

*Centrum für Evaluation*



*Center for Evaluation*

# Gemeinsame ex-post Wirkungsevaluierung 2010 – Kurzbericht

## Duale Berufsausbildung, Philippinen



**Erstellt von:**            **Stefan Silvestrini (CEval) und Melody Garcia**

**Dieses Gutachten wurde von unabhängigen externen Sachverständigen erstellt. Er gibt ausschließlich deren Einschätzungen und Bewertungen wieder.**

**Herausgegeben von:**

**Centrum für Evaluation (CEval)**  
**Universität des Saarlandes**  
Postfach 15 11 50  
66041 Saarbrücken  
Internet: <http://www.ceval.de>

**Und:**

**Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ)  
GmbH**  
Stabsstelle Evaluierung (StS 08)  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Deutschland Deutschland  
Internet: <http://www.gtz.de>

**Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)**  
  
FZ E  
Palmengartenstr. 5-9  
60325 Frankfurt a.M.  
Deutschland  
Internet: <http://www.kfw.de>

**Internationale Weiterbildung  
und Entwicklung (InWEnt)  
gGmbH**  
Qualität und Evaluierung  
Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
  
Internet: <http://www.inwent.org>

**Deutscher Entwicklungsdienst  
(DED), gGmbH**  
Gruppe Qualitätssicherung,  
Wissensmanagement und Evaluierung  
Tulpenfeld 7  
53113 Bonn  
Deutschland  
Internet: <http://www.ded.de>

**Centrum für internationale Migration  
und Entwicklung (CIM)**  
Program Co-ordination Asia  
  
Mendelssohnstr. 75-77  
60325 Frankfurt a.M.  
Deutschland  
Internet: <http://www.cimonline.de>

**Im Auftrag des:**

Bundesministeriums für Wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)  
Postfach 12 03 22  
53045 Bonn  
Deutschland  
Internet: <http://www.bmz.de>

## Tabellarische Übersicht

### Zur Evaluierungsmission

Evaluierungszeitraum	08/2009 - 02/2010
Evaluierungsteam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stefan Silvestrini (CEval, finanziert von der GTZ)</li> <li>2. Peter Maats (CEval, finanziert von der GTZ)</li> <li>3. Melody Garcia (finanziert von der KfW)</li> <li>4. Jacqueline C. Bacal (finanziert von InWEnt)</li> </ol>

### Evaluierungsgegenstand

Titel	Duale Berufsausbildung, Philippinen
Durchführungszeiträume der Durchführungsorganisationen (DOs)	<p>CIM: vor 1996 bis 2004</p> <p>DED: vor 1996 bis 2007</p> <p>GTZ: 1996 bis 2007</p> <p>InWEnt: 1996 bis 2007</p> <p>KfW: 2000 bis 2007</p>
Evaluierungszeitraum	1996 bis 2007
Gesamtkosten	30,83 Millionen Euro
Gesamtziele nach der gemeinsamen Wirkungskette	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte berufliche Situation für Absolventen des Berufsbildungssystems</li> <li>• Unternehmen steht ein besser qualifiziertes Arbeitskräftepotential zur Verfügung</li> <li>• Höhere Produktivität der Unternehmen, die Absolventen des Berufsbildungssystems beschäftigen</li> <li>• Unterstützte Bildungseinrichtungen geben ihr Wissen an andere Institutionen weiter</li> <li>• Landesweite Einführung und dauerhafte Umsetzung von dualen und dualisierten Berufsbildungsprogrammen</li> </ul>
Zentraler strategischer Partner (politischer Partner)	Technical Education and Skills Development Authority (TESDA)
Durchführungsorganisationen im Partnerland	98 Berufsbildungseinrichtungen (öffentliche, private und kirchliche Institutionen und regionale TESDA Ausbildungszentren)

## Zur Bewertung

Gesamtbewertung <i>Auf einer Skala von 1 (sehr gut, maßgeblich besser als erwartet) bis 6 (das Projekt ist nutzlos bzw. die Situation hat sich eher verschlechtert)</i>	4
Einzelbewertungen	Relevanz: 2; Effektivität: 2; Impact: 4; Effizienz: 3; Nachhaltigkeit: 4

Die Entwicklung des Berufsbildungssystems auf den Philippinen war in der jüngsten Geschichte von grundsätzlichen Veränderungen gekennzeichnet, die 1994 ihren Höhepunkt in der Einrichtung einer neuen nationalen Behörde namens 'TESDA' (Technical Education and Skills Development Authority) fanden. TESDA führte einige Reformen zur Restrukturierung des Berufsbildungssystems durch, mit dem Ziel ein qualifiziertes Arbeitskräftepotential zu schaffen, das dem Bedarf des Arbeitsmarktes, d.h. der Unternehmen und Arbeitsgeber, gerecht wird (Peano et al. 2008).

Ein wichtiges Ergebnis in dieser Hinsicht war die Einführung von zwei neuen Konzepten in der beruflichen Bildung: kompetenzbasierte Ausbildung (competency based training [CBT], z.B. von AusAID eingeführt) und duale/dualisierte Ausbildungsansätze (auch Dual Training System [DTS] und Dual Training Programs [DTP] genannt, hauptsächlich von der deutschen Entwicklungszusammenarbeit [EZ] eingeführt). Während CBT auf die nachfrageorientierte Vermittlung einzelner Wissenskomponenten ausgerichtet ist, wird mit DTS und DTP ein ganzheitlicherer Ansatz verfolgt. Ziel ist es hierbei theoretisches Wissen und praktische Fähigkeiten im jeweiligen Arbeitsbereich im Rahmen eines länger andauernden Ausbildungsgangs (i.d.R. 1,5 bis 3 Jahre), während dessen theoretischer Schulunterricht und praktisches Lernen in einem Unternehmen kombiniert werden, zu vermitteln. Die Inhalte beider Komponenten sind in einem systematischen Curriculum festgelegt. Die Durchführung der praktischen Komponente ist darüber hinaus in einen legislativen Rahmen eingebettet, der beispielsweise das Entgelt der Auszubildenden (mindestens 75% des Mindestlohns) und die Rechte und Pflichten der kooperierenden Partnerunternehmen regelt (vgl. Republic Act No. 7796).

Gegenstand der Evaluierung war entsprechend der deutsche Beitrag im philippinischen Berufsbildungssystem hinsichtlich der Einführung und Etablierung dualer und dualisierter Ausbildungsansätze. Insgesamt umfasste die Evaluierung zehn verschiedene Beiträge in Form von Programmen und Maßnahmenpaketen, die zwischen 1996 und 2007 von GTZ, KfW, InWEnt, DED und CIM durchgeführt wurden.

Die einzelnen Programme zielten auf der Ebene der hoch aggregierten Wirkungen auf die Reduzierung von Armut und die Stärkung der philippinischen Wirtschaft durch die der Steigerung der Erwerbstätig-

keit (der Zielgruppen) und der Verbesserung des Berufsbildungssystems. Diese Wirkungen entsprechen direkt dem Millenniumsentwicklungsziel (MDG) 1: „Beseitigung der extremen Armut und des Hungers“ und insbesondere dem Ziel 1.B: „produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle, einschließlich Frauen und junger Menschen, verwirklichen“. Da sich mehrere Programme auf den verbesserten Zugang junger Frauen zum Arbeitsmarkt konzentrierten, entsprechen sie auch zu einem gewissen Grad dem MDG 3: „Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Ermächtigung der Frauen“.

Diese hoch aggregierten Wirkungen können auf fünf überprüfbare Oberzielsetzungen<sup>1</sup> herunter gebrochen werden, die die Zielkonzeptionen der einzelnen Programme der einzelnen Durchführungsorganisationen (DO) widerspiegeln:

- Verbesserte berufliche Situation der Absolventen des Berufsbildungssystems
- Verfügbarkeit besser qualifizierter Arbeitskräfte für Unternehmen
- Höhere Produktivität von Unternehmen, die Absolventen des Berufsbildungssystems beschäftigen
- Weitergabe von Wissen durch unterstützte Berufsbildungseinrichtungen an andere Institutionen
- Landesweite Einführung und Umsetzung dualer und dualisierter Berufsbildungsprogramme

Um diese Oberziele zu erreichen, wurden in den jeweiligen Programmkonzepten der DO verschiedene Programmziele definiert, die wie folgt zusammengefasst werden können:

1. Verbesserte Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen unterstützter Ausbildungsinstitutionen
2. Steigerung der Teilnahme von Unternehmen an dualen/dualisierten Ausbildungsgängen und/oder Beschäftigung von Absolventen dualer/dualisierter Ausbildungsgänge
3. Verbessertes Management und verbesserte Ausbildungskapazitäten in den öffentlichen und privaten Berufsbildungseinrichtungen
4. Verbesserung von TESDA's Führungskapazitäten und Förderung der Einführung und Umsetzung dualer/dualisierter Ausbildungsgänge durch TESDA

<sup>1</sup>

Es sollte hervorgehoben werden, dass die Verifizierung sowohl die *Messung* quantitativer empirischer Daten (auf der Ebene der direkten Begünstigten) als auch *Plausibilitätsprüfungen*, die auf einem Vergleich qualitativer, quantitativer und statistischer (Sekundär-)Daten basieren, beinhaltet.

Diese Programmziele sollten mit den folgenden von den DO durchgeführten Maßnahmen erreicht werden:

- Beratung der TESDA-Zentrale und der regionalen Ausbildungszentren bei der Konzeption und Umsetzung eines geeigneten Berufsbildungssystems unter Verwendung des deutschen dualen Berufsbildungsansatzes.
- Kurz- und Langzeittrainings von Trainern der Bildungseinrichtungen und beteiligten Unternehmen (training of trainers, ToT) in Deutschland und auf den Philippinen in bestimmten Fächern (Lehrplanentwicklung, Ausbildungsberatung), um sie zu befähigen, duale Ausbildungsgänge zu konzipieren und umzusetzen.
- Beratung sowie Kurz- und Langzeittrainings in Deutschland und auf den Philippinen für Management- und Verwaltungspersonal (Personalmanagement, Ansprechpartner für Partnerfirmen etc.) zur Kompetenzentwicklung für die Entwicklung und Umsetzung dualer Ausbildungsprogramme und zur Unterstützung der Managementstrukturen innerhalb der Bildungseinrichtungen.
- Bereitstellung von Ausbildungsmaterialien und technischer Ausstattung für einzelne Fächer zur Verbesserung der Lernbedingungen in den Bildungseinrichtungen.
- Unterstützung bei der Instandhaltung der bereitgestellten Ausbildungsmaterialien und technischen Ausstattungen. Ziel dieser Maßnahme war es, die Mitarbeiter der Bildungseinrichtungen zu befähigen die bereitgestellten Materialien angemessen zu bedienen und somit eine nachhaltige Nutzung in Zukunft sicherzustellen.

Die Evaluierung wurde von GTZ, KfW, DED und InWEnt finanziert und zwischen September und Dezember 2009 von einem vierköpfigen Evaluierungsteam – unter Federführung des Centrums für Evaluation (CEval) – durchgeführt (drei internationale GutachterInnen und eine nationale Gutachterin). Das Evaluierungsdesign folgte weitestmöglich einem rigorosen Evaluierungsansatz zur Wirkungsmessung, bei dem im Rahmen der Datenerhebung die Anwendbarkeit quasi-experimenteller Forschungsdesigns erprobt wurde. Dieses Design beinhaltete eine vergleichende Analyse zwischen Absolventen geförderter und nicht geförderter Bildungseinrichtungen auf Basis einer standardisierten Umfrage sowie eine Online-Befragung ehemaliger ToT-Teilnehmer.

Wie dargestellt, zielten die Maßnahmen auf die Stärkung der Kompetenzen des strategischen Partners (TESDA) und der Umsetzungspartner (Bildungseinrichtungen). Die Evaluierungsergebnisse bestätigen diesbezüglich, dass die Trainings- und Beratungsmaßnahmen sowie die Bereitstellung technischer Ausstattung einen deutlichen Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bildungseinrichtungen leisteten. Dies wird auch deutlich am Vergleich der Zahlen der Absolventen unterstützter und nicht unterstützter Einrichtungen, die erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Sowohl die

Interviewergebnisse als auch die Befunde der Absolventenbefragung belegen, dass Absolventen der unterstützten Bildungseinrichtungen über einen komparativen Vorteil (auf dem Arbeitsmarkt) verfügten.

Die Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bei TESDA stellt sich im Gegensatz dazu weitaus schwieriger dar. Zwar messen die Interviewpartner den Beratungen und Trainings für den Aufbau und die Verbesserung der administrativen und regulativen Bedingungen eine hohe Bedeutung zu. Jedoch fördert TESDA nicht (mehr) die landesweite Einführung dualer Ausbildungsansätze als ein vorrangiges Konzept zur Berufsbildung.

Gemäß den GTZ-Leitlinien für Unabhängige Evaluierungen konzentrierte sich die Evaluierung auf die Bewertung der Relevanz, der Effektivität, der übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkungen (Impact), der Effizienz und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Die Bewertungen erfolgten auf Grundlage einer sechsstufigen Skala (von 1 = „sehr gutes Ergebnis“ bis 6 = „das Vorhaben ist nutzlos“), mit Ausnahme der Bewertung der Nachhaltigkeit, die auf einer vierstufigen Skala beruht (von 1 = „sehr gute Nachhaltigkeit“ bis 4 = „nicht ausreichende Nachhaltigkeit“).

Das Evaluierungsteam kommt insgesamt zu einer **nicht zufriedenstellenden (4)** Gesamtbeurteilung, da die Nachhaltigkeit als unzureichend bewertet wird. Im Detail können die einzelnen Bewertungen der Kriterien Relevanz, Effektivität, Impact, Effizienz und Nachhaltigkeit wie folgt beschrieben werden:

Die **gute Bewertung (Stufe 2)** der **Relevanz** beruht auf der Feststellung, dass die Auszubildenden eine verbesserte Qualifikation benötigten und dass die Industrie einen Bedarf an besser ausgebildeten Arbeitskräften hatte. Die Trainings- und Beratungsmaßnahmen sowie die Unterstützung mittels technischer Ausrüstung waren für die Bildungseinrichtungen sehr relevant, da sie ihre Leistungsfähigkeit steigern mussten, um ihre Zielgruppen angemessen ausbilden zu können. Auch für TESDA war die Förderung entscheidend für den Aufbau der Institution. Hinsichtlich der systemischen Ebene (Berufsbildungssystem, Arbeitsmarktsystem) ist festzustellen, dass die Fachbereiche (Zielbranchen/-sektoren der Ausbildungen) zu dieser Zeit bedarfsgerecht ausgewählt wurden und dass die Maßnahmenziele auf die Erreichung des MDG 1 (Armutsbekämpfung) und zu einem gewissen Grad des MDG 3 (Gleichstellung der Geschlechter) ausgerichtet waren. Allerdings muss bei der Bewertung auch der Rückgang der Relevanz der Sektoren (Produktion, Handel, Gastronomie etc.), in denen Unterrichtsfächer gefördert wurden (Elektronik, Schweißtechnik, Fahrzeugtechnik etc.), im Umsetzungszeitraum berücksichtigt werden. Schließlich waren die Maßnahmen auch auf der Geberebene höchst relevant, da sie mit der strategischen Orientierung der deutschen EZ hinsichtlich des Bildungs- und Arbeitsmarktssektors übereinstimmte.

Die **Effektivität** der Maßnahme wird als **gut (Stufe 2)** bewertet, da drei der vier Programmziele weitestgehend erreicht wurden. Die empirischen Daten belegen, dass sich (1.) die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen der geförderten Bildungseinrichtungen verbesserte. Des Weiteren konnte gezeigt

werden, dass (2.) die Unternehmen Absolventen der geförderten Einrichtungen beschäftigen und in manchen Fällen ihre Zusammenarbeit mit diesen Institutionen auch intensiviert haben. (3.) Die Management und die Ausbildungskapazitäten der Bildungseinrichtungen wurden durch die Fördermaßnahmen signifikant verbessert. Nur die Unterstützung durch den strategischen Partner TESDA (4.) erwies sich, im Gegensatz zu den Erwartungen der DO, als unzureichend.

Die **unzufriedenstellende (Stufe 4)** Bewertung des **Impact** basiert auf dem Befund, dass offensichtlich keines der Oberziele erreicht wurde. Auch wenn signifikante positive Effekte für die Absolventen der geförderten Bildungseinrichtungen sowie für ihre Partnerunternehmen (d.h. die Begünstigten) identifiziert werden konnten, waren die Diffusionseffekte auf der institutionellen Ebene (d.h. die Weitergabe von Wissen an nicht unterstützte Bildungseinrichtungen) zu gering, um eine Veränderung auf der systemischen Ebene hervorzurufen (d.h. verbesserte berufliche Situation der Absolventen des Berufsbildungssystems im Allgemeinen, landesweite Einführung dualer/dualisierter Ausbildungsprogramme etc.).

Die **zufriedenstellende (Stufe 3)** Bewertung der **Effizienz** resultiert aus (a) der hohen Kosteneffizienz der Maßnahmenumsetzung im Vergleich zu Maßnahmen anderer Geber-Organisationen, (b) dem auf der Ebene der Begünstigten und der Institutionen erzielten Nutzen und (c) den im Gegensatz dazu weitestgehend fehlenden Auswirkungen auf die systemische Ebene. Wäre die Wirkung nicht auf die Begünstigten beschränkt geblieben (oder wären genügend Diffusionseffekte eingetreten), hätte die Effizienz als sehr gut bewertet werden können, da die ‚Kosten pro Auszubildendem‘ im Vergleich zu anderen Fördermaßnahmen offensichtlich sehr gering ausfielen.

Die **nicht zufriedenstellende** Bewertung der **Nachhaltigkeit (Stufe 4)** resultiert aus den Defiziten der Maßnahme auf der systemischen Ebene (s.o.). Das Fehlen von inter-institutionellen Diffusionseffekten, das Unvermögen der Ausbildungsinstitutionen, die technische Ausstattung instand zu halten, die fehlenden förderlichen Rahmenbedingungen und die voraussichtlich abnehmende Bedeutung der geförderten Unterrichtsfächer auf dem Arbeitsmarkt führen zu der Schlussfolgerung, dass die Wirkungen der Maßnahmen auf lange Sicht nicht bestehen werden.

Die Evaluierungsergebnisse bestätigen also einerseits, dass die Maßnahmen die richtigen Zielgruppen erreicht haben und entsprechend einen signifikanten Unterschied für die Begünstigten (geförderte Bildungseinrichtungen, ihre Absolventen und teilnehmende Unternehmen) bewirkt haben. Andererseits wurden auf der systemischen Ebene (Berufsbildungssystem, Arbeitsmarkt) keine Wirkungen erzielt. Die folgenden Empfehlungen beziehen sich entsprechend auf die Verknüpfungen zwischen diesen Ebenen und darauf, wie diese Verknüpfungen genutzt werden könnten, um die Wirksamkeit zukünftiger Maßnahmen in diesem Bereich zu erhöhen. Die ersten sechs Empfehlungen richten sich dabei an die DO:



- Wenngleich es die einzige mögliche Strategie war, sich auf TESDA als regulierende Behörde zu stützen, muss festgestellt werden, dass TESDA nicht die Funktion eines ‚Change-Agent‘ wahrgenommen hat. Somit war der top-down Ansatz nicht effektiv. In Zukunft sollte der Fokus dementsprechend vermehrt auf die Stakeholder gelegt werden, die eine intrinsische Motivation haben, dass das gesamte Berufsbildungssystem (und nicht nur ihre eigene Institution/Organisation) von verbesserten Ansätzen zur Qualifizierung des Arbeitskräftepotentials profitiert. Dies sind insbesondere die Betriebe und Unternehmen, repräsentiert durch ihre Interessenverbände und Netzwerke. Wenngleich der privatwirtschaftliche Sektor bei einigen Maßnahmen (v.a. denjenigen von CIM, InWent und DED) involviert war, wurde er in den meisten Programmen nicht systematisch einbezogen. Während Bildungseinrichtungen mehr oder weniger daran interessiert sind, den Vorteil, den sie durch die Unterstützung erfahren haben, für sich zu behalten (um ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern bzw. auszubauen), könnte der private Sektor als der für die Veränderung notwendige Akteur fungieren. So könnte er verbesserte Ausbildungsansätze unterstützen, z.B. indem er Mindeststandards festlegt oder (materielle) Anreize für ein besser ausgebildetes Arbeitskräftepotential zur Verfügung stellt.
- Gegenwärtig stehen einer Gesamtzahl von ungefähr 30 bis 35 Millionen Arbeitskräften und einer durchschnittlichen Zahl von ca. 800.000 Absolventen im Jahr ungefähr 100 geförderte Bildungseinrichtungen mit jeweils etwa 50 Absolventen (also insgesamt ca. 5.000) gegenüber. D.h. der Anteil dual ausgebildeter Berufseinsteiger beträgt pro Jahr immer noch weniger als ein Prozent. Der Vergleich macht deutlich, dass die Maßnahmen sehr viel größer hätten angelegt werden müssen als sie es tatsächlich waren, um Veränderungen auf der systemischen Ebene (d.h. Berufsbildungssystem, Arbeitsmarkt) hervorzurufen. Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass systemische Wirkungen nur durch eine systematische Geberkoordinierung erzielt werden können, da das Engagement eines Landes hierfür offensichtlich nicht ausreicht.
- Bei der Auswahl einer Bildungseinrichtung sollte stärker darauf geachtet werden, wie stark sie vernetzt ist. Die empirischen Daten belegen, dass die Wahrnehmung der Multiplikatorenrolle einer Einrichtung in besonderem Maße von Ihrer Vernetzung mit anderen Organisationen oder einer übergeordneten Institution (wie dies beispielsweise bei religiösen Bildungseinrichtungen der Fall ist) abhängt. Wenn Diffusionseffekte also intendiert sind, sollten Einrichtungen ausgewählt werden, die nachweisen können, dass sie mit anderen relevanten Akteuren vernetzt sind.

Die folgenden drei Empfehlungen beziehen sich auf die Bereitstellung technischer Ausstattungen und Unterrichtsmaterialien:

- Erstens ist es äußerst wichtig den Durchführungsprozess zu überwachen, wenn die Verantwortung dafür an einen strategischen Partner (d.h. TESDA) übertragen wird. Wie die empirischen Befunde zeigen, ist es nicht selbstverständlich, dass der Partner bei der Bereitstellung technischer

Ausstattung hinsichtlich Pünktlichkeit und effizienter Mittelverwendung in Übereinstimmung mit den eigenen Regeln agiert.

- Zweitens erfordert die Bereitstellung von ‚Hightech‘ Ausstattung entsprechend ‚Hightech‘ Instandhaltung. Diese ist meist mit hohen Kosten verbunden. Die empirischen Daten legen nahe, dass die Funktionsfähigkeit einfacherer Geräte länger erhalten bleibt als die kostenintensiveren Materialien. Den Interviewergebnissen zufolge können letztere nur Experten bedienen. Solche Experten sind jedoch in vielen Ausbildungsinstitutionen auf den Philippinen nur schwer zu finden. Wenn die technische Ausstattung von nur unzureichend qualifiziertem Personal bedient wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es kaputt geht oder zumindest nicht seine intendierte Funktion erfüllt. Daher sollte die Anpassung des ‚technologischen Niveaus‘ an die Bedürfnisse und die Fähigkeiten der Zielgruppen verbessert werden. Eine Befragung der Partner hinsichtlich ihrer Bedarfe ist hierfür nicht ausreichend. Vielmehr müssen ihre Kompetenzen und das aktuelle technologische Niveau ihrer Ausstattung (vor Beginn der Maßnahmen) ermittelt werden.
- Drittens sollte die Instandhaltung der Ausstattung überwacht werden. Die Ergebnisse aus den Interviews bestätigen, dass zu Beginn des Programms jede Bildungseinrichtung, der technische Gerätschaften zur Verfügung gestellt wurden (28 von 98), einen Instandhaltungsplan erstellen musste, der von den DOs genehmigt werden musste. Aus den Interviews geht jedoch ebenso hervor, dass dieser Instandhaltungsplan bei den meisten Bildungseinrichtungen nicht eingehalten wurde. Die Gründe hierfür waren sehr unterschiedlich. Entweder erreichten die finanziellen Rücklagen niemals die intendierte Summe oder unvorhergesehene Reparaturkosten überschritten das bis dahin angesparte Guthaben. Die Befunde legen nahe, dass im Grunde für jeden Euro, der in technische Ausstattung investiert wurde, in den ersten drei bis fünf Jahren ein weiterer Euro für ihre Instandhaltung erforderlich gewesen wäre.

Die letzte Empfehlung richtet sich an TESDA:

- Wenngleich aufgrund der begrenzten finanziellen Unterstützung seitens der Regierung die Strategie von TESDA, sich immer nach dem nächsten Geber zu richten, nachvollziehbar erscheint, ist diese Vorgehensweise auf lange Sicht nicht zielführend. TESDA wäre besser beraten, eine auf einer fundierten Bedarfsanalyse basierende Strategie zu entwickeln, und diese Strategie in der Gebergemeinschaft voranzutreiben, anstatt die „bevorzugte Form der beruflichen Ausbildung“ entsprechend der Strategie des jeweiligen Gebers zu wechseln.

## Gemeinsame Wirkungskette und Zielerreichung

## Förderung der Berufsbildung, Philippinen

1996 – 2007

Hoch aggregierte Wirkungen:

- Armutsminderung
- Wirtschaftliche Entwicklung
- Höhere Erwerbstätigkeit
- Verbesserung des Berufsbildungssystems

Wirkungen (überprüfbare Zielsetzungen):

- Verbesserte Beschäftigungssituation der Absolventen des Berufsbildungssystems
- Verfügbarkeit eines besser qualifizierten Arbeitskräftepotentials für Unternehmen
- Erhöhte Produktivität von Unternehmen, die Absolventen des Berufsbildungssystem beschäftigen
- Geförderte Bildungseinrichtungen geben ihr Wissen an andere Institutionen weiter
- Landesweite Einführung und Einrichtung von dualen und dualisierten Berufsausbildungen

## Querschnittsthemen

Armut	Gender	Public Private Partnerships	Good Governance	Umweltschutz
Die Ziele der Maßnahme beziehen sich direkt darauf, Armut zu verringern, indem sie die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen von Berufsausbildungen verbessern. Evaluierungsergebnisse bestätigen die positive Wirkung der Förderungsmaßnahmen für die Ausbildungsinstitutionen hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Absolventen.	Einige der Programme konzentrieren sich insbesondere auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit junger Frauen. Die Evaluierungsergebnisse bestätigen eine positive Wirkung auf die Beschäftigungschancen von Absolventinnen, in den Programmen wo dies beabsichtigt war.	Die Maßnahme hat eine implizite Verbindung zu PPPs (Zusammenarbeit zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen oder non-profit Bildungseinrichtungen). Die Evaluierungsergebnisse bestätigen keinen positiven Effekt der Maßnahmen auf die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Ausbildungsinstitutionen und den Unternehmen.	Die Ziele der Maßnahme beziehen sich auf GG insofern, als die Förderung von TESDA (einer Regierungsbehörde) einen Beitrag zu einem effizienteren Berufsbildungssystem darstellen sollte. Die Evaluierungsergebnisse zeigen jedoch keine Hinweise auf eine nachhaltige Verbesserung der Effizienz des Berufsbildungssystems im Allgemeinen.	Die Ziele der Maßnahmen haben keinen Bezugspunkt zu ökologischen Fragestellungen.

Wirkungsindikatoren (alle Vergleiche beziehen sich auf nicht dual bzw. dualisiert ausgebildete Berufsbildungsabsolventen)	Direkt Begünstigte	Alle Zielgruppen
a1) Geringere Arbeitslosenquote dual/dualisiert ausgebildeter Absolventen		
a2) Höhere Löhne dual/dualisiert ausgebildeter Absolventen		
a3) Höhere Arbeitszufriedenheit dual/dualisiert ausgebildeter Absolventen		
b1) Unternehmen bewerten die Qualifikation dual/dualisiert ausgebildeter Absolventen besser		
c1) Höhere Produktivität von Unternehmen, die dual/dualisiert ausgebildete Absolventen beschäftigen		
d1) Anzahl der Bildungseinrichtungen, die duale/dualisierte Ausbildungen (ohne Unterstützung durch die DO) anbieten, steigt		

Programmziel 1 (Ergebnis auf der Ebene der Begünstigten): Verbesserte Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen von geförderten Bildungseinrichtungen

## Absolventenbefragung

**Indikator 1.1:** Absolventen von geförderten Bildungseinrichtungen werden öfter von den Unternehmen übernommen, bei denen sie ausgebildet wurden.

