

Lena Werner, René Leicht, Monika Münch, Elvira Stegnos (Hrsg.)

# Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen

Wissenschaft trifft Praxis

The bottom half of the cover features a decorative graphic. It consists of several overlapping geometric shapes: a dark purple triangle pointing up on the left, a blue triangle pointing down on the right, and a white triangle pointing up on the right. A horizontal blue bar runs across the middle of these shapes. The Greek word 'λογος' (logos) is written in a dark purple serif font, centered over the white triangle and the blue bar.

λογος



Lena Werner, René Leicht, Monika Münch, Elvira Stegnos (Hrsg.)

# **Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen**

Wissenschaft trifft Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Copyright Logos Verlag Berlin GmbH 2016  
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-8325-4297-9

Logos Verlag Berlin GmbH  
Comeniushof  
Gubener Str. 47  
10243 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 42 85 10 90  
Fax: +49 (0)30 42 85 10 92  
INTERNET: [www.logos-verlag.de](http://www.logos-verlag.de)

Gestaltung und Satz: Eva Mayer



**Herausgegeben von:**

Landesarbeitsgemeinschaft Migrant\*innenökonomie Baden-Württemberg  
[www.lag-migrantenoeconomie.de](http://www.lag-migrantenoeconomie.de)

Die LAG Migrant\*innenökonomie ist eine Initiative von:

Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH  
G 2, 3–4  
68159 Mannheim  
[www.ikubiz.de](http://www.ikubiz.de)

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim  
L 9, 1–2  
68161 Mannheim  
[www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Baden-Württemberg.

**Hinweis:**

Für das Verfassen der Beiträge wurde den Autorinnen und Autoren freigestellt, in welcher Form eine geschlechtergerechte Sprache verwendet wird. Dies erklärt die in den Beiträgen unterschiedliche Anwendung geschlechtergerechter Sprache und Schreibweise.

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

**Bilkay Öney**

ehem. Ministerin für Integration des Landes Baden-Württemberg ..... 6

## **I. Einführung und Grundlagen**

Qualifizierung in Migrantenunternehmen.

Eine thematische Einstimmung

**René Leicht und Elvira Stegnos**

Landesarbeitsgemeinschaft Migrantenökonomie Baden-Württemberg ..... 10

Die ökonomische und soziale Basis

der betrieblichen Bildungspotenziale von Migrantenunternehmen

**René Leicht und Lena Werner**

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim ..... 22

## **II. Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen im Kontext aktueller Entwicklungen**

Ausbildung in Migrantenunternehmen.

Umfang, Determinanten und Strukturen

**René Leicht**

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim ..... 40

Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen im Kontext aktueller  
Entwicklungen am Beispiel der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart

**Muhammet Karatas und Edi Matic**

IHK Region Stuttgart | KAUSA-Servicestelle Region Stuttgart ..... 82

Potenziale und Bedürfnisse der Stuttgarter Migranten  
am Beispiel der Migrantenökonomie

**Levent Güneş**

Abteilung Integration der Landeshauptstadt Stuttgart ..... 94

### III. Strategien der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen

Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen

**Lena Werner**

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim ..... 108

Weiterbildung in hessischen Migrantenunternehmen –  
Herausforderungen und Potenziale

**Vera Neisen**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Goethe Universität Frankfurt am Main. . . 124

Vielfalt als Ressource für die Fachkräfteentwicklung

**Monika Münch**

ikubiz Ausbildungsverbund ..... 134

### IV. Bildungspolitische Chancen in Migrantenunternehmen

Türkische Sprache im Betrieb und Beruf

**Anke Settlemeyer und Lena Werner**

Bundesinstitut für Berufsbildung | Institut für Mittelstandsforschung,  
Universität Mannheim ..... 148

Jugendliche mit Migrationshintergrund in der dualen Ausbildung.

**Bahram Habib und Arzu Değirmenci Pehlivan**

Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. .... 170

### V. Wandel der Unterstützungs- und Qualifizierungsformen

Von der Lehrstellenakquise zur assistierten Ausbildung:  
externe Unterstützung ausbildender Betriebe!

**Peter Jablonka**

Forschungsgruppe SALSS, Berlin. .... 180

Wandel der Unterstützungs- und Qualifizierungsformen  
in der dualen Ausbildung in KMU

**Rainer Aliochin**

AAU e.V., Nürnberg ..... 188

**Autorinnen und Autoren** ..... 198

# Vorwort

**Bilkay Öney**

ehem. Ministerin für Integration des Landes Baden-Württemberg

Liebe Leserinnen und Leser,

im Berufsleben erfahren Menschen soziale Kontakte, Anerkennung, Bestätigung und Wertschätzung. Und nicht zuletzt erarbeiten sie am Arbeitsplatz ihr Einkommen, das sie dann in die Lage versetzt, ihr Leben nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Deshalb hängt auch der Integrationserfolg von Migrantinnen und Migranten stark von der Integration in Arbeit ab. Der Zugang zum Arbeitsmarkt hat auf den gesamten Integrationsprozess maßgeblichen Einfluss. Wenn die Integration in den Arbeitsmarkt gelingt, sind die Menschen in der Lage und bereit, sich in Deutschland sprachlich, kulturell und sozial zu integrieren.

Unternehmen und Betriebe sind deshalb ein unverzichtbarer Eckpfeiler der Integration, indem sie Arbeits- und Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Gerade ein Ausbildungsplatz ist für junge Menschen wichtig, denn er ermöglicht ihnen, mit einem Berufsabschluss ins Arbeitsleben zu starten. Gleichzeitig sichern die Betriebe mit Auszubildenden ihren eigenen Fachkräftebedarf.

Deshalb hat mein Ministerium die Landesarbeitsgemeinschaft Migrant\*innenökonomie Baden-Württemberg gerne bei ihrem Workshop „Am Wendepunkt? Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrant\*innenunternehmen – Wissenschaft trifft Praxis“ unterstützt. Ich freue mich, dass die Ergebnisse des Workshops in diesem Band nun auch weiteren Interessierten zugänglich sind.



Den Workshop haben wir auch deswegen gefördert, weil wir in Baden-Württemberg bei diesem Thema viel Potenzial für Menschen, Unternehmen und das Land sehen. Im Jahr 2012 stellte das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim in einer Studie fest, dass Baden-Württemberg bundesweit das Schlusslicht bei der Selbstständigenquote von Migranten gemessen an der Zahl der Erwerbstätigen ist und dass sich nur 20 Prozent unserer migrantischen Unternehmen an der Ausbildung der Fachkräfte von morgen beteiligen, obwohl rund 50 Prozent formal dazu in der Lage wären.

Was also können wir tun, um die höhere Gründungsneigung von Migranten, die gerade jüngst auch eine Untersuchung der Kreditanstalt für Wiederaufbau bestätigt hat, zu fördern und zum Wohl der Gesamtgesellschaft zu nutzen? Was bedeuten der demografische Wandel und die damit zusammenhängende rückläufige Zahl der Schulabgängerinnen und -abgänger für die Migrantenunternehmen? Wie können wir mehr migrantische Unternehmen für die Ausbildung von jungen Menschen gewinnen? Wie können interkulturelle Kompetenzen genutzt werden? Welcher Qualifizierungsbedarf besteht? Einige Antworten, Vorschläge und Ansätze präsentiert dieser Band. Ich danke allen Beteiligten für ihre Mitwirkung und wünsche uns allen, dass ihre Arbeit mit dazu beiträgt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe für Migrantinnen und Migranten zu verwirklichen.



# **I. Einführung und Grundlagen**

# Qualifizierung in Migrantenunternehmen. Eine thematische Einstimmung

René Leicht und Elvira Stegnos

Landesarbeitsgemeinschaft Migrantenökonomie Baden-Württemberg

## ■ Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Überblick

Alle reden über Fachkräftemangel, doch das bewährte System der dualen Berufsbildung in Deutschland steckt in der Krise und auch die berufliche Weiterbildung kann den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften nur unzureichend decken. Der demografische Wandel und veränderte Bildungsentscheidungen führen dazu, dass sich immer weniger Jugendliche für eine betriebliche Ausbildung entscheiden. Gleichzeitig wird ein beachtlicher Teil der Jugendlichen, insbesondere derjenige mit Migrationshintergrund, weiterhin bei der Stellenvergabe benachteiligt, obwohl die Deckung des Fachkräftebedarfs eine Ausschöpfung aller Potenziale verlangt. Erschwerend kommt hinzu, dass gleichzeitig die Ausbildungsplatzangebote erheblich nachgelassen haben.<sup>1</sup> D.h., auch diese Quelle beruflicher Qualifizierung sprudelt spärlich. Zudem hat sich die Unternehmenslandschaft gravierend verändert: Mittlerweile wird jedes sechste inhabergeführte Unternehmen in Deutschland von einer Person mit Migrationshintergrund geleitet. Dabei ist kaum etwas über das Ausbildungspotenzial dieser Unternehmen und noch weniger über deren Weiterbildungsaktivitäten bekannt. Sicher ist hingegen, dass nicht nur die Zahl der Migrantenunternehmen, sondern auch die Zahl der darin Beschäftigten gestiegen ist. Dies birgt neue Herausforderungen für die berufliche Weiterbildung, aber genauso

---

<sup>1</sup> Sieht man von kurzfristig geringen Zunahmen ab, so hat sich die Zahl der Ausbildungsplatzangebote zwischen 2007 und 2015 von 644.000 auf 563.000 verringert. Nach der Wiedervereinigung lag die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze sogar noch bei über 700.000 (Matthes et al. 2015).

auch Chancen, dem Fachkräftemangel mit neuen Strategien der betrieblichen Qualifizierung zu begegnen.

### ■ Wie alles begann und dann so blieb

Initiativen zur Qualifizierung in Migrantenunternehmen reichen bis in die 1980er-<sup>2</sup> und 1990er-Jahre zurück, wobei es hier weniger um die Weiterbildung der Beschäftigten als vielmehr ausschließlich um die Erstausbildung von Jugendlichen – und in der Folge um die Akquisition von Migrantenunternehmen – ging. Das Interesse, die (so damals) „ausländischen Unternehmen“ in das duale Berufsbildungssystem zu integrieren, war nicht wirtschaftspolitisch, sondern in erster Linie bildungs- und arbeitsmarktpolitisch begründet, denn es galt, die hohe Jugendarbeitslosigkeit zu reduzieren und die Zahl der Ausbildungsplätze insgesamt zu erhöhen. Durch den Beschluss im „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“<sup>3</sup>, künftig auch leistungsschwächeren und benachteiligten Jugendlichen eine betriebliche Berufsausbildung zu ermöglichen, zielte die Förderpolitik stärker als zuvor auch auf das ungenutzte Ausbildungspotenzial von Migrantenunternehmen. Denn implizit wurde davon ausgegangen, dass die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen vornehmlich Jugendliche gleicher bzw. ausländischer Herkunft rekrutieren.<sup>4</sup> Diese Assoziation liegt der Förderpolitik bis heute zugrunde, auch wenn sie förmlich so nicht zum Ausdruck kommt.<sup>5</sup> Es ist an der Zeit zu prüfen, ob und in welchen Bereichen Migrantenbetriebe vornehmlich Migranten ausbilden. Dann sollte offen diskutiert werden, inwieweit dies gefährlich oder sinnvoll oder sogar unausweichlich ist. Denn einerseits sind aus integrations- und bildungspolitischer Sicht Bedenken angebracht, sofern hier schwächere Jugendliche in schwächeren Betrieben ausgebildet werden (Boos-Nünning 2011). Andererseits sind Jugendliche

---

2 Das Interkulturelle Bildungszentrum Mannheim (ikubiz) wurde z.B. bereits 1983 gegründet, um Jugendliche mit Migrationshintergrund beim Übergang von der Schule in den Beruf zu unterstützen. Da es aber weniger erfolversprechend war, allein die Ausbildungsbereitschaft einheimischer Unternehmen zu erhöhen, wurden schon wenige Jahre später gezielt Migrantenunternehmen angesprochen. Ähnliche Initiativen sind zu diesem und zu einem späteren Zeitpunkt an vielen Orten im Bundesgebiet, aber auch in Baden-Württemberg entstanden.

3 Beschluss der Arbeitsgruppe „Aus- und Weiterbildung“ im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit vom 26. Juni 2000.

4 Die damalige Bundesbeauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration, Marieluise Beck, formulierte dies mit Klarheit: „Für die Jugendlichen bedeutet das Ausschöpfen des Ausbildungspotenzials ausländischer Unternehmer eine Erhöhung ihrer beruflichen Qualifizierungschancen, denn der Ausbildungsplatzmangel führt zu einer härteren Konkurrenz auf dem Ausbildungsstellenmarkt, bei der die jungen Migrantinnen und Migranten – trotz teilweise guter Schulbildung – die Verlierer sind“ (Fachtagung Berufsausbildung – eine Zukunftschance für Zugewanderte, 15.6.2004, Berlin).

5 Der Jobstarter-Leiterin Katharina Kanschat zufolge war es „kein erklärtes Ziel, [...] explizit Jugendliche mit Migrationshintergrund beim Einstieg in die duale Ausbildung zu fördern“. Gleichwohl habe dies als Motiv im Hintergrund mitgeschwungen (BMBF 2010: 13).

mit Migrationshintergrund auf dem Ausbildungsstellenmarkt weiterhin benachteiligt (Enggruber/Rützel 2015, Beicht 2015, Beicht/Walden 2014, SVR 2014, Beicht/Granato 2010). Daher wäre es unter Umständen zu begrüßen, wenn wenigstens die Migrantenunternehmen diese Nöte kompensieren. Bei allem wird jedoch übersehen, dass sich im Zeitverlauf auf Seiten der Migrantenunternehmen einiges verändert hat. Sie haben sich hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedeutung und Leistungen, ihrer betrieblichen Strukturen und Personalstrategien weiterentwickelt und besitzen zwischenzeitlich zum Teil andere Qualifizierungsbedarfe, die mit den Prämissen der „Benachteiligtenförderung“ nicht unbedingt unter einen Hut zu bringen sind. Aber dennoch ist das Ausbildungsengagement in diesen Unternehmen mit ungleich schwierigeren sozialen und strukturellen Ausgangsbedingungen verbunden. Auf diese wird im vorliegenden Buch mehrfach hingewiesen. Vor diesem Hintergrund bedarf es neuer Förderansätze und Projekte, die nicht nur die Nöte der migrantischen Jugendlichen, sondern ganz gezielt auch die der sie ausbildenden Unternehmen stärker als bisher in den Fokus rücken.

### ■ Von der Ausbildungsbegleitung zur Verweisberatung

Wie viele Projekte zur Förderung der Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen in den letzten drei Jahrzehnten bundesweit und in den einzelnen Ländern durchgeführt und gefördert wurden, lässt sich nur schwer abschätzen. Dies gilt umso mehr für die Frage der Konzepte und Strategien. Grundsätzlich jedoch stehen sich zwei Konzeptschemata gegenüber: Auf der einen Seite handelt es sich um Projekte, in welchen (zumeist migrantische) Jugendliche mit Migrantenbetrieben zusammengeführt und über einen längeren Zeitraum durch ausbildungsbegleitende Maßnahmen gefördert werden. Vielfach findet sich dieses Konzept in Ausbildungsverbänden, bei Migrantenorganisationen und Unternehmensnetzwerken, bei Modellprojekten oder ganz generell im Kontext von Förderprogrammen, mit denen ein bestimmter „Pool“ an Betrieben und Jugendlichen akquiriert und etwa durch ein „externes Ausbildungsmanagement“ oder durch „assistierte Ausbildung“ unterstützt wird (siehe auch Jablonka in diesem Buch). Auf der anderen Seite stehen die Angebote diverser Institutionen, die Unternehmen und Jugendliche im Bedarfsfall durch eine (Erst-)Beratung unterstützen, sie aber nicht aktiv bei einzelnen Ausbildungsschritten begleiten. Dies ist vorrangig bei den Beratungsstellen und Projekten der Kammern und anderen Regelinstitutionen der Fall, die nur bis zu einem bestimmten Grad Hilfestellung leisten bzw. leisten können.

Meist ist eine längerfristig begleitende Unterstützung hilfreicher als eine Beratung in einer bestimmten Bedarfssituation. Andererseits könnten die Institutionen und Projekte nicht allen Unternehmen, die ausbilden möchten (ob migrantisch oder auch nicht), den Anspruch auf eine intensive Begleitung erfüllen. Nicht selten

sind jedoch Interventionen in der Tiefe der betrieblichen oder persönlichen Ebene erforderlich, die nicht mit situativer Beratung und durch Netzwerkstrukturen, sondern allenfalls mit längerfristiger Assistenz zu leisten sind. Vieles spricht also dafür, beide Konzeptmuster zu verfolgen und die Vor- und Nachteile gegenseitig zu kompensieren.

Welche Strategien künftig durch staatliche Institutionen, Kammern, Projektträger und andere Initiativen verfolgt werden, lässt sich derzeit – zumindest „von außen“ betrachtet – kaum einschätzen. Eine zentrale Rolle spielt seit Langem die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 1999 eingerichtete Koordinierungsstelle KAUSA („Koordinierungsstelle Ausbildung in ausländischen Unternehmen“), die sich nunmehr „Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration“ nennt. Bis 2005 meldete KAUSA 25 Projekte<sup>6</sup> und zwischen 2006 und 2011 wurden im „Jobstarter-Förderprogramm“ 37 Projekte verzeichnet, die sich ganz oder teilweise auf Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund konzentrierten.<sup>7</sup> Mit der Umstrukturierung von KAUSA und der Etablierung von regionalen „Servicestellen“ liegt der Förderung seit 2013 eine andere Ausrichtung zugrunde.<sup>8</sup> Im Grunde werden Projekte zur einzelbetrieblichen externen Ausbildungsbegleitung durch Angebote der Erst- und Verweisberatung ersetzt. Und während zuvor Jugendliche und Betriebe durch Einzelfallbetreuung zusammengeführt wurden, werden nunmehr eher Institutionen vernetzt.

### ■ Nachhaltigkeit von Qualifizierungsprojekten und Wissen

Bei allem stellt sich die Frage, in welcher Weise das für die Unterstützung von Migrantenunternehmen erforderliche Wissen generiert und nachhaltig gesichert wird. Wer für die Zukunft lernen möchte, muss die Erfahrungen aus der Vergangenheit kennen. Inwieweit wurden aus den Herausforderungen und Problemen bislang Lösungen für die Zukunft erarbeitet? Die von der GIB durchgeführte bundesweite Evaluation von Jobstarter (bzw. von KAUSA) betont, dass viele Projekte im Bereich der Migrantenunternehmen eine ganzheitliche Betreuung angeboten haben, „die weit über das Leistungsspektrum anderer Jobstarter-Projekte hinausgeht und auf ein enges Vertrauensverhältnis zu den Inhaberinnen und Inhabern hinwirken“ (Becker et al. 2011: 82). Daher gelten hier immense bzw. ganz andere

6 Gemeinsame Broschüre von KAUSA und DIHK (2005).

7 Jobstarter-Projektlandkarte ([www.jobstarter.de/de/projektlandkarte-1157.php?F=0&M=38&...](http://www.jobstarter.de/de/projektlandkarte-1157.php?F=0&M=38&...)). Ähnlich Becker et al. 2011: 77.

