



**Studie zum Weiterbildungsbedarf  
in der Republik Litauen**



**TRAINING – MADE IN GERMANY**

EINE INITIATIVE VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

# Studie

## zum Weiterbildungsbedarf

in der

## Republik Litauen

## Impressum

### Herausgeber

**iMOVE** beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

### Verantwortlich für den Inhalt

#### itf

Innovationstransfer- und Forschungsinstitut  
für berufliche Aus- und Weiterbildung  
Grevesmühlener Str. 18  
19057 Schwerin  
<http://www.itf-schwerin.de>

#### profil

Gesellschaft für Struktur-, Unternehmens-  
und Personalentwicklung mbH  
Mecklenburgstr. 20  
19053 Schwerin  
<http://www.consult-profil.de>

### Stand

August 2004

## Inhaltsverzeichnis

1.	Zielstellung und methodisches Vorgehen.....	4
2.	Litauen in Fakten .....	5
3.	Rahmenbedingungen.....	6
3.1	Politik.....	6
3.2	Wirtschaft.....	6
3.3	Arbeitsmarkt.....	10
3.4	Aspekte der Umgangs- und Geschäftskultur .....	13
4.	Bildungssystem.....	15
4.1	Schul- und Hochschulsystem.....	16
4.2	Berufliche Bildung .....	18
5.	Weiterbildungsmarkt in Litauen .....	20
5.1	Aktuelle Lage .....	20
5.2	Marktentwicklung und Förderung .....	31
5.3	Markteintritt.....	35
5.4	Fazit und Handlungsempfehlungen zum Markteintritt.....	38
5.5	Handlungsempfehlungen für eine Schrittfolge zum Markteinstieg .....	43
6.	Zusammenfassung .....	44
7.	Anhang .....	46
7.1	Literatur und Links .....	46
7.2	Hilfreiche Adressen.....	47

## 1. Zielstellung und methodisches Vorgehen

### Zielstellung

Die vorliegende Studie zum Weiterbildungsmarkt in Litauen hat das Ziel,

- deutschen Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung Möglichkeiten des Markteintritts aufzuzeigen,
- dafür politische, wirtschaftliche und bildungsrelevante Eckdaten bereitzustellen und
- Handlungsempfehlungen zur Kooperation mit litauischen Partnern anzubieten.

### Methodisches Vorgehen

Die Studie stützt sich auf Literatur- und Internetrecherchen sowie vorliegende Berichte zur Situation in Litauen, auf einen mehrtägigen Besuch in Vilnius und Kaunas, eine langjährige Zusammenarbeit des ift-Instituts mit dem 1996 gegründeten Methodischen Zentrum für Berufliche Bildung Litauens und auf Kontakte mit beruflichen Schulen in Vilnius.

Die wichtigsten Aussagen wurden verifiziert und untersetzt durch Gespräche und leitfadengestützte Interviews in

- der deutschen Botschaft in Litauen,
- der Deutsch-Baltischen Handelskammer in Vilnius,
- der Litauischen Behörde für Berufliche Bildung,
- der Landwirtschaftlichen Fakultät der Universität Kaunas,
- dem Bildungs- und Wirtschaftsministerium,
- dem Methodischen Zentrum für Berufliche Bildung,
- zwei beruflichen Schulen sowie
- privaten Bildungseinrichtungen.



## 2. Litauen in Fakten

<b>Lage:</b>	Litauen grenzt im Norden an Lettland, im Südosten an Weißrussland, im Südwesten an Polen und an das Kaliningrader Gebiet der Russischen Föderation. Im Westen bildet die Ostsee die natürliche Grenze.
<b>Staats-/ Regierungsform:</b>	Republik, parlamentarische Demokratie
<b>Fläche:</b>	65.301 qkm
<b>Hauptstadt:</b>	Vilnius
<b>Andere Großstädte:</b>	Kaunas, Hafenstadt Kleipeda, Siauliai
<b>Bevölkerung:</b>	3,69 Mio. Einwohner, davon 83,5 % Litauer, 6,3 % Russen, 6,7 % Polen, 3,5 % andere Nationalitäten
<b>Erwerbspersonen:</b>	1,8 Mio.
<b>Sprachen:</b>	Litauisch (Amtssprache), Russisch, Englisch, Deutsch
<b>Bruttoinlandsprodukt:</b>	15,885 Mrd. EUR (2003)
<b>Inflationsrate:</b>	2 % (Prognose 2004)
<b>Arbeitslosenquote:</b>	9,0 % (Prognose 2004)
<b>Währung:</b>	Litauische Litas LTL 1 EUR = 3,4528 LTL

### 3. Rahmenbedingungen

#### 3.1 Politik

##### Staatsaufbau

Die Republik Litauen erklärte am 11.03.1990 ihre Unabhängigkeit. Sie ist eine parlamentarische Demokratie mit ausgeprägtem präsidentialen Elementen. Am 25.10.1992 wurde durch ein Referendum die Verfassung angenommen. Diese enthält einen Grundrechtskatalog, der mit dem des deutschen Grundgesetzes vergleichbar ist. Das Parlament (Seimas) besteht aus einer Kammer mit 141 Abgeordneten und wird alle vier Jahre neu gewählt.

Der Staatspräsident – seit dem 13. Juni 2004 Valdas Adamkus – wird alle fünf Jahre gewählt und hat umfassende Staatsgewalt. Er kann unter anderem das Parlament auflösen.

##### Grundlinien der Innenpolitik

Die in der Vergangenheit häufigen Regierungswechsel hatten keinen Einfluss auf die politische Stabilität und die Grundorientierung der litauischen Politik. Deren wichtigste innenpolitische Ziele waren die Vorbereitung der für den EU-Beitritt erforderlichen Maßnahmen und die Privatisierung der staatlichen Wirtschaft, die auch realisiert wurden.

Der Premierminister ist Algirdas Brazauskas von der Sozialdemokratischen Koalition.

##### Verwaltungsstruktur

Er ernennt unter anderem die Gouverneure für die 60 Gemeindeverwaltungen in den 10 Verwaltungsbezirken.

#### 3.2 Wirtschaft

##### Ressourcen

Die Republik Litauen ist – abgesehen von geringen Erdöl- und Erdgaslagerstätten – ein rohstoffarmes Land. Holz, Torf, Sand und Ton sind die wichtigsten natürlichen Ressourcen des Landes. Ihre größten Industriezentren sind

##### Industriezentren

- die Hauptstadt Vilnius (metallverarbeitende Industrie und Maschinenbau, Baustoff- und Nahrungsmittelindustrie, elektrotechnische und chemische Industrie, Papier- und Möbelindustrie),

- Kaunas (Textil-, Baustoff-, Nahrungsmittel-, Möbel- und Arzneimittelindustrie),
- die Hafenstadt Klaipeda ( Nahrungsmittel-, Möbelindustrie, Schiffbau),
- Siauliai (Nahrungsmittelindustrie und Maschinenbau) sowie
- Panevezys (Produktionsstätten für Bildröhren, Bauglas, Kabelproduktionsanlagen und Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie).

Kaunas ist mit 430.000 Einwohnern die zweitgrößte Stadt Litauens und auch das industrielle Zentrum.

## Rezession

## Wachstumskurs

Die litauische Wirtschaft wurde 1999 von einer Rezession erfasst. Erstmals seit 1994 sank das reale Bruttoinlandsprodukt um 4 %. Diese rückläufige Entwicklung ist unter anderem auf den Verlust russischer Absatzmärkte, insbesondere für Landwirtschaftsprodukte, auf einen Reformstau im Energiesektor sowie auf die Folgen einer expansiven Fiskalpolitik zurück zuführen. Auch die litauische Außenwirtschaft litt unter den Folgen der „russischen Krise“; sowohl Exporte (-19 %) wie Importe (-17 %) verringerten sich.

Seit 2000 ist die litauische Wirtschaft wieder auf Wachstumskurs. Das Land hat seinen Haushalt konsolidiert, ein solides Wachstum und eine niedrige Inflation erreicht sowie seine Volkswirtschaft erfolgreich auf Konvergenzkurs mit den EU-Volkswirtschaften gebracht. Das Bruttoinlandsprodukt stieg 2003 um 7,7 %. Diese positive Entwicklung schafft neuen Handlungsspielraum für die Wirtschaftspolitik, der allerdings – nach Aussagen von Experten – nicht immer konsequent für die Überwindung struktureller Probleme, etwa im Gesundheitswesen und in der Rentenversicherung, genutzt wird.

Es ist zu erwarten, dass auch 2004 das BIP-Wachstum wieder deutlich über der 6 %-Marke liegen wird. Bei Ausbleiben äußerer Schocks dürfte die litauische Wirtschaft auch mittelfristig weiter expandieren.

## Branchenentwicklung

Nach Einschätzung deutscher Marktbeobachter liegen die litauischen Branchen mit realen Entwicklungschancen im europäischen Binnenmarkt in den Bereichen Lasertechnik und Biotechnologie so-



wie im expandierenden IT-Sektor (8 % des BIP).

Der Anteil der Industrie am BIP beträgt gegenwärtig ca. 28 %, davon nimmt eine immer noch leistungsfähige Leichtindustrie ca. 30 % ein. Diese leidet aber bereits heute unter steigenden Lohnkosten und wird demzufolge künftig rückläufig sein. Weitere Branchen, wie Transport, Dienstleistungen und Handel sind zusammen mit 44 % am Bruttoinlandsprodukt beteiligt.

Die Landwirtschaft, die mit etwa 6 % einen vergleichsweise großen Anteil am Bruttoinlandsprodukt hat, beschäftigt ca. 16 % der Erwerbstätigen. Hier sind aber mittelfristig erhebliche Strukturveränderungen zu erwarten.

Zurzeit wachsen vor allem der Automobil- und Computerhandel sowie der Service- und Reparaturbereich. Auch aus der Nahrungsmittel-, Textil- und Holzverarbeitenden Industrie sowie aus der Bauwirtschaft wird eine Zunahme offener Stellen gemeldet. Dafür ging das Angebot an Stellen in der Landwirtschaft zurück.

Bemerkenswert ist die Expansion der großen biotechnologischen Unternehmen und die damit einhergehende Nachfrage nach entsprechend qualifizierten Fachkräften.

### **Forschung und Entwicklung**

Um die wirtschaftliche Entwicklung stärker zu beeinflussen, stellt das Land für Forschung und Entwicklung ca. 0,7 % des Bruttoinlandsprodukts zur Verfügung und nimmt am fünften Rahmenprogramm der Europäischen Union für Forschung und Entwicklung teil.

### **Freihandels- abkommen EFTA**

Seit 1997 besteht ein Freihandelsabkommen mit der EFTA; die Baltischen Staaten untereinander verbindet ebenfalls eine Freihandelszone. Litauens Bemühungen um einen Beitritt zur Welthandelsorganisation stagnieren vor allem aufgrund von Meinungsverschiedenheiten zu Dauer und Tempo des Abbaus von Importzöllen für landwirtschaftliche Produkte.

### **Problem Energiesektor**

Ein Problem stellt zurzeit der Energiesektor dar. Er ist noch geprägt von den Hinterlassenschaften der Sowjetunion. So bezieht Litauen 80 % seiner benötigten Energie aus zwei Atomkraftwerken in Ignalina. Diese beiden Kraftwerke sind von der gleichen Bauart wie das

Kraftwerk in Tschernobyl. Im September 1999 entschied die Regierung, den ersten Reaktorblock des Kernkraftwerks Ignalina abzuschalten. Sie verpflichtete sich im Rahmen des Abkommens mit der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung über Zuschüsse aus dem Nuklearen Sicherheitsfonds zu entsprechendem Rückbau der Anlagen. Die Abschaltung der Kraftwerke insgesamt ist für 2005 und 2009 geplant. Damit wird Litauen nicht länger Energie exportieren können. Das Land wird neben dem Ausbau regenerativer Energien auf die Effektivitätssteigerung fossiler Kraftwerke für den eigenen Bedarf angewiesen sein. Mit der Errichtung einer Windenergieanlage des Typs E-40 (600 kW) bei Palanga wurde 2004 bereits die erste Windkraftanlage in Betrieb genommen; weitere sollen folgen.

Aus diesem Grund ist besonders auf dem Gebiet der alternativen Energien und des Umweltschutzes ein hoher Weiterbildungs- und Kooperationsbedarf zu vermuten.

#### **Problem Handwerk**

Ein weiteres Problem besteht gegenwärtig darin, dass – verglichen mit den deutschen Marktgegebenheiten – das Handwerk in Litauen schwach entwickelt ist. Deshalb wird auch die gesamte handwerksorientierte Aus- und Weiterbildung als entwicklungsbedürftig eingeschätzt.

#### **Privatisierungen Investoren**

Die Privatisierungen der staatlichen Unternehmen waren bis Ende des Jahres 2003 größtenteils abgeschlossen. Ca. 2/3 der berufstätigen Bevölkerung arbeitet inzwischen im Privatsektor.

Gelungen ist die Privatisierung bislang noch nicht bei der litauischen Fluggesellschaft LAL. Sie soll 2004 erneut auf den Markt gebracht werden, nachdem ein erster Versuch aufgrund mangelnden Interesses potenzieller Investoren im Jahr 2003 gescheitert ist.

Die wichtigsten Investoren sind Schweden, die Vereinigten Staaten, Finnland und Dänemark; Deutschland steht auf dem fünften Platz. Durch eine Novellierung des Investitionsgesetzes, ist es den Kommunen erlaubt, größeren Investoren erhebliche Vorteile einzuräumen.

### 3.3 Arbeitsmarkt

In den nächsten zehn Jahren kann sich das Wirtschaftswachstum laut Prognosen von Fachleuten verdreifachen. Dennoch blieb bisher die Situation auf dem Arbeitsmarkt von diesen Entwicklungen entkoppelt. Für 2004 wird eine Arbeitslosenquote erwartet, die erstmals unter der 10 %-Marke liegt.

#### Strukturdaten

Arbeitsmarktstruktur in Zahlen		2000	2001	2002	2003
Erwerbsquote insgesamt	Anteil der Erwerbstätigen (15 – 64 Jahre) an der Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe	60,3	58,4	60,6	62,0
Erwerbsquote weiblich	Anteil der erwerbstätigen Frauen (15 – 64 Jahre) an der weiblichen Gesamtbevölkerung derselben Altersgruppe	59,1	57,1	57,9	59,2
Arbeitslosenquote	Anteil der Arbeitslosen an der gesamten Erwerbsbevölkerung	16,4	17,4	13,8	12,4
Langzeitarbeitslosenquote	Langzeitarbeitslose Bevölkerung (12 Monate und mehr) in Prozent der Erwerbsbevölkerung insgesamt	8,7	10,3	7,6	6,3
Erwerbstätige im Industriesektor	Erwerbstätige in der Industrie in Prozent der Erwerbstätigen insgesamt	20,8	20,8	20,7	20,7
Erwerbstätige im Dienstleistungssektor	Erwerbstätige im Dienstleistungssektor in Prozent der Erwerbstätigen insgesamt	54,5	55,6	54,7	53,9

Quelle: EUROSTAT, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaft

#### Regionale Disparitäten

Die geographische Verteilung der Arbeitslosigkeit weist eine eindeutige Konzentrationen auf die ländlichen Räume aus. So wurde die höchste durchschnittliche Arbeitslosenrate in Druskininkai mit 26,2 %



## Unbesetzte Arbeitsstellen

Im Vergleich zu den Vorjahren stabilisierte sich auch das Angebot der gemeldeten freien Stellen, wobei jede zweite unbesetzte Stelle vom Dienstleistungsbereich gemeldet wurde.

Anzahl der freien Stellen (in Tausend)	2002	2003
Insgesamt	29,0	28,0
<i>davon in den Sektoren:</i>		
• Landwirtschaft	1,4	1,4
• Industrie	9,4	9,2
• Bauwirtschaft	3,0	3,1
• Dienstleistung	15,2	14,3
<i>bezüglich der Qualifikation:</i>		
• höhere Bildung	2,1	2,1
• Hochschule/Kolleg	2,4	2,5
• Dienstleistung/ausgebildete Arbeiter	17,8	17,2
• ohne Abschluss	6,7	6,2

Quelle: Zentrales Litauisches Statistikbüro, Monatsbericht 06/2004

## Ausländische Arbeitnehmer

Ausländische Arbeitnehmer finden nur in Firmen aus ihrer Heimat und in ausgewählten Spitzenpositionen finanziell ansprechende Arbeitsplätze. Zurzeit gibt es in Litauen – abgesehen von Firmenbeteiligungen – deutlich weniger als 100 deutsche Unternehmen und etwa 150 entsandte Fach- und Führungskräfte. Die meisten Unternehmen ziehen ihre deutschen Experten jedoch allmählich zurück und ersetzen sie nach und nach durch entsprechend geschulte litauische Mitarbeiter.

## Löhne Lebenshaltungskosten

Die Einkommen in Litauen liegen weit unter dem EU-Durchschnitt. Der Durchschnittslohn betrug 2003 ca. 326 EUR (1.125 LTL), der Mindestlohn betrug 125 Euro. Seit dem 01. September 2003 beträgt das monatliche Mindesteinkommen 450 LTL (130 EUR).

Im Vergleich zu deutschen Großstädten wie Frankfurt am Main und Berlin, kann man in der litauischen Hauptstadt Vilnius von etwa 35 % niedrigeren Lebenshaltungskosten ausgehen. In den ländlichen Gegenden liegen die Preise zum Teil noch erheblich darunter.

## Sozialpartner

Die Sozialpartnerorganisationen bieten nach Einschätzung deutscher Beobachtung ein heterogenes Bild. Sie sind durch die Strukturpolitik der EU und dem damit im Zusammenhang stehenden obligatorischen Sozialpartnerdialog forciert, der sich in einer deutlichen Konsolidierung befindet.

Die stärkste Gewerkschaftsvereinigung ist das 1993 gegründete Litauische Gewerkschaftszentrum. Es ist Dachorganisation für 13 Einzelgewerkschaften mit 140.000 Mitgliedern. Daneben bestehen

- der Litauische Gewerkschaftsbund Solidarität (Lietuvos Profesiniu Sajunga Solidarumas/LPSS), gegründet 1989, mit 25 Regionalvereinigungen, 10 Einzelgewerkschaften und 52.000 Mitgliedern,
- der Litauische Gewerkschaftsbund (Lietuvos Profesiniu Sajungu Konfederacija/LPSK), der 1992 gegründet wurde, mit 25 Einzelgewerkschaften und 50.000 Mitgliedern sowie
- die Litauische Föderation der Arbeit, erstmals gegründet 1919 und 1991 wieder gegründet, mit 20.000 Mitglieder.

Die jüngeren Arbeitgebervereinigungen, wie die *Lithuanian Business Employers`Confederation (LVK)*, und die litauische Industrievereinigung *Confederation of Lithuanian Industrialists (LPK)* sind an stabilen Arbeitsbeziehungen zu den Gewerkschaften interessiert. Sie betreiben eine engagierte politische Lobbyarbeit zugunsten der jeweiligen Mitglieder in den Spitzengremien der Regierung und den Fachverwaltungen. Darüber hinaus nutzen sie intensiv die mit dem Beitritt zur EU erweiterten Möglichkeiten zur internationalen Präsenz sowie zum europäischen Sozialpartnerdialog im Rahmen von EU-Projekten und einschlägigen Fachveranstaltungen.

### 3.4 Aspekte der Umgangs- und Geschäftskultur

#### Gäste und Geschäftspartner

In Litauen wird – wie in Estland und Lettland auch – ein eher dezenter Umgang miteinander, erst recht Fremden bzw. Gästen gegenüber, gepflegt. Daher darf es nicht verwundern, wenn man als Fremder nicht sofort in persönlicher Manier aufgenommen wird. Dennoch sind Litauer nicht weniger gastfreundlich als andere Menschen, nur eben auf eine andere Art. Etikette wird groß geschrieben. Wenn man sich an die landläufigen Umgangsformen hält und die landestypische Zurückhaltung nicht missdeutet, kann man eigentlich nichts falsch machen. Die europaweit üblichen Höflichkeitsformen gelten auch hier.

#### Geschichte – ein sensibles Thema

Ein sensibles Thema ist in Litauen die Geschichte. Als Deutscher sollte man sich mit leichtfertigen Bewertungen zu Fragen der nationalen Souveränität, der sozio-ökonomischen Situation u.ä. im Zweifel zurückhalten, um den Eindruck eines besserwissenden Westeuropäers zu vermeiden. Auch

die eifertige Bezeichnung von Litauern als Balten wird nicht immer gern gehört, da man auf seine eigene Geschichte und staatliche Souveränität sehr stolz ist.

Bei dem Thema „Russland“ ist Sensibilität erforderlich, da auch die Litauer infolge der gemeinsamen Geschichte mit dem östlichen Nachbarn nicht die freundlichsten Assoziationen verbinden. Demzufolge sollte Russisch – wenn nicht im Gespräch mit Vertretern der ansässigen russischen Bevölkerung – nach der jeweiligen Landessprache, Englisch oder Deutsch nur als absoluter sprachlicher Notbehelf gelten.

### **Kirche**

Da die katholische Kirche in Litauen einen ähnlich starken Einfluss hat wie in Polen oder Irland – etwa 90 % der Bevölkerung gehören der römisch-katholischen Kirche an – drohen auf diesem Gebiet eine große Anzahl von möglichen Kommunikationspannen. Es wird daher empfohlen, sich bei Diskussionen mit Kritik an der Kirche oder am Papsttum zurückzuhalten.

### **Sprache**

Entsprechend der jeweiligen Bevölkerungsanteile ist der Anteil russisch sprechender Litauer mit 344.000 gegenüber dem litauisch sprechenden Bevölkerungsanteil relativ hoch. Russisch wird vor allem von älteren Menschen gesprochen und ist besonders im westlichen Kleinlitauen (Region um Klaipeda, wo die russische Minderheit lebt) weit verbreitet. In Klaipeda und vor allem auf der Kurischen Nehrung gibt es auch viele Litauer, die Deutsch sprechen.

Das Interesse an der deutschen Sprache ist zwar rückläufig, aber weiterhin beachtlich. 16 % aller litauischen Schüler lernen Deutsch als erste Fremdsprache (80 % Englisch und 3 % Französisch), 15 % der Schüler lernen Deutsch als zweite Fremdsprache. Auch die Anzahl der Schüler, die das Deutsche Sprachdiplom der KMK-Stufe II ablegen, ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen (2001: 87, 2002: 128, 2003: 165)

Als weitere Fremdsprache ist Englisch besonders verbreitet. Infolgedessen kann man sich mit jungen Leuten nahezu ausnahmslos gut auf Englisch verständigen.

#### 4. Bildungssystem

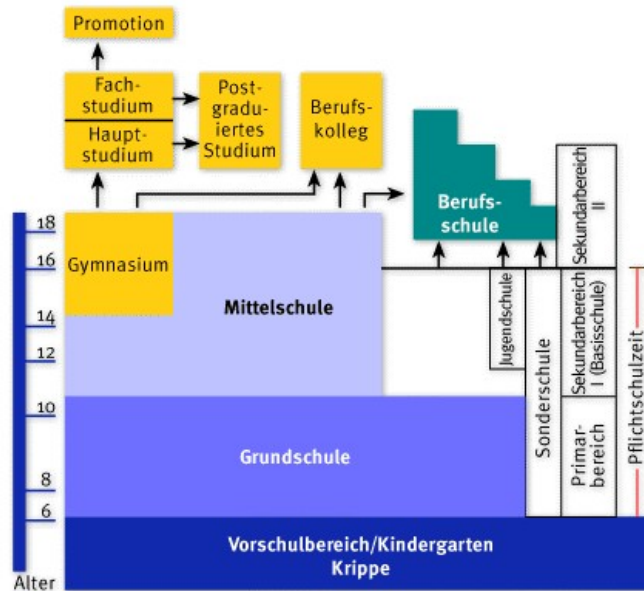
- Bildungsreform** Der Unabhängigkeit Litauens im Jahre 1990 folgte eine Bildungsreform. Im Zuge der Reform wurde auf Grund eines von der Regierung 1992 herausgegebenen Dokuments (The general concept of education in Lithuania), in dem Nationalität, Demokratie und Humanismus als Hauptprinzipien betont werden, ein neues Bildungsgesetz verabschiedet. Es ist ein einheitliches, das gesamte Bildungswesen umfassende System neu aufgebaut worden, in dem die Bildungsinhalte ebenso reformiert wurden wie die Lehrmethoden, die Aus- und Weiterbildung der Lehrer und die Schulstruktur. In einem weiteren Schritt sollen bis 2005 die Reformergebnisse evaluiert und korrigiert sowie Lehrpläne und Lehrmaterialien verbessert werden.
- Rechtliche und institutionelle Grundlagen** Die Verantwortung für das Bildungssystem obliegt dem Ministerium für Bildung und Wissenschaft. Bestimmte amtliche Verpflichtungen werden an die Bildungsressorts der 10 Verwaltungsbezirke delegiert. So sind diese z.B. für die Beaufsichtigung der Schulen zuständig, aber auch für die Einrichtung von Internaten und Sonderschulen. Die Städte und Kommunen verwalten Vorschulen und allgemeinbildende Schulen entsprechend den Anweisungen des Bildungsministeriums. Berufsschulen und -kollegs unterstehen direkt dem Bildungsministerium. Mit Ausnahme der Hochschulen, die erhebliche Autonomie besitzen – das Gesetz für Wissenschaft und Lehre von 1991 sichert ihnen universitäre Autonomie, akademische Freiheit und die Integration von Forschung und Entwicklung zu – sind die Bildungsinstitute ihren vorgesetzten Behörden gegenüber verantwortlich. Sie arbeiten in Übereinstimmung mit den direkt oder indirekt vom Ministerium für Bildung und Wissenschaft gebilligten Unterrichtsplänen, grundlegenden Lehrplänen und Studienprogrammen.
- Schulpflicht** Nach Artikel 19 des Bildungsgesetzes der Republik Litauen besteht bis zum Ende des 16. Lebensjahres allgemeine Schulpflicht. Kinder, die mindestens 6 Jahre alt sind, werden zur 1. Klasse zugelassen. Für die dafür notwendige Schulreife wurden 1996 von einer Expertenkommission Kriterien festgelegt.



## 4.1 Schul- und Hochschulsystem

### Struktur des Bildungssystems

### Bildungssystem Litauen



### Überblick über das Schulwesen

- Primarstufe
- Sekundarstufe I
- Sekundarstufe II

Die ersten vier Schuljahre entsprechen der Primarstufe (Grundschule), die nächsten sechs Jahre der Sekundarstufe I (Basisschule) und die letzten zwei Jahre der Sekundarstufe II. Trotz der Aufgliederung des Schulwesens in drei verschiedene Stufen sind die Schulen institutionell übergreifend aufgebaut. Viele Primarschulen sind nicht von Basis- oder Sekundarschulen getrennt. Neben einfachen Grundschulen von Klasse 1 – 4 gibt es Basisschulen (Hauptschulen), die die Klassen 1 – 9 umfassen oder allgemeinbildende Einheitsschulen (Mittelschulen), in denen die Klassen 1 – 12 angeboten werden. Sogar einige Gymnasien führen Primar- und Basisschulklassen.

Die Sekundarstufe kann an verschiedenen Schultypen absolviert werden, z.B. Internaten, Sonderschulen für Behinderte, Schulen für Erwachsene oder an „Jugend- und Sonderschulen“ für sozial benachteiligte und verhaltensauffällige Schüler.

Der Besuch aller staatlichen allgemeinbildenden Schulen ist gebührenfrei.

### Tertiärbereich Überblick

Parallel zur Reform für die allgemeinbildenden Schulen wurde eine Hochschulreform durchgeführt. An litauischen Universitäten gibt es ein dreistufiges System mit den Abschlüssen Bakkalaureat (vier Jahre – berufsqualifi-

zierendes Hauptstudium), Magister (drei bis vier Semester - spezialisiertes Fachstudium) und Doktor (zwei oder drei Jahre - Promotion).

Daneben gibt es Studienprogramme, die Haupt- und Fachstudium vereinen und z.B. in technischen Fächern mit den „Diplomas“ abschließen und besondere Fachausbildungen, wie z.B. zum Mediziner oder Juristen, ermöglichen.

Für ausgewählte Schwerpunkte und Spezialisierungen werden auch ein- bis zweijährige postgraduale Studiengänge nach europäischen Standards mit unterschiedlichen Abschlusszertifikaten durchgeführt.

Im Einklang mit der Bologna-Erklärung – der gemeinsamen Erklärung der europäischen Hochschulminister zur Schaffung eines europäischen Hochschulraumes vom 19.06.1999 – wurde außerdem für die internationale Anerkennung der Abschlüsse an den renommierten Universitäten ein Leistungspunktsystem, entsprechend dem „European Credit Transfer System“, (ECTS) erfolgreich implementiert.

Zurzeit ist es möglich, an fünfzehn staatlichen Hochschulen, davon zehn Universitäten und fünf Akademien sowie sieben nichtstaatlichen Hochschulen, davon vier Universitäten und drei Kollegs, zu studieren.

## Studien- programme

Der Trend zur Hochschulbildung ist in Litauen weiter steigend. Dafür stehen gegenwärtig etwa 900 verschiedene Studienprogramme zur Verfügung. Im Verlaufe der Modernisierung dieser Studienprogramme beteiligen sich viele Hochschulen Litauens an internationalen bzw. EU-Programmen wie LEONARDO, SOCRATES, ERASMUS, TEMPUS und PHARE.

## Zulassung

Grundsätzliche Zugangsvoraussetzung für litauische Hochschulen ist der Abschluss der Sekundarschule II. Die Aufnahmebedingungen werden von den Hochschulen selbst bestimmt und sind differenziert nach Studienfach. Es können sowohl Mindestnoten in bestimmten Fächern als auch die Absolvierung von Zugangsprüfungen verlangt werden. Dieses flexible System ersetzte bislang eine starre Numerus-clausus-Regelung für besonders begehrte Studienrichtungen.

Eine Sprachprüfung in Litauisch ist nicht zwingend vorgeschrieben.

Die Anerkennung/Gleichstellung ausländischer Bildungsabschlüsse wird

eher großzügig gehandhabt.

## Finanzierung

In Litauen sind die Regelungen zu Studiengebühren sehr unterschiedlich gestaltet. Grundsätzlich gilt, dass an staatlichen Hochschulen der größere Teil der Studienplätze staatlich finanziert wird. Das gilt allerdings nur für gute, leistungsorientierte Studenten. Etwa 30 – 40% der Studenten bezahlen je nach Studienrichtung und Hochschule zwischen 1.500 und 24.000 Litass pro Studienjahr an Studiengebühren.

Bei nichtstaatlichen Hochschulen werden generell Gebühren in vergleichbarer Höhe erhoben. Ausländische Studierende müssen ebenfalls Studiengebühren zahlen. Die Höhe richtet sich wiederum nach Studienprogramm und Hochschule und entspricht im Durchschnitt etwa 800 US Dollar pro Semester (z.B. an der Vytautas Magnus Universität in Kaunas).

Austauschstudenden „under university agreementconditions“ zahlen keine Gebühren.

## Praktika

Vor oder während des Studiums sind Praktika in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen bis zu sechs Monaten möglich. Als Organisationspartner stehen die Industrie-, Handels- und Handwerkskammern zur Verfügung, die dafür vor allem in Kaunas und Vilnius eine hohe Kompetenz aufweisen. Diese Praktika werden in den meisten Fällen nicht vergütet.

Studienintegrierte Praktika, etwa in technischen Fachrichtungen, werden auch für litauische Studenten von den Hochschulen grundsätzlich nicht vermittelt. Die litauischen Hochschulen beteiligen sich zwar immer mehr an den internationalen Praktikanten-Austausch-Programmen, stehen damit aber noch am Anfang.

Auch Praktika nach dem Studium oder der Ausbildung als Chance für den Berufseinstieg sind vergleichsweise wenig verbreitet.

## 4.2 Berufliche Bildung

## Reform

Nach der Unabhängigkeit Litauens führten lokale Initiativen und die Unterstützung durch die EU zu Veränderungen in der Berufsbildung. Dazu gehören die Umgestaltung der Lehrprogramme, der soziale Dialog und die Einführung eines Qualitätssicherungssystems.

Die Berufsbildung ist seit 1997 durch das *Berufsbildungsgesetz* geregelt.

- Praxisnahe Ausbildung durch Praktika** Sowohl der theoretische als auch der praktische Unterricht finden in der Berufsschule statt. Eine betriebliche Ausbildung, die mit der dualen Berufsausbildung in der Bundesrepublik vergleichbar wäre, gibt es nicht. Um die Ausbildung praxisnah zu gestalten, sind Praktika in den Unternehmen in die Ausbildung integriert.
- Für die Aufnahme einer Berufsbildung stehen zwei Schulformen zur Verfügung – Berufsschulen und Berufskollegs.
- Berufsschule** Voraussetzung für den Besuch einer Berufsschule ist ein Mindestalter von 14 Jahren. Entsprechend der Berufswahl, der Vorbildung und der Komplexität des Berufes werden vier Stufen angeboten.
- Die 1. Stufe richtet sich an Jugendliche, die die Basisschule nicht beendet haben. Die Kurse gehen über zwei Jahre und vermitteln einfache Berufsfähigkeiten.
- Für die 2. Stufe ist das Abschlusszeugnis der Basisschule erforderlich. Die Ausbildung bis zum Erreichen einer beruflichen Qualifikation dauert drei Jahre.
- Für Stufe 3 ist ebenfalls das Abschlusszeugnis der Basisstufe notwendig. Der Unterricht geht über 4 Jahre und endet mit dem Abschlusszeugnis der Sekundarstufe II sowie einer beruflichen Qualifikation.
- Stufe 4 ist für Jugendliche vorgesehen, die die Sekundarstufe II erfolgreich abgeschlossen haben, aber kein Interesse an einer akademischen Ausbildung haben. Je nach Komplexität des Berufes dauern die Kurse ein bis zwei Jahre.
- Berufskollegs** An einem Berufskolleg werden Jugendliche jeden Alters aufgenommen, die entweder die Sekundarstufe II oder die 3. oder 4. Stufe der Berufsschule erfolgreich abgeschlossen haben. In dieser berufsbildenden Einrichtung werden Spezialqualifikationen auf mittlerer Ebene vermittelt. Dafür dauert das Vollzeitstudium drei bis vier Jahre.
- Finanzierung** Der Besuch aller berufsbildenden Schulen ist frei. Schüler mit sehr guten und guten Leistungen können Stipendien erhalten.

**Führende Ausbildungsberufe** Besonders führende Ausbildungsberufe in der Erstausbildung sind zurzeit Berufe der Holz- und holzverarbeitenden Industrie, der Lebensmittelindustrie, der KFZ-Technik, des Textilgewerbes und des Einzelhandels. Entgegen der wirtschaftlichen Bedarfslage kommen nur etwa 8 % der Berufe aus dem Metall- und Elektrosektor. Die Ausbildung in den Berufen IT-Spezialist sowie Mechatroniker werden nicht an berufsbildenden Schulen durchgeführt; es ist ein Studium an einer Hochschule oder Technikum erforderlich.

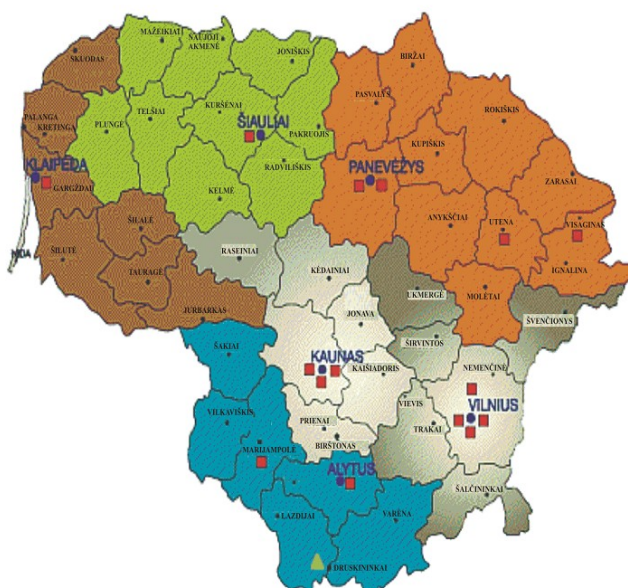
## 5. Weiterbildungsmarkt in Litauen





### 5.1 Aktuelle Lage

**Situation des Weiterbildungsmarktes** Eine verallgemeinernde Darstellung eines zeitnahen Bildes des litauischen Weiterbildungsmarktes ist sehr schwierig. Die Bildungsträgerlandschaft ist unübersichtlich und befindet sich ständig in Bewegung. Sie besteht aus privaten, meistens kleinen Anbietern mit differenzierter Marktpräsenz.

**Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung** Infolge eines offiziell angelegten Marktzuganges empfiehlt sich deshalb zunächst die *Litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung* als zuverlässiger, öffentlich-rechtlicher Navigator durch die Weiterbildungslandschaft des Landes.

### Niederlassungen der Behörde



-  Territorial labour market training and counselling offices
-  Minor Offices allocated to Territorial Labour Market Training and Counselling Offices
-  Labour Market Training Centres
-  Branches and Minor Offices allocated to Labour Market Training Centres

### **Aufgaben der Arbeitsmarkt- und Qualifizie- rungsbehörde**

Die Behörde, die über einen eigenen, pädagogisch-psychologisch profilierten Beraterstab verfügt, hat ihren Hauptsitz in Vilnius und ist landesweit mit Niederlassungen in den größeren Städten des Landes, wie in Kaunas, Klaipeda, Siauliai, Panevezys und Alytus, vertreten. Hier hat sie *Arbeitsmarkt-, Trainings- und Beratungscenter eingerichtet*. Darüber hinaus betreut sie ein dichtes landesweites Netz von externen Arbeitsmarkt- und Trainingscentern.

### **Beratung und Betreuung**

In den regionalen Niederlassungen werden besondere arbeitsmarktpolitische Zielgruppen, wie Langzeitarbeitslose, Jugendliche ohne Berufsabschluss, Benachteiligte, ethnische Minderheiten und Haftentlassene betreut und beraten. Das Ziel besteht in ihrer beruflichen Integration am Arbeitsmarkt.

Eine weitere Aufgabe dieser Behörde besteht in der Beratung von

- Beschäftigten, die unmittelbar von Entlassung bedroht sind,
- Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz suchen, sowie
- Studenten, Lehrer und weiteren Ratsuchenden.

Gegenstand der Einzel- oder auch Gruppenberatung ist u.a. die Berufswegeplanung, das Bewerbungstraining und eine Qualifizierungsberatung.

Zu weiteren Arbeitsschwerpunkten entwickelte sich in der Vergangenheit das staatliche Zulassungsverfahren für Weiterbildungsanbieter, die Entwicklung von Prüfungsordnungen für die Weiterbildung, die Umsetzung von Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsprogrammen sowie das Arbeitsmarktmonitoring.

### **Transnationale Tätigkeit**

Die Behörde arbeitet mit einer großen Anzahl von Partnern aus anderen EU-Ländern wie Österreich, Großbritannien, Dänemark, Italien, Spanien, Polen, Norwegen, Holland, Portugal, Finnland, Schweden und Deutschland zu Fragen der Berufsbildungsforschung und der Ausrichtung transna-

tionaler Arbeitsmarktprogramme und -projekte zusammen.

In Fragen der beruflichen Weiterbildung tendiert die Kooperation zu Partnern in England, die nach Aussagen litauischer Fachexperten eine hohe Kompetenz auf diesem Gebiet besitzen. Deutsches Know-how hingegen wird vorwiegend im Bereich der beruflichen Erstausbildung angenommen. Begründet wird diese Unterscheidung mit dem auf berufliche Fachkenntnisse orientierten deutschen *Erstausbildungssystem* einerseits und dem im Unterschied dazu auf Schlüssel- und Produktkompetenz ausgerichteten britischen *Weiterbildungssystem* andererseits.

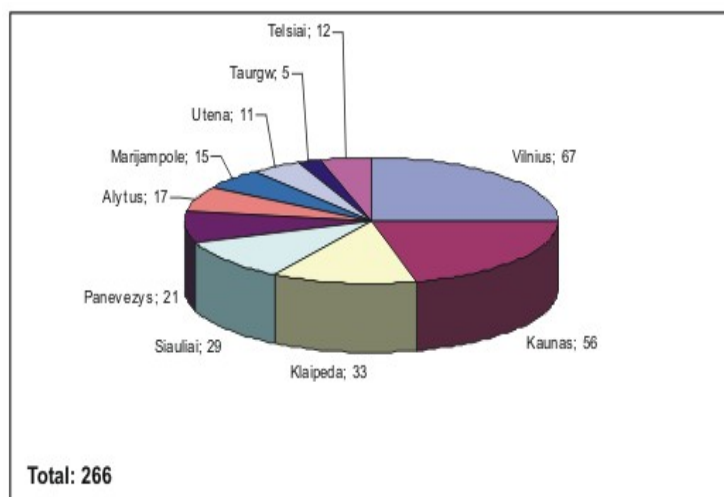
Mit den dargestellten Aufgaben nimmt die Behörde *den* zentralen Platz für die Organisation und öffentlichen Finanzierung der Weiterbildung in Litauen ein.

## Lizenzierung

## Bildungsanbieter

## Lehrprogramme

Die Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung lizenzierte bislang landesweit mehr als 266 Weiterbildungsanbieter, deren hauptsächliche Aufgabe in der Umschulung und Fortbildung von Arbeitslosen besteht. Die Anzahl der lizenzierten Weiterbildungsanbieter, mit arbeitsmarktorientierten Programmen in den einzelnen Verwaltungsbezirken im Jahre 2003 ist aus dem nachfolgenden Diagramm zu entnehmen.

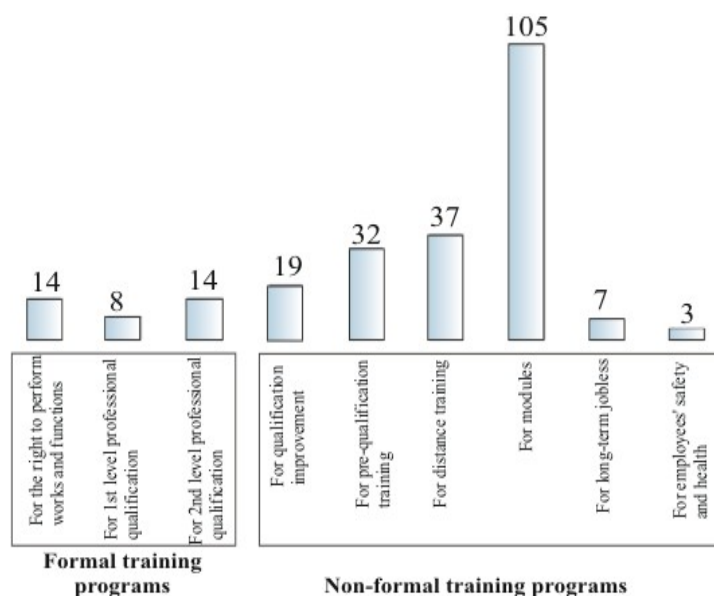


Quelle: Lithuanian Labour Market Training Authority, (Litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung), "LLMTA activity statistics 2004"

Darüber hinaus prüfte die Behörde eine Vielzahl von Einzelprojekten (Qualifizierungsmaßnahmen) dieser Anbieter. Mit diesen Prüfungsaktivitäten wird die Qualität der Weiterbildungsangebote in Litauen sichergestellt.

## Lizenzierte Angebotsstruktur

Neben der Lizenzierung der Weiterbildungsanbieter werden auch die Lehrprogramme von der Behörde geprüft und genehmigt. Hier wurden 2003 insgesamt 239 Arbeitsmarkt- bzw. Bildungsprogramme – davon 36 formelle Programme – zugelassen, wie in der folgenden Übersicht dargestellt ist.



Quelle: Lithuanian Labour Market Training Authority, (Litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung), "LLMTA activity statistics 2004"

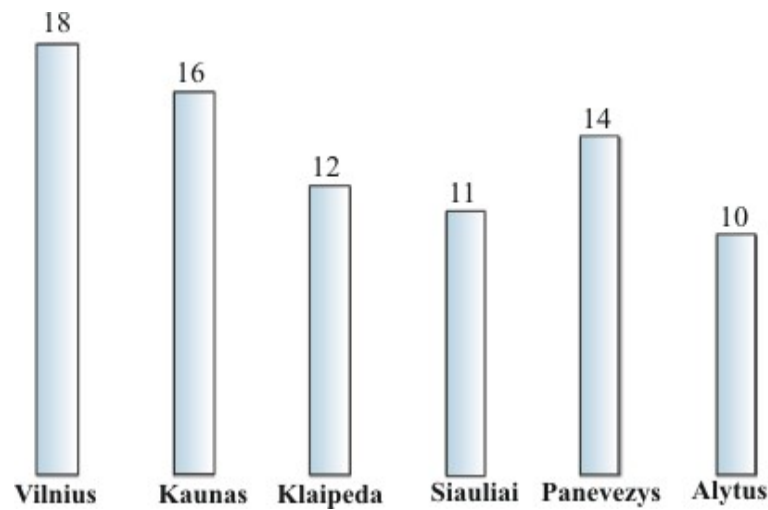
## Qualifizierungsangebot

Das Qualifizierungsangebot der von der Behörde zugelassenen Weiterbildungseinrichtungen umfasst sowohl formelle als auch informelle Kurse bzw. Einzelmodule und komplexere Qualifizierungsgänge. Formelle Qualifizierungsvorhaben führen zu staatlich anerkannten Berufsabschlüssen. Die maximale Ausbildungsdauer dafür beträgt 10 Monate und richtet sich im Wesentlichen ausschließlich nach dem praktischen Bedarf der jeweiligen Teilnehmer.

## Institutionelle Qualitätskontrolle

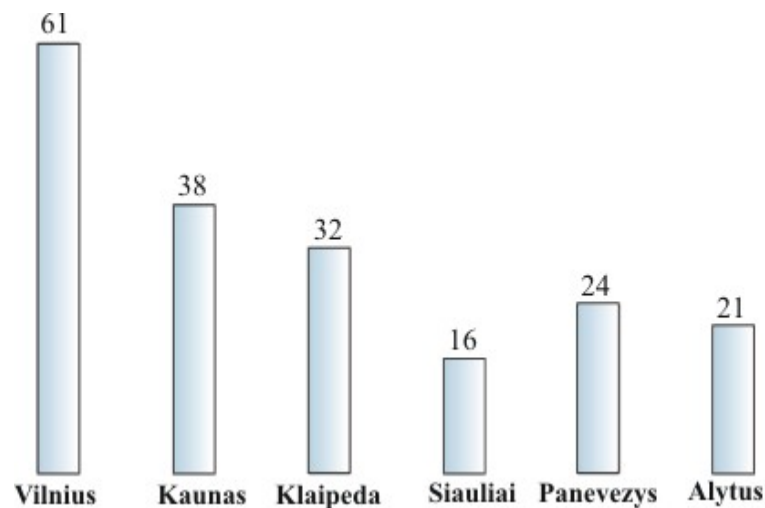
Die Behörde organisiert darüber hinaus ein permanentes System der Qualitätskontrolle für laufende Vorhaben. 2003 überprüfte sie allein 81 lizenzierte Weiterbildungseinrichtungen.





Quelle: Lithuanian Labour Market Training Authority, (Litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung), "LLMTA activity statistics 2004"

Des Weiteren wurden 202 Ausbildungsprogramme evaluiert.



Quelle: Lithuanian Labour Market Training Authority, (Litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung), "LLMTA activity statistics 2004"

Im Ergebnis der Evaluierung wurde eine Vielzahl von Auflagen ( 93 Fälle) erteilt und in 60 Fälle eine Nachprüfungen durchgeführt. In diesem Zusammenhang gaben 4 Weiterbildungsanbieter ihre Lizenz zurück, und 4 Anbietern wurde die Lizenz von der Behörde entzogen.

Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des Bereiches Qualitätskontrolle ist die Koordinierung der Vorhaben der regionalen Arbeitsmarkt- und Qualifizierungszentren sowie die Vorbereitung relevanter Normen und Regelungen. Dafür führt die Behörde eine umfassende Datenbank, die Berufsbilder und Qualifikationsmerkmale klassifiziert und beschreibt. Im Jahr 2003 gab es in dieser Datenbank 943 Neueinträge und Anpassungen.

## Europäischer Sozialfonds

Zur weiteren Profilierung und Erweiterung der Kompetenz der Behörde trägt deren Einbeziehung in die Programmplanung und Abwicklung des Europäischen Sozialfonds in Litauen bei. Sie ist nun auch zuständig für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds in den Programmschwerpunkten zugunsten der *besonderen arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen*, wie Langzeitarbeitslose, Alleinerziehende, Haftentlassene und sozial und psychisch Benachteiligte. Dazu wurde in der Behörde eine gesonderte Unterabteilung gebildet und die 28 Mitarbeiter in einer mehrmonatigen Fortbildung zu Projektentwicklern qualifiziert.

Der Europäische Sozialfonds erweitert auch die Finanzierungsbasis für die arbeitsmarktorientierte Weiterbildung. Bisher erfolgte die Finanzierung geprüfter Maßnahmen für Arbeitslose ausschließlich aus Mitteln des litauischen „Berufsfonds“.

## Schwerpunkte internationaler Kooperation

Gemeinsam mit dem *Verband der Litauischen Erwachsenenbildung* war die Behörde 2003 Träger eines Phare-Projektes zur Implementierung „Sozialer Betriebe“. Weitere transnationale EU-Projekte, an denen die Behörde beteiligt war, waren hauptsächlich auf den Transfer von *best practice* zur Integration von Geringqualifizierten sowie auf die Harmonisierung von Berufsbildungsstandards gerichtet.

Darüber hinaus wurden Modelle zur qualifikatorischen Begleitung von Regionalentwicklung, zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs zugunsten von KMU und besonderer arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen sowie zur Festigung der Sozialpartnerschaft erprobt. Die Behörde war in diesen Projekten entweder der Durchführungsträger oder Projektpartner.

Leonardo-Projekte mit deutschen Partner wurden vor allem im Bereich der Umweltbildung durchgeführt.

## Weiterbildung und Hochschulen

Neben den klassischen Bildungsanbietern für die arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen findet man auch an den Hochschulen eine erfolgreiche berufliche Qualifizierung und Beratung vor. Diese hochschulnahe Trägerlandschaft ist vorwiegend auf 4 Schnittstellen zur Weiterbildung ausgerichtet:

1. Existenzgründung und Qualifizierung
2. Technologietransfer und Qualifizierung
3. Regionalentwicklung und Qualifizierung
4. KMU-Management und Qualifizierung

## Technologie- zentren und Weiterbildung

Die qualifikatorische und beratende Unterstützung von Existenzgründungen wird seit geraumer Zeit durch das litauische Wirtschaftsministerium – insbesondere im High-Tech-Bereich – gefördert. Zu diesem Zweck wurde 1998 zunächst an der Kaunas University of Technologie der *Technology Business Incubator (KUT)* eingerichtet.

Ihm folgten fünf weitere vom Wirtschaftsministerium geförderte Organisationen:

- *Alytus Business Incubator* ([www.alytusvi.lt](http://www.alytusvi.lt)),
- *Telsiai Business Incubator* ([www.tavi.lt](http://www.tavi.lt)),
- *Vilnija Business Incubator* ([www.vvi.lt](http://www.vvi.lt)),
- *Siauliai Business Incubator* ([www.svi.lt](http://www.svi.lt)) und
- *Kalzu Ruda Business Incubator* ([www.krvi.lt](http://www.krvi.lt))

2002 folgten mit gleicher Zielstellung der

- *Kaunas High-Tech and Information Technologie Park* ([rastine@isag.lei.lt](mailto:rastine@isag.lei.lt)) und der
- *Vilnius Northern Town Technology Park* (<http://www.ntp.lt>, [info@ntp.lt](mailto:info@ntp.lt)).

Alle Business Incubator sind zusammengefasst in der Dachorganisation *Science & Technology Park*.

## Weiterbildung im ländlichen Raum Institut für Regi- onalforschung Kaunas

Hervorzuheben für mögliche Kooperationen mit deutschen Weiterbildungsanbietern ist das *Institut des Technologieparks* der Universität Kaunas, das *Institut für Regionalforschung Kaunas* (Lietuvus regioniniu tyrimu institutas). Es ist auf die Weiterbildung im landwirtschaftlichen Sektor bzw. im ländlichen Raum orientiert.

Das Institut wurde im Juli 2000 auf Initiative der Technologischen Universität Kaunas gegründet. Es ist ein selbstständiges Institut mit gegenwärtig 20 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das eng mit dem Lehrstuhl für Regionalentwicklung der Universität zusammenarbeitet.

Eine eigenständige Abteilung im Institut – die *Training and Consulting Division* – initiiert erfolgreich Trainingsmaßnahmen zu regional verankerter Weiterbildung und Beratung im ländlichen Raum. Diese Aktivitäten werden unter dem Dach des *Parks of Agricultural Science and Technology at Lithuanian University of Agriculture* ([www.lzuu.lt](http://www.lzuu.lt)) koordiniert.

Die Angebote der Institutsabteilung umfassen momentan sowohl Kurse mit zertifizierten Abschlüssen, die einen Mindeststundenumfang von 600 h haben als auch bedarfs- bzw. themenzentrierte Kurzzeitkurse von maximal 40 h Dauer.

Deren Finanzierung wurde bislang aus einer Mischfinanzierung durch das Landwirtschaftsministerium, die Landwirtschaftskammer sowie den Bauernverband des Landes sichergestellt.

Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die Planungen des Instituts in Abstimmung mit der zuständigen ESF-Fondsverwaltung, um ein separates, finanziell umfangreich ausgestattetes Qualifizierungsprogramm für Landwirte und alternative Einkommensbereiche im ländlichen Raum zu entwickeln und anzubieten.

Zu den Aufgaben des Instituts zählten außerdem

- die Förderung internationaler Beziehungen, insbesondere zur Einführung einschlägiger EU-Standards,
- die Durchführung unterschiedlicher Projekte zur Regionalentwicklung, einschließlich der damit verbundenen Bildungsprogramme.

Dabei geht es vor allem um praxisorientierte Ansätze bzw. den Theorie-Praxis-Transfer.

Besonderes Augenmerk legt das Institut im Auftrage der Regierung auf die Fortschreibung der strategischen Planungen für die litauische Regionalentwicklung bis 2015. Dabei geht es unter anderem um die Entwicklung von qualifikatorisch flankierten Fachplanungen für potenzielle Krisenregionen, wie den AKW-Standort Ignalina, sowie um die Entwicklung elektronisch basierter transnationaler Informationssysteme für den ländlichen Raum.

Inhaltlich sind die Projekt- und Qualifizierungsthemen wie folgt ausgerichtet:

- Unternehmensbezogene Integration und regionale Integrationsmodelle
- Wissensmanagement und Informationssysteme
- Das Internet und sein Einfluss auf die regionale Entwicklung
- Einflüsse von menschlichen, sozialen und organisatorischen Faktoren auf die Informationsentwicklung in der Region

- Aktuelle Einflüsse in der Aus- und Weiterbildung des Personals und der Anwender von Informationssystemen

Die inhaltliche Klammer für die Strategie bildet nach Aussage von Institutsvertretern das der EU-Regionalpolitik dienende Leitbild der „lernenden Region“.

### EU-Partner

Litauen kooperierte bisher auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung mit einer Reihe von Hoch- und Fachschulen aus Tschechien, Russland, Polen, Österreich, Deutschland, Norwegen, Finnland und Estland.

Zurzeit ist die Entwicklung eines Interregprojektes („Baltic-sea-project“) geplant.

Kooperationsinteresse gegenüber deutschen Partnern besteht insbesondere zu solchen Schwerpunkten, wie

- e-business/e-learning,
- elektronische Regionalverwaltung (hier für Mariampole Region)
- berufliche Weiterbildung beim Aufbau und qualifikatorischer Begleitung von Tourismus-Centern.

### Institute of Business Strategy Kaunas

Das **Institute of Business Strategy Kaunas** soll als repräsentative Einrichtung für die berufliche Aus- und Weiterbildung kurz vorgestellt werden, weil hier als Modell eine Kombination aus Forschung, Beratung und Qualifizierung umgesetzt wird.

Das Institut wurde 1999 gegründet, ist Bestandteil der technologischen Universität Kaunas und führt eine Abteilung für *strategisches Management* sowie ein *Business Kompetenzzentrum*.

### Forschung

Die Forschungsschwerpunkte des Institutes sind insbesondere auf die europäische Wirtschaft, Führungsstrategien und Organisationsentwicklung gerichtet.

Aus diesen Forschungsschwerpunkten resultieren auch die angebotenen Studiengänge und Weiterbildungskurse.

### Qualifizierung

Das Institut bietet Studiengänge an, die zum Abschluss als Bachelor, Master und Doktor der Philosophie führen. Die größte Aufmerksamkeit richtet sich gegenwärtig auf den *Master of Management and Business Administration* (MBA).

Ferner werden postgraduale Studiengänge und Weiterbildungskurse für das top level-Management der litauischen Großunternehmen, dem Management in KMU und regionalen Verwaltungen berufsbegleitend umgesetzt.

In diesem Zusammenhang wurde ein großes Qualifizierungsprojekt mit dem Unternehmen *Ekranas* in Panevesys durchgeführt. Dieses Unternehmen ist führender Hersteller und Exporteur (z.B. in die Türkei) für elektronische Bauteile und Bildröhren.

Die Weiterbildungsmaßnahmen werden von dem Business Kompetenzzentrum des Institutes auf folgenden Gebieten realisiert:

- Strategiemangement
- Führungsmanagement
- Informationstechnologien
- Personalmanagement
- Finanzmanagement
- Marketing
- Dienstleistungsmanagement und Verbraucherverhalten

## Beratung

Das Institut ist ein wichtiger Berater für das litauische Wirtschafts- und Bildungsministerium sowie für Lösungen strategischer Wirtschaftsprobleme.

Die Hauptfelder in der Unternehmensberatung sind:

- Vorbereitung und Durchführung von EU-Projekten
- Strategische Unternehmensentwicklung und -planung
- Unternehmensführung
- Personalmanagement

In direktem Kontakt zu Wirtschaftsunternehmen wird gegenwärtig stark an Industrieclusterbildung (industry clusterisation), trend charts und sozio-ökonomischen Informationssystemen gearbeitet.

Die Zielgruppe für die Beratung sind vorwiegend litauische Unternehmen während die Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen noch am Anfang steht.

Im Bereich der Qualifizierungs- und Beratungsvorhaben wurden bislang folgende Projekte realisiert:

- E-commerce im Rahmen des Phare-Programms
- Organisation von drei nationalen Trainingsprogrammen (Teilnahme

von 500 kleinen und mittleren Unternehmen in 46 Seminaren)

- Entwicklung von 26 kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Kaunas unter Nutzung des Phare-Programms
- Qualifizierung von Kulturmanagern zur Vorbereitung von Kulturevents (150 Teilnehmer aus allen Regionen Litauens)

### **Transnationale Aktivitäten und Anforderungen**

Gegenwärtig beteiligt sich das Institut am Leonardo da Vinci Programm, mit dem Pilotprojekt „IT-Academy: E-Learning für KMU“ (2001-2004) gemeinsam mit Partnern aus Schweden, Schottland, Lettland, Estland.

Wichtige Partner in weiteren europäischen Projekten sind im Augenblick die Universitäten in Roskilde und Milano.

Deutsche Partner gab es bisher noch nicht, wenngleich das Interesse an einer Kooperation vorliegt. Ein ausdrückliches Interesse besteht vor allem an den Themen

- neue Lehr- und Lernformen in der Weiterbildung und
- Qualifikationsstandards für Spezialisten in KMU.

Von Seiten der Unternehmen aus den EU-Staaten wird zunehmendes Interesse an Promotionsstudiengängen für ihr Management sowie an generellen Informationen u.a. zu Fragen der litauischen Unternehmenskultur signalisiert.

### **Technisches Kolleg Kaunas**

**Das Technische Kolleg Kaunas** bietet sowohl praxisnahe Ausbildung als auch Weiterbildung auf hohem Niveau an.

Die Schule verfügt über eine lange Tradition. Sie wurde 1920 gegründet, war von 1945 – 1990 ein Polytechnikum und ist seit 1990 ein Kolleg.

Seit dem 01.09.2002 ist das Kolleg eine „höhere technische Schule“.

### **Ausbildung**

In einem dreijährigen Direktstudium erreichen die Studenten eine höhere nichtuniversitäre Bildung und schließen mit einem technischen Berufsdiplom auf Ingenieurniveau ab. Daneben gibt es einen ausgewiesenen Fernstudienbereich der eine gleichwertige vierjährige Ausbildung ermöglicht.

Ausgebildet wird zurzeit in den Richtungen Bauwesen, Elektrotechnik, Elektronik, IT, KFZ-Technik und Straßenbau.

Diese Ausbildungsform findet bei den Teilnehmern und Unternehmen eine hohe Akzeptanz, denn die Angebote zeichnen sich durch einen für litau-

sche Verhältnisse hohen Praxisbezug aus, der den Absolventen gute berufliche Chancen eröffnet. Das Verhältnis von Theorie und Praxis beträgt 70 zu 30. Wichtige Praxispartner sind große und mittlere Unternehmen aus der Region um Kaunas wie, AB „Kauno tiltai“, AB „Lietuvos gelezinkeiliai“, Asociacija „Kauno statyba“ und andere.

Der Abschluss wird jedoch noch nicht als Hochschulabschluss anerkannt; an der Kompatibilität zum Hochschulniveau wird gegenwärtig gearbeitet.

### **Weiterbildung**

Die Weiterbildungsaktivitäten des Kollegs konzentrieren sich hauptsächlich auf technische Weiterbildungskurse für die ortsansässigen KMU in Form von zwei bis dreiwöchigen Lehrgängen. Dieser Bereich wird künftig stärker ausgebaut werden. So soll ein zentrales Weiterbildungsangebot im IT-Bereich entwickelt werden.

### **Transnationale Aktivitäten**

Die Schule ist Mitglied der CISCO Networking Academy und autorisiert, Teilnehmer auf die CCNA Certificate examination vorzubereiten.

Internationale Partner kommen aus Deutschland (FHS Schmalkalden, Ilmenau, Projektbüro Leonardo Thüringen), Norwegen und Lettland (staatliches Technikum Riga). Für Beststudenten werden regelmäßig Praktika im Ausland (insbesondere Norwegen und Deutschland/ Schmalkalden) organisiert.

### **Kooperationsbedarf**

Ein künftiger Kooperationsbedarf wird von den Gesprächspartnern vor allem im Zusammenhang mit folgenden Themen gesehen:

- e-learning,
- bedarfsgerechte Weiterbildung für KMU,
- Austausch/Qualifizierung von Aus- und Weiterbildungern

Darüber hinaus besteht ebenfalls großes Interesse an einem Ausbau des Studentenaustausches im Rahmen des Leonardo da Vinci-Programms und an Kooperationen mit nichtuniversitären deutschen Weiterbildungspartnern – passende Angebote vorausgesetzt.

## **5.2 Marktentwicklung und Förderung**

### **Trendfaktoren: Fachkräftebedarf**

Die absehbare Zukunft des litauischen Weiterbildungsmarktes lässt sich im Wesentlichen anhand zweier Entwicklungsstränge prognostizieren.

### **Zielgruppenpolitik**

Zum einen folgt das Nachfragegeschehen unmittelbar den bereits skizzierten, ökonomischen Entwicklungslinien des Transformationsprozesses der



litauischen Volkswirtschaft; zum anderen werden Entwicklungsanreize für den Weiterbildungsmarkt Litauens durch die öffentliche Finanzierung gesetzt, d.h. die unmittelbare Marktnachfrage um zielgruppenspezifische Nachfragebereiche ergänzt bzw. modifiziert.

### **Künftige Qualifikationsdefizite**

Der Qualifikationsstand der erwerbsfähigen Bevölkerung weist prinzipiell einen vergleichsweise hohen Anteil an Hochschulabsolventen (42 %) und Fachschulabsolventen (24 %) auf. In den vergangenen Jahren sind jedoch sehr viele junge und gut ausgebildete Litauer ausgewandert, weil es an attraktiven und gut dotierten Arbeitsplätzen mangelt. Auch immer mehr Abiturienten und Studenten verlassen inzwischen das Land, um in Westeuropa zu studieren. Das hat nach Einschätzung der Litauischen Verantwortungsträger weitreichende Folgen für die demographische Entwicklung und qualifikatorische Wettbewerbsposition der litauischen Gesellschaft.

Die wieder belebte Wirtschaft benötigt bereits jetzt qualifizierte Fachkräfte, die mit der modernen Technik umgehen können, Angestellte der mittleren Ebene mit zeitgemäßen Führungskompetenzen und hoch qualifiziertes akademisches Personal. Arbeitgeber und ihre Organisationen beklagen hier einen Mangel an Arbeitskräften – ein Problem, das so akut ist, dass der Premierminister eine spezielle Arbeitsgruppe für dringende Vorschläge eingesetzt hat, um das Verhältnis zwischen dem Bedarf und dem Angebot an Arbeitskräften zu verbessern.

Dies setzt einen gut abgestimmten Qualifizierungsrahmen voraus, der derzeit die größte Herausforderung für die weitere Entwicklung der allgemeinen und beruflichen Bildung darstellt. Die Entwicklung eines solchen Qualifikationsrahmens wird innerhalb der von dem Europäischen Sozialfonds unterstützten Maßnahmen höchste Priorität haben.

Aus den Interviews mit ausgewählten Institutionen, wie Verbänden, Kammern und repräsentativ erscheinenden Anbietern, lassen sich zunächst auf Grund der Marktnachfrage Weiterbildungsbedarfe in den folgenden Branchen annehmen:

- Land- und Forstwirtschaft
- Umwelt
- Handel und Hotel- und Gaststättengewerbe
- Biotechnologie und andere Hochtechnologien

- Lagerwirtschaft
- Regional- und Stadtplanung

Auffällig erscheint auf litauischer Seite ein deutlich artikulierter Qualifizierungsbedarf im Bereich von Hochtechnologien, der aber ausdrücklich nicht auf den IT-Sektor reduziert wird.

<b>Problem: Dienstleistung und Weiter- bildung</b>	Bereits im Alltagsgeschehen erkennbare Unterschiede litauischer und westeuropäischer Dienstleistungsstandards führen nicht automatisch zu einer adäquaten Nachfragesituation am litauischen Weiterbildungsmarkt. Offenbar rechtfertigt die tatsächliche Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Dienstleistungen eine breit angelegte Qualifizierungsoffensive nicht.
<b>Rückläufige Nachfrage- bereiche</b>	Infolge der internationalen Kostenentwicklung auf den konkurrierenden Arbeitsmärkten ist demgegenüber von einem rückläufigen Qualifizierungsbedarf in der Leichtindustrie, insbesondere der Textilindustrie auszugehen. Litauen verliert entsprechende Produktions- und Know-how-Standorte gegenwärtig an die Ukraine, Rumänien, Moldawien u.a.
<b>Unternehmen als Weiterbil- dungskunden</b>	Die zahlungskräftige Nachfrage der Litauischen Wirtschaft nach bedarfsgerechten Weiterbildungsangeboten kann als beträchtlich eingeschätzt werden. Allerdings gilt gerade für ausländische Investoren, dass die Weiterbildungsleistungen in der Regel gemeinsam mit den eigentlichen Produkten importiert werden. Insoweit wird eine nachträgliche Akquise gegen die unternehmenseigenen oder unternehmensverbundenen Weiterbildungsstrukturen nur geringe Erfolgsaussichten haben.
<b>Zugangshürde</b>	<p>Infolge der starken Position der litauischen Behörde für Qualifizierung und Arbeitsmarkt kann im Bereich der öffentlichen häufig kofinanzierten Weiterbildung nur von einem bedingt freien Wettbewerb ausgegangen werden.</p> <p>Zwei Zugangshürden erschweren – im Vergleich zu deutschen Verhältnissen – eine kurzfristige Akquise erheblich.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ein aufwendiges Zertifizierungsprocedere in Bezug auf den Maßnahmeträger und das einzelne Weiterbildungsangebot selbst.</li> <li>2. Soweit Projekte künftig öffentlich gefördert werden, haben private Bildungsträger mit erheblichen Vorfinanzierungsfristen zu rechnen.</li> </ol>
<b>ESF</b>	Abgesehen von diesen Zugangshürden für deutsche Weiterbildungsanbieter erweitert sich die Palette der förderungsfähigen Qualifizierungsprojekte

mit dem Einsatz des ESF auch in Litauen künftig erheblich.

Insbesondere im Zuständigkeitsbereich der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsbehörde werden künftig zielgruppenspezifische Projekte förderfähig, die zuvor von den nationalen Programmen nicht abgedeckt wurden.

Auf der Grundlage von den vergleichsweise abstrakt formulierten ESF-Programmdokumenten orientiert die Behörde in Abstimmung mit den Sozialpartnern auf folgende Arbeitsschwerpunkte:

1. Verbesserung des Serviceangebotes der regionalen Arbeitsämter, das sich insbesondere richten soll auf
  - die vertikale Kooperation von lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Arbeitsagenturen und
  - den Zugang zum Service der Arbeitsämter, durch die Schaffung von „Mini“-Arbeitsämtern, -büros und -zweigstellen.
2. Herstellung eines adäquaten Angebotes präventiver Qualifizierungsmaßnahmen in den KMU
3. Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsförderprogrammen für ältere Arbeitslose

Förderpriorität haben künftig Qualifizierungsangebote, die auf den Abbau von Langzeitarbeitslosigkeit gerichtet sind.

### **Förderfähige Kooperations- felder**

Als förderfähige Kooperationsfelder wurden in diesem Zusammenhang ausdrücklich benannt:

- deutsch-litauische „Bietergemeinschaften“, die zur spürbaren Verbesserung der Qualität der Qualifizierungsprojekte beitragen;
- Qualifizierungsvorhaben, mit denen neue, marktgerechte Berufsbilder vermittelt werden;
- Qualifizierungsvorhaben, die auf einer innovativen Kombination von Schlüsselqualifikationen und Spezial-Know-how basieren.

Infolge der besonderen Bedeutung, die die litauische Arbeitsmarktpolitik der Revitalisierung der ländlichen Räume zumisst ist in Bezug auf die Weiterbildungsmarktentwicklung ausdrücklich auf die „Kooperationsgesuche“ der einschlägigen Universitäten und Technologiezentren, wie der *Park of Agricultural Science and Technology Lithuanian University of Agriculture*, u.ä. Akteure, hinzuweisen.

Dies gilt vor allem dann, wenn Erfahrungen bei der Unterstützung von landwirtschaftlichen Klein- und Kleinstbetrieben bestehen und auch die Schnittstellen zum Agrartourismus sowie zur Regionalentwicklung beachtet werden können. Auch für diesen Bereich sollen künftig ESF- Mittel Litauens in nicht unerheblichem Umfang eingesetzt werden.

Sowohl seitens der Sozialpartner, wie auch der zuständigen Behörde wurde darüber hinaus das arbeitsmarktpolitische Instrument des in Litauen als „sozialer Betrieb“ gekennzeichneten Beschäftigungs- und Qualifizierungsangebotes als ein mögliches Zukunftsthema angesprochen. Stärker als bisher sollen vergleichbare Lösungsansätze zuvor jedoch im transnationalen Kontext (GI-EQUAL) erprobt werden. Unter anderem soll damit die Entwicklung und qualifikatorische Begleitung von Formen des alternativen Bauens (Lehm, Holz usw.) wie auch die Implementierung von Systemen regenerativer Energien und Rohstoffe intensiviert werden.

### 5.3 Markteintritt

#### Komplexe Angebote

Nach Einschätzung langjähriger Marktbeobachter, wie der Deutschen Botschaft gilt in Bezug auf den Wissensexport nach Litauen allgemein: je komplexer die Leistung, desto größer die Nachfrage. Dies wiederum hat zur Folge, dass sowohl eine erfolgreiche Akquise als auch Auftragsabwicklung nur gemeinsam mit litauischen Partnern sinnvoll erscheint.

#### Deutsch-Baltische Handelskammer

Für die ersten Kontaktabstimmungen sowie sektorale oder thematische Rechercheaufträge bietet die Deutsch-Baltische Handelskammer ein solides Servicepaket an. Sie ist Bestandteil des Auslandshandelskammernetzes der deutschen Wirtschaft, die auch mit einem Büro in Vilnius präsent ist. Insbesondere in Bezug auf die Bedarfe deutscher Unternehmen im Baltikum kann die Kammer als sehr kompetent gelten. Sie kooperiert mit renommierten deutschen Beratungsunternehmen und ist in der Lage, sich flexibel auf die Bedarfe ihrer deutschen Kunden einzustellen.

#### Kammern und Verbände

Als Navigatoren und Zugangsbeschleuniger für die zweite Akquise-Phase empfehlen sich in Litauen die Kammern und Verbände. Deren Strategie und Profil lassen sich wie folgt beschreiben.

#### Industrie-, Handels- und Handwerks-

Die Industrie-, Handels- und Handwerkskammer Kaunas wurde 1991 gegründet. Über 300 Firmen des Kammerbezirks sind freiwillig Mitglied der Kammer. Mitgliedsfirmen kommen aus allen Branchen, einschließlich der

## **kammer**

Aus- und Weiterbildung. Nur die Land- und Forstwirtschaft hat eine eigene Kammer.

Es gibt insgesamt fünf Kammern in der Hauptstadt Vilnius (mit drei Zweigstellen) sowie in den Orten Kaunas, Klaipeda, Siauliai und Panevezys. Auf nationaler Ebene sind diese im Verband der Litauischen Handels-, Industrie- und Handwerkskammern zusammengeschlossen.

Die Kammer gibt wöchentlich einen Newsletter "Rumu Žinios" mit Wirtschaftsinformationen und Hinweisen für den Export heraus. Die Datenbank des Hauses mit etwa 8.000 Einträgen zu Geschäftsmöglichkeiten wird von den Unternehmen gern angenommen.

Das litauische Handwerk ist nicht in einer selbstständigen Kammer organisiert, sondern Teil der Litauischen Handels-, Industrie- und Handwerkskammern.

Die Hauptaufgabe der Kammer besteht in der Interessenvertretung der regionalen Unternehmen und der Eröffnung neuer Chancen für Geschäftsbeziehungen im Inland und im Exportgeschäft.

Die Abteilung Aus- und Weiterbildung der Kammer führt jährlich 60 kürzere Seminare für Unternehmen, insbesondere für das Management durch. Außerdem organisiert sie einen Informationsdienst für die Unternehmen und arbeitet eng mit Aus- und Weiterbildungseinrichtungen zusammen. Darüber hinaus erarbeitet sie Standards für die Kammerprüfungen der Berufsschüler, nimmt die Prüfungen ab oder überprüft, ob sie nach den vorgegebenen Standards ablaufen.

## **Transnationale Aktivitäten**

Es gibt von Seiten der Kammer bereits eine Reihe von Beziehungen zu Deutschland und anderen europäischen Ländern. Gegenwärtig nimmt sie an 12 internationalen Projekten teil, darunter auch ein EQUAL-Projekt.

Es wurden bisher 30 internationale Kooperationsverträge unterzeichnet. Ein wichtiger Bildungspartner ist dabei in Deutschland die Thüringer Weiterbildung-, Qualifizierungs- und Berufsbildungs-Stiftung.

Die Kammer ist an weiteren Partnerschaften sehr interessiert und könnte interessierte deutsche Bildungsunternehmen auch zu ihren Mitgliedsfirmen aus dem Aus- und Weiterbildungsbereich vermitteln. Als Problem signalisiert die Kammer jedoch, dass gegenwärtig viele Anfragen von kleinen

Bildungsunternehmen aus Deutschland kommen, bei denen man Zweifel an der Seriosität hegt. Dies betrifft sowohl die inhaltlichen als auch die preislichen Aspekte der Angebote und auch den Akquisestil.

Momentan arbeitet man angestrengt daran, Projekte auf der Ebene der Europäischen Strukturfonds zu erarbeiten.

### **Konsultations- und Informations- zentrum**

Die Kammer arbeitet dafür mit dem *Kaunas Euro Info Centre* zusammen, das am 1. Januar 2001 eröffnet wurde. Dieses Zentrum ist Konsultations- und Informationszentrum für litauische KMU bezüglich ihrer Möglichkeiten in der EU-Akquise von Partnern, Informationen über den Warenbedarf und Arbeitsprojekte usw.

Zurzeit gibt es in Litauen zwei Informationszentren. Das zweite befindet sich in Vilnius und ist der *Lithuanian Economical Development Agency* zugeordnet.

### **Verband der Litauischen Industriebetriebe**

Der *Verband der Litauischen Industriebetriebe* (Confederation of Lithuanian Industrialists, LPK) vereinigt gegenwärtig 42 Branchenverbände und 8 Regionalverbände mit insgesamt 2.700 Mitgliedsunternehmen, zuzüglich einer Vielzahl von Einzelmitgliedern. Diese Unternehmen decken nahezu die gesamte Industrie- und Warenproduktion Litauens ab, wobei gleichzeitig auch Banken, Handelsunternehmen und Bildungseinrichtungen Mitglied sind. Mit seiner Struktur erfasst der LPK zwar lediglich 3,4 % der litauischen Unternehmen, diese erarbeiten jedoch 40% des BIP und stellen 40% der Arbeitsplätze Litauens zur Verfügung.

Wenn auch die Förderung der Weiterbildung nicht zu den Kernkompetenzen des Verbandes zählt, gewährleistete er aber den repräsentativsten Überblick über die Leistungsprofile der Industrieunternehmen Litauens.

### **Lithuanian Business Employers Confederation**

Unter einer Vielzahl von Fach- und Unternehmensverbänden kann darüber hinaus die *Lithuanian Business Employers Confederation* (LVK) als kompetenter Einstiegspartner benannt werden. Während die LPK sich durch eine große Repräsentanz auszeichnet, hebt sich die LVK aktuell dadurch hervor, dass sie sich bei der Qualifizierung und Beratung von KMU sehr engagiert. So unterbreitet sie den politischen Verantwortungs-trägern für die arbeitsmarktorientierten Qualifizierungsstrategien Vorschläge zur Programmgestaltung und Projektentwicklung.

Im Focus der jüngsten Aktivitäten stehen „offene“ Existenzgründungskurse für entsprechend motivierte Arbeitslose.

Hervorzuheben sind darüber hinaus die Bemühungen des Verbandes bei der „Öffnung“ der Strukturfondsmittel (ESF) für den Bereich *human resources* zugunsten des privaten Sektors, einschließlich der privaten Bildungsträger. Der Verband kann insbesondere unter Hinzuziehung seiner internen Branchenorganisationen als „Navigator“ und Unterstützer bei der Anbahnung von Kontakten im Bereich der unternehmensnahen und berufsbegleitenden Qualifizierung angesehen werden.

#### 5.4 Fazit und Handlungsempfehlungen zum Markteintritt

Die Märkte in Litauen, Lettland und Estland sind zwar jeweils länderspezifisch, aber auf Grund der Größe der Staaten ist von einem Gesamtmarkt auszugehen. Diese Länder sind vor allem von strategischer Bedeutung für die wirtschaftlichen Kontakte nach Norden und Osten in Europa.

#### Institutionelle und rechtliche Bedingungen

1. Die Verantwortung für das Bildungssystem insgesamt liegt in der Verantwortung des Ministeriums für Bildung und Wissenschaft; die rechtlichen Grundlagen sind im Bildungsgesetz und Berufsbildungsgesetz verankert.

#### Weiterbildungs- bedarf

2. Ein Markt für deutsche Weiterbildungsanbieter ist in Litauen durchaus erkennbar. Weiterbildungs-, Kooperations- und Unterstützungsbedarf wird vor allem signalisiert
- auf dem Gebiet der alternativen Energien und des Umweltschutzes,
  - bei der handwerksorientierten Aus- und Weiterbildung,
  - bei der Entwicklung von weiterbildungsgestützte Fachplanungen für Krisenregionen (AKW-Standort Ignalina),
  - bei der Entwicklung elektronisch basierter transnationaler Informationssysteme für den ländlichen Raum,
  - bei der Unterstützung von landwirtschaftlichen Klein- und Kleinbetrieben,
  - bei der Entwicklung des Agrartourismus,
  - bei der Regionalentwicklung und elektronischen Regionalverwaltung sowie
  - beim Aufbau von Tourismus-Center und deren qualifikatorische Begleitung.

Ein weiterer Weiterbildungsbedarf wurde von den Gesprächspartnern vor allem im Zusammenhang mit folgenden Themen geäußert:

- e-business, e-learning
- bedarfsgerechte Weiterbildung für KMU
- Qualifizierung von Aus- und Weiterbildnern

3. Neben diesen Schwerpunkten sind in Litauen zukunftsfähige Branchen vorhanden, für die von den Gesprächsexperten auch konkrete Kooperationsbedarfe formuliert wurden. Langfristig möchte das Land vor allem die Regionen sowie die IT- und Hochtechnologiebranchen entwickeln.

Darüber hinaus wurde für die nachfolgenden Bereiche ein Weiterbildungsbedarf benannt:

- Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe
- Biotechnologie und andere Hochtechnologien
- Transportwesen und Logistik
- Dienstleistungen
- Automobil- und Computerhandel
- Textil- und Holzverarbeitende Industrie
- Bauwirtschaft

Um hierfür Angebote unterbreiten zu können wird den deutschen Bildungsunternehmen empfohlen, Kontakte zu Unternehmen in Litauen aufzunehmen, um Kundenbeziehungen herzustellen.

#### **Sozialer Betrieb**

4. In Litauen ist der „soziale Betrieb“ als arbeitsmarktpolitisches Instrument ein mögliches Zukunftsthema. Hierzu sollen vergleichbare Lösungsansätze im transnationalen Kontext erprobt werden, wie z.B.
- die Entwicklung und qualifikatorische Begleitung von Formen alternativen Bauens oder
  - die Implementierung von Systemen regenerativer Energien und Rohstoffe.

#### **Lizenzierung der Bildungsanbieter und Bildungsangebote**

5. Die litauische Behörde für Arbeitsmarkt und Qualifizierung lizenziert die Weiterbildungsanbieter und prüft und genehmigt die Bildungsprogramme, nicht zuletzt um die Qualität der vielfältigen Weiterbildungsanbieter und –angebote sicherzustellen. Für deutsche Anbieter erschwert sich eine kurzfristige Akquise durch ein aufwendiges Zertifizie-



rungsprocedere. Hinzu kommt, dass private Anbieter künftig bei öffentlich geförderten Projekten mit erheblichen Vorfinanzierungsfristen rechnen müssen.

Auf Grund der finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen scheint es deshalb praktikabel zu sein, wenn deutsche Weiterbildungsanbieter mit Bildungsträgern im Land zunächst versuchen, eine gemeinsame Basis für eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit zu finden.

Dazu können folgende Empfehlungen gegeben werden:

- Weiterbildungseinrichtungen aus Deutschland müssen solche Bildungseinrichtungen als Partner gewinnen, die sich auf Lerndienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen konzentrieren. Es werden Weiterbildungseinrichtungen benötigt, die Betrieben beim Aufbau betrieblicher Lernstrukturen helfen können.
- Es werden aber auch Lerndienstleister benötigt, die Regionen beim Aufbau regionaler Lernstrukturen für das Lernen im sozialen Umfeld helfen können, damit die Arbeitslosen ihre Kompetenzen erhalten und ausbauen können.
- Es werden Einrichtungen benötigt, die einheimischen Weiterbildungseinrichtungen helfen, traditionelle Angebote weiterzuentwickeln und europäisch vergleichbare Bildungsmodule zu erarbeiten.

## Europäische Fördermittel

6. Mit dem Beitritt Litauens zur Europäischen Union erhöhen sich die Möglichkeiten für deutsche Bildungsunternehmen, an den europäischen Mitteln zu partizipieren. In konzeptioneller Fortführung bisheriger PHARE- und PHARE/Twinnig-Projekte rücken insbesondere an der Schnittstelle zur Arbeitsmarktpolitik nunmehr die auf die einschlägigen Ressorts verteilten ESF Mittel ins Blickfeld. Obwohl vordergründig auf nationale, hauptsächlich öffentliche Qualifizierungsanbieter zugeschnitten, stehen Kooperationen mit ausländischen Anbietern weder unüberwindbare rechtliche noch tatsächliche Hürden im Weg.

Als förderfähige Kooperationsfelder wurden in diesem Zusammenhang ausdrücklich benannt:

- deutsch-litauische „Bietergemeinschaften“, die zur spürbaren Verbesserung der Qualität der Qualifizierungsprojekte beitragen;

- Qualifizierungsvorhaben, mit denen neue, marktgerechte Berufsbilder vermittelt werden;
  - Qualifizierungsvorhaben, die auf einer innovativen Kombination von Schlüsselqualifikationen und Spezial-Know-how basieren.
- Ansätze zur transnationalen Zusammenarbeit**
7. Für eine Zusammenarbeit von Bildungsunternehmen aus Deutschland und Litauen auf dem Gebiet der beruflichen Bildung, der Weiterbildung und Qualifizierung gibt es eine Reihe weiterer Ansätzen. Dazu gehören:
- die Entwicklung von europäischen Standards für neue Berufsbilder;
  - die Durchführung von Modellversuchen für neue berufliche Qualifikationen wie z.B. in der Biotechnologie, im Tourismus und in der Gastronomie, der Land- und Forstwirtschaft, in der Mechatronik und im Bereich der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie;
  - die Einführung von Qualitätssicherungssystemen unter Beachtung europäischer Standards und Normen, wie das EFQM-Modell oder die ISO-Normen;
  - die personalen Voraussetzungen für Existenzgründungen und die Kompetenzfeststellung dafür
- Gemeinsam entwickelte Modelle für das in der Europäischen Union diskutierte „lebenslange Lernen“ können ebenfalls Möglichkeiten für eine strategisch angelegte Zusammenarbeit mit litauischen Bildungsunternehmen sein.
- Integration Benachteiligter**
8. In Litauen werden zunehmend auch die körperlich, geistig und sozial Benachteiligten als Zielgruppe für Qualifizierung und Bildungsangebote erkannt Von Interesse sind vor allem die deutschen Erfahrungen und Bildungskonzepte zur Integration sowie zur sozialpädagogischen Begleitung dieser Zielgruppen. Wie das Engagement des deutschen Bildungsunternehmens SALO BALTIC International zeigt, ergeben sich in diesem Bildungssegment große Entwicklungspotenziale mit innovativem Anspruch für eine langfristige Zusammenarbeit.
- Veränderte Lernkultur**
- Nach den Erfahrungen im Transformationsprozess vom Plan zum Markt in den neuen Bundesländern ist bekannt, dass das mit Systemveränderungen zusammenhängende Lernen von höchster Komplexität ist. Es geht um neue Wertstrukturen, neue system-rationale Verhaltensweisen, es geht

auch um neues Wissen und auch um das Nutzen von Erfahrungen. Die Handlungsfähigkeit unter neuen Systembedingungen verlangt Kompetenzen, die mehr und andere sind, als die im bisherigen Bildungssystem erlernten Qualifikationen. Vor dieser Lernaufgabe stehen in den gegenwärtig stattfindenden Transformationsprozessen auch die Bewohner Litauens. Transformations- und Kompetenzlernen ist nur mit einem veränderten Weiterbildungsverständnis und einer geänderten Lernkultur nachhaltig möglich und wirksam, die traditionelle Bildungssysteme überfordern werden.