**Status:** DS zeigt einen signifikanten positiven Effekt (+18%) der jedoch anhand der PSM Ergebnisse nicht bestätigt wird.

**Indikator 1.2:** Trainingsaufgaben werden von Absolventen der geförderten Bildungseinrichtungen als nützlicher eingeschätzt.

**Status:** DS und PSM (NN&KM) zeigen einen signifikanten Effekt (DS: +11,1%, PSM: +27,2%).

**Indikator 1.3:** Die Ausbildung wird als nützlicher für bestimmte berufsbezogene Aspekte bewertet (z.B. eine Anstellung zu finden, die Möglichkeit, den Arbeitgeber zu wechseln).

**Status:** Die statistische Analyse liefert hierzu keine Hinweise.

**Indikator 1.4:** Absolventen der geförderten Bildungseinrichtungen finden schneller Arbeit.

**Status:** DS und PSM (KM) bestätigen, dass die Absolventen deutlich häufiger direkt oder nach wenigen Wochen Arbeit finden (DS: +15,1% PSM: +8,8%).

Programmziel 2 (Ergebnisse auf der Ebene der Begünstigten): Unternehmen nehmen verstärkt an dualen/dualisierten Trainings teil und/oder stellen dual/dualisiert ausgebildete Absolventen von ein.

## Absolventenbefragung

**Indikator 2.1:** Absolventen von geförderten Bildungseinrichtungen werden öfter von den Unternehmen übernommen, bei denen sie ausgebildet wurden.

**Status:** Vgl. Indikator 1.1

**Indikator 2.2:** Teilnehmende Unternehmen können die rechtlichen Vorgaben für duale Ausbildungen einhalten (d.h. dem Auszubildenden 75% des Mindestlohns zu zahlen).

**Status:** DS zeigt, dass nur größere Unternehmen angemessene finanzielle Unterstützung leisten können (signifikante Korrelation zwischen der Anzahl der Beschäftigten und des Durchschnittsgehalts).

## Interviews mit Vertretern der Bildungseinrichtungen und teilnehmenden Unternehmen

**Indikator 2.3:** Teilnehmende Unternehmen bewerten die Qualifikation von Auszubildenden aus geförderten Bildungseinrichtungen besser.

**Status:** Die Ergebnisse aus Interviews mit teilnehmenden Unternehmen bestätigen die Hypothese (fast 100% Zustimmung).

Programmziel 3 (Ergebnisse auf der Ebene der Institution): Verbessertes Management und bessere Ausbildungskompetenzen an öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen.

## ToT-Befragung

**Indikator 3.1:** Mit den ToT werden die Zielgruppen erreicht (Ausbilder und Verwaltungsangestellte).

**Status:** DS zeigt, dass die Hälfte der ToT-Teilnehmer noch bei der Bildungseinrichtung arbeiten und/oder duale/dualisierte Ausbildungen durchführen; nur für ein Drittel ist es die Hauptbeschäftigung/aufgabe.

**Indikator 3.2:** Bildungseinrichtungen führen zunehmend duale/dualisierte Ausbildungen durch.

**Status:** DS zeigt, dass der Anteil dualer/dualisierter Ausbildungsgänge nach den ToT um mehr als zwei Drittel zugenommen hat, ein Viertel berichtete keine Veränderung.

**Indikator 3.3:** Der Inhalt der ToT war relevant und nützlich für die Zielgruppen.

**Status:** DS zeigt sehr hohe Bewertungen aller Relevanz- und Effektivitätsbezogenen Aspekte (Durchschnittswerte: 7,88 und 7,97 von 10).

**Indikator 3.4:** Die geschulten Ausbilder können ihr gewonnenes Wissen anwenden und weiterentwickeln.

**Status:** DS zeigt, dass etwa 80% in der Lage waren, ihr Wissen an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, 20% berichten von weiterem Schulungsbedarf.

## Gemeinsame Wirkungskette und Zielerreichung (Fortsetzung):

### Wirkungsindikatoren (Fortsetzung)

e1) Zunehmende(r) Anzahl/Anteil der Trainingsinstitutionen, die duale/dualisierte Ausbildungen anbieten

### Absolventenbefragung (Fortsetzung)

**Indikator 1.5:** Absolventinnen profitieren in gleichem Maße von den geförderten Maßnahmen.

**Status:** Statistische Analysen geben keine Hinweise für signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Wirksamkeit, mit Ausnahme des Einstiegslohns.

### Interviews mit Vertretern der Bildungseinrichtungen und teilnehmenden Unternehmen

**Indikator 1.5:** Siehe oben

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen das Geschlechtergleichgewicht in den Programmen, in denen dies intendiert war.

**Indikator 1.6:** Arbeitgeber bewerten die Qualifikation der Absolventen geförderter Bildungseinrichtungen besser.

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen die positiven Maßnahmeneffekte.

### Interviews mit Vertretern der Bildungseinrichtungen und teilnehmenden Unternehmen (Fortsetzung)

**Indikator 2.4:** Einstellung der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich dualer/dualisierter Ausbildung verbessert sich.

**Status:** Ergebnisse aus Interviews mit den Unternehmen bestätigen verbesserte Einstellung, der Nutzen wiegt aber nicht immer die Kosten auf.

**Indikator 2.5:** Anzahl teilnehmender Unternehmen steigt an.

**Status:** Ergebnisse aus Interviews mit den Bildungseinrichtungen zeigen eine positive Entwicklung, doch diese Entwicklung scheint unabhängig von dem angewendeten Ausbildungsansatz zu sein.

**Indikator 2.6:** Teilnehmende Unternehmen fördern den dualen/dualisierten Ausbildungsansatz in ihren Netzwerken.

**Status:** Ergebnisse aus Interviews mit den Unternehmen bestätigen die Annahme nicht.

### ToT-Befragung (Fortsetzung)

**Indikator 3.5:** Die bereitgestellte technische Ausstattung und die Unterrichtsmaterialien werden noch genutzt.

**Status:** DS zeigt, dass ungefähr 2/3 der technischen Ausstattung und % der Unterrichtsmaterialien noch genutzt werden.

**Indikator 3.6:** Die Bildungseinrichtungen können die Ausstattung nachhaltig instandhalten.

**Status:** 1/3 der Antwortenden berichten Probleme bei der Instandhaltung der Ausstattung, ungefähr 29% über zu hohe Kosten, 11% über Probleme bei der Anschaffung fehlender Teile.

### Interviews mit Vertretern der Bildungseinrichtungen

**Indikator 3.2:** Siehe oben

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen nicht die Befragungsergebnisse. Nur die Hälfte der besuchten Bildungseinrichtungen erhöhte die Anzahl der dualen/dualisierten Ausbildungsgänge, ungefähr 1/3 berichtete über eine unveränderte Anzahl, 1/6 berichtete einen Rückgang.

**Indikator 3.3:** Siehe oben

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

**Indikator 3.5 & 3.6:** Siehe oben

**Status:** Interviewergebnisse zeigen ein schlechteres Bild: 7 von 11 Ausbildungsinstitutionen berichten über Probleme bei Nutzung und Instandhaltung der technischen Ausstattung.

**Indikator 3.7:** Ausbildungsinstitutionen passen die eingeführten Innovationen (Curricula, Unterrichtsmaterialien, etc.) veränderten Bedürfnissen an und entwickeln sie weiter.

**Status:** Interviewergebnisse weisen in den meisten Fällen auf ein breites Spektrum von Aktivitäten hin, um die eingeführten Innovationen anzupassen und zu verbessern.

**Indikator 3.8:** Managementeffizienz wurde durch die Schulungsmaßnahmen verbessert.

**Status:** Interviewergebnisse sind nicht eindeutig; Antworten fallen positiv aus, können aber in den meisten Fällen nicht mit Beispielen belegt werden.

**Indikator 3.9:** ToT-Teilnehmer geben ihr Wissen innerhalb der Ausbildungsinstitution weiter.

**Status:** Interviewergebnisse zeigen eine Vielzahl von Beispielen für Multiplikationseffekte innerhalb der Bildungseinrichtungen.

**Programmziel 4 (Ergebnis auf der institutionellen Ebene):** Die Steuerungskompetenzen von TESDA wurden verbessert.

### Interviews mit TESDA-Vertretern

**Indikator 4.1:** Die Managementkompetenzen von TESDA wurden verbessert.

**Status:** Interviewergebnisse sind nicht eindeutig; Antworten fallen positiv aus, können aber in den meisten Fällen nicht mit Beispielen belegt werden.

**Indikator 4.2:** TESDA erhöhte seine Ressourcen für die Einführung von dualen/dualisierten Ausbildungen.

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen die Hypothese nicht.

**Indikator 4.3:** TESDA überwacht die Durchführung von dualen Berufsausbildungen.

**Status:** Interviewergebnisse bestätigen die Hypothese nicht.

### Dokumentanalyse

**Indikator 4.2:** Siehe oben

**Status:** Analyseergebnisse zeigen eine strategische Änderung in den letzten Jahren aufgrund anderer Förderprogramme.

#### Legende:

- Indikator erreicht
- Indikator teilweise erreicht oder die Ergebnisse sind nicht eindeutig
- Indikator nicht erreicht
- Indikator nicht gemessen/nicht messbar
- DS Deskriptive Statistik
- KM Kernel Matching (Algorithmus)
- NN Nearest Neighbour (Algorithmus)
- PSM Propensity Score Matching

Für DS zitierte Prozentzahlen sind die Differenzen zwischen der Ziel- und der Vergleichsgruppe (Absolventen unterstützter und nicht unterstützter Bildungseinrichtungen) in Prozentpunkten.  
Für PSM zitierte Prozentzahlen sind durchschnittliche Effekte mit einem ausreichend geringen Standardfehler.