8 D. h., die KAUSA-Stellen „versorgen die Ratsuchenden mit wichtigen Informationen, geben ihnen erste Hilfestellung und leiten sie anschließend an die entsprechenden Stellen weiter – zum Beispiel an die Angebote der Kammern oder der Agenturen für Arbeit“ (siehe [www.jobstarter.de/de/kausa-21.php](http://www.jobstarter.de/de/kausa-21.php)). Die Servicestellen sollen so in Kooperation mit Netzwerkpartnern die regionalen Unterstützungsstrukturen zur Integration dieser Zielgruppen in die duale Berufsbildung aufbauen bzw. stärken.

Herausforderungen bei der Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Projekte, als dies gemeinhin bei Projekten mit einheimischen Unternehmen festzustellen ist (ebenda). Infolge der zeitlich begrenzten Förderung ohne Anschlussprojektierung geht vieles von dem, was zuvor aufgebaut wurde, verloren. Dies betrifft nicht nur die arrangierten Beziehungen und Netzwerke, sondern auch verschiedenste Formen des im Projektverlauf generierten Wissens. So versickert zum einen formales und explizites Wissen, zum anderen aber auch das beim Projektpersonal angelagerte implizite und erfahrungsgebundene Wissen – mit der Folge, dass jedes weitere Projekt diesen Schatz an Erkenntnissen wieder von Anfang an und damit vollkommen neu erwerben muss. Im Moment ist nicht erkennbar, ob und inwieweit die aus der Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse in neue Konzepte eingeflossen sind. Hinzu kommt, dass es bislang auch keinen bundes- oder landesweit organisierten Austausch zwischen den Projekten gab.

Eine effektive Unterstützung der Ausbildungs- (und ggf. auch der Weiterbildungs-)leistungen ist also zum einen auf die Dokumentation und Weitergabe spezifischer Erfahrungen und Kenntnisse angewiesen, sie muss zum anderen aber auch auf die Professionalität der durchführenden Institutionen bauen können. Dies verlangt adäquate finanzielle und organisatorische Ressourcen – und zudem einen langen Atem. Mit Blick hierauf erscheint verständlich, dass in der Landschaft der Projektträger vorrangig diejenigen mit der erforderlichen Expertise überleben, die ihren Haushalt maßgeblich entweder durch die Grundfinanzierung Dritter (etwa von Kommunen, Stiftungen usw.) oder durch Vereinsmitglieder bestreiten können und zudem den notwendigen Vertrauensvorschuss durch ein stabiles Netzwerk von Migrantenunternehmen sowie durch die dauerhafte Kooperation mit Regelinstitutionen sichern. Erfolgreiche Beispiele hierfür sind Träger, die als Migrantenselbstorganisation oder als Ausbildungsverbund fungieren. Einige der Projektträger kommen im vorliegenden Band zu Wort.

### ■ Förderpolitik: Quo vadis?

Es besteht kein Zweifel, dass die Frage nach der Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen in Migrantenunternehmen sowie die nach geeigneten Konzepten auf der Basis bisheriger Erfahrungen und mit Blick auf künftige Herausforderungen beantwortet werden sollte. Dazu gehört auch Wissen darüber, welche Strukturen die Unternehmen aufweisen und von welchen individuellen Verhaltensmustern und sozialen Umfeldfaktoren die Entscheidungsträger gelenkt werden. Dabei geht es nicht nur um die vielfach diskutierten Strategien, wie die Unternehmen am besten erreicht, beraten und begleitet werden oder in welcher Form sie die passenden Azubis finden. Gefragt ist profundes Wissen zu den maßgeblichen Einflussfaktoren und Zusammenhängen, d.h. Erkenntnisse, die über den subjektiven Erfahrungs-



schatz einzelner Personen, Institutionen, Projekte und Bedingungen hinausreichen. Doch sämtliche Versuche, die relevanten Merkmale, Verhaltensweisen und Erfolgsfaktoren zu identifizieren und entsprechende Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit zu erzielen, würden schließlich daran scheitern, dass diese Wissensbestände kaum irgendwo systematisch dokumentiert und bewertet wurden. Dies alles setzt ein gewisses Maß an politischem Interesse und die Überzeugung voraus, dass das Fachkräftepotenzial selbst in Anbetracht der veränderten Konstellationen am Ausbildungsstellenmarkt nur unter Beteiligung der wachsenden Zahl an Migrantenunternehmen optimal ausgeschöpft werden kann. Förderpolitisch und finanziell wurde diese Einsicht in den letzten Jahren nur unzureichend untermauert.

### ■ Selbsthilfe durch die Landesarbeitsgemeinschaft „Migrantenökonomie“

Die genannten Hintergründe waren ein entscheidendes Motiv dafür, dass sich im Jahr 2009 eine kleine Gruppe Engagierter aus Bildungsträgern und Wissenschaft Gedanken zur weiteren Entwicklung und Förderung der Qualifizierungsaktivitäten in Migrantenunternehmen machte und im Jahr darauf den „Arbeitskreis Ausbildung in Migrantenunternehmen“ gründete, der sich zwischenzeitlich zur „Landesarbeitsgemeinschaft Migrantenökonomie Baden-Württemberg“ weiterentwickelt hat. Formal unterstützt wurde die Arbeitsgemeinschaft durch das Finanz- und Wirtschaftsministerium sowie durch das Integrationsministerium Baden-Württemberg. Instrumentelle Grundlage für die die LAG war eine konkrete Netzwerkbildung aller (bisher) mit der Ausbildung in Migrantenunternehmen befassten Projektträger in Baden-Württemberg und eine wissenschaftliche Begleitung zur Identifizierung und Systematisierung von Stärken und Schwächen. Neben den Schwerpunkten der praktischen Arbeit (Akquise, Besetzung der Ausbildungsplätze, Ausbildungsbegleitung und Qualifizierung) wurden zusätzliche wissenschaftliche Fragestellungen behandelt: Welche Entwicklungen und v. a. strukturellen Veränderungen sind hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft und -qualität von Migrantenunternehmen derzeit und künftig zu erwarten? Was sind die Besonderheiten der von Migranten geführten Unternehmen? Welche Motivlagen, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten lassen sich erkennen? Welche herkunfts- und branchenbezogenen Unterschiede gibt es und welche Implikationen haben diese für die Akquisition von Betrieben und Jugendlichen? Was bewirkt die Lobby für diese Betriebe? Welchen Beitrag erbringt die Ausschöpfung des Ausbildungspotenzials von Migrantenbetrieben hinsichtlich der Ausbildungsplatznot für benachteiligte Jugendliche?<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Dies waren Leitfragen eines Workshops, zu welchem im Jahr 2011 rund 50 VertreterInnen von Kammern, Kommunen, Ministerien, Arbeitsagenturen, Bildungsträgern sowie von Migrantenunternehmen und -organisationen zu einem Meinungsaustausch zusammengefounden haben.

Im Kontext einer Workshop-Reihe<sup>10</sup> wurden schließlich einige Arbeitsthesen generiert, die lauten:

- (1) Das Thema „Qualifizierung in der Migrantenökonomie“ ist nicht ausreichend institutionell verankert.
- (2) Es gibt keine systematische Aufbereitung und Verwertung der Projektergebnisse.
- (3) Es bedarf einer stärkeren Kontinuität in der Förderstruktur und Nachhaltigkeit beim Ausbildungsengagement.
- (4) Die Fachkräftesicherung (Weiterbildung) in den Migrantenbetrieben wird noch vernachlässigt.
- (5) Die Projektpartner brauchen Austausch und Vernetzung, um Fortschritte auf operativer Ebene zu erzielen.

Diese Thesen waren auch für die ersten Schritte der LAG zielführend, um die Debatte über die Qualifizierung von Migrantenunternehmen mit weiteren Institutionen und Interessierten auf Bundesebene fortzuführen.

### ■ Neue Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen

Fasst man den in der Landesarbeitsgemeinschaft sowie bundesweit geführten Diskurs um die Qualifizierung von Migrantenunternehmen zusammen, dann kommt man zu dem Schluss, dass vieles von dem, was die Projekte einst hervorgerufen hat, nunmehr überprüft und neu durchdacht werden muss. Dazu gehört zuvorderst, dass sich die wirtschaftlichen Leistungspotenziale und die betrieblichen Strukturen von Migrantenunternehmen im Zeitverlauf verändert haben (Leicht/Langhauer 2014). Insofern erscheinen die häufig mit einem „paternalistischen Grundtenor“ (Bührmann 2010) verfassten Konzepte zur Begleitung dieser Unternehmen nicht mehr zeitgemäß. Dies zeigt sich vor allem darin, dass eines der zentralen Ziele der bisherigen Förderprogramme, nämlich die Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen, nicht mehr den einstigen Stellenwert besitzt. Sieht man von einzelnen Nationalitätengruppen ab, so haben sich zwischenzeitlich sowohl die Ausbildungsbetriebsquoten als auch die Ausbildungsquoten denen der „einheimischen“ Unternehmen angenähert (Leicht/Werner 2014, Leicht/Langhauer 2014).<sup>11</sup> Kritisch erscheint ferner, dass die politischen Initiativen zur Stärkung der Ausbildungspotenziale von Migrantenunternehmen über lange Zeit primär von der Intention getragen wurden, hierüber die Chancen von jugendlichen Migran-

---

10 Unter den Beteiligten: ikubiz Ausbildungsverbund Mannheim, Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm), Bruderhaus Diakonie in Reutlingen, Caritasverband Stuttgart (ABBA), IHK Ulm, HWK Freiburg, AFB Karlsruhe, IHK Rhein Neckar.

11 Siehe auch den Beitrag von Leicht in diesem Buch.

tinnen und Migranten bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz zu verbessern. Dies ist zwar aufgrund der Benachteiligung dieser Gruppe nach wie vor erforderlich, aber die damit verbundenen Probleme bedürfen einer Diskussion. Denn es stellt sich die Frage, ob die Gefahr ethnischer Segmentierung – d.h. der Tatsache, dass Migrantenbetriebe vornehmlich migrantische Jugendliche ausbilden – durch öffentliche Förderung tatsächlich noch verstärkt oder doch eher verringert werden sollte. Hier besteht ein bislang unausgesprochener Interessenkonflikt zwischen Bildungs- und Arbeitsförderung auf der einen und der Integrations- und Wirtschaftsförderpolitik auf der anderen Seite.

Bei allem dürfte die größte Unsicherheit hinsichtlich der Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen in Migrantenunternehmen darin bestehen, dass sich die Situation am Ausbildungsstellenmarkt bzw. die Angebots-Nachfrage-Relation verändert hat. Dies könnte, so wird teils befürchtet, zu Missverständnissen führen, soweit hieraus falsche Schlüsse gezogen werden. Künftige Initiativen müssen verdeutlichen, dass die Ausbildungsleistungen von Migrantenunternehmen bei zunehmender Heterogenität im Bildungsbereich (Jablonka/Westhoff 2014 sowie Jablonka in diesem Buch) nicht weniger, sondern mehr denn je gefragt sind.

In der bisherigen Debatte ist auch weitestgehend untergegangen, dass die Unternehmen von Migrantinnen und Migranten nicht nur in puncto Erstausbildung, sondern auch mit Blick auf die Weiterbildung ihrer Beschäftigten auf Unterstützung angewiesen sind (Neisen/Larsen 2012).<sup>12</sup> Ein öffentliches Förderinteresse ist unter anderem darin begründet, dass Migrantenunternehmen ein relativ hohes Reservoir an ungenügend qualifizierten Arbeitskräften besitzen (Leicht/Werner in diesem Buch), welches mit Blick auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel mobilisiert werden muss.

### ■ Warum ein Buch?

Was können die Leserinnen und Leser Neues zum Thema erwarten? Haben diejenigen, die sich bei Bildungsträgern, Kammern, Arbeitsagenturen, Ministerien oder in vergleichbaren Institutionen schon seit Langem mit der Qualifizierung von Jugendlichen und mit der Begleitung von Migrantenunternehmen befassen, nicht alles schon einmal gehört? Und können jene, die diese Initiativen eher „von außen“ verfolgen, nicht einfach im Internet nach Einschätzungen „googeln“?

Aus unserer Sicht lautet die Antwort jeweils „Nein“. Denn erstens wurden bislang noch an keiner Stelle die Erkenntnisse über die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten von Migrantenunternehmen kompakt zusammengetragen und zweitens gab es unseres Wissens noch keinen Versuch, die Fachkräfteentwicklung in Mig-

---

12 Siehe auch die Beiträge von Neisen sowie von Werner in diesem Buch.

rantenunternehmen statt mit defizitorientiertem Blick eher entlang von Chancen zu betrachten, die sich mit den Leistungspotenzialen und Ressourcen verbinden. Drittens werden in diesem Buch die Sichtweisen von Wissenschaft und Praxis gekreuzt, wobei sowohl Projektarbeiten als auch Forschungsarbeiten vorgestellt werden. Und viertens wurden die nachfolgend zu Wort kommenden Autorinnen und Autoren gebeten, über ihre Projekte hinaus den Blick aufs „Ganze“ zu werfen und damit Fragen grundsätzlicher Art aufzugreifen.

Zugegeben, diese Fragen können hier nicht alle im Detail beantwortet werden, aber bislang leidet die Debatte um das Thema „Qualifizierung in Migrantenunternehmen“ viel eher daran, dass es kaum Anstrengungen gibt, den bisherigen Erkenntnisstand zu beschreiben und vor allem zu fragen, wo wir derzeit stehen und wohin wir künftig wollen. Die Beiträge in diesem Buch können hierzu freilich nur einen ersten Anstoß in diese Richtung geben.

### ■ Wissenschaft trifft Praxis

Die nachfolgenden Buchbeiträge sind das Ergebnis eines Diskussionsprozesses, der im Jahr 2014 zunächst in einen von der „LAG Migrantenökonomie Baden-Württemberg“ organisierten und vom Ministerium für Integration Baden-Württemberg geförderten Workshop mit bundesweiter Beteiligung mündete und schließlich im bilateralen Austausch fortgeführt wurde. Der Workshop-Titel „Am Wendepunkt? Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen“ trug ganz bewusst den Zusatz „Wissenschaft trifft Praxis“. Dieser Leitgedanke spiegelt sich auch in dem hieraus entstandenen Sammelband wider. Die Autorinnen und Autoren arbeiten an Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie in kommunalen Verwaltungen, bei Bildungsträgern und Kammern oder in Migrantenorganisationen. Eine Gemeinsamkeit bestand zunächst darin, dass sie sich vor allem mit Fragen der beruflichen Ausbildung und dabei mit Migrantenunternehmen befassen. Doch Wissenschaft und Praxis finden noch zu selten zu einem Austausch zusammen, obwohl ihre Kooperation und Vernetzung einen hohen Nutzen durch den Wissenstransfer in die jeweils andere Richtung verspricht. Zudem sind beide Arbeitsfelder aufeinander angewiesen, wenn es um die praxisnahe Umsetzung von Erkenntnissen, insbesondere in Form von Handlungsempfehlungen für Politik und Unternehmen geht.

Und dennoch unterscheidet sich ihr Blickwinkel größtenteils, da sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus einem jeweils anderen Arbeitskontext gewinnen. Das heißt, die Erkenntnisse und Meinungen müssen sich nicht unbedingt decken, können sich aber sinnvoll ergänzen und hierdurch die Debatte beleben. In dieser Vielfalt liegt einer der Leseanreize für das Buch. Daher haben die Herausgeber/innen der Versuchung widerstanden, die Unebenheiten unterschiedlicher Sichtweisen

durch „eigene Empirie“ zu glätten. Die Autorinnen und Autoren verfolgen die Qualifizierungsaktivitäten von Migrantenunternehmen jeweils aus ihrem eigenen Blickwinkel und mit jeweils unterschiedlichen Fragen und Antworten. Insofern werden die Beiträge auch nicht von den HerausgeberInnen, sondern von den Autoren selbst verantwortet.

### ■ Zu den Beiträgen in diesem Buch

Nach dieser thematischen Einführung beschreibt der folgende Beitrag die Grundlagen der Qualifizierung in Migrantenunternehmen. Neben den betrieblichen Charakteristika werden die ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung von Migrantenunternehmen und damit auch das betriebliche Bildungspotenzial genauer dargestellt.

Der zweite Teil befasst sich mit dem Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen. Zunächst wird untersucht, wie sich ihre Ausbildungsbeteiligung bundesweit entwickelt hat, welche Faktoren dabei entscheidend sind und wie sich die Auszubildenden in diesen Unternehmen zusammensetzen. In den zwei darauffolgenden Beiträgen wird am Beispiel der Stadt Stuttgart die Bedeutung von Initiativen zur Unterstützung der Ausbildung in Migrantenunternehmen hervorgehoben und diskutiert, welcher Stellenwert dabei einer regionalen Vernetzung von Arbeitsmarktakteuren zukommt, insbesondere Kammern, Kommunen, Migrantenorganisationen und migrantischen Unternehmensverbänden.

Im dritten Teil wird den Strategien der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen nachgegangen. Einführend erfolgt zunächst eine Darstellung des Fachkräftebedarfs von Migrantenunternehmen, welche Instrumente der Fachkräftesicherung genutzt werden und welche Rolle dabei der Qualifizierung zukommt. Vertiefend werden anschließend die Weiterbildungsaktivitäten untersucht und es wird nach Potenzialen ihrer Erhöhung gefragt. Am Beispiel eines migrantischen Unternehmensverbundes wird nachfolgend aufgezeigt, mit welchen Instrumenten Unternehmen dabei unterstützt werden können, ihre vorhandenen (Personal-)Potenziale für die Fachkräfteentwicklung zu nutzen.

Im vierten Teil widmen sich zwei Beiträge einer Reflexion bildungspolitischer Chancen in Migrantenunternehmen. So wird in Bezug auf die Nutzung migrationsbedingter Kompetenzen – in diesem Falle der Mehrsprachigkeit – der Frage nachgegangen, wo diese zum Einsatz kommen und welche Angebote notwendig sind, damit Betriebe, Auszubildende oder Beschäftigte diese Kompetenzen nutzen können. Aus praktischer Perspektive wird anschließend vom Umgang mit Heterogenität in der dualen Ausbildung berichtet und wie sowohl Migrantenunternehmen als auch Jugendliche mit Migrationshintergrund bei der Ausbildung unterstützt werden können.

Im fünften Teil werden Unterstützungs- und Qualifizierungsformen für Betriebe thematisiert, insbesondere deren Wandel. Dabei wird betrachtet, wie sich die Förderlandschaft zur Unterstützung von ausbildenden Betrieben entwickelt hat, welche Formen sich als erfolgreich erwiesen haben und ob es einer zielgruppenspezifischen Unterstützung für Migrantenunternehmen bedarf. Angesichts veränderter Qualifizierungsbedarfe in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird außerdem der Frage nachgegangen, wie Projektträger mit ihren Angeboten darauf reagieren können.

Die Beiträge machen deutlich, dass die Förderung der Ausbildung in Migrantenunternehmen sowohl hinsichtlich der Grundlagen als auch der Zielsetzungen auf neue Füße gestellt werden muss. Denn insgesamt ist ein anderer Blick auf Migrantenunternehmen erforderlich, da die an Quantität ausgerichteten Fragen der Ausbildungsbeteiligung an Bedeutung verlieren, während nunmehr in den Betrieben Probleme ersichtlich werden, die auf eine eher qualitative Dimension verweisen. Dies sind Fragen, die verdeutlichen, dass es künftig nicht nur darum geht, in welchem Maße Migrantenunternehmen benachteiligte Jugendliche versorgen, sondern es geht um ein in der Bedeutung wachsendes Segment an Unternehmen, die bei der Qualifizierung und Fachkräftegewinnung Unterstützung erfahren müssen, weil sie strukturell vor zusätzlichen Herausforderungen stehen.

## Literatur

- Becker, Carsten/Grebe, Tim/Kirbach, Matthias/Popp, Sandra (2011): Begleitende Evaluation des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER. Endbericht. Im Auftrag der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB. Berlin.
- Beicht, Ursula (2015): Berufliche Orientierung junger Menschen mit Migrationshintergrund und ihre Erfolgchancen beim Übergang in betriebliche Berufsausbildung. BIBB Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft Nr. 163. Bonn.
- Beicht, Ursula/Granato, Mona (2010): Ausbildungsplatzsuche: Geringere Chancen für junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund. BIBB-Analyse zum Einfluss der sozialen Herkunft beim Übergang in die Ausbildung unter Berücksichtigung von Geschlecht und Migrationsstatus. BIBB Report 15/10. Bielefeld.
- Beicht, Ursula/Walden, Günter (2014): Einmündungschancen in duale Berufsausbildung und Ausbildungserfolg junger Migranten und Migrantinnen. Ergebnisse der BIBB-Übergangsstudie 2011. BIBB Report 5/2014. Bonn.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (1999): Berufsbildungsbericht. Bonn.
- BMBF (1999): Jugendliche ohne Berufsausbildung. Eine BIBB/EMNID-Untersuchung. Bonn.
- BMBF (2010): Gesichter und Geschichten. Migrantinnen und Migranten gründen Unternehmen und bilden aus. JOBSTARTER-Praxis, Band 5. Bonn.
- Boos-Nünning, Ursula (2011): Blinde Flecken? Bedarf von Forschung und Praxis vor dem Spiegel der Migrationsforschung. In: Granato, Mona/Münk, Dieter/Weiß, Reinold (Hg.): Migration als Chance. Ein Beitrag der beruflichen Bildung. Bielefeld, S. 239–258.
- Bührmann, Andrea (2010): Wider die theoretischen Erwartungen. Empirische Befunde zur Motivation von Unternehmensgründungen durch Migrant/inn/en. In: Bührmann, Andrea D./Pongratz, Hans J.(Hg.): Prekäres Unternehmertum. Unsicherheiten von selbstständiger Erwerbstätigkeit und Unternehmensgründung. Wiesbaden, S. 271–294.
- Enggruber, Ruth/Rützel, Josef (2015): Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben, im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Jablonka, Peter/Westhoff, Gisela (2014): „Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ – ein Modellversuchsförderschwerpunkt geht neue Wege. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung, Berichte zur beruflichen Bildung, Schriftenreihe des BIBB. Bonn, S. 63–80.
- Leicht, René/Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Leicht, René/Werner, Lena (2014): Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld, S. 81–103.
- Matthes, Stephanie/Ulrich, Joachim Gerd/Flemming, Simone/Granath, Ralf-Olaf (2015): Mehr Ausbildungsangebote, stabile Nachfrage, aber wachsende Passungsprobleme. Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2015, Bundesinstitut für Berufsbildung, Vorläufige Fassung vom 16.12.2015.
- Neisen, Vera/Larsen, Christa (2012): Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen. Endbericht. IWAK. Frankfurt.
- SVR – Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2010): Einwanderungsgesellschaft 2010. Jahresgutachten 2010 mit Integrationsbarometer. Berlin.

# Die ökonomische und soziale Basis der betrieblichen Bildungspotenziale von Migrantenunternehmen

René Leicht und Lena Werner

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

## ■ Einleitung und Fragestellung

Die Bedeutung der betrieblichen Bildung in Migrantenunternehmen lässt sich unter anderem daran ermesen, in welchem Maße diese Unternehmen einen Beitrag zur Fachkräfteentwicklung insgesamt leisten. Dies ist zuvorderst auch eine Frage der Aus- und Weiterbildungsbeteiligung. Welche Rolle sie hingegen im System beruflicher Bildung in potenzieller Hinsicht spielen können, ist weit mehr davon abhängig, wie hoch die Zahl der von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen ist, welche Struktur sie aufweisen und wie stark ihre wirtschaftlichen Leistungspotenziale sind. Denn schließlich werden das Bildungsengagement und die Qualität betrieblicher Bildung in beachtlichem Maße auch durch die unternehmerische Performance beeinflusst. Ganz generell wirken sich etwa eine zu geringe Betriebsgröße oder Ressourcenausstattung der Unternehmen sowie eine ungünstige Qualifikationsstruktur hemmend auf die Aus- und Weiterbildungsbereitschaft aus (Pahnke et al. 2014, Troltsch 2010, Franz et al. 2000). Da die Migrantenökonomie häufig mit Notgründungen, Ressourcendefiziten und einfachen Routinearbeiten in wirtschaftlich marginalen Bereichen in Verbindung gebracht wird (Lehmann et al. 2009, Apitzsch 2006), werden auch die Qualifizierungspotenziale bislang eher als gering eingeschätzt. Ein solcher Zusammenhang erscheint zunächst plausibel, zumal ja auch – zumindest bis vor einigen Jahren – die Ausbildungs-beteiligung von



Migrantenunternehmen weit unterdurchschnittlich war (siehe hierzu den Beitrag von Leicht in diesem Buch). Vor diesem Hintergrund interessiert, welche Entwicklung das Segment der Migrantenunternehmen in Deutschland genommen hat und welche ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung diesen Unternehmen gegenwärtig zukommt. Maßgebliche Indikatoren hierfür ergeben sich nicht nur aus der zahlenmäßigen Präsenz, sondern auch aus den betrieblichen Charakteristika und dem Beschäftigungsbeitrag.

## ■ Definitionen und Datengrundlage

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit „Migrantenunternehmen“, worunter wir Unternehmen verstehen, die von Selbstständigen mit Migrationshintergrund eigenverantwortlich geleitet werden.<sup>1</sup> Nach der Definition des Statistischen Bundesamts zählen zu den Personen mit „Migrationshintergrund“ alle, die nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik zugezogen sind. Zudem bezieht die amtliche Statistik auch in Deutschland geborene Nachkommen von Zugewanderten (zweite Generation) ein.<sup>2</sup> Dort, wo unsere Analysen längere Zeitreihen enthalten, beziehen sie sich auf das Merkmal „Staatsangehörigkeit“, da die amtliche Statistik vor 2005 lediglich zwischen deutschen und ausländischen Staatsangehörigen unterscheiden konnte. Nachfolgenden Analysen liegen die Daten des Mikrozensus sowie eigene Erhebungen zugrunde. Der Mikrozensus ist die bedeutendste Repräsentativstatistik in Deutschland. Er umfasst ein breites Spektrum an Erwerbsgruppen und bietet eine Fülle an soziodemografischen Variablen, die zur Beschreibung und Analyse der Entwicklung und Struktur von unternehmerisch Selbstständigen bzw. Migrantenunternehmen unerlässlich sind. Seit 2005 werden nicht nur Personen mit ausländischem Pass, sondern zusätzlich auch Deutsche mit Migrationshintergrund erfasst. Eine Schwäche des Mikrozensus liegt jedoch im Mangel an betriebsbezogenen Indikatoren. Daher bedienen wir uns darüber hinaus eines Pools an Daten aus eigenen Unternehmensbefragungen, die das Institut für Mittelstandsforschung (ifm Universität Mannheim) zwischen 2009 und 2014 durchgeführt hat. Befragt wurden bundesweit insgesamt 4.507 Unternehmen von Migrantinnen und Migranten unterschiedlicher Herkunft, darunter auch eine kleinere Gruppe an Un-

---

1 Wenn hier teils „Migrantenunternehmen“ mit selbstständigen Migrantinnen und Migranten gleichgesetzt werden, dann nur im Bemühen um eine sprachliche Variation und Vereinfachung. Denn eigentlich kann ein Unternehmen auch von mehreren Selbstständigen geführt werden und umgekehrt kann eine selbstständige Person u. U. auch mehrere Unternehmen besitzen. Eine detailliertere Analyse zeigt jedoch, dass diese sprachliche Unkorrektheit von zahlenmäßig geringer Bedeutung ist.

2 An einigen Stellen verwenden wir den Begriff „Migrantinnen“ bzw. „Migranten“, der streng genommen nur Personen meint, die selbst zugewandert sind. Umgangssprachlich wird hier jedoch häufig auch die zweite Generation einbezogen. Da 90% aller Selbstständigen eine eigene Migrationserfahrung aufweisen, haben wir den Migrantenbegriff umfassend verwendet.

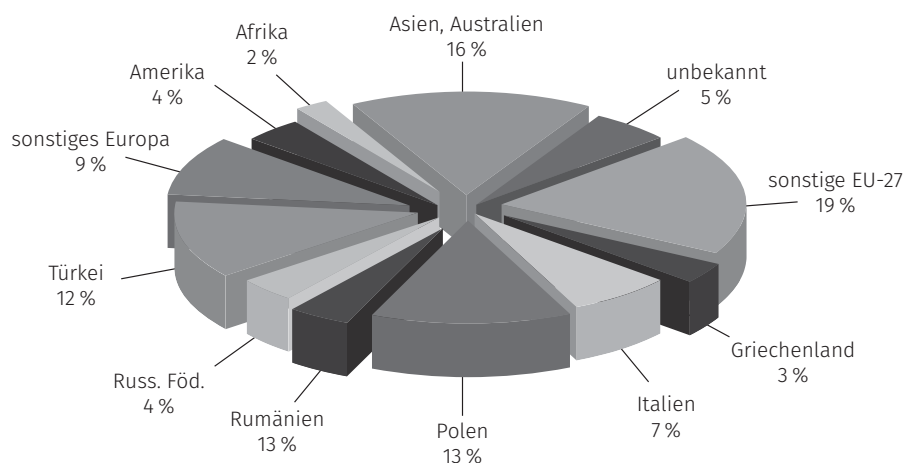
ternehmen von Deutschen ohne Migrationshintergrund (Referenzkategorie). Um stichprobenbedingte Verzerrungen zu vermeiden, wurden die Ergebnisse auf Basis der Mikrozensusdaten gewichtet.<sup>3</sup> Bei allem ist auch darauf hinzuweisen, dass Analysen, die auf die nationale Herkunft der Unternehmensleitung rekurren, sich logischerweise nur auf inhabergeführte Unternehmen beziehen können, d. h. bspw. keine Kapitalgesellschaften enthalten.

In den Daten spiegelt sich eine starke Vielfalt hinsichtlich der nationalen Zusammensetzung wider. Um in dieser Hinsicht die Komplexität zu reduzieren, unterscheiden wir zum einen auf hoher Aggregatebene zwischen Personen mit und (Deutschen) ohne Migrationshintergrund. Zudem gruppieren wir nach Personen aus den ehemaligen Anwerbeländern, osteuropäischen Ländern, westlichen Industrieländern sowie aus asiatischen Ländern.

### ■ Entwicklung und Bedeutung von Migrantenselbstständigkeit

In Deutschland besitzt mittlerweile jede sechste unternehmerisch aktive Person (17%) einen Migrationshintergrund, d. h., 709.000 der insgesamt 4,2 Mio. Selbstständigen haben oder hatten einen ausländischen Pass, sind Aussiedler oder stammen von im Ausland geborenen Eltern ab (Abb. 1). Die aus Polen und der Türkei stammenden Selbstständigen stellen mit 13% bzw. 12% die größten Kontingente unter den einzelnen Herkunftsgruppen, gefolgt von denen italienischer Herkunft (7%). Die große Zahl an Herkunftsgruppen macht es erforderlich, sie zu größeren Länderaggregaten (wie auch nachfolgend beschrieben) zusammenzufassen.

Abb. 1: Selbstständige mit Migrationshintergrund nach Herkunftsgruppen 2014, davon aus:

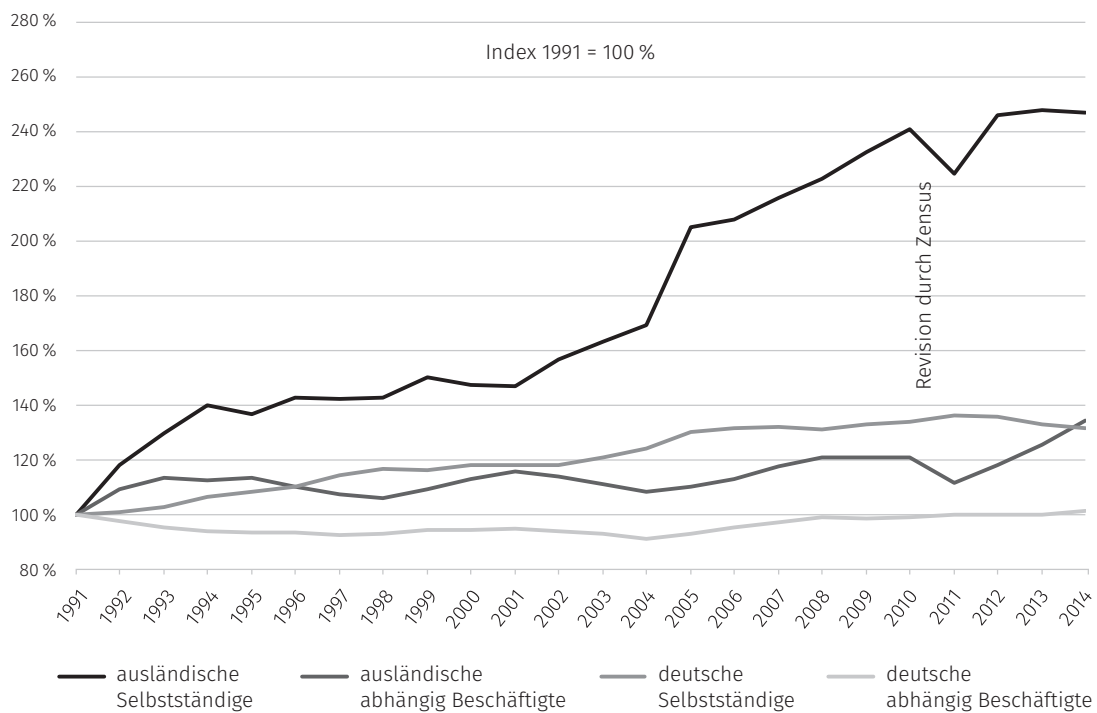


Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, eigene Berechnungen.

<sup>3</sup> Zu den methodischen Details siehe Leicht/Langhauser 2014: 18 ff.

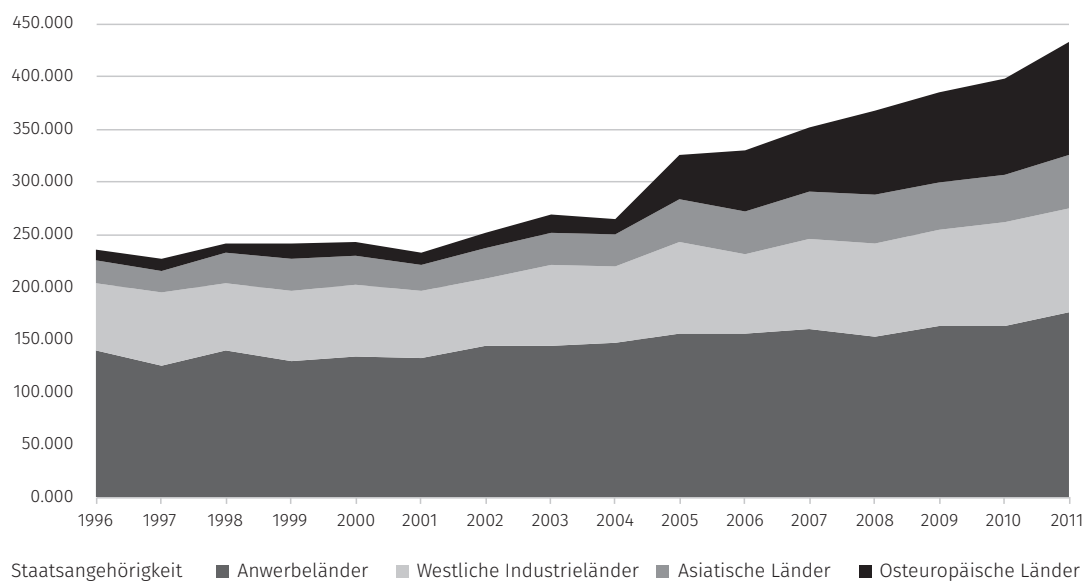
Beeindruckend ist vor allem die rasante Entwicklung, denn im Jahr 2005 (als zum ersten Mal Personen mit nicht-deutscher Herkunft umfassend identifiziert werden konnten) betrug die Zahl der Selbstständigen mit Migrationshintergrund noch 566.000, d. h., sie ist binnen eines Zeitraums von nur neun Jahren um 143.000 bzw. um ein Viertel gewachsen. Die Dynamik kommt noch besser zur Geltung, wenn ein längerer Zeitraum betrachtet wird. Hier kann allerdings nur die Entwicklung in Differenzierung nach der Staatsangehörigkeit zugrunde gelegt werden. Seit Anfang der 1990er-Jahre bis 2014 hat sich die Zahl der Ausländer/innen, die selbstständig ein Unternehmen führen, weit mehr als verdoppelt. In nur etwas mehr als zwei Jahrzehnten ist der Bestand an ausländischen Selbstständigen um 147% auf 432.000 gestiegen, während der Zuwachs bei den deutschen Selbstständigen „nur“ 31% betrug (Abb. 2). An der im Vergleich hierzu moderaten Entwicklung der ausländischen abhängig Beschäftigten lässt sich erkennen, dass der Gründungsboom kein (reiner) Zuwanderungseffekt ist.

Abb. 2: Entwicklung Selbstständiger und abhängig Beschäftigter nach Nationalität



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, eigene Berechnungen.

Abb. 3: Absolute Entwicklung ausländischer Selbstständigkeit nach Herkunftsgruppen



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, eigene Berechnungen.

In dieser Entwicklung spiegeln sich einige makrostrukturelle Veränderungen wider, die nicht nur im Kontext von Konjunktur und Arbeitsmarkt, sondern auch im migrationspolitischen Zusammenhang zu bewerten sind. Zunächst liegt nahe, dass der Selbstständigenboom ab 2004 ein Effekt der EU-Erweiterung ist. Immerhin wächst unter den Osteuropäern die Zahl der Selbstständigen ab dieser Zeit stärker als in anderen Gruppen (Abb. 3). Diese Aufwärtskurve ist jedoch weniger als vermutet das Ergebnis unmittelbarer Zuwanderung, denn über die Hälfte der „neuen“ osteuropäischen Selbstständigen war schon vor 2004 in Deutschland ansässig, hat aber erst nach der EU-Erweiterung Chancen für eine unternehmerische Tätigkeit genutzt (Leicht/Langhauser 2014).

Herauszustellen ist bei allem, dass die in den 1990er-Jahren anteilmäßig noch starke Gruppe an Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern zwar in absoluten Zahlen weiter zugenommen, aber vor dem Hintergrund der Gesamtentwicklung seit 1996<sup>4</sup> relativ an Gewicht verloren hat. Stärker als die Zahl derer aus den ehemaligen Anwerbeländern hat die der OsteuropäerInnen zugenommen, während die Zahl derjenigen aus einem westlichen Industriestaat oder aus einem asiatischen Land in etwa gleicher Stärke gestiegen ist. Diese Verhältnisse gelten in ähnlicher Weise, wenn nicht nur ausländische Selbstständige, sondern auch diejenigen mit deutscher Staatsangehörigkeit, aber ausländischer Herkunft einbezogen

<sup>4</sup> Die Klassifikation in den Mikrozensus vor 1996 lässt leider keine vergleichbaren Gruppierungen zu.

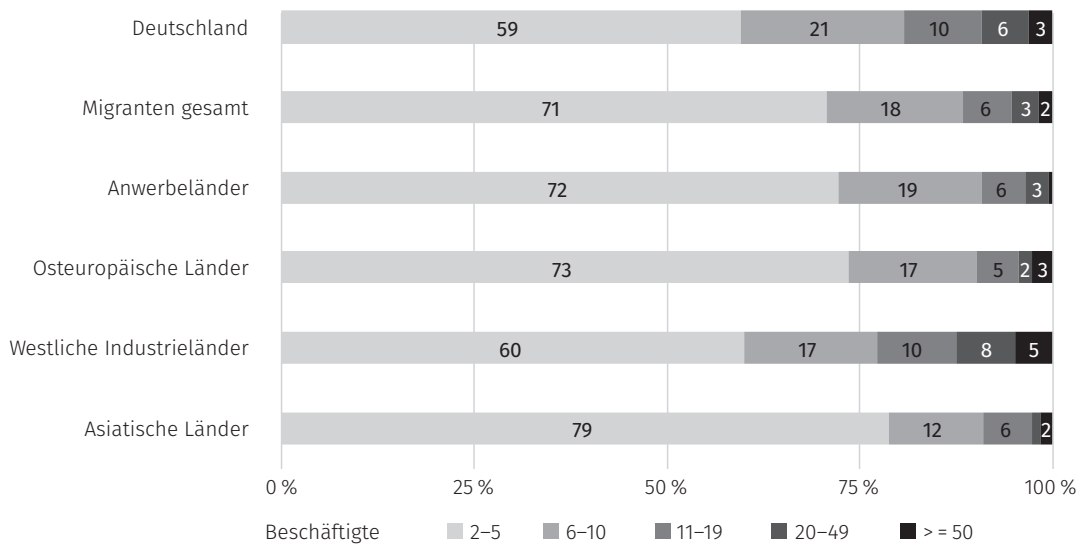
werden. Mit Blick auf einzelne Nationalitäten ist erwähnenswert, dass die Türkestämmigen mit 87.000 Selbstständigen nicht mehr die größte Gruppe stellen, sondern schon vor Längerem von den aus Polen stammenden Selbstständigen (93.000) zahlenmäßig überholt wurden.

Insgesamt betrachtet haben sich die dargestellten Veränderungen in teils unterschiedlicher Richtung auch auf die soziodemografische Zusammensetzung der Selbstständigen, vor allem auf das Qualifikationsniveau, sowie auch auf die wirtschaftssektorale Struktur ausgewirkt. Mit Blick auf die betriebliche Qualifizierung beschreiben die Zahlen jedoch zunächst nur das zur Verfügung stehende Potenzial, wobei die nachfolgend genannten betriebsstrukturellen Charakteristika sich sowohl förderlich als auch hinderlich auswirken können.

### ■ Betriebsgrößenstruktur

Starken Einfluss auf das Qualifizierungspotenzial nimmt die Größe der Betriebe. Vor allem Kleinst- und Kleinbetriebe stehen meist vor hohen Hürden, wenn es um Aus- und Weiterbildung geht (Pahnke et al. 2014, Troeltsch 2010). Zunächst ist festzuhalten, dass Selbstständige mehrheitlich alleine arbeiten und auch unter denjenigen ohne Migrationshintergrund nur eine Minderheit (45%) eine Arbeitgeberfunktion erfüllt. Bei den Migrantenunternehmen ist dies bei 39% der Fall. Allerdings nur insgesamt betrachtet, denn die Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern führen sogar mehrheitlich (52%) und damit häufiger als Deutsche ohne Migrationshintergrund ein Unternehmen mit weiteren Beschäftigten.

Abb. 4: Größenstruktur der Unternehmen von Arbeitberselbstständigen



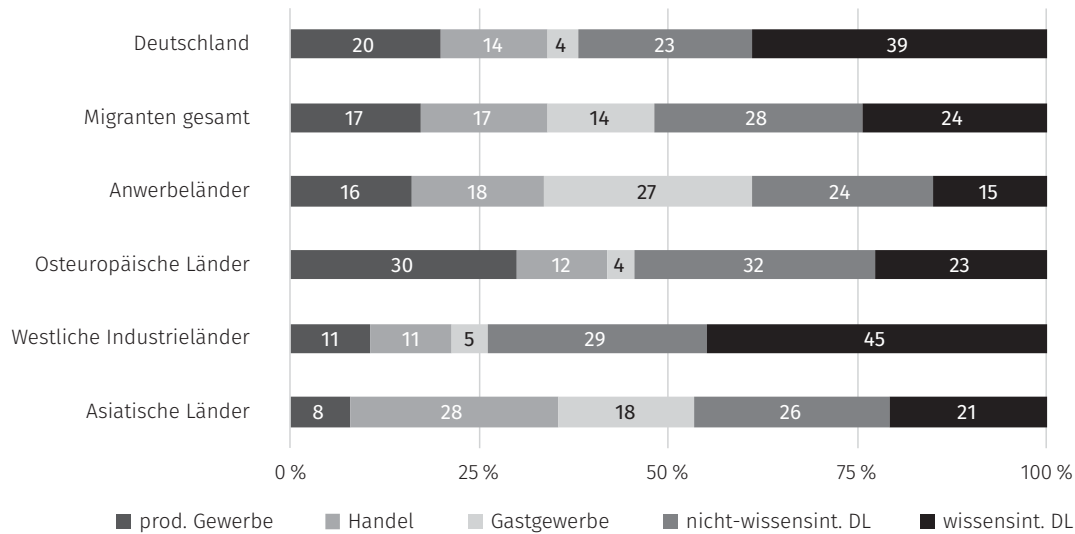
Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus (Scientific Use File 2011), eigene Berechnungen.

Eine detaillierte Betrachtung der Größenstruktur derjenigen Unternehmen mit Beschäftigten (Abb. 4) erinnert daran, dass auch in einem industriell geprägten Land wie der Bundesrepublik die Unternehmenslandschaft äußerst kleinbetrieblich strukturiert ist. Natürlich kommt bei den hier betrachteten inhabergeführten Einzelunternehmen und Personengesellschaften der hohe Anteil an Klein- und Kleinstbetrieben besonders zur Geltung. 59 % der von Deutschen ohne Migrationshintergrund geführten Beschäftigungsunternehmen haben (inklusive der Inhaberrinnen und Inhaber) nur zwischen 2 und 5 Beschäftigte. Dies ist unter den Migrantinnenunternehmen im Schnitt bei 71 % der Fall. Auch beim Blick auf die Anteile der höheren Beschäftigungsgrößenklassen wird deutlich, dass die von Deutschen ohne Migrationshintergrund geführten Unternehmen etwas größer sind. Nur die Unternehmen der Selbstständigen aus den Industrieländern haben eine vergleichbare Größenstruktur. Der höhere Anteil an Kleinstbetrieben unter den von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen ist – wie noch an anderer Stelle gezeigt wird (siehe Beitrag von Leicht in diesem Buch) – eine der wesentlichen Ursachen für die schwächeren Ausbildungspotenziale.

### ■ Branchenstruktur

Die mit der Branchenzugehörigkeit zur Geltung kommenden Charakteristika geben indirekt Auskunft über die Leistungspotenziale, die Stabilität und die Innovationskraft von Migrantinnenunternehmen. Und natürlich beeinflusst das Branchenumfeld auch das Aus- und Weiterbildungsverhalten. Im Gros der Forschungsarbeiten wurde bislang davon ausgegangen, dass ein Mangel an Human- und Finanzkapital zur Orientierung auf Branchen mit niedrigen Zugangshürden und damit meist zu einfachen Tätigkeiten im Gastgewerbe, Einzelhandel sowie zu haushaltsbezogenen Dienstleistungen führt (Europäische Kommission 2008, Täuber 2003, Wilpert 2000). Doch am aktuellen Rand ist die Branchenorientierung selbstständiger Migrantinnen und Migranten breiter angelegt und moderner als vielfach vermutet: Betrachtet man zunächst alle migrantischen Selbstständigen, sind diese zwar etwas seltener als Einheimische im produzierenden Gewerbe und den wissensintensiven Dienstleistungen, dafür häufiger in traditionellen und distributiven Dienstleistungen zu finden (Abb. 5). Allerdings machen die Bereiche Gastgewerbe und Handel zusammen nur noch weniger als ein Drittel aus. Dies ist wesentlich auf die Branchenorientierung der Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern sowie derjenigen aus asiatischen Ländern zurückzuführen. Die Selbstständigen aus Osteuropa sind auffällig häufig im produzierenden Gewerbe – und darunter im Baugewerbe – tätig.

Abb. 5: Verteilung der Selbstständigen nach Wirtschaftsbereichen\* und Herkunftsgruppen



\* Ohne Land- und Forstwirtschaft.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus (Scientific Use File 2010), eigene Berechnungen.

Von zentralem Interesse ist das Gewicht der wissensintensiven Dienstleistungen, zu denen eine große Zahl der Freien Berufe, vor allem die technische und wirtschaftliche Beratung, Forschung, Gesundheitsdienste und die Kultur- bzw. Medienberufe sowie Finanzdienstleistungen und Informationsdienste zählen. Auf Wissen und Bildung beruhende Leistungen sind für die Wirtschaft insgesamt von hoher Bedeutung. Insofern ist auch die Partizipation durch Selbstständige in diesem Wirtschaftsbereich ein guter Indikator für ihre Leistungsfähigkeit. Insgesamt erbringt jedes vierte Migrantenunternehmen wissensbezogene Dienste, was einer erheblichen Modernisierung des Leistungsspektrums entspricht.

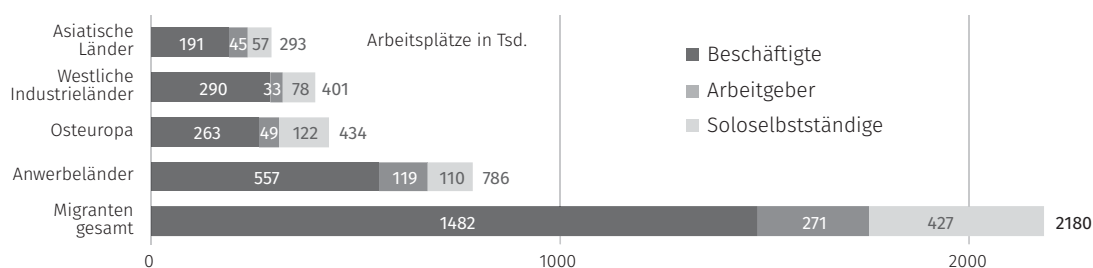
Allerdings liegt der Anteil wissensintensiver Dienste dennoch unterhalb derjenigen bei Deutschen ohne Migrationshintergrund, was sich bei genauerer Betrachtung nicht allein mit niedrigeren Qualifikationen erklären lässt. Vieles deutet darauf hin, dass die sektorale Zusammensetzung der Migrantenselbstständigkeit über lange Zeit und in beachtlichem Maße auch durch die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland geformt wurde, so etwa durch die mangelnde Anerkennung von Qualifikationen, den eingeschränkten Zugang zu Berufen und Kapital und vor allem durch die Ausrichtung der Zuwanderungspolitik (Leicht/Langhauser 2014).

## ■ Beschäftigungsbeitrag

Von zentraler Relevanz für die Einschätzung der betrieblichen Aus- und Weiterbildungspotenziale ist natürlich die Frage, wie viele Arbeitsplätze diese Unternehmen überhaupt generieren und welchen Beitrag sie hierdurch für die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung und Fachkräfteentwicklung leisten. Schließlich wird das Qualifizierungsverhalten der Unternehmen auch durch den Fachkräftebedarf determiniert (Leicht/Werner 2012, Trotsch 2008).

Unserer Hochrechnung liegt ein Schätzmodell zugrunde, bei dem auf die Daten des Mikrozensus zurückgegriffen wurde (detailliert Leicht/Langhauser 2014). Demnach stellen die Migrantunternehmen insgesamt rund 2,2 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland, wobei hier die Arbeitsplätze der Selbstständigen mit enthalten sind (Abb. 6). Etwa eine dreiviertel Million Beschäftigte (790.000) finden sich in den Unternehmen der Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern. Rund 430.000 Arbeitsplätze schaffen die Selbstständigen aus Osteuropa und die aus den Industrieländern Zugewanderten fast genauso viel. Etwa 290.000 Beschäftigte arbeiten in Unternehmen asiatischer Selbstständiger.

Abb. 6: Beschäftigungsbeitrag von Migrantunternehmen (Hochrechnung)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus (Scientific Use File 2010), eigene Berechnungen.

Wie sind diese Zahlen einzuordnen bzw. welche Bedeutung haben die geschaffenen Arbeitsplätze für das Beschäftigungssystem insgesamt? Geht man von diesem eher konservativen Schätzmodell aus, so finden sich in Migrantunternehmen rund fünf Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland. Ihr Beschäftigungsbeitrag muss allerdings unter dem Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit des Leistungspotenzials betrachtet werden. Daher macht es Sinn, nur inhabergeführte Unternehmen heranzuziehen. Aus dieser Perspektive berechnet stellen Migrantunternehmen rund 18 Prozent aller Arbeitsplätze in inhabergeführten mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Dies entspricht in etwa ihrem Anteil an allen Unternehmen in diesem Segment. Dies widerspricht allen Vermutungen, Migrantunternehmen hätten beschäftigungspolitisch und volkswirtschaftlich keine Bedeutung.



## ■ Personale Vielfalt

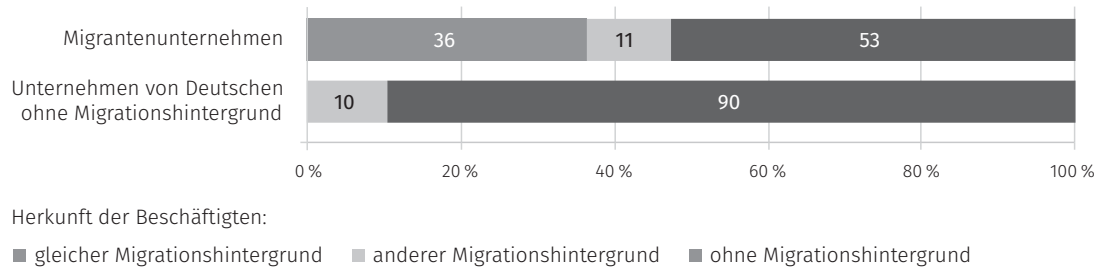
Ein zentrales Charakteristikum sogenannter „ethnischer Ökonomien“ ist – so wird häufig angenommen – der Rückgriff auf Beschäftigte der eigenen Community. Dies führt zu der Frage, inwieweit sich die vorwiegend aus den nordamerikanischen Metropolen bekannten ethnischen Segregations- und Beziehungsmuster auch hierzulande finden. Ohnehin ist daran zu erinnern, dass die einzelnen Herkunftsgruppen je nach Größe ihrer Population in Deutschland ein sehr unterschiedliches Reservoir für co-ethnische Beschäftigung bieten. Welche Bedeutung die Struktur der herkunftsspezifischen Zusammensetzung für das Leistungs- und Qualifizierungspotenzial der Unternehmen hat, ist nicht ganz eindeutig. Denn einerseits erscheint mit Blick auf die Qualifikationsstrukturen nicht unerheblich, ob die Rekrutierung von Beschäftigten eher durch innerethnische Solidarität und Verpflichtungen oder aber durch die Suche nach fachlichen Kompetenzen gesteuert wird. Andererseits ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich Sprachkenntnisse oder ethnische Ressourcen und fachliches Wissen durchaus kombinieren und gezielt für betriebliche Strategien nutzen lassen (Settelmeyer/Werner in diesem Buch sowie Leicht/Werner 2013). Daher werden bestimmte wirtschaftliche Leistungen, die sich durch personale Vielfalt, interkulturelle Kompetenzen und Internationalität entwickeln, intuitiv auch mit Migrantenunternehmen in Verbindung gebracht (Leicht/Werner 2014).<sup>5</sup> Dennoch: Ein hoher Anteil an Beschäftigten der gleichen Herkunft und daher eine homogene Personalstruktur wäre dem Vielfaltsgedanken wohl kaum förderlich.

Wie setzt sich das Personal in Migrantenunternehmen hinsichtlich der Herkunft zusammen und inwieweit ist hier eine vielfältige oder aber eher eine homogene Zusammensetzung zu beobachten? Eine solche Einschätzung verlangt zunächst einen Blick auf die von Deutschen (ohne Migrationshintergrund) geführten Unternehmen. Dort haben durchschnittlich 10 % der Beschäftigten einen Migrationshintergrund (Abb. 7). Demgegenüber hat das Personal in Unternehmen von Migrantinnen und Migranten deutlich häufiger auch selbst einen Migrationshintergrund. Aber entgegen manchen Vermutungen ist dieser Anteil kaum dominant. Zumindest über alle Herkunftsgruppen hinweg betrachtet handelt es sich sogar um einen relativ ausgewogenen Proporz zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund. Die Vielfalt unter Migrantenunternehmen ist sogar noch höher, wenn berücksichtigt wird, dass es sich nur bei ca. einem Drittel um Beschäftigte handelt, die aus demselben Herkunftsland stammen wie die Unternehmensführung.

---

5 Ohnehin geht es längst nicht mehr nur um den Einsatz von basalen ethnischen Ressourcen wie Sprache, Religion, gemeinsamer Werten oder innerethnischer Solidarität. In Zeiten von Internet, Globalisierung und zunehmenden Auslandsaktivitäten resultieren die Vorteile kultureller Vielfalt zudem aus transnationalen Netzwerkbeziehungen und aus dem kulturspezifischen Wissen (Leicht/Langhauser 2014).

Abb. 7: Herkunftsspezifische Personalzusammensetzung in Migrantenunternehmen und Unternehmen von Deutschen ohne Migrationshintergrund



Quelle: ifm-Mannheim-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Bei allem ist jedoch zu bedenken, dass es sich hier um gruppenübergreifende Betrachtungen mit Durchschnittswerten handelt. Dies schließt nicht aus, dass es innerhalb dieses Aggregats eine große Zahl an Migrantenbetrieben gibt, in denen eine co-ethnische Beschäftigung dominiert. Dies ist insbesondere bei Unternehmen von Selbstständigen bestimmter Herkunftsländer der Fall, wozu u. a. diejenigen türkischer, italienischer oder russischer Herkunft zählen (Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2014). Insgesamt lässt sich auf Grundlage einer Regressionsanalyse resümieren, dass die Zusammensetzung der Beschäftigten nicht nur vom Faktor „Herkunft“, sondern stark von der Größenstruktur der Betriebe, der Branchenzugehörigkeit und damit auch von der Mitarbeit durch Familienangehörige bestimmt wird (Leicht/Langhauser 2014). Unterm Strich geht co-ethnische Beschäftigung zu einem großen Teil mit familienwirtschaftlichen Formen einher, die sich kaum von der sozialen Fürsorge in einheimischen Unternehmen unterscheiden.

### ■ Qualifikationsniveau

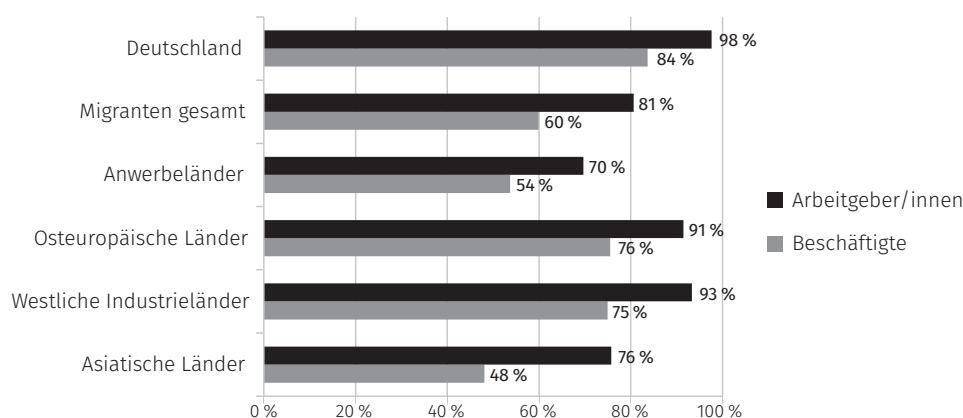
Das Niveau schulischer und beruflicher Qualifikation nimmt maßgeblichen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg sowie auf das weitere Qualifizierungsverhalten (Leicht/Werner 2012, Brüderl et al. 1996). Und dies gilt für die Unternehmensführung genauso wie für die abhängig Beschäftigten. Denn zum einen wissen in der Regel eher Höherqualifizierte den Wert von Bildung in adäquater Weise zu schätzen. Zum anderen sind Geringqualifizierte unzureichend in das System von Aus- und Weiterbildung integriert (Öztürk 2014, BMBF 2013). Daher interessiert, welche Berufsabschlüsse Selbstständige mit Migrationshintergrund im Vergleich zu denjenigen ohne Migrationshintergrund aufweisen und welches Qualifikationsniveau die Beschäftigten in den jeweiligen Unternehmenssegmenten besitzen.

## Qualifikationsniveau der Selbstständigen

In der Debatte über die Gründungsaktivitäten von Migrantinnen und Migranten wird teilweise davon ausgegangen, dass sich – mangels Alternativen am Arbeitsmarkt – viel eher diejenigen mit niedrigen Qualifikationen selbstständig machen (Wilpert 2000). Empirisch lässt sich dies nicht bestätigen. Selbstständigkeit ist kein Sammelbecken für Unqualifizierte, denn deren Qualifikationsniveau ist im Durchschnitt höher als das der abhängig beschäftigten Pendants (Leicht et al. 2015). Und dieser Vorsprung gilt grundsätzlich für die Unternehmensinhaber/innen mit und ohne Migrationshintergrund gleichermaßen. Zusammengenommen haben 39% aller Selbstständigen mit Migrationshintergrund eine „hohe“ Qualifikation, d.h. einen Meister-, Techniker- oder gleichwertigen Fachschulabschluss oder einen (Fach-)Hochschulabschluss.<sup>6</sup> Bei den abhängig Beschäftigten gilt dies nur für 22% (ebenda). Allerdings sind die Selbstständigen ohne Migrationshintergrund deutlich besser qualifiziert. Hier liegt der Anteil der Hochqualifizierten bei 51%.

Mit Blick auf die Aus- und Weiterbildungspotenziale interessieren im Folgenden insbesondere diejenigen Selbstständigen, die auch gleichzeitig über zusätzliches Personal verfügen. Aus datentechnischen Gründen kann hier allerdings nicht der Anteil an Hochqualifizierten, sondern kann ersatzweise nur der Anteil aller Selbstständigen mit einem beruflichen Abschluss dargestellt werden. In dieser Betrachtung lassen sich unter den migrantischen Selbstständigen 81% als „qualifiziert“ bezeichnen, bei deutschen Selbstständigen ohne Migrationshintergrund aber 98% (Abb. 8). Diese Anteile variieren stark zwischen den einzelnen Herkunftsgruppen, wobei die aus den ehemaligen Anwerbeländern sowie aus asiatischen Ländern stammenden Arbeitgeber/innen im Schnitt weit weniger Qualifizierte aufweisen als diejenigen aus Osteuropa oder den westlichen Industrieländern.

Abb. 8: Qualifikationsniveau der Arbeitgeber/innen und Beschäftigten nach Herkunft\*



\* Die Zuordnung der Beschäftigten bezieht sich auf die Herkunft ihrer Arbeitgeber/innen.

Quelle: ifm-Mannheim-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

6 Dieser Berechnung liegt die internationale Standardklassifikation (ISCED) zugrunde.

### Qualifikationsniveau der Beschäftigten

Welches Qualifikationsniveau besitzen die Beschäftigten in den Unternehmen der Arbeitgeber/innen unterschiedlicher Herkunft? In Migrantenunternehmen verfügen nur 60 % aller Beschäftigten über einen Berufsabschluss, während dies in den Unternehmen von Deutschen ohne Migrationshintergrund auf 84 % der Beschäftigten zutrifft (Abb. 8). Hier ist zu beachten, dass die Herkunft der Unternehmensinhaber/innen keinen Rückschluss auf die Herkunft der dort Beschäftigten zulässt (siehe auch vorheriger Abschnitt zu personaler Vielfalt). Zwischen den Herkunftsbzw. Arbeitgebergruppen variiert das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, wobei die höchsten Anteile an Beschäftigten mit Berufsabschluss in den von Osteuropäern geleiteten Unternehmen zu finden sind, dicht gefolgt von den Unternehmen der Selbstständigen aus den westlichen Industrieländern. Hier haben jeweils drei von vier Beschäftigten einen qualifizierenden Abschluss. In den beiden übrigen Gruppen ist dies nur bei der Hälfte der Fall.

Darüber hinaus zeigt sich, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten jeweils mit dem der Inhaberinnen und Inhaber korrespondiert. Auch vertiefende Untersuchungen bestätigen, dass mit höherer Qualifikation der Unternehmensführung auch in Migrantenunternehmen der Anteil qualifizierter Beschäftigter steigt (Leicht/Werner 2012). Starke Einfluss auf das Qualifikationsniveau in den Unternehmen nimmt die Branchenzugehörigkeit: So lässt sich das vergleichsweise niedrige Qualifikationsniveau in den Unternehmen der Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern durch ihre starke Präsenz im Gastgewerbe und Handel erklären (ebenda).

### ■ Schlussfolgerungen für die betrieblichen Qualifizierungspotenziale

Die Frage nach der ökonomischen und sozialen Positionierung von Migrantenunternehmen ist schon deswegen von Relevanz, weil die Zugewanderten und ihre Nachkommen in zunehmendem Maß auf die Entwicklung, Gestalt und Güte unternehmerischer Aktivitäten in Deutschland Einfluss nehmen und diese Leistungsmerkmale gleichzeitig auch die Potenziale für das betriebliche Qualifizierungsvermögen bestimmen. Mittlerweile besitzt fast jede sechste unternehmerisch aktive Person in Deutschland einen Migrationshintergrund. Und im Zuge von demografischem Wandel und anhaltender Zuwanderung dürfte sich die Unternehmenslandschaft noch weiter in diese Richtung verändern. Dies ist nur ein Grund, weshalb es auch bei der Deckung des Fachkräftebedarfs und dabei insbesondere bei der Qualifizierung verstärkt auf den Beitrag von Migrantenunternehmen ankommen wird.

Dieser makrostrukturelle Wandel hat verschiedene Implikationen, denn die steigende Zahl an Migrantenunternehmen geht mit einer Veränderung in der herkunftsspezifischen sowie soziodemografischen Zusammensetzung der Inhaber-

rinnen und Inhaber einher – mit allen Folgen für die betrieblichen und sozialen Ausgangsbedingungen sowie für die personalen Anforderungen in diesen Unternehmen. Das unternehmerische Engagement wird in jüngerer Zeit verstärkt durch Bildung getrieben und die Branchenstruktur wird in zunehmendem Maß durch wissensbezogene Leistungen bestimmt. Daher sind Migrantenunternehmen zudem auch mit anderen bzw. neuen Herausforderungen bei der Fachkräfteentwicklung konfrontiert. Dies umso mehr, als sie auch einen beachtlichen Personalbedarf aufweisen. Ein Beschäftigungsbeitrag von 2,2 bis 2,7 Millionen unterstreicht die zunehmende Bedeutung von Migrantenunternehmen im System der beruflichen Bildung.

Dies ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite ist zu berücksichtigen, dass weite Teile der Migrantenökonomie unter erschwerten betrieblichen und personellen Ausgangsbedingungen agieren, die sich sowohl für die Rekrutierung als auch für die Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten als Hemmnis erweisen. Migrantenunternehmen sind durchschnittlich kleinbetrieblicher strukturiert und einige Herkunftsgruppen zeigen eine zwar abnehmende, aber weiterhin starke Präsenz in wettbewerbs- und arbeitsintensiven Branchen. Erschwerend kommt hinzu, dass sie noch immer mit Vorurteilen und Imageproblemen zu kämpfen haben, weshalb sie im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ins Hintertreffen geraten. Zieht man zudem in Betracht, dass noch immer viele Unternehmen einen hohen Anteil an Beschäftigten ohne Berufsabschluss aufweisen, wird ersichtlich, dass hier nach wie vor ein hoher Qualifizierungsbedarf besteht. D.h., Migrantenunternehmen sind zwar ein wachsender und integraler Bestandteil der Unternehmenslandschaft in Deutschland, aber ihre wirtschaftliche Performance ist auf der betrieblichen Mikroebene gefährdet – und damit auch ihr gesamtwirtschaftlicher Beitrag bei der Ausschöpfung bislang ungenutzter Qualifizierungspotenziale.

## Literatur

- Apitzsch, Ursula (2006): Die Chancen der Zweiten Generation in selbständigen Migrantenfamilien. Intergenerationelle Aspekte. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004. Frankfurt am Main/New York.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht. Bonn.
- Brüderl, Josef/Preisendörfer, Peter/Ziegler, Rolf (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.
- Europäische Kommission (2008): Förderung unternehmerischer Vielfalt in Europa – Unternehmerische Initiative von ethnischen Minderheiten und Migranten. Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Netzwerks der Europäischen Kommission: „Unternehmen Ethnischer Minderheiten“. Brüssel.

- Franz, Wolfgang/Steiner, Viktor/Zimmermann, Volker (2000): Die betriebliche Ausbildungsbereitschaft im technologischen und demographischen Wandel. ZEW Wirtschaftsanalysen. Baden-Baden.
- Lehmann, Diana/Dörre, Klaus/Scherschel, Karin (2009): Prekarität und Migration. Ausgewählte Daten und Trends. Working Papers: Economic Sociology Jena Nr. 7/2009. Jena.
- Leicht, René/Berwing, Stefan/Langhauser, Marc (2015): Heterogenität und soziale Position migrantischer Selbständigkeit in Deutschland. In: Sozialer Fortschritt, 64 (9/10). S. 233–241.
- Leicht, René/Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Leicht, René/Werner, Lena (2012): Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012. Lohmar, S. 317–340.
- Leicht, René/Werner, Lena (2013): Migrantenunternehmer in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts: Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 2/2103, S. 214–233.
- Leicht, René/Werner, Lena (2014): Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt. In: IQ Fachstelle Diversity Management (Hrsg.): Mehrwert Vielfalt. Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Online-Dossier. ([www.netzwerk-iq.de/publikationen/fachpublikationen/vielfalt-in-unternehmen.html](http://www.netzwerk-iq.de/publikationen/fachpublikationen/vielfalt-in-unternehmen.html)).
- Öztürk, Halit (2014): Migration und Erwachsenenbildung. Bielefeld.
- Pahnke, André/Große, Jutta/Kay, Rosemarie/Brink, Siegrun (2014): Die Ausbildungsbeteiligung von Kleinstbetrieben. IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 231. Bonn.
- Täuber, Marc (2003): Förderung ausländischer Existenzgründer durch die Deutsche Ausgleichsbank. Eine Förderbilanz der Jahre 1990–2002. In: Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.): Wirtschaftsdynamik durch Existenzgründungen von Migranten. Analysen auf Basis der DtA-Förderdaten und des DtA-Gründungsmonitors (DtA-Studie).
- Troltsch, Klaus (2008): Ausbildungsbereitschaft von Betrieben – am künftigen oder bisherigen Fachkräftebedarf orientiert? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Vol. 37 (3). Bielefeld, S. 14–18.
- Troltsch, Klaus (2010): Betriebliche Ausbildungsbeteiligung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Bonn, S. 191–200.
- Wilpert, Czarina (2000): Migranten als Existenzgründer. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Zukunft der Arbeit IV. Arbeit und Migration. Dokumentation der vierten Tagung der Heinrich-Böll Stiftung in der Reihe „Zukunft der Arbeit“ am 10./11. November 2000 in Berlin. Berlin, S. 45–54.







## **II. Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen im Kontext aktueller Entwicklungen**

# Ausbildung in Migrantenunternehmen. Umfang, Determinanten und Strukturen

René Leicht

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

## ■ Einleitung

Eine schon lange Zeit auf der bildungspolitischen Agenda stehende Forderung lautet: Die von Migrantinnen und Migranten geführten Betriebe sollten sich stärker an der dualen Berufsausbildung beteiligen. Erste Projekte mit dieser Zielsetzung entstanden bereits in den 1980er-Jahren auf kommunaler Ebene.<sup>1</sup> Als dann Ende der 1990er-Jahre die hohe Jugendarbeitslosigkeit den Blick auf die noch „nicht genutzten Lehrstellenpotenziale“ lenkte, wurden auch von der Bundesregierung verschiedene Initiativen ins Leben gerufen, um die „Ausbildungsbeteiligung von Betrieben mit ausländischen Betriebsinhabern“ zu erhöhen.<sup>2</sup> Heute, also zwei Jahrzehnte später und nach Ablauf vieler Projekte und Förderprogramme, mag daher erstaunen, dass es beim Bundesministerium für Bildung und Forschung keinerlei Daten über das Ausbildungsverhalten von Migrantenunternehmen oder wenigstens eine Dokumentation der im Zeitverlauf gesammelten Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren gibt.<sup>3</sup> Die Bildungspolitik hat sich bislang allenfalls auf grobe Schätzungen anderer Einrichtungen gestützt, aber selbst nie eine umfassende Erhebung induziert.<sup>4</sup>

---

1 Siehe hierzu auch Leicht/Stegnos in diesem Buch.

2 BMBF-Berufsbildungsbericht 1999: 144.

3 Auch die Evaluation der im JOBSTARTER-Programm durchgeführten KAUSA-Projekte beschreibt nur einen kleinen Ausschnitt in Bezug auf die Förderlandschaft (Becker et al. 2011).

4 Eine (auf wenige Ethnien begrenzte) Untersuchung zur Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen wurde nicht etwa vom Bildungsministerium, sondern vor längerer Zeit vom Wirtschaftsministerium in

Daher ist bis dato auch nicht „offiziell“ hinterlegt, wie viele und welche Migrantenunternehmen in welchem Umfang ausbilden. Genauso wurde bislang nicht beantwortet, welche soziale Zusammensetzung die Azubis in Migrantenbetrieben aufweisen oder wie viele hiervon einen Migrationshintergrund besitzen, d. h., welchen Jugendlichen eigentlich durch eine höhere Ausbildungsbeteiligung geholfen wird. Die wenigen hierzu erhobenen Zahlen beziehen sich ausschließlich auf den kleinen Ausschnitt der förderbedürftigen Betriebe, deren Strukturen nichts über die Grundgesamtheit aussagen.

Dieses Wissensdefizit ist zum einen der schwierigen Datenlage geschuldet, zum anderen aber genauso dem Umstand, dass sich die impulsgebenden politischen Gremien, wenn überhaupt, nur dann für die Fachkräfteentwicklung in Migrantenbetrieben interessieren, wenn es insgesamt an Ausbildungsplätzen mangelt. Nun mag gefragt werden, aus welchen Gründen die Ausbildung in Migrantenunternehmen weiterhin für wichtig erachtet und entsprechend gefördert werden soll, wenn sich derzeit die Lage am Ausbildungsmarkt – zumindest für einen Teil der Jugendlichen – etwas entspannt. Tatsächlich weist vieles darauf hin, dass in den Programmen zur Bildungspolitik das Thema „Ausbildung in Migrantenbetrieben“ infolge der veränderten Angebots-Nachfrage-Relation am Ausbildungsstellenmarkt weiter an Stellenwert verliert (siehe auch Leicht/Stegnos in diesem Buch). Dies wäre kurzfristig und schon deswegen folgenschwer, weil sowohl der Wandel in Demografie und Bildungsentscheidungen als auch die zunehmende Heterogenität der Gruppen in der Berufsbildung die Ausschöpfung aller Potenziale, d. h. auch die der Migrantenunternehmen verlangt (Leicht/Werner 2014, Severing/Weiß 2014). Nicht zuletzt wird auch die gestiegene Zahl der aus Kriegs- und Krisengebieten Geflüchteten über kurz oder lang dazu führen, dass sich die Politik wieder an die eingangs erwähnte Frage erinnert, wo und mit welchen Mitteln noch zusätzliche Lehrstellen geschaffen werden können.

Doch welche Rolle spielen Migrantenbetriebe im System dualer Berufsbildung? Wenngleich nicht ausdrücklich formuliert, aber die Förderung ihrer Ausbildungsleistungen war zumindest in zurückliegenden Jahren stark mit der Hoffnung verknüpft, sie würden vor allem Jugendliche mit Migrationshintergrund integrieren. Angesichts der ungleichen Chancen migrantischer Jugendlicher am Ausbildungsstellenmarkt mögen Migrantenunternehmen einerseits als Hoffnungsträger dienen, sofern sie diese Gruppe stärker integrieren. Andererseits besteht die Gefahr einer Segmentierung, die weder im Interesse der Betriebe noch im Interesse der Jugendlichen liegt. Ohnehin können Migrantenunternehmen nicht auf Dauer eine

---

Auftrag gegeben (Christ et al. 2007). Entsprechend abweichend waren auch die Zielsetzungen und Ergebnisse. Zum Charakter der wenigen (aber nicht vom Bildungsministerium beauftragten) Studien in diesem Feld siehe im Folgenden.

Pufferfunktion erfüllen, indem sie die Benachteiligten am „unteren Rand“ versorgen, während die anderen Unternehmen auf den „oberen Teil“ zielen.

Welche Handlungsoptionen sich vor diesem Hintergrund bieten, ist derzeit schwer zu beantworten. Denn jegliches bildungs- und integrationspolitische Konzept setzt profundes Wissen über den gegenwärtigen Umfang und die Strukturen des Ausbildungsengagements von Migrantenunternehmen voraus. Nachfolgend wird zunächst der bisherige Wissensstand referiert. Daran anknüpfend wird auf Basis eigener Daten die Stärke des Ausbildungsengagements ermittelt und versucht, dieses Verhalten im Kontext von individuellen und betrieblichen Faktoren zu erklären. Darüber hinaus interessieren aber auch die Ausbildungsstrukturen von Migrantenunternehmen und somit die Frage, welche soziale Zusammensetzung die Auszubildenden in diesen Betrieben besitzen.

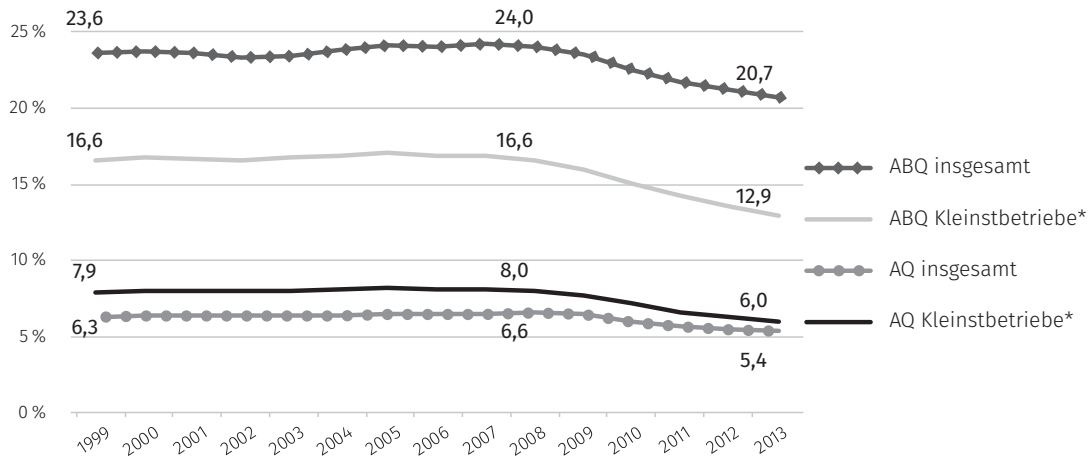
### ■ Betriebliches Ausbildungsverhalten und Entwicklung am Ausbildungsmarkt

Die Leistungspotenziale und der Beitrag von Migrantenunternehmen im Berufsbildungssystem können nicht losgelöst von der Entwicklung des Ausbildungsstellenmarktes insgesamt beurteilt werden. Im Spannungsfeld von wirtschaftlichem Wachstum, alternder Gesellschaft und veränderten Bildungsentscheidungen stellt sich die Frage, wie und durch wen der Fachkräftebedarf künftig gedeckt werden kann.

### Entwicklung des Ausbildungsbeitrags der Unternehmen insgesamt

Betrachtet man zunächst die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen insgesamt, dann lässt sich längerfristig ein beachtlicher Rückzug aus dem dualen Berufsbildungssystem konstatieren. In den 1980er-Jahren (alte Bundesländer) hatte noch mehr als ein Drittel aller Betriebe ausgebildet, aber schon in den 1990er-Jahren war dies nur noch bei einem Viertel der Fall (Moraal/Schönfeld 2012). Auch in der Folgezeit hat die Ausbildungsbeteiligung nachgelassen, allerdings erst nach einer Phase relativer Stabilität: Der Anteil der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben (Ausbildungsbetriebsquote) schwankte von 1999 bis 2007 noch zwischen 23 % und 24 % und ging dann nachfolgend weiter zurück (Abb. 1). Ab 2012 lag die Quote unter der 21 %-Marke. Gleichzeitig ist auch der Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten (Ausbildungsquote) seit 2007 um über einen Prozentpunkt auf 5,4 % im Jahr 2013 zurückgegangen. Die rückläufigen Quoten müssen auch im Zusammenhang damit gesehen werden, dass in jüngerer Zeit die Zahl der Betriebe und der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gestiegen ist (Mohr et al. 2015).

Abb 1: Entwicklung der Ausbildungsbetriebsquote (ABQ) und Ausbildungsquote (AQ)



\* Kleinstbetriebe = Betriebe mit 1–9 Beschäftigten

Quelle: BIBB-Datenreport, div. Jahrgänge.

Die Entwicklung der Ausbildungsbeteiligung wird insbesondere durch den Rückzug der ressourcenschwächeren Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten bestimmt (Abb. 1). Auch hinsichtlich der Struktur zeigt sich ein klarer Betriebsgrößeneffekt: Denn natürlich wächst mit der Zahl der Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit, dass hierunter mindestens ein Auszubildender ist. Während die Ausbildungsbetriebsquote bei Großbetrieben über der 80 %-Marke liegt und 68 % der mittelgroßen Betriebe ausbilden, liegt diese Quote bei den Kleinstbetrieben nur bei 13 %. Allerdings wird in einer stichtagsbezogenen Statistik das längerfristige Ausbildungsengagement von kleineren Betrieben tendenziell unterschätzt, da diese oftmals gar nicht in der Lage sind, kontinuierlich zu rekrutieren und auszubilden (Trotsch/Walden 2014). Im Zeitraum zwischen 2007 und 2013 konnte nur ein Viertel der Kleinstbetriebe ihre Ausbildungsaktivität durchgehend aufrechterhalten (Berufsbildungsbericht 2015). Ohnehin sagt die Feststellung, dass ein Betrieb ein Ausbildungsbetrieb ist, mit zunehmender Betriebsgröße kaum noch etwas über den Umfang bzw. über die Intensität des Engagements aus. Die relative Ausbildungsleistung spiegelt sich eher im Verhältnis zur Beschäftigungsgröße und damit in der Ausbildungsquote wider (Althoff 2004). Hier zeigt sich dann in jüngerer Zeit auch ein starker Rückgang unter den Großbetrieben (Hucker 2013). Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der auf die Anzahl der Beschäftigten bezogene Ausbildungsbeitrag – und letztlich die Ausbildungsquote – bei kleineren Betrieben höher als bei größeren ist (Abb. 1).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nicht abgebildet: Die Ausbildungsquote lag 2013 unter mittelgroßen Betrieben bei 5,3% und bei Großbetrieben bei 4,7% (BIBB-Datenreport 2015, Internettabelle).

### **Einflussfaktoren: Bisheriger Erkenntnisstand**

Die Forschung ist sich weitestgehend einig, dass die Motivation und Fähigkeit zur betrieblichen Ausbildung nicht von einzelnen, sondern von einem ganzen Bündel an oftmals gleichzeitig wirksamen Einflussfaktoren bestimmt wird. Grob kategorisiert lassen sich Faktoren unterscheiden, die eher mit den betriebsinternen Ausgangsbedingungen, so etwa mit dem Arbeitskräftebedarf, den Betriebsstrukturen und den normativen Einstellungen der Personalverantwortlichen, oder aber mit den externen Rahmenbedingungen im Zusammenhang stehen (Beutner 2004). Einzelne Faktoren können die Ausbildungsmotivation oder aber die Hemmnisse verstärken und damit die grundsätzliche Ausbildungsbereitschaft beeinflussen. Aber selbst wenn diese gegeben ist, können bis zur tatsächlichen Bereitstellung eines Ausbildungsplatzes noch Umsetzungsprobleme entstehen.

Zunächst ist entscheidend, wie viele Betriebe überhaupt die Voraussetzungen erfüllen, um ausbilden zu können. Dies berührt generell die betrieblich-organisatorischen und persönlichen Voraussetzungen, aber an erster Stelle zunächst die gesetzlich festgelegten Eignungskriterien.<sup>6</sup> Dem IAB-Betriebspanel zufolge erfüllen 58 % der Betriebe diese Voraussetzungen (BIBB-Datenreport 2014).<sup>7</sup> Unter den Kleinstbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten ist nur die Hälfte ausbildungsberechtigt und mit zunehmender Betriebsgröße nimmt dieser Anteil zu. Insgesamt bildet wiederum die Hälfte (52 %) der ausbildungsberechtigten Betriebe auch tatsächlich aus bzw. ist „ausbildungsaktiv“,<sup>8</sup> wobei auch dieser Anteil ein betriebsgrößenpezifisches Gefälle aufweist.

Die Ausbildungsbeteiligung variiert mit der Branchenzugehörigkeit. Die dem produzierenden Sektor und den Gesundheitsdienstleistungen zugehörigen Betriebe weisen die höchsten Ausbildungsbetriebsquoten<sup>9</sup> und die in den distributiven Dienstleistungen die niedrigsten Quoten<sup>10</sup> auf (ebenda). Auch hier schlägt der Betriebsgrößeneffekt durch, denn betrachtet man nicht die Ausbildungsbeteiligung, sondern die Ausbildungsintensität, zeigen sich andere Verhältnisse. Hier weisen beispielsweise (neben dem Baugewerbe) die kleinbetrieblich strukturierten

---

6 Ausbildungsrechtlich ist ein Betrieb, wenn die „Ausbildungsstätte nach Art und Einrichtung für die Berufsausbildung geeignet ist und die Zahl der Auszubildenden in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Ausbildungsplätze oder zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht. Darüber hinaus ist die Eignung der Person des Arbeitgebers bzw. Ausbilders bedeutsam, und es gibt die Möglichkeit zur gemeinsamen Ausbildung im Verbund mit anderen Betrieben (Verbundausbildung)“ (BIBB-Datenreport 2014: 202).

7 Davon 4 % im Verbund mit anderen.

8 Im Unterschied zur Ausbildungsbetriebsquote (siehe oben) bezieht sich die Quote an ausbildungsaktiven Betrieben nur auf die ausbildungsberechtigten Betriebe.

9 V. a. Automobil- und Maschinenbau, Metall- und Elektrogewerbe, Lebensmittelproduktion und Baugewerbe sowie medizinische und pflegerische Dienstleistungen.

10 V. a. Gastronomie sowie Verkehr und Lagerwesen.

Bereiche der Gastronomie und der persönlichen Dienstleistungen relativ hohe Azubi-Zahlen im Vergleich zum Beschäftigtenbesatz aus.<sup>11</sup>

Neben den Umfeldfaktoren und betrieblichen Charakteristika spielt natürlich der Fachkräftebedarf eine Rolle. Es kann jedoch kein Automatismus dergestalt unterstellt werden, dass sich bei einem erhöhten Personalbedarf dann auch die Ausbildungsbereitschaft erhöht. Dies setzt unter anderem die Überzeugung bei den Personalverantwortlichen voraus, dass beispielsweise die selbst ausgebildeten Kräfte den innerbetrieblichen Anforderungen besser gerecht werden als die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden (Troltsch et al. 2004). Von Bedeutung ist ferner das vorhandene Qualifikationsniveau oder der Technologiegrad eines Unternehmens (Baethge et al. 2015). Entgegen vieler Vermutungen ist im Vergleich hierzu die gesamtwirtschaftliche Konjunkturlage oder die wirtschaftliche Situation des Betriebes von geringerer Bedeutung (Hartung/Leber 2004). Schließlich zeigt auch die jüngere Entwicklung, dass die Ausbildungsbereitschaft trotz guter Konjunkturlage eher rückläufig ist (siehe oben).

Die beobachtete geringere Ausbildungsbeteiligung kleiner Betriebe erfordert einen genaueren Blick: Erstens, weil sich sowohl die Wirtschaft insgesamt als auch das Berufsbildungssystem noch immer durch eine hohe Zahl an sehr kleinen Unternehmen auszeichnet. Immerhin haben knapp 91 % bzw. 3,291 Millionen der insgesamt 3,629 Millionen Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte.<sup>12</sup> Die Unternehmen dieser Größe stellen ungefähr die Hälfte aller Ausbildungsstätten (BIBB-Datenreport 2014). Zweitens sind insbesondere Migrantenunternehmen stark kleinbetrieblich strukturiert, was darauf hindeutet, dass deren Ausbildungsverhalten durch Merkmale bestimmt wird, die auch ansonsten typisch für Kleinbetriebe sind (Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2012).

In kleineren Organisationen stehen Fragen der vorausschauenden Personalentwicklung und damit Qualifizierungsstrategien weniger im Vordergrund. Hier werden häufig alle betrieblichen Ressourcen allein zur Leistungserstellung aufgebraucht. Die auf internen organisatorischen Problemen beruhenden Ausbildungshemmnisse werden denn auch überproportional häufig von kleineren Betrieben genannt (Klee/Weber 2006). Hinzu kommt, dass in diesem Größensegment die Stellenbesetzungsprobleme mangels Attraktivität, aber auch wegen des damit verbundenen Zeitaufwandes, weit stärker zu Buche schlagen (Pahnke et al. 2014). Diese Probleme führen vor allem bei Kleinstbetrieben – mit oftmals nur einer Azubi-

---

<sup>11</sup> Im Baugewerbe beträgt die Ausbildungsquote 8,8 %, in den persönlichen Dienstleistungen 7,0 % und in der Gastronomie 6,8 %. Geringer ist die Quote im großbetrieblich dominierten Automobil- und Maschinenbau oder im Metall- und Elektrogewerbe (5,5 %).

<sup>12</sup> Nur Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Statistisches Bundesamt 2015, Unternehmensregister).

Stelle – dazu, dass sie ihre Ausbildungsleistungen ganz beenden müssen und sei es nur vorübergehend (ebenda sowie Hucker 2013). Insgesamt lässt sich feststellen, dass die „Betriebsgröße“ eine Art Proxyvariable darstellt, die in hohem Maße mit anderen betriebsstrukturellen Merkmalen korrespondiert. D.h., viele Hemmnisse, die sich im Alltag aus der Organisation von betrieblicher Ausbildung ergeben, sind gleichzeitig Ressourcenprobleme, die typischerweise in Kleinbetrieben – und sicher auch in Migrantenbetrieben – auftauchen.

### **Der Ausbildungsmarkt im Kontext von Demografie und Heterogenität**

Die tatsächliche Ausbildungsleistung ist nicht nur eine Frage betrieblicher Entscheidungen. Die Zahl der letztlich besetzten Ausbildungsstellen wird auch durch das Zusammenspiel mit nachfrageseitigen Faktoren bestimmt – zumal die Betriebe nicht alle Stellen besetzen (können) und bei ihren Rekrutierungsstrategien teilweise noch keine adäquate Antwort auf die veränderte Situation am Ausbildungsstellenmarkt gefunden haben (Mohr et al. 2015).

Schaut man zunächst nochmals auf die Angebotsseite, so ging seit Anfang der 1990er-Jahre bis 2015 die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze von fast einer dreiviertel Million auf rund 563.000 zurück.<sup>13</sup> Diese Entwicklung folgte einem diskontinuierlichen Auf und Ab, wobei die Angebotszahlen zur Mitte des letzten Jahrzehnts zunächst ein tiefes Tal durchliefen, dann wieder anstiegen und schließlich ab 2007 erneut zurückgegangen sind (Matthes et al. 2015).<sup>14</sup> Parallel hat bei verringerter Schüler- und Schülerinnenanzahl und veränderten Bildungsentscheidungen auch die Ausbildungsplatznachfrage stark nachgelassen: allein zwischen 2007 und 2015 von 757.000 auf 603.000 Personen (Matthes et al. 2016). Die schwindende Zahl der Ausbildungsinteressierten ging mit einem erheblichen Rückgang der nach dem Schulabschluss nicht studienberechtigten Jugendlichen einher.

In diesem Einflussgeflecht aus Angebots- und Nachfrageveränderungen ist schließlich die Zahl der unbesetzt gebliebenen Ausbildungsstellen angestiegen. Nach Troltsch (2015) lag der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen am Gesamtangebot 2013/14 bei 27% und in den beiden Jahren davor noch bei rund 20%. Den Angaben des DIHK zufolge konnte 2014 in den Bereichen von Industrie und Handel ein Drittel der Unternehmen die angebotenen Ausbildungsplätze nicht besetzen (DIHK 2015). Aber insbesondere das

---

13 Zahlen auf Basis verschiedener Berufsbildungsberichte (BIBB).

14 Ein Teil des jüngeren Rückgangs geht auf den Rückgang öffentlich geförderter (außerbetrieblicher) Angebote zurück.



Handwerk vermeldet einen hohen Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen (Matthes et al. 2016).<sup>15</sup>

Gleichzeitig wächst aber auch die Zahl an Jugendlichen, die keinen geeigneten Ausbildungsplatz finden, etwa weil in ihrer Region nicht die richtigen Berufe angeboten werden oder weil sie mit ihrer Herkunft oder mit ihren schulischen Voraussetzungen auf Vorbehalte stoßen (BIBB-Datenreport 2014 sowie im Folgenden). Alles zusammengenommen steigt tendenziell der Anteil der Erfolglosen auf beiden Seiten des Ausbildungsmarktes. Dies drückt sich letztlich in wachsenden „Passungsproblemen“ aus (Matthes et al. 2016: 16). Diese Entwicklungen zeigen ein Dilemma auf, welches an den Grundfesten des Systems der dualen Berufsausbildung rüttelt. Denn einerseits besteht die Gefahr, dass immer mehr erfolglos suchende Unternehmen frustriert von ihren Ausbildungsaktivitäten Abstand nehmen. Andererseits sind viele Unternehmen nach wie vor auf Fachkräftenachwuchs und daher auch auf Ausbildung „in den eigenen Wänden“ angewiesen.

Hier kommt nun eine weitere Komponente ins Spiel: Die Auszubildenden werden – angefangen von der schulischen Vorbildung bis hin zu ihrem sozialen und kulturellen Hintergrund – immer heterogener. Daher müssen sich die Unternehmen und das Ausbildungspersonal auf veränderte Bedingungen einstellen (Jablonka/Westhoff 2014, Severing/Weiß 2014). D.h., sollen die Qualifikationsreserven der Jugendlichen in ihrer ganzen Breite ausgeschöpft werden, dann werden die ausbildungswilligen Unternehmen nicht daran vorbeikommen, die häufig geübte Praxis der „Bestenauslese“ zu überdenken und die bisherigen Ansprüche im Hinblick auf die sogenannte „Ausbildungsreife“ zu reduzieren.

### **Chancen von benachteiligten und leistungsschwächeren Jugendlichen**

Inwieweit benachteiligte und leistungsschwächere Jugendliche von der veränderten Lage am Ausbildungsmarkt tatsächlich profitieren, lässt sich erst in naher Zukunft bemessen. Dies hängt davon ab, wie viele (und ggf. auch welche) Unternehmen ihr Auswahlverhalten den neuen Verhältnissen anpassen und ihre Suchkriterien verändern.<sup>16</sup> Zu den „strukturell“ benachteiligten Jugendlichen zählen vor allem solche, deren Vorbildung über einen Hauptschul- oder vergleichbaren Abschluss nicht hinausgeht, sowie diejenigen, die einen Migrationshintergrund besitzen. Zwischen beiden Gruppen liegt eine beachtliche Schnittmenge.

---

<sup>15</sup> Ohnehin ist im Handwerk die Zahl der Ausbildungsverträge stark zurückgegangen (BIBB-Datenreport 2015).

<sup>16</sup> Die DIHK kommt anhand einer Umfrage zu dem Ergebnis, dass sich „drei Viertel der Betriebe auf leistungsschwächere Jugendliche eingestellt haben“ (DIHK 2015: 18). Gemeint ist damit allerdings nur, dass sie stärker als zuvor die „Möglichkeit zur Ausbildung von Schwächeren“ sehen (ebenda). In welchem Maße sich diese Sichtweise in konkreten Personalentscheidungen niederschlägt, ist noch nicht ersichtlich.

In Bezug auf deren Chancen ist daran zu erinnern, dass im Zuge einer allgemeinen Höherqualifizierung der Anteil der Jugendlichen mit maximal einem Hauptschulabschluss abgenommen hat und weiter abnehmen wird – zumal die Hauptschule als Schulform in vielen Regionen gar nicht mehr angeboten wird (AgBb 2014). Eine unsichere Komponente ist – auch mit Blick auf die hohe Zahl an Geflüchteten – der Einfluss der Zuwanderung. Sicher ist jedoch, dass der Anteil an jungen Menschen mit ausländischen Wurzeln weiter zunehmen wird (Dohmen 2014).<sup>17</sup> In vielen deutschen Großstädten stammt inzwischen fast jedes zweite Kind aus einer Migrantenfamilie (siehe auch Karatas/Matic sowie Güneş in diesem Buch).<sup>18</sup> Diese Perspektiven verdeutlichen, auf welches Potenzial sich das duale System der Berufsbildung vorbereiten muss – und was es bedeutet, wenn die Chancen im Zugang zu beruflicher Qualifizierung ungleich verteilt sind.

Ein abnehmender Proporz an Jugendlichen mit geringer Vorbildung bedeutet keinesfalls, dass diesen genügend Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen. Allgemein lässt sich eine berufliche Segmentierung des Ausbildungsmarktes entlang des Schulbildungsniveaus feststellen, wobei diejenigen aus der Hauptschule nicht nur eine Verdrängung infolge höherer Anforderungen und der Konkurrenz durch Bessergebildete, sondern auch Diskriminierung und Diskreditierung erfahren (Protsch 2014). Im dualen System ist der Anteil an Jugendlichen mit Hauptschulabschluss zwischen 1993 und 2014 um rund 8 Prozentpunkte zurückgegangen und liegt bei neu abgeschlossenen Verträgen nunmehr unter der 30%-Marke, wobei die Konkurrenz durch Studienberechtigte zugenommen hat (Kroll 2015, Gerhards et al. 2013). Bei der Einschätzung der Chancen müssen jedoch auch die jeweiligen Anstrengungen berücksichtigt werden. Bewerberinnen und Bewerber mit markt-inadäquaten Abschlüssen müssen häufig lange Suchphasen in Kauf nehmen. Der BIBB-Übergangsstudie zufolge schafft es nach 17 Monaten gerade mal die Hälfte aller Jugendlichen mit maximal Hauptschulabschluss, eine Ausbildungsstelle zu ergattern; und selbst nach 5 Jahren erreichen diesen Status nur drei Viertel (Eberhard et al. 2013). Lediglich ein Drittel aller Betriebe zeigt sich bereit, Jugendliche dieser Gruppe auszubilden, wobei dies überproportional Kleinbetriebe im gewerblich-technischen Bereich bzw. im Handwerk sind (Gerhards et al. 2013). Hinzu kommt: „Eine Durchmischung von Auszubildenden mit unterschiedlichen Schulabschlüssen ist in diesen Betrieben seltener als die Konzentration auf eine bestimmte Absolventengruppe“ (ebenda: 14). Begrenzt ist jedoch nicht nur das betriebliche Umfeld, sondern auch das Berufswahlspektrum der Jugendlichen (Gericke 2010). Eine solche Segmentierung birgt Gefahren und verringert künftige Teilhabemöglichkeiten,

---

17 Nicht zuletzt infolge des Rückgangs an Jugendlichen ohne Migrationshintergrund.

18 Dies gilt zumindest für die 14 größten deutschen Städte (Statistisches Bundesamt).

etwa dann, wenn sich die leistungsschwächeren Jugendlichen in ressourcenschwachen Betrieben konzentrieren.

In den Fokus der Bildungsforschung sind insbesondere die Teilhabechancen der Jugendlichen mit Migrationshintergrund gerückt. Sie werden seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und bei ihnen ist die Wahrscheinlichkeit der Einmündung in eine vollqualifizierende Ausbildung weit geringer als bei herkunftsdeutschen Jugendlichen – und dies trotz hoher Motivation (Beicht 2015, Enggruber/Rützel 2015, AgBb 2014, Beicht/Walden 2014, Schneider et al. 2014, Granato 2013, Diehl et al. 2009). Zunächst über alle Bildungsgruppen hinweg betrachtet erhielten von den im Vermittlungsjahr 2014 registrierten herkunftsdeutschen Bewerber/innen 42 % einen Ausbildungsplatz, von denjenigen mit Migrationshintergrund jedoch nur 27 %. Handelt es sich um Jugendliche türkischer, arabischer oder südeuropäischer Herkunft, haben sie sogar noch weniger Erfolgsaussichten (Beicht/Gei 2015). Natürlich nimmt hierauf der Schulabschluss starken Einfluss, da migrantische Jugendliche im Durchschnitt geringer vorgebildet sind (Beicht 2015). Aber auch unter statistischer Kontrolle der Schulbildung sowie weiterer Faktoren bleiben die Ungleichheiten bestehen (Beicht 2015, Beicht/Walden 2014). Und sie setzen sich auch während und nach der Ausbildung fort. Denn die häufig in einer Ausweichposition verharrenden Jugendlichen ausländischer Herkunft brechen überproportional häufig ihre Ausbildung ab und sind zudem aufgrund ihrer Verortung in Berufsfeldern mit geringeren Qualifikationsanforderungen auch stärker in ihrer sozialen Mobilität eingeschränkt (AgBb 2014, Wolf 2013).

Die Diskussion, in welchem Maß die Ungleichheitsstrukturen auf individuelle Ressourcendefizite oder auf betriebliche Diskriminierung von Migrantengruppen zurückzuführen sind, hat den Blick auf die zugrundeliegenden Mechanismen im Rekrutierungsprozess gelenkt (Scherr 2014, SVR 2014, Hunkler 2013, Wolf 2013). Einigkeit besteht weitestgehend darin, dass die betrieblich erfahrene Benachteiligung eine Fortsetzung der Ungleichheit in der schulischen Sozialisation ist. Maßgeblich dürfte am Übergang zu einer betrieblichen Ausbildung vor allem sein, dass Migrantinnen und Migranten dem beständigen Verdacht ausgesetzt sind, dass sie keinen Normal-, sondern einen Problemfall darstellen und ihre Beschäftigung zu Schwierigkeiten in den betrieblichen Abläufen führen könnte. Dahinter steht die Furcht vor Sprachproblemen, kulturellen Differenzen oder mangelnder Sozialkompetenz. Die Wahrnehmung des Unternehmens als Leistungsgemeinschaft, in welcher vermeintlich „Andersartige“ störend wirken könnten, erklärt auch, weshalb das Ausmaß an Diskriminierung in kleineren Betrieben größer ist (Enggruber/Rützel 2015, Scherr 2014, SVR 2014). Insgesamt führen die subjektiven Einschätzungen dazu, dass bei der Bewerberauswahl „diejenigen bevorzugt werden, deren sozialer und kultureller Hintergrund dem der Personalverantwortlichen ähnlich ist“ (Scherr 2014: 3).

Dieser Verdacht führt folgerichtig zu der Frage, inwieweit solche Verhaltensweisen – mit anderen Vorzeichen – auch unter Migrantenunternehmen zu finden sind (siehe im Folgenden). Und falls bei den „deutschen Betrieben“ die Stellenbesetzungsprobleme nicht nachlassen, taucht zudem die Frage auf, ob sich der Wettbewerb um Jugendliche künftig stärker auf solche soziale Schichten bzw. Gruppen von Jugendlichen verlagert, aus denen bislang eher Migrantenunternehmen rekrutieren.

### ■ **Ausbildungsbeitrag von Migrantenunternehmen: Bisheriger Diskurs**

Bislang finden sich kaum empirisch gesicherte Erkenntnisse zum Ausbildungsverhalten von Migrantenunternehmen. Dies ist teils auch dem geringen öffentlichen Interesse geschuldet. Die wenigen Untersuchungen in diesem Feld konzentrieren sich auf die Frage der Ausbildungsbeteiligung. Die Frage der Ausbildungsintensität und sozialen Zusammensetzung von Auszubildenden hat weit weniger Beachtung gefunden.

### **Erwartungen an Migrantenunternehmen**

Noch bis heute ist das Bild, welches der mediale Diskurs über Migrantenunternehmen zeichnet, größtenteils von der Vorstellung geprägt, es handle sich insgesamt um ein wirtschaftlich randständiges Segment mit geringen Leistungspotenzialen und entsprechend niedrigen Qualifikationsansprüchen. Insofern dürfte nicht verwundern, dass auch die Forschung erst dann Zugang zum Thema fand, als sich gegen Ende der 1990er-Jahre die Berufsbildungspolitik mit der Frage ungenutzter Lehrstellenpotenziale befasste.<sup>19</sup> Ohnehin wurde nicht erwartet, dass Migrantenbetriebe einen substanziellen Beitrag für das System der dualen Berufsbildung leisten – zumindest nicht auf Dauer. Ihnen war daher viel eher eine begrenzte (aber dennoch keine leichte) Aufgabe zugeordnet, nämlich die der beruflichen Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.<sup>20</sup> Denn schließlich ging man davon aus, dass Migrantenbetriebe in der Regel den jungen Leuten der eigenen Community eine Chance geben; also Jugendlichen, die sich bei anderen bzw. bei den „einheimischen“ Betrieben oftmals vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemühen. Ein solches – zunächst verständliches – Fördermotiv wurde nie explizit als Programmziel formuliert, aber im Großen und Ganzen dennoch in diesem Sinne kommuniziert

---

19 Berufsbildungsbericht 1998: 139.

20 Die Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration, Maria Böhmer, stellte in einer Pressemitteilung der Bundesregierung vom 12.10.2006 diesen Zusammenhang heraus: „Besorgnis erregend sei, dass sich seit 1995 der Anteil von Auszubildenden mit ausländischer Staatsangehörigkeit fast halbiert hat. [...] „Wir setzen auf ausländische Unternehmer, alle Ausbildungspotenziale auszuschöpfen und damit den Jugendliche einer bessere Chance zu geben“ (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Rundbrief Ausbildung 4/2006: 5).

und praktiziert.<sup>21</sup> Dies zeigt sich etwa daran, dass in den geförderten Projekten drei Viertel aller Stellen durch Jugendliche mit Migrationshintergrund besetzt worden sind (BMBF 2010).

### **Ausbildungsbereitschaft von Migrantenunternehmen: Erkenntnisstand**

Die ersten Schätzungen zur Stärke der Ausbildungsbeteiligung von Migrantenbetrieben waren auf regionale und sektorale Ausschnitte begrenzt und sind auch aus anderen Gründen nicht durchgängig mit späteren vergleichbar. Die Chronologie der Befunde lässt dennoch erkennen, dass sich das Ausbildungsengagement zunächst auf niedrigem Level befand, aber im Zeitverlauf wohl langsam zugenommen hat: Noch 1997 ging eine Hochrechnung des Instituts der deutschen Wirtschaft davon aus, dass im Durchschnitt lediglich knapp 13 % der ausbildungsfähigen ausländischen Betriebe in Industrie, Handel und Handwerk auch tatsächlich ausbilden (Lenske/Werner 1998). Unter Betrieben „mit türkischen, italienischen und griechischen Inhabern“ wurde sogar ein weit geringerer Anteil ermittelt. Und einer Studie des Zentrums für Türkeistudien zufolge hätten vier Fünftel der türkischen Betriebsstätten in Nordrhein-Westfalen „theoretisch ausbilden“ können, aber nur jede zehnte von diesen bildete tatsächlich aus (ZfT 1999).<sup>22</sup>

Eine 2004 durchgeführte Untersuchung des ifm Mannheim (Leicht et al. 2005), die erstmals einen bundesweiten und gesamtwirtschaftlichen Bezug herstellt, attestiert „türkischen Betrieben“ eine leicht höhere Ausbildungsbeteiligung (15 %) als denjenigen in italienischer oder griechischer Hand (9 % bzw. 6 %). Etwas höhere Beteiligungsquoten ergeben sich aus der zwei Jahre später von Rambøll Management durchgeführten Befragung von Selbstständigen türkischer, italienischer, griechischer und „sowjetischer“ Herkunft (Christ et al. 2007).<sup>23</sup> Inwieweit das Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen in der Folgezeit weiter angestiegen ist, lässt sich (mangels Untersuchungen) nicht erkennen, aber aus Studien in Nord-

21 Fairerweise ist zu ergänzen, dass die Problematik einer ethnischen Segmentierung zwar durchaus erkannt wurde und dass teils auch darauf hingewiesen wurde, dass eine stärkere Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen allen Jugendlichen dienen sollte (Rede von M. Böhmer auf der Regionalkonferenz Ludwigshafen am 6.11.2006). Allerdings wurden in der Praxis der Umsetzung eindeutig andere Signale gesetzt, was sich vor allem in den Zielen und Teilnehmerstrukturen vieler einschlägiger Projekte niederschlug.

22 Bei den Ergebnissen beider Studien ist zu berücksichtigen, dass sich hier die Quoten auf die „Ausbildungsaktivität“ (siehe Fußnote 8) und nicht (wie nachfolgend) auf die „Ausbildungsbetriebsquote“ beziehen. D.h., umgerechnet auf Letztere wären die Anteile noch geringer ausgefallen.

23 Die gruppenspezifisch unterschiedlichen Ausbildungsbetriebsquoten wurden von den Autoren (aber auch von Regierungs- und Förderinstitutionen) zu einer vermeintlich für alle Selbstständigen mit Migrationshintergrund geltenden Gesamtquote von 14 % zusammengefasst, obwohl die Befragung nur etwa ein Drittel aller Herkunftsgruppen erreichte.

rhein-Westfalen (Leicht et al. 2009),<sup>24</sup> Baden-Württemberg (Leicht et al. 2012)<sup>25</sup> und Hessen (Neisen/Larsen 2012)<sup>26</sup> zumindest indirekt ableiten. In allen Ländern wurden vergleichsweise höhere Ausbildungsbetriebsquoten unter Migrantenbetrieben als zuvor bundesweit ermittelt. Allerdings lagen diese im Durchschnitt noch immer hinter derjenigen der Herkunftsdeutschen.

Worauf wird diese Differenz bislang zurückgeführt? Grob zusammengefasst wurde die geringere Ausbildungsbereitschaft der von Migrantinnen und Migranten geführten Betriebe vorrangig damit erklärt, dass Zugewanderte in historischer, kultureller und institutioneller Sicht kaum Erfahrungen mit dem System der dualen Berufsbildung in Deutschland besitzen, den Nutzen von Ausbildung unterschätzen sowie i. d. R. das deutsche Ausbildungssystem nicht selbst durchlaufen haben und daher mit den Mechanismen kaum vertraut sind (Karatas/Matic in diesem Buch, Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2013, BMBF 1999 sowie ZfT 1999). In Anbetracht einer in der Gesamtwirtschaft rückläufigen Ausbildungsbereitschaft stellt sich allerdings die Frage, ob die Bindekraft von normativen Verhaltensweisen, die einst die Ausbildungstradition in deutschen Unternehmen beförderten, nicht ganz allgemein nachgelassen hat (Leicht/Werner 2012, Baethge 1999).

Es liegt nahe, dass fehlendes Wissen bzw. mangelnde Informiertheit über das deutsche Ausbildungssystem auch die Beteiligung an selbigem schmälert. Zumindest haben staatliche Institutionen und Projektträger den Migrantenbetrieben diesbezüglich Defizite attestiert (BMBF 2010, KAUSA 2005). Den Faktoren Informiertheit und Wissen kommt jedoch auch in anderer Hinsicht hohe Bedeutung zu, da in der Regel nur die Wissenden den Wert von Ausbildung überhaupt erkennen. Insofern nehmen auch die Bildungsressourcen der potenziellen Entscheidungsträger, d. h. vor allem die der Unternehmensführung, Einfluss auf das betriebliche Qualifizierungsverhalten. Dies zeigt sich auch mit Blick auf Migrantenunternehmen. In Ausbildungsbetrieben ist das Qualifikationsniveau der Unternehmensführung jeweils höher als in nicht ausbildenden Betrieben (Leicht/Werner 2013 und 2012, Leicht et al. 2012 und 2009, Neisen/Larsen 2012). Hier mag erschwerend wirken, dass in Deutschland formale Bildung und damit Bildungszertifikate eine große Rolle spielen. Denn Migrantenbetriebe besitzen häufig kein zertifiziertes Ausbildungspersonal und können daher seltener die Anforderungen der Ausbildungsver-

---

24 Der Untersuchung in NRW zufolge variieren die Ausbildungsbetriebsquoten zwischen 17% („türkische“ Betriebe) und 33% („russische“ Betriebe), wobei aufgrund der Stichprobenauswahl keine Aussage zur Gesamtquote getroffen werden konnte (Leicht et al. 2009: 217 f.).

25 In Baden-Württemberg zeigen vor allem die Unternehmen der Inhaber türkischer und ex-jugoslawischer Herkunft eine höhere Ausbildungsbeteiligung (21%), während diejenige von Italienern und Griechen, aber auch die der Polen und übrigen Osteuropäer ein Stück darunter liegt (9% bis 15%) (Leicht et al. 2012, S. 178 f.).

26 In Hessen beteiligen sich demnach im Durchschnitt aller untersuchten Gruppen 18% der Migrantenunternehmen an der dualen Berufsausbildung (Neisen/Larsen 2012: 56 f.).

ordnung erfüllen (Kanschat/Pütz 2007, KAUSA 2005). Nach Neisen und Larsen war der „Hauptgrund, weshalb hessische Migrantenunternehmen nicht ausbilden, die Tatsache, dass sie keine Ausbildungsberechtigung besitzen“ (2012: 65).

Die Diskrepanzen im Ausbildungsengagement verschiedener Unternehmensgruppen sind allerdings nicht allein mit personenbezogenen Hemmnissen, etwa mit herkunftsspezifischen bzw. kulturellen Faktoren oder mit fehlenden Informationen zu begründen. Neben den persönlichen spielen vor allem die betrieblichen Faktoren eine zentrale Rolle. Zunächst ist daran zu erinnern, dass das Ausbildungsverhalten ganz generell – d. h. nicht nur bei Migrantenbetrieben – stark von strukturellen und organisatorischen Hemmnissen, aber vor allem von der Größe des Betriebes und dem Personalbedarf beeinflusst wird (siehe oben). Soweit sich Untersuchungen bislang mit den Ausbildungsleistungen von migrantisch geführten Betrieben befasst haben, sind sie sich weitestgehend einig, dass eine mangelnde Ausbildungsbereitschaft zu einem gewissen Grad auf den hohen Besatz an kleinen Betrieben zurückzuführen ist (Neisen/Larsen 2012, Leicht et al. 2012, 2009 und 2005, Christ et al. 2007). Hinzu kommen andere Charakteristika: Da Migrantenunternehmen vielfach den eher wirtschaftlich prekären Segmenten zugeordnet werden, wird teils von einem geringen Fachkräftebedarf ausgegangen.<sup>27</sup>

Bei allem stellt sich die Frage, wie der Einfluss betrieblicher Strukturmerkmale im Vergleich zu anderen potenziellen Einflüssen zu bewerten ist. Dahinter steht die zentrale Frage, ob denn bei Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen die Herkunft bzw. ein etwaiger Migrationshintergrund überhaupt noch eine Rolle spielt. Eine mehrdimensionale Analyse von Befragungsdaten aus Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg zeigt, dass sich die Unterschiede im Ausbildungsverhalten verschiedener Herkunftsgruppen verringern, wenn nach betriebsstrukturellen Merkmalen kontrolliert wird (Leicht/Werner 2012). Analysen auf Basis bundesweit erhobener Daten sind allerdings nicht bekannt.

### **Zusammensetzung der Auszubildenden: Ein Forschungsdesiderat**

Erkenntnisse über den Ausbildungsbeitrag bestimmter Unternehmensgruppen sind sicher sinnvoll, haben aber einen weit höheren Nutzen, wenn gleichzeitig bekannt ist, welche Jugendlichen hier in welchem Umfang ausgebildet werden. Diese Fragen stellen sich zunächst unabhängig davon, ob die Kampagne zur Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft von Migrantenbetrieben in erster Linie auf die berufliche Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zielte (siehe oben). Schließlich interessieren neben den Anteilen jugendlicher Migrantinnen und Mig-

<sup>27</sup> Demgegenüber bekundete in einer Befragung in Mannheim immerhin rund ein Drittel der migrantischen Arbeitgeber, dass sie qualifiziertes Personal suchen und mehr als die Hälfte dieser Unternehmen hatte über Rekrutierungsprobleme berichtet (Leicht/Werner 2012).

ranten in den Betrieben auch die zugrunde liegenden schulischen Qualifikationen und letztlich die Rekrutierungsstrategien. Mit der Evaluation der KAUSA-Projekte wurde festgestellt, dass drei Viertel der in den geförderten Migrantenbetrieben beschäftigten Azubis einen Migrationshintergrund besitzen und fast die Hälfte maximal einen Hauptschulabschluss (Becker et al. 2011, BMBF 2010). Unter dem Gesichtspunkt der Benachteiligtenförderung ist dies erfreulich, aber „projekterzeugte“ Befunde lassen aufgrund ihrer Selektivität keine weiterführenden Schlussfolgerungen zu. Über die soziale Struktur der besetzten Ausbildungsplätze und die Implikationen wurde bislang kaum diskutiert und es wurde nur vereinzelt hinterfragt, inwieweit unter bildungs- und integrationspolitischen Gesichtspunkten das Prinzip „Migrantenbetriebe bilden Migranten aus“ nicht doch ein „falscher Ansatz“ ist (Boos-Nünning 2011: 253).<sup>28</sup> Der Gefahr einer ethnischen Segmentierung steht gegenüber, dass viele der bei der Ausbildungsplatzsuche benachteiligten Jugendlichen ansonsten keinen Zugang zum Berufsbildungssystem finden, weshalb Migrantenunternehmen unter Umständen als Hoffnungsträger fungieren.

Der Untersuchung über Migrantenunternehmen in Hessen zufolge ist der Anteil von Azubis mit Migrationshintergrund mit 41% überdurchschnittlich hoch, wobei dieser Anteil im Handel und Gastgewerbe sogar bei etwa der Hälfte liegt (Neisen/Larsen 2012). Inwieweit es sich dabei um dieselbe nationale Herkunft wie bei der Unternehmensführung handelt, geht hieraus nicht hervor. Dies dürfte auch ein gruppenspezifisch sehr unterschiedliches Phänomen sein. Denn gemäß einer Studie in Baden-Württemberg liegt der Anteil co-ethnischer Auszubildender in den „türkischen Betrieben“ bei rund 70% und in italienischen bei etwa der Hälfte (Leicht et al. 2012). Demgegenüber liegt in den Betrieben anderer Herkunftsgruppen der entsprechende Anteil weit darunter, was sicher auch an den jeweiligen Populationsgrößen und damit am Rekrutierungspotenzial liegt (ebenda). Ein anderer Grund könnte in der Stigmatisierung von Migrantenunternehmen liegen, die dazu führt, dass sich dort andere Herkunftsgruppen, aber insbesondere herkunftsdeutsche Jugendliche seltener bewerben. Eine hohe co-ethnische Besetzung muss also nicht unbedingt im Interesse der Betriebe liegen. Eine im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführte Befragung (die sich nicht explizit, aber zu einem kleinen Teil auch an Unternehmen mit migrantischen Führungskräften richtet) kommt zu dem Ergebnis, dass „die eigene Zuwanderungsgeschichte nur in geringem Maße dafür bedeutsam ist, ob Unternehmen junge Menschen mit Migrationshintergrund ausbilden“ (Enggruber/Rützel 2015: 44).

---

28 Den Förderinstitutionen ist die Gefahr einer ethnischen Segmentierung durchaus bewusst. So wird von Jobstarter auch auf die Notwendigkeit verwiesen, dass „die Zusammensetzung der Ausbildungsplätze immer kulturell gemischt ist“ (ebenda: 13). In der Praxis sieht das jedoch ganz anders aus (siehe auch Becker et al. 2011).



Erste Versuche, auch die schulischen Abschlüsse und damit die qualifikatorischen Grundlagen einer Ausbildung in Migrantenunternehmen zu ergründen, sind über regionalspezifische Befunde nicht hinausgekommen. Eine Untersuchung in Mannheim zeigt, dass Migrantenbetriebe tendenziell häufiger als andere Betriebe bildungsschwache Jugendliche beschäftigen (Leicht/Werner 2014). Zwei von fünf verfügbaren höchstens über einen Hauptschulabschluss. Dies ist ein höherer Proporz als in allen Unternehmen insgesamt, aber weniger als in den von Jobstarter geförderten Unternehmen (siehe oben). Viel weiter sind bisherige Studien in die Struktur der sozialen Zusammensetzung von Azubis nicht vorgedrungen. D.h., über die Rahmenbedingungen der Ausbildung in Migrantenunternehmen ist eigentlich kaum etwas bekannt.

### ■ Datenbasis

Die nachfolgend verwendeten Daten wurden nicht explizit zur Analyse der Ausbildungsaktivitäten von Migrantenbetrieben erhoben. Vielmehr wurden die hierfür erforderlichen Indikatoren aus verschiedenen Erhebungen generiert, soweit diese auf Migrantenunternehmen fokussierten und dabei Fragen zur betrieblichen Ausbildung enthielten. Zwischen 2009 und 2014 hat das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim mehrere Unternehmensbefragungen durch wissenschaftlich anerkannte Befragungsinstitute durchführen lassen.<sup>29</sup> Hierbei handelt es sich um computergestützte telefonische Befragungen (CATI) von Betriebsinhabern verschiedener nationaler Herkunft (darunter als Referenzgruppe auch solche deutscher Herkunft).<sup>30</sup> Insgesamt konnten hierdurch Informationen über die Unternehmen von 5.393 bundesweit befragten Selbstständigen und ihren Betrieben zu einem einheitlichen Datensatz „gepoolt“ und nutzbar gemacht werden. In nachfolgenden Analysen wurden nur solche Betriebe berücksichtigt, die neben den Selbstständigen mindestens noch einen weiteren Beschäftigten haben. Dies sind 3.881 „Beschäftigungsbetriebe“. Zu beachten ist, dass es sich bei von Migrantinnen und Migranten geführten Betrieben konsequenterweise um personen- bzw. inhabergeführte Unternehmen handelt.<sup>31</sup> Dies erklärt, dass die Stichprobe stark kleinbetrieblich strukturiert ist – und damit gleichzeitig die Struktur der Grundgesamtheit widerspiegelt (zumal ja ohnehin 91 % aller Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte haben).

<sup>29</sup> Eine Beschreibung der Befragungen findet sich in Leicht/Langhauser 2014: 19.

<sup>30</sup> Die Grundgesamtheit bezieht sich auf alle Inhaberinnen und Inhaber von Unternehmen, die im öffentlichen Telefonverzeichnis (Festnetz und Mobilfunk) verzeichnet sind. Das Auswahlverfahren wurde durch eine vorgeschaltete Namensanalyse (Onomastik) unterstützt, um die Trefferquote im Hinblick auf die ethnische Herkunft der Befragten zu erhöhen (zu den methodischen Details des Verfahrens und der Erhebungen vgl. Leicht et al. 2012).

<sup>31</sup> Zumeist handelt es sich um Einzelunternehmen, was nicht ausschließt, dass auch GmbHs in der Stichprobe sind, sofern die Geschäftsführer/innen (ggf. mehrheitlich) einen Migrationshintergrund haben.

Im Datensatz sind die Befragungsergebnisse von Migrantenbetrieben, deren Inhaberinnen und Inhaber aus den ehemaligen Anwerbeländern sowie aus osteuropäischen Ländern stammen, im Vergleich zu denen aus anderen Herkunftsregionen (vor allem aus asiatischen und afrikanischen Ländern sowie aus westlichen Industriestaaten) überproportional vertreten. Dies ist nur einer der Gründe, weshalb die Daten des Matchfile mit Hilfe des Mikrozensus entsprechend der Verteilung in der Grundgesamtheit (u. a. hinsichtlich Herkunft, Geschlecht, Wirtschaftszweigen und Betriebsgröße) gewichtet wurden, sodass die Befunde einen Repräsentativitätsanspruch erfüllen. Auch wenn die Stichproben auf einer insgesamt relativ hohen Zahl an Befragten beruhen, ergeben sich bei stark differenzierenden bzw. mehrdimensionalen Analysen zum Teil Fallzahlenprobleme, insbesondere dann, wenn nur die tatsächlich ausbildenden Unternehmen herausgegriffen werden. Dies führt dazu, dass einige Aussagen nur in Bezug auf größere Aggregate getroffen werden können.

### ■ Grundlinien des Ausbildungsengagements in Migrantenunternehmen

Zunächst ist der Umfang ausbildungsberechtigter Betriebe zu klären. Sodann interessiert, wie hoch der Anteil an tatsächlich ausbildenden Betrieben ist und mit welcher Intensität sie ausbilden. Schließlich wird mithilfe deskriptiver sowie multivariater Analysen der Frage nachgegangen, welche Faktoren das Ausbildungsverhalten von Migrantenunternehmen erklären.

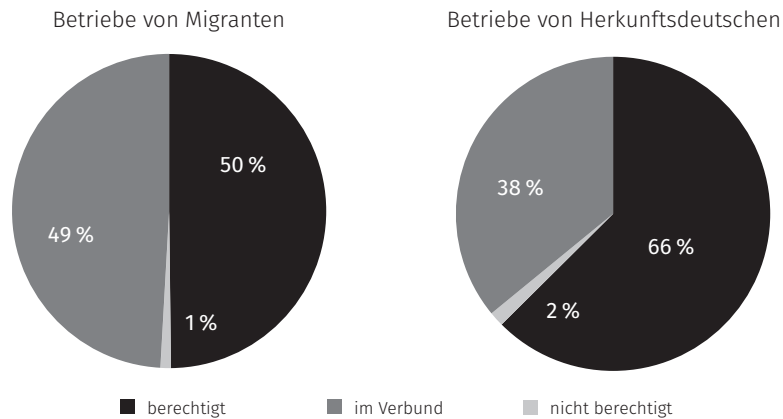
#### **Berechtigung zur betrieblichen Ausbildung**

Mit Blick auf das Ausbildungsplatzpotenzial ist von Interesse, wie viele Betriebe überhaupt eine Ausbildungsberechtigung besitzen. In der ifm-Erhebung wurden daher die Personalverantwortlichen derjenigen Betriebe, die zum Befragungszeitpunkt keine Auszubildenden beschäftigten, gefragt, ob sie dennoch die gesetzlichen Voraussetzungen zur Ausbildung von Jugendlichen (ggf. im Verbund mit anderen) erfüllen.<sup>32</sup> Es handelt sich also, wie auch beim IAB-Betriebspanel, um eine Selbsteinstufung. Folgt man der These, dass migrantische Firmeneigner häufig nur unzureichend über das System der dualen Berufsbildung informiert sind (siehe oben), dann wäre die Selbsteinstufung mit gewissen Unsicherheiten behaftet. Dann ist möglicherweise einem Teil der Befragten gar nicht bekannt, welche Bedingungen erfüllt sein müssen. Oder sie wissen nicht einzuschätzen, welche Faktoren die persönliche, fachliche sowie pädagogische Eignung zur Ausbildung begründen.

---

32 Zu den Voraussetzungen siehe Fußnote 6.

Abb. 2: Ausbildungsberechtigung: Selbsteinstufung der Betriebe



Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass sich unter den befragten Migrantenbetrieben genau die Hälfte (einschließlich derer, die im Verbund ausbilden dürfen, 51 %) als ausbildungsberechtigt einstuft. Unter den Betrieben der Herkunftsdeutschen ist dies hingegen bei zwei Dritteln der Fall (Abb. 2). Vergleicht man diese Angaben mit den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels, nach welchem im Schnitt der letzten Jahre rund 59 % aller Betriebe insgesamt ausbildungsberechtigt waren, dann erscheinen die Selbsteinstufungen der herkunftsdeutschen Befragten einigermaßen plausibel.<sup>33</sup> Andererseits handelt es sich in der Stichprobe um inhabergeführte Betriebe, die in der Regel kleiner sind und daher eigentlich zu einem etwas geringeren Anteil die Ausbildungsvoraussetzungen erfüllen.

Von Interesse ist hier jedoch viel eher, wie die Inhaber/innen oder auch die befragten Personalverantwortlichen in Migrantenbetrieben diesbezüglich die Rahmenbedingungen einschätzen. Die Tatsache, dass sie zu geringerem Anteil der Meinung sind, dass ihr Unternehmen ausbildungsberechtigt ist, entspricht den in der Literatur und Projektpraxis verbreiteten Erwartungen. Allerdings bleibt hierbei ungeklärt, ob die in den Betrieben zuständigen Befragten ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen unterschätzen oder ob diese doch in geringerem Maße vorhanden sind.

<sup>33</sup> Vor allem wenn man davon ausgeht, dass die „deutschen Betriebe“ zu einem höheren Anteil als die Migrantenbetriebe und daher zu einem leicht höheren Anteil als der Durchschnitt der Betriebe ausbildungsberechtigt sind.

### Ausbildungsbeteiligung

In welchem Umfang bilden Migrantenunternehmen tatsächlich aus? Die Unternehmen wurden gefragt, ob sie Auszubildende bzw. Lehrlinge beschäftigen, und wenn ja, wie viele.<sup>34</sup> Als Ausbildungsbetriebe gelten solche, die mindestens einen Auszubildenden unter den Beschäftigten haben. Das Maß der Ausbildungsbeteiligung wird durch den Anteil der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben mit (sozialversicherungspflichtigen) Beschäftigten errechnet und als Ausbildungsbetriebsquote (ABQ) definiert.

Demnach bilden unter den von Herkunftsdeutschen geführten Betrieben 23 % aus, bei Migrantenbetrieben ist dies insgesamt bzw. im Durchschnitt nur bei 18 % der Fall (Abb. 3).<sup>35</sup> Da es sich hierbei um die „gemittelten“ Werte aus den Erhebungen zwischen 2009 und 2014 handelt, kann über die Entwicklung in den dazwischen liegenden Jahren nichts ausgesagt werden.<sup>36</sup> Mit vergleichendem Blick auf die vor dieser Zeit liegenden Befunde (siehe oben) ist jedoch davon auszugehen, dass sich bei insgesamt rückläufiger Ausbildungsbeteiligung die Quoten von „deutschen“ und migrantischen Betrieben langsam auf niedrigerem Niveau annähern. Denn schließlich lag die Ausbildungsbetriebsquote der Betriebe insgesamt (BA-Statistik) im Jahr 2013 nur bei 20,7 %. Insofern dürfte vor allem der in jüngeren Jahren abnehmende Beitrag der kleinen „einheimischen Unternehmen“ zu einer Annäherung der Ausbildungsbetriebsquoten beigetragen haben. Gleichzeitig lässt sich nunmehr – auf Basis einer im Vergleich zu vorherigen Analysen höheren Zahl an Beobachtungen – mit größerer Sicherheit attestieren, dass die Ausbildungsbeteiligung von Migrantenbetrieben auf ein Niveau angewachsen ist, welches sich immer weniger von demjenigen „deutscher Betriebe“ unterscheidet.

Aussagen zum Gesamtaggregat sind jedoch aