche Bildungsanbieter als Partner für die international ausgerichtete berufliche Kompetenzentwicklung neue Möglichkeiten eröffnen. Erste Indikatoren dafür zeigen sich in den Aktivitäten der NSDC zur Einrichtung eines „international Advisory Board“ für die Unterstützung indischer Bildungsanbieter, die mit der Führung der IISCs betraut wurden.

## 4.2. Das Wettbewerbsumfeld – Bedingungen und Markteintrittsmöglichkeiten

### 4.2.1. Rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, ist der indische Markt der beruflichen Ausbildungsdienstleistungen äußerst wettbewerbsintensiv und vielschichtig. Systematische Fort- und Weiterbildungen im Sinne eines „lebenslangen Lernens“ spielen

dabei noch eine untergeordnete Rolle; insofern kann auch noch nicht von einem ausgeprägten beruflichen Weiterbildungsmarkt gesprochen werden.

Prinzipiell ist es ausländischen Bildungsanbietern erlaubt, auch in Indien tätig zu werden. Je nach Ausbildungsebene ist dazu jedoch bisher eine Genehmigung des NCVET oder des AICTE erforderlich, die mit einer Vielzahl von verbindlichen Auflagen und dem zwangsläufig damit verbundenen bürokratischen Antrags-prozedere verbunden sind:

So ist eine solche Tätigkeit z.B.

- nur in Zusammenarbeit mit einem in Indien zugelassenen Partner möglich;
- reine ausländische Franchising-Modelle sind nicht zulässig, nach jüngsten missbräuchlichen Verwendungen von Franchise-Modellen sind auch innerindische Franchise-Modelle bei der Umsetzung von staatlich geförderten Maßnahmen nicht mehr zulässig;
- Nachweise der Akkreditierung im Herkunftsland müssen erbracht werden;
- eine hinreichende Infrastruktur des indischen Partners muss nachgewiesen werden;
- die im Rahmen der Zusammenarbeit in Indien verliehenen Zeugnisse müssen auch im Herkunftsland des ausländischen Partners anerkannt werden;
- die Gebühren, die für solche Ausbildungen erhoben werden, dürfen den in Indien vorgegebenen Gebührenrahmen nicht übersteigen;
- die Aufnahme- und Prüfungsverfahren müssen vorab festgelegt werden und dürfen nicht von den Verfahren im Herkunftsland abweichen u.a.m..

Allein diese Anforderungen und Einschränkungen schließen angesichts des damit verbundenen administrativen und finanziellen Aufwandes ein wirtschaftlich sinnvolles direktes Engagement aus. Dementsprechend gibt es bisher auch kein direktes kooperatives Engagement ausländischer Bildungsanbieter in Indien, das maßgeblich über die inhaltliche Zusammenarbeit von Universitäten und Bildungsinstituten in Ausbildung und Forschung hinausgehen.

Ein direktes Engagement in Indien würde neben der formalen Registrierung auch die Schaffung der notwendigen Personal und -Infrastrukturen für die Durchführung von beruflichen Bildungsmaßnahmen gemäß der indischen Normative erfordern, mithin also hohe Investitionen erfordern, die mit einer „deutschen Kostenstruktur“ im Hintergrund selbst langfristig nicht rentabel gestaltet werden kann. Im Bereich der „klassischen“ indischen Berufsbildung, die vor allem auf die wirtschaftlich und sozial schwächeren Zielgruppen abstellt und ausschließlich über staatliche Förderprogramme realisiert wird, sind die Ertragsaussichten angesichts der staatlichen Gebührenstrukturen dazu zu gering.

Damit ist, sofern Interesse an einer Betätigung auf dem indischen Aus- und Weiterbildungsmarkt besteht, eine Fokussierung auf die Erstellung von Dienstleistungen für die genannten Zielgruppen, wie indische Bildungsanbieter oder Unternehmen, anzuraten.

#### 4.2.2. Internationale Wettbewerber vs. deutsche Anbieter

Von Beginn der Modernisierungsprozesse der Berufsbildung in Indien haben sowohl die indische Regierung als auch die Wirtschaft nach internationalen Erfahrungen, nach den sog. „best practices“, gesucht. Gleichzeitig wurde durch die Entwicklungen in Indien auch das Interesse vieler internationaler Anbieter geweckt.

Aufgrund ihrer traditionellen Netzwerke sowie einer ständigen Repräsentanz durch Institutionen wie den „British Council“ oder die Bildungsreferate ihrer High Commissions traten Commonwealth-Länder wie Großbritannien, Australien oder Neuseeland zunächst sehr aktiv zu Themen der Zusammenarbeit in der Berufsbildung auf. Sowohl die gemeinsame englische Sprache als auch die Ähnlichkeit der Bildungsstrukturen wirkten sich dabei förderlich aus.