Eine Weiterbildung hat nur dann die erhoffte Wirkung, wenn sie maßgeschneidert ist, die Zielgruppen bekannt sind, eine Lernzielbestimmung vorgenommen wird und die Lernumgebungen beachtet werden. Erst daraus lassen sich Konzepte und Weiterbildungsangebote ableiten, die dann auch für deutsche Weiterbildungsunternehmen von wirtschaftlichem Interesse sein können. Das kann die Studie nur in Ansätzen leisten.

Für die Republik Litauen sind von großer Bedeutung und hier können deutsche Weiterbildungsanbieter Unterstützung bieten,

- die Notwendigkeit des Übergangs von einer Qualifikationssichtweise auf ein Kompetenzverständnis, d.h. ein Lernen in Prozessen,
- die Notwendigkeit, beim Transformationslernen ein breites Weiterbildungsverständnis mit den Bestandteilen
  - Lernen im Prozess der Arbeit,
  - Lernen im sozialen Umfeld,
  - Lernen in Weiterbildungseinrichtungen und
  - Lernen mit neuen Medien

zugrunde zu legen. Diese Unterteilung entspricht auch der EU-Systematik zum lebenslangen Lernen mit den Lernfeldern formales Lernen, nonformales Lernen und informelles Lernen.

Es geht inhaltlich verstärkt um die Veränderung von Werthaltungen, Verhaltensweisen, Wissen (dies kann durch traditionelle Weiterbildung teilweise vermittelt werden) und das Nutzen von Erfahrungen, entsprechend dem pädagogischen Konzept des Erfahrungslernens.

Auf dieser Grundlage müssen dann eigenständige nationale Strategien

entwickelt werden, die an sozio-ökonomischen Bedingungen und vorhandene bildungspolitische Voraussetzungen des Landes anknüpfen. Diese Strategien setzen ein Zusammenwirken von Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Regionalpolitik zu Fragen der Kompetenzentwicklung voraus.

## 5.5 Handlungsempfehlungen für eine Schrittfolge zum Markteinstieg

**Schrittfolge zum Markteinstieg** Die Handlungsempfehlungen entsprechen im Wesentlichen dem Ablaufschema für eine Akquisition im Rahmen des Bildungsmarketings<sup>1</sup>.

### 1. Schritt: Vorbereitung

- Zielbestimmung für einen Markteinstieg in das Land
- Zielformulierung auf Grund des eigenen Profils
- Bestimmung potenzieller Kunden
- Ermittlung der Ansprechpartner
- Suche nach Möglichkeiten und Maßnahmen

### 2. Schritt: Strategie und Konzeptentwicklung

- Bestimmung des eigenen Kompetenzfeldes
- Studium von Marktanalysen zur wirtschaftlichen Situation im Lande
- Erarbeitung von Argumentationsketten und Begründungen für geplante Produkte
- Bereitstellung von konkreten Angeboten

### 3. Schritt: Kontaktaufnahme

- Besuchstermine planen
- Potenzielle Partner ansprechen, anschreiben
- Terminvereinbarung
- Interne Abstimmung zum Besuchsprogramm

### 4. Schritt: Realisierung

- Präsentation und Angebotsvorstellung
- Gemeinsame Beratung und Weiterentwicklung des Angebots mit dem Partner
- Festlegung von Terminen
- Durchführung

<sup>1</sup> Vergl. Korf, Claus-Dieter, In: itf-Schriftenreihe zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. Band 31 Hrsg.: itf Schwerin, 2000

## Handlungsempfehlungen

1. Die wichtigste Voraussetzung für eine dauerhafte Partnerschaft sind Vertrauen und Ansehen. Der Aufbau einer Vertrauenskette ist ein langwieriger Prozess, insbesondere für die Kundengewinnung im Ausland.

Es wird empfohlen, zunächst eine Vertrauensbasis zu finden und aufzubauen, ohne die eine Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil nicht möglich erscheint.

Eine solche Vertrauenskette wird nach bisherigen Erfahrungen aufgebaut durch:

- den Austausch von Erfahrungen in der beruflichen Bildung über gemeinsame europäische Förderprogramme und gegenseitige Besuche;
  - den Austausch von Fachkräften in Form von Praktika und Weiterbildung für konkrete Arbeitsplätze;
- den gemeinsamen Aufbau von Qualitätssicherungssystemen und die Heranführung an europäische Standards.

2. Neue Kunden sind auf zwei Wegen effektiv zu gewinnen: durch persönliche Akquise und durch Empfehlungen.
3. Kunden zu halten und neue zu gewinnen, hängt von der eigenen Kompetenz und der Qualität der gebotenen Leistungen ab.

## 6. Zusammenfassung

Mit der vorgelegten Studie konnten nur einige Aspekte für einen möglichen Markteintritt deutscher Bildungsunternehmen in Litauen betrachtet werden. Die wesentlichsten Aussagen können aber als repräsentativ angesehen werden, weil sie von unterschiedlichen Institutionen und Personen des Landes stammen und bestätigt wurden.

Es kann in Litauen von stabilen politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen ausgegangen werden, die einen Markteintritt von deutschen Wirtschafts- und Bildungsunternehmen erleichtern. In Litauen kommt ein deutsches Engagement zeitlich sehr spät. Andere europäische Ländern sind seit Jahren im Lande aktiv und haben dadurch einen Wettbewerbsvorsprung.

Gleichwohl bietet die Studie Ansatzpunkte für Einrichtungen der beruflich-betrieblichen Aus- und Weiterbildung, langfristige Formen der Zusammenarbeit aufzubauen. Ein rascher wirtschaftlicher Erfolg ist eher nicht zu erreichen. Auch hier ist es zweckmäßig, sich vorher mit den staatlichen Regelungen und den Besonderheiten des Marktes bekannt zu machen, bevor Bildungsangebote für Unternehmen, Coaching und Weiterbildung für spezielle Personengruppen angeboten werden. Es scheint notwendig zu sein, erst eine Vertrauensbasis zu schaffen, bevor gemeinsame (auch europäische) Projekte begonnen oder Firmen gegründet werden.

In der Studie sind einige Aussagen auch widersprüchlich, was mit den oft gegenläufigen Interessen und Zielvorstellungen der befragten Akteure zusammenhängt. Es ist verständlich, dass mit dem gesellschaftlichen Transformationsprozess grundsätzliche Änderungen in den Wertvorstellungen und Verhaltensweisen verbunden sind, die sich in den nächsten Jahren erst stabilisieren werden.

Der Beitritt Litauens zur Europäischen Union bringt weitere Veränderungen mit sich, die gleichzeitig aber auch als Chance für den Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen genutzt werden können.

## 7. Anhang

### 7.1 Literatur und Links

CEDEFOP-Info 1/04

Tauber, J.; Das politische System Litauens. In: Die politischen Systeme Osteuropas. Hrsg.: Ismayr, W., Opladen, 2002 S. 149-184

Tauber, J. Litauen. In: Europa-Handbuch, Hrsg.: Weidenfeld, W.. Bonn BpB, 2002, S. 194-201

<http://www.bpb.de/themen/9QJNDJ,0,0,Litauen.html>

<http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/laenderinfos/laender>

<http://www.ratgeber-litauen.de>

[www.litauen-info.de](http://www.litauen-info.de)

<http://www.itf-schwerin.de>

## 7.2 Hilfreiche Adressen

	<i>Institution</i>	<i>Ansprechpartner</i>	<i>Adresse</i>	<i>Telefon / Fax</i>	<i>e-mail / home</i>
1	Deutsche Botschaft	Andreas Künne Ständiger Vertreter	Z. Sierakausko 24/8 2001 Vilnius	+370 5–2106400 +370 5–2106446	a.kuenne@diplo.de <a href="http://www.deutschebotschaft-wilna.lt">www.deutschebotschaft-wilna.lt</a>
2	Bildungsministerium Sektion Berufsbildung/ Weiterbildung	Regina Klepaciene Leiterin	A. Volano g. 2/7 1124 Vilnius	+370 5–2622483 +370 5–2612077 +370 5–2743122	smmin@smm.lt Regina.Klepaciene@smm.lt <a href="http://www.smm.lt">www.smm.lt</a>
3	Sozial- und Arbeits- ministerium  Sozialpolitische Analysen und Regionalentwicklung  Europäische Integration	Vita Safian Direktor  Rita Kazlauskiene Direktorin	A. Vivulskio g. 11 3610 Vilnius	+370 5–2603790 +370 5–2603813  +370 5–2664213  +370 5–2664231	post@socmin.lt <a href="http://www.socmin.lt">www.socmin.lt</a>
4	Verband der litauischen Kammern für Handel, Industrie und Handwerk	Rita Baceviciene Projektkoordinator	J. Tumo-Vaizganto g. 9/1- 63 1108 Vilnius	+370 5–2612102 +370 5–2612112	info@chambers.lt <a href="http://www.chambers.lt">www.chambers.lt</a>



	<b>Institution</b>	<b>Ansprechpartner</b>	<b>Adresse</b>	<b>Telefon / Fax</b>	<b>e-mail / home</b>
5	Industrie- und Handelskammer Kaunas Aus- und Weiterbildungsabteilung	Aiste Rackauskaite Ausra Misonyte	K. Donelaicio g. 8 44213 Kaunas	+370-229212 +370-208330	chamber@chamber.lt
6	AHK Deutsche Außenhandelskammer	Oliver Baake Büroleiter Litauen	Algirdo g. 3 3219 Vilnius	+370 5-2131122 +370 5-2131013	oliver.baake@ahk-balt.org <a href="http://www.ahk-balt.org">www.ahk-balt.org</a>
7	Litauische Wirtschaftsförderungsagentur	Remigijus Kabecius Generaldirektor	Sv. Jono 3 1123 Vilnius	+370 5-2627438 +370 5-2360788	lda@lda.lt <a href="http://www.lda.lt">www.lda.lt</a>
8	Methodisches Zentrum für berufliche Aus- und Weiterbildung	Prof. Vincentas Dienys Direktor	Gelezino Vilko g.14 2600 Vilnius	+370 5-2497126 +370 5-2498183	valdas.d@pmmc.lt <a href="http://www.pmmc.lt">www.pmmc.lt</a>
9	Berufsschule für Schneider und Automechaniker	Stanislovas Baliukynas Direktor	Gelezino Vilko g.16 2600 Vilnius	+370 5-2618524 +370 5-2618524	vsam@one.lt <a href="http://www.siuvejai.mums.lt">www.siuvejai.mums.lt</a>
10	Technisches Kollege Kaunas	Maria Jotautiene Geschäftsführerin für akademische Fragen	Tvirtoves al. 35 3009 Kaunas	+370 837-308620 +370 837-333120	ktk@ktk.lt <a href="http://www.ktk.lt">www.ktk.lt</a>
11	Vilnius Universität Büro für internationale Programme und Beziehungen	Raimonda Markewiciene Leiterin	Universiteto 3 1513 Vilnius	+370 5-2687001 +370 5-2687096	infor@cr.vu.lt Raimonda.Markewiciene@cr.vu.lt <a href="http://www.vu.lt">www.vu.lt</a>

	<b>Institution</b>	<b>Ansprechpartner</b>	<b>Adresse</b>	<b>Telefon / Fax</b>	<b>e-mail / home</b>
12	UAB „Neue Systeme“	Onute Rimkiene Geschäftsführer	Konstitucijos pr. 23C-611 2004 Vilnius	+370 5–2724391 +370 5–2725249	newsistema@mail.lt <a href="http://www.newsistema.w3.lt">www.newsistema.w3.lt</a>
13	Salo Baltic	Olaf Buß Geschäftsführer	Savicaus 11-38 1127 Vilnius	+370 5–2660305 +370 5–2660309	olafbuss@salobaltic.com <a href="http://www.salo-baltic.com">www.salo-baltic.com</a>
14	Goethe Institut	Irmtraut Hubatsch Leiterin	Tilto g. 3-5/6 2001 Vilnius	+370 2–314433 +370 2–314432	goethe.vilnius@taide.lt

Weitere Informationen zum Land sowie nützliche Adressen finden Sie unter [www.ahk-balt.org](http://www.ahk-balt.org)