Dies schlug sich z.B. nieder in einer recht frühzeitigen Kooperation der Confederation of Indian Industry [CII] mit der britischen Zertifizierungsorganisation „City & Guilds Ltd.“, die zwar nach eigenen Angaben ca. 100 Standorte in Indien einrichtete, sich dort aber auf ihr Kerngeschäft, die Zertifizierung von indischen Berufsbildungsabschlüssen, beschränkte. Ein tatsächlicher beruflicher Know-how-Transfer, der auch nicht zu den Kompetenzen der „City & Guilds“ gehört, fand nicht statt.

Ein ähnliches Beispiel ist die Zusammenarbeit des indischen Bildungsanbieters „Educomp Solutions Ltd.“, dem umsatzstärksten indischen Bildungskonzern, mit dem britischen Medienkonzern „Pearson“. Mit der Bildung des Joint Venture „Educomp Vocational Education Pvt. Ltd.“ will sich die bisher auf Schulbildung orientierte Educomp auch den Bereich der Berufsbildung erschließen. Bisher beschränkten sich die Angebote auf beruflich orientierte schulische Inhalte und umfassen keine bzw. nur bedingt praktisch orientierte Kompetenzen, die letztlich die Voraussetzung für eine Vermittelbarkeit von Auszubildenden sind. Enttäuscht äußerte sich auch ein leitender Mitarbeiter der Skill Development Division der Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry [FICCI] über die Aktivitäten der australischen Bildungsbehörden, die letztlich nur auf die Rekrutierung von indischen Studierenden für ihre Colleges abstellen würden.

Neben den Commonwealth-Ländern stand und steht auch Deutschland und die deutsche Berufsbildung [gemeinsam mit der Schweiz] im Zentrum des indischen Interesses. Obwohl die Mehrzahl indischer Partner zunächst nur undifferenzierte Vorstellungen von der Dualität und den praktischen Ausrichtungen der deutschen Berufsbildung hat, wird sie aufgrund ihrer Wirtschaftsnähe und ihres Praxisbezuges zunehmend als Bezugs-

punkt und Quelle für die Entwicklung eigener Inhalte und Modelle in nahezu allen Branchen favorisiert.

Seitens der Schweiz wurde – unterstützt von der Swissmem [Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie] und mit einer Förderung von acht Mio. Schweizer Franken – 2011 in Bangalore ein Projekt zur Entwicklung eines Apprenticeship-Modells ins Leben gerufen, das an schweizerische Standards angelehnt ist. Nachdem das Projekt unter der Beteiligung von etwa zehn schweizerischen und deutschen Firmen in Bangalore (allerdings ohne nachhaltige Systemwirkung) abgeschlossen wurde, werden dessen Inhalte durch die Firma „SkillSonics“ in Form von Franchiseangeboten an indische Unternehmen weiter vermarktet.

#### 4.2.3. Indische Bildungsanbieter und Unternehmen – Kunden und Partner

Im Rahmen der Zielgruppendarstellung [3.1.2.1. bis 3.1.2.3] wurden die Bedarfe und Erwartungen potenzieller Kunden in Indien bereits beschrieben. Eine Markterschließung in Indien ist also weniger durch ein direktes Engagement möglich als vielmehr durch einen kooperativen Ansatz.

Durch die Erstellung und Erbringung von komplexen kommerziellen Beratungs- und Berufsbildungsdienstleistungen sollen die Kunden – also indische Bildungsanbieter und/oder Unternehmen, seien es private oder auch staatliche – in die Lage versetzt werden, moderne berufliche Bildungsinhalte und -maßnahmen für den indischen Markt zu entwickeln und umzusetzen. Diese stellen letztlich internationale Standards dar und sind dadurch auch international kompatibel.

Die Klärung von administrativen Fragen, Genehmigungs- und Akkreditierungsverfahren, die Bereitstellung von Infrastrukturen, das Marketing usw. obliegt dabei dem indischen Partner. Gleichzeitig bietet diese Form der Kooperation deutschen Anbietern die Möglichkeit, über das Ausmaß der wirtschaftlichen und organisatorischen Einbindung selbst zu befinden. Die Möglichkeiten reichen dabei von der Erbringung einer einmaligen Dienstleistung über eine mögliche Beteiligung am indischen Partnerunternehmen (z.B. in Form eines Joint Ventures, was rechtlich problemlos auch im Bildungsbereich möglich ist) bis hin zur gemeinsamen Durchführung von Bildungsmaßnahmen oder langfristigen BOT-Projekten.

Der Entwicklung solcher Geschäftsmodelle stehen keine administrativen Hindernisse im Wege. Allerdings sind – auch unter Berücksichtigung der Regelungen des deutsch-indischen Abkommens zur Vermeidung der Doppelbesteuerung – steuerrechtliche Fragen zu berücksichtigen, die anhand des konkreten Falles zu prüfen sind.

### 4.3. Kulturelle und fachliche Rahmenbedingungen (interkulturelle Aspekte)

„Entweder Sie kommen ganz nach Indien oder gar nicht“ schreibt Cosima Klinger-Paul in ihrem Business Guide Indien und empfiehlt, sich vor einem Indien-Engagement intensiv mit diesem Land, seiner Geschichte, Kultur und Gesellschaft zu befassen. Das für eine tragfähige Geschäftsbeziehung notwendige Vertrauensverhältnis zu indischen Partnern, das Verstehen seiner Motivationen und Handlungen, das Verständnis indischer Geschäftsmentalitäten oder das genaue Ausrichten der eigenen Geschäftsstrategie ist nur möglich, wenn man auch die ungeschriebenen Spielregeln des Geschäftslebens und des Alltages, die „Ground Realities“, kennt und meistert. Um sich damit vertraut zu machen ist es also ratsam, die dafür zur Verfügung stehende Literatur zu nutzen, da es nicht möglich ist, an dieser Stelle auf die sehr vielfältigen interkulturellen Aspekte einzugehen. Die Quellen dazu sind vielfältig, einige Hinweise dazu befinden sich in der Literaturübersicht.

#### DIE „GROUND REALITIES“

*Dr. Sudhir Kapur, langjähriger Präsident des Skill Development Council der CII, Northern Region, berichtet in einem Gespräch in Delhi:*

*Als Geschäftsführer eines verarbeitenden Unternehmens begann er die Zusammenarbeit mit einem örtlichen ITI. Regelmäßig gaben Ingenieure des Unternehmens dort praktischen Unterricht. Schließlich wurde beschlossen, dass drei Ingenieure auch an der Prüfung teilnehmen sollten.*

*Am Tag der Prüfung rief einer der Ingenieure aufgeregt an und monierte, dass die ITI-Lehrer Mogeleyen der Prüflinge zuließen. Er fragte, was er machen sollte, ob es angemessen sei, die Polizei einzuschalten. So wurde die Prüfung schliesslich unter polizeilicher Aufsicht zu Ende gebracht.*

*Wenige Tage vor der nächsten Prüfung rief der Direktor des ITI an und bat, dieses Mal die Ingenieure nicht zu schicken. Nach dem Grund befragt meinte er, die Auszubildenden hätten sich beschwert. Die Lehrer hätten, um die Mogeleyen zuzulassen, jeweils nur 50 Rupien genommen. Die Polizisten hätten dafür 100 Rupien verlangt....*

Oft täuschen das professionelle Auftreten vor allem jüngerer Indierinnen und Indier, ihre perfekte Beherrschung der englischen Sprache und ihre gute Ausbildung darüber hinweg, dass sie hinsichtlich der Bildung und Berufsbildung – insbesondere in den praktischen Fragen – über wenig Erfahrungen verfügen und weiterhin im indischen „Bildungsverständnis“ befangen sind.

Deutlich wird dies z.B. in einer Anfrage eines großen indischen Bildungsunternehmens, das im Rahmen des MES-Programms Jugendliche aus ländlichen Gegenden, die unterhalb der Armutsgrenze leben, trainieren soll. So sieht diese Anfrage – ohne Berücksichtigung des Bildungsstandes dieser Zielgruppe – vor, folgende Grundkompetenzen in den genannten Zeiträumen zu vermitteln:

- ➔ Schweißen (Lichtbogenschweißen, Gasschweißen, Trennschweißen): 30 Tage
- ➔ Mechaniker/-in, Schlosser/-in: 30 Tage
- ➔ Maurer/-in: 30 Tage
- ➔ CNC-Maschinenbediener/-in: 56 Tage

Neben fachlicher Kompetenz gehört viel interkulturelles Fingerspitzengefühl dazu, dem indischen Partner zu vermitteln, dass z.B. auch in indischen Unternehmen heute eher Schutzgas-Schweißverfahren benötigt werden oder dass 56 Tage wahrscheinlich eine zu kurze Zeit sind, um aus einem/einer jugendlichen Dorfbewohner/-in einen/eine CNC-Mechaniker/-in zu machen – während dieser Partner unter dem politischen Erfolgsdruck steht, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele absolvierte „Ausbildungen“ abzurechnen.

### 4.4. Handlungsempfehlungen

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen für einen Indien-Markteinstieg oder die Anbahnung und Entwicklung von Kooperationen mit indischen Partnern sind für einen Dienstleister in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der bisher vorrangig auf dem regionalen oder nationalen Markt agierte und sich international i.d.R. im Rahmen von geförderten Projekten bewegte, eine neue Herausforderung. Diese wird zwangsläufig in alle Bereiche des Unternehmens hineinwirken und ohne eine Internationalisierungsstrategie und ein intensives internes Change-Management, das als Chefsache verstanden wird, nicht nachhaltig sein. Nebenbei oder einmalig eine Bildungsmaßnahme in Indien durchführen ist keine realistische Zielstellung.

Ohne dabei vollständig sein zu können, soll nachfolgende „Checkliste“ einige Anregungen zum praktischen Handeln geben:

- ✓ Informieren Sie sich umfänglich und tiefgehend über die möglichen Zielmärkte. Vergleichen Sie die Anforderungen und Bedingungen in Indien auch mit denen in anderen Ländern oder Regionen.
- ✓ Nehmen Sie dazu möglichst auch professionelle Hilfe und Beratung in Anspruch. Quellen und Partner finden Sie dazu im Kapitel 5.
- ✓ Prüfen Sie kritisch die in Ihrem Unternehmen gegebenen Voraussetzungen, Kompetenzen und Kapazitäten, ob sie für die Entwicklung von in Indien vermarktungsfähigen Dienstleistungen ausreichend sind. Neben den personellen Voraussetzungen (Fremdsprachenkompetenzen, Bereitschaft zum Reisen oder zu Auslandsaufenthalten u.a.) gehören dazu auch die notwendigen inhaltlichen Kompetenzen. Bedenken Sie, dass die Entwicklung eines internationalen Geschäftsfeldes auch nicht ohne die Erbringung von finanziellen Vorleistungen z.B. für Reisen, Recherchen und Marketingaktivitäten möglich ist.
- ✓ Nutzen Sie dabei auch die in Deutschland und Indien bestehenden Netzwerke. Prüfen Sie dabei, inwiefern eine Kooperation mit deutschen Partnern oder die Bildung eines Konsortiums Ihre Kapazitäten erweitern und ergänzen kann.
- ✓ Nehmen Sie den direkten Kontakt zu potenziellen indischen Partnern auf – ggf. im Rahmen von organisierten Unternehmerreisen und/oder mit Unterstützung von Organisationen wie iMOVE oder Kammern – und steigen Sie in die gemeinsame Entwicklung von Bildungsprodukten und Dienstleistungen ein.
- ✓ Bedenken Sie, dass es dazu möglicherweise eines intensiven und langwierigen Austausches bedarf, für den Sie den sprichwörtlichen „langen Atem“ und oft auch viel Flexibilität brauchen.
- ✓ Bereiten Sie sich durch gewissenhafte Kalkulation auf intensive und langwierige Preisverhandlungen vor – Indier sind gute Kaufleute!

Internationale Arbeit ist Chefsache. Das heißt, dass sich auch die damit betrauten Führungskräfte mit der neuen Materie auseinandersetzen müssen. Die damit verbundene detaillierte Kleinarbeit werden sie aber nicht allein bewältigen, brauchen also (eigene oder externe) Fachleute, die

- ✓ sich mit der Informationsbeschaffung und -auswertung befassen;
- ✓ Marktanalysen vorbereiten und Maßnahmepläne entwerfen
- ✓ die Budgetierung für die Indien-Aktivitäten planen und vorbereiten und Geschäftspläne entwerfen;
- ✓ Kontakte zu deutschen und indischen Partnern aufbauen, prüfen und führen;
- ✓ ggf. eine Messebeteiligung organisieren und Förderprogramme prüfen;
- ✓ die Partnersuche in Indien (als einem der schwierigsten Parts) organisieren;

- ✓ Marketingaktivitäten vorbereiten und abwickeln, Präsentationen vorbereiten;
- ✓ inhaltliche und organisatorische Reisevorbereitungen treffen;
- ✓ „Kundengespräche“ inhaltlich planen und abstimmen;
- ✓ Arbeitspläne mit den eigenen Fachleuten vorbereitet und abstimmen;
- ✓ die Personalentwicklungspläne für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben abstimmen;
- ✓ die Durchführung der notwendigen Englisch-Weiterbildungen für die Kolleg/-innen in die Hand nehmen;
- ✓ die Entsendung von Trainer/-innen und Ausbilder/-innen nach Indien vorbereiten;
- ✓ den Empfang, die Unterbringung und die Betreuung von indischen Besucher/-innen oder Kursteilnehmer/-innen in Deutschland sichern;
- ✓ die finanziellen und steuerlichen Aspekte von Personalentsendungen eruieren;
- ✓ die am besten geeigneten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit in Indien prüfen;
- ✓ die interkulturellen Schulungen für die Chefs und die Mitarbeiter organisieren;
- ✓ die ständige Kontrolle des Projektverlaufes wahrnehmen und... und ... und.

Die Liste dieser Aufgaben ließe sich über mehrere Seiten fortführen – und wäre dennoch unvollständig. Der Teufel steckt auch hier im Detail – und einen Königsweg oder Allgemeinrezept gibt es nicht, denn schließlich ist Ihr Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Unikat, ebenso wie die Aufgaben mit und in Indien von vielen Faktoren beeinflusst werden. Nutzen Sie den iMOVE Exportleitfaden, der 2018 neu erstellt wurde, in dem all diese Fragen ausführlich abgehandelt werden.

**Fangen Sie bald an**, denn schließlich wartet man auch in Indien nicht unbegrenzt auf deutsche Angebote.

**Und: Lernen Sie Geduld, ohne die Sie in Indien nicht erfolgreich werden.**



# V. Kontakte und Informationen



## 5.1 Deutsche Regierungsstellen

Deutsche Bildungsanbieter, die sich international orientieren wollen, um neue Geschäftsfelder z.B. in Indien zu erschließen, finden bei iMOVE einen zentralen Ansprechpartner. iMOVE ist als Exportinitiative des BMBF seit 2001 tätig und heute Teil des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Sie bietet auf ihrer Homepage ([www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)) neben umfangreichen Informationen und Serviceangeboten eine internationale Kooperationsbörse und führt unter anderem Seminare und Workshops für Bildungsanbieter durch, die sich auf die Internationalisierung vorbereiten möchten.

In Indien unterhält iMOVE ein Kontaktbüro, das deutschen und indischen Interessenten als Ansprechpartner zur Verfügung steht:

[https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove\\_projekt\\_de/hs.xsl/25684.htm](https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/25684.htm)

iMOVE Office India  
c/o sequa Liaison Office India  
B-160, Sector 44,  
Noida - 201301. U.P. India

Telefon: +91 120 4375572  
Mobil: +91 9910513666

[imove-india@sequa.de](mailto:imove-india@sequa.de)

Die ebenfalls beim BIBB angesiedelte Zentralstelle der Bundesregierung für internationale Berufsbildungsk Kooperation GOVET bietet umfangreiche Informationen zur internationalen Berufsbildungszusammenarbeit, darunter auch zu Indien:

<https://www.bibb.de/govet/de/index.php>

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF bietet mit seiner Initiative „Berufsbildung International“ weitere zielgerichtete Informationen und Anknüpfungspunkte, die auf der Homepage [www.berufsbildung-international.de](http://www.berufsbildung-international.de) sowie [www.kooperation-international.de](http://www.kooperation-international.de) verfügbar sind.

Darüber hinaus bieten die einzelnen Bundesländer i.d.R. über die Wirtschaftsministerien Aussenwirtschaftsinformationen auch zu Indien an.

Umfangreiche Informationen zu Indien bietet auch die Homepage des Auswärtigen Amtes an unter [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de).

### Weitere Anlaufstellen in Indien:

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Indien  
6/50 G Shantipath, Chanakyapuri  
New Delhi – 110021 / Indien  
Tel: +91 – 11 – 44 19 91 99  
[www.new-delhi.diplo.de](http://www.new-delhi.diplo.de)

Ansprechpartner für Fragen der Berufsbildung ist der Sozialreferent der Botschaft:

[soz-1@newd.auswaertiges-amt.de](mailto:soz-1@newd.auswaertiges-amt.de)

Seit 2016 realisiert auch die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) erneut ein entwicklungspolitisches Berufsbildungsprogramm.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GIZ), Büro Indien, Indo-German Programme for Vocational Education and Training (IGVET), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
B-5/1 Safdarjung Enclave, 4th Floor  
New Delhi 110029, India  
E-Mail: [igvet@giz.de](mailto:igvet@giz.de)  
Tel: +91 11 4949 5353  
[www.giz.de/india](http://www.giz.de/india)

## 5.2. Deutsche Verbände und Kammern

Eine fachlich tragende Rolle bei der Entwicklung des beruflichen Bildungsexportes spielt der deutsche Didacta-Verband ([www.didacta.de](http://www.didacta.de)), der seit 2009 an der Durchführung der jährlich in Indien stattfindenden „Didac India“ – Ausstellungen beteiligt ist und dabei auch mit iMOVE kooperiert. Deutsche Bildungsanbieter, die Interesse an einer Markterschließung in Indien haben, sollten eine Teilnahme an den World Didac Ausstellungen in Indien in Erwägung ziehen.

Didacta Ausstellungs- und Verlagsgesellschaft mbH  
Rheinstraße 94  
64295 Darmstadt  
Ansprechpartner: Reinhard Koslitz, Geschäftsführer  
Tel.: 06151 – 319141  
[koslitz@didacta.de](mailto:koslitz@didacta.de)

Eine wichtige Anlaufstelle ist die Deutsch-Indische Handelskammer ([www.indo-german.com](http://www.indo-german.com)), die als die größte Auslands-handelskammer des DIHK über mehrere Niederlassungen verfügt; von 2015 bis 2018 realisierte die AHK-Niederlassung in Pune in Indien das vom BMBF geförderte Projekt VETnet zur Entwicklung von dualen Berufsbildungsprozessen in Unternehmensstrukturen und verfügt über wichtige relevante Erfahrungen zur Berufsbildung in Indien.

Deutsch-Indische Handelskammer, Verbindungsbüro Deutschland  
Citadellstraße 12  
40213 Düsseldorf  
Ansprechpartner: Herr Dirk Matter, Geschäftsführer  
Tel.: 0211 – 360597  
matter@indo-german.com

Indo-German Chamber of Commerce (IGCC)  
Maker Tower E, 1st Floor,  
Cuffe Parade  
Mumbai – 400 005 / India  
Ansprechpartner: Herr Bernhard Steinrücke, Geschäftsführer  
Tel: +91 – 22 – 6665 2121

Weitere Niederlassungen befinden sich in New Delhi, Bangalore, Chennai, Kolkata, und Pune.

Darüber hinaus existiert im Verbund der deutschen IHKn ein auf Indien spezialisiertes Netz, der folgende Kammern mit ihren Aussenwirtschaftsabteilungen angehören:

- IHK Aachen [auwi@aalachen.ihk.de]
- IHK Frankfurt am Main [info@frankfurt-main.ihk.de]
- IHK Halle-Dessau [info@halle.ihk.de]
- IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern [info@hanau.ihk.de]
- IHK Hannover [aussenwirtschaft@hannover.ihk.de]
- IHK Kassel [info@kassel.ihk.de]
- IHK Nordschwarzwald [info@pforzheim.ihk.de]
- IHK Nürnberg für Mittelfranken [info@ihk-nuernberg.de]
- IHK Ostwestfalen zu Bielefeld [info@bielefeld.ihk.de]
- IHK für die Pfalz [hans-riemann@pfalz.ihk24.de]
- IHK Rhein – Neckar [ihk@rhein-neckar.ihk24.de]
- IHK Schwaben [info@schwaben.ihk.de]
- IHK Region Stuttgart [info@stuttgart.ihk.de]
- IHK Würzburg-Schweinfurt [info@wuerzburg.ihk.de]
- Südwestfälische IHK zu Hagen [sihk@hagen.ihk.de]

Weitere Organisationen bzw. Verbände mit Indien-Bezug sind:

Ostasiatischer Verein – OAV [German Asia-Pacific Business Association]  
Bleichenbrücke 9  
20354 Hamburg  
Frau Barbara Schmidt-Ajayi, Regional Manager in Südasien  
Tel.: 040 35 75 59-16  
schmidt-ajayi@oav.de  
www.oav.de  
Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft APA  
Herr Friedolin Strack, APA-Koordinator Deutschland  
c/o BDI, Haus der Wirtschaft  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel: 030 20281581

info@bdi-online.de  
www.bdi-online.de

Unter den vielen Indien-Netzwerken und Organisationen bieten sich für Indien-interessierte Bildungsanbieter als Kontakt- und Anlaufstelle die von Unternehmen mit Indienbezug organisierten „German-Indian Round Tables“ an, die in folgenden Städten etabliert sind und über die genannten Mailadressen ansprechbar sind:

### 5.3. Deutsche Wirtschaftsorganisationen

- Aachen [dr\_batra@horizon-gmbh.de]
- Berlin [awa@ubfb.de]
- Düsseldorf [podehl@peters-legal.com]
- Frankfurt am Main [a.kaiser@ibpc.de]
- Hamburg [management@digisound.de]
- Hannover [reinicke@industrieclub-hannover.de]
- Leipzig [info@saxonyint.de]
- München [weilandt@t-online.de]
- Nürnberg [margit.flierl@delta-consultants.de]
- Stuttgart [andreas.lapp@lappgroup.com]

### 5.4. Indische Regierungsstellen

Interessante Informationsportale sind die Homepages der beiden indischen Ministerien, die den Hauptteil der Verantwortung für das staatliche Berufsbildungssystem tragen,

- Das Ministry for Skill Development and Entrepreneurship  
<http://www.skilldevelopment.gov.in/> bzw.
- Directorate General for Training (DGET)  
<http://www.dget.nic.in/content/> sowie
- das Ministry for Human Resource Development MHRD  
<http://www.education.nic.in>

Dort sind auch grundlegende Dokumente wie die offizielle „National Policy for Skill Development and Entrepreneurship 2015“ zu finden.

Beide Ministerien sind jedoch für Bildungsanbieter aus Deutschland keine direkten Ansprechpartner.

Eine weitere Anlaufstelle für Erstinformationen zu Indien ist die Botschaft der Republik Indien in Deutschland  
Tiergartenstraße 17  
10785 Berlin  
[www.indianembassy.de](http://www.indianembassy.de)

## 5.5. Indische Verbände und Organisationen

Hier sind insbesondere die Wirtschaftsdachverbände zu nennen, die in Fragen der Berufsbildung eine wichtige Rolle eingenommen haben:

Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI)

Labour, Employment & Skill Development Division

Federation House, Tansen Marg

New Delhi – 110001 / Indien

[www.ficci.com](http://www.ficci.com)

Confederation of Indian Industry (CII)

249-F, Sector 18, Udyog Vihar Phase IV

Gurgaon – 122015 / Indien

[www.cii.in](http://www.cii.in)

The Associated Chambers of Commerce and Industry of India (ASSOCHAM)

Dr. Om S. Tyagi

1, Community Centre, Zamrudpur

Kailash Colony

New Delhi – 110048 / Indien

[www.assocham.org](http://www.assocham.org)

## 5.6. Fachzeitschriften und –literatur

Die Angebote direkt auf Indien bezogener Wirtschaftszeitschriften sind leider nicht sehr umfangreich und beschränken sich auf gelegentliche Indien-Beiträgen in der monatlich erscheinenden „Asia Bridge“ (MBM GmbH, [www.maerkte-weltweit.de](http://www.maerkte-weltweit.de)).

## 5.7. Weiterführende Literatur:

Die in Deutschland und international verfügbare Literatur zu Indien ist sehr vielfältig. In dieser Übersicht sollen daher nur wenige Titel genannt werden, die für einen „Indien-Anfänger“ hilfreich sein können, sich mit diesem Land, seiner Geschichte, Kultur und Wirtschaft ein wenig vertraut zu machen bzw. auch speziell auf Themen der Berufsbildung mit Indien-Bezug eingehen:

DESAI, Sonalde B. u.a.: Human Development in India – Challenges for a Society in Transition, Oxford University Press, New Delhi, 2010

KLINGER-PAUL, Cosima: Business Guide Indien – ohne Chaos keine Schöpfung, Köln 2006

RANGNEKATR, Sharu: In the Wonderland of Indian Managers, Noida 2010

MEHROTRA, Santosh (Hrsg.): India`s Skills Challenge, Reforming Vocational Education and Training to Harness the Demographic Dividend“, New Delhi 2014

MEHROTRA, Santosh: Realising the Demographic Dividend – Policies to Achieve Inclusive Growth in India, New Delhi 2016

MEHROTRA, Santosh, Ravi Raman, Neha Kumra, Kalaiyaran, Daniela Röß: Vocational Education and Training Reform in India: Business Needs in India and Lessons to be Learned from Germany, Working paper, New Delhi/Gütersloh 2014

PILZ, Matthias (Hrsg.): India: Preparation for the World of Work, Köln 2016

THAROOD, Shashi: The Elephant, the Tiger and the Cellphone – Reflections on India, the emerging 21st Century Power“, New York 2007



# VI. Literatur- und Quellenverzeichnis



Auswärtiges Amt [AA], Länderseite Indien, URL: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes\\_Uebersichtsseiten/Indien\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Indien_node.html) [16.02.2018]

British Council, OVERVIEW OF INDIA'S EVOLVING SKILL DEVELOPMENT LANDSCAPE [2016], URL: [https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/overview\\_of\\_indias\\_evolving\\_skill\\_development\\_landscape.pdf](https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/overview_of_indias_evolving_skill_development_landscape.pdf) [17.11. 2017]

British Council, Indian School Education System – an overview [2014], URL: [https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/indian\\_school\\_education\\_system\\_-\\_an\\_overview\\_1.pdf](https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/indian_school_education_system_-_an_overview_1.pdf) [17.11. 2017]

CIA World Factbook: India, URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html> [08.03. 2018]

German Trade and Investment GmbH [GTAI], Indien, die wichtigsten Informationen auf einen Blick, URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Weltkarte/Asien/indien.html> [17.11. 2017]

Gesamtbericht Indien, Stand 2017; Herausgeber: Internationales Büro des BMBF, URL: <http://www.kooperation-international.de/laender/asien/indien/> [16.11. 2017]

International Food Policy Research Institute (IFPRI) 2017, URL: <https://www.ifpri.org/country/india> [12.07. 2018]

Indian express, 24.10.2017

Konrad Adenauer Stiftung und FICCI, Skill Development in India [2015], URL: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_42848-1522-2-30.pdf?151016072126](http://www.kas.de/wf/doc/kas_42848-1522-2-30.pdf?151016072126) [16.11. 2017]

NSDC, URL: <https://www.nsdcindia.org/nos> [08.11. 2018]

Ostasiatischer Verein e.V. [OAV], Jahresbericht Indien 2016, URL: [https://www.oav.de/fileadmin/user\\_upload/5\\_Publikationen/1\\_Wirtschaftshandbuch\\_Asien-Pazifik/Indien\\_2016\\_2017\\_PDF.pdf](https://www.oav.de/fileadmin/user_upload/5_Publikationen/1_Wirtschaftshandbuch_Asien-Pazifik/Indien_2016_2017_PDF.pdf) [16.11. 2017]

Pratham Education Foundation, Annual Status of Education Report [ASER 2016], short findings, URL: [http://img.asercentre.org/docs/Publications/ASER%20Reports/ASER%202016/aser2016\\_nationalpressrelease.pdf](http://img.asercentre.org/docs/Publications/ASER%20Reports/ASER%202016/aser2016_nationalpressrelease.pdf) [16.11. 2017]

Pratham Education Foundation, Full Report ASER 2016, URL: [http://img.asercentre.org/docs/Publications/ASER%20Reports/ASER%202016/aser\\_2016.pdf](http://img.asercentre.org/docs/Publications/ASER%20Reports/ASER%202016/aser_2016.pdf) [16.11. 2017]

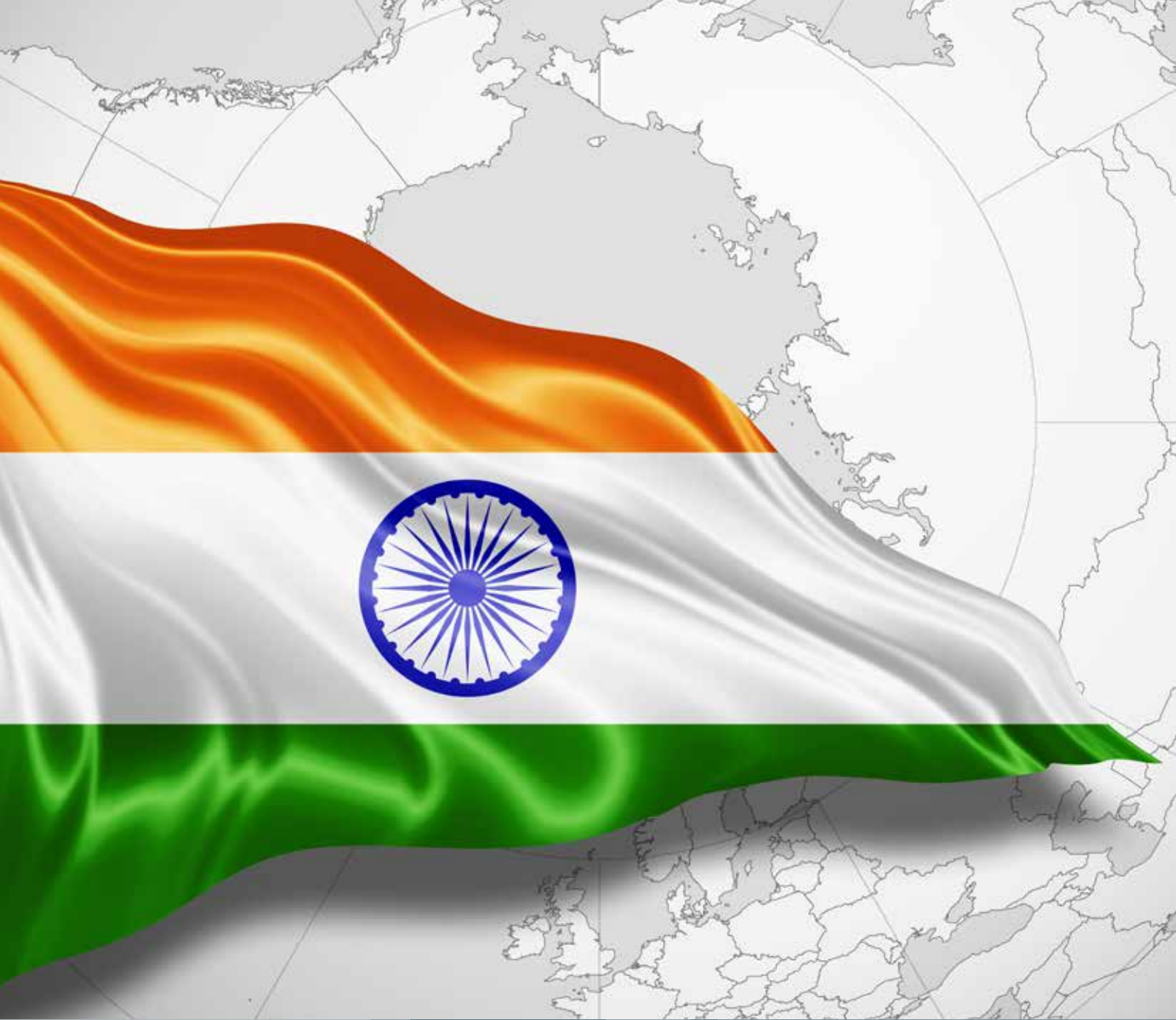
Sharda Prasad u.a., Report on the Committee for Rationalization & Optimisation of SSCs, URL: <http://msde.gov.in/report-ssc.html> [07.08. 2018]

The Times World University Rankings, URL: [https://www.times-highereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.times-highereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats) [02.08. 2018]

UNDP, Human Development Index 2016, URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI> [02.08. 2018]

Weltbank, World Development Report 2018, Overview, URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28340/211096ov.pdf>, Gesamttext, URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018> [17.01. 2018]

Die Zeit, 07.07. 2014, URL: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2014-07/indien-armutsgrenze-bericht-hilfsprogramme> [02.08. 2018]



Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
iMOVE: Training – Made in Germany  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Tel. 0228 107-1745  
Fax 0228 107-2895

[info@imove-germany.de](mailto:info@imove-germany.de)  
[www.imove-germany.de](http://www.imove-germany.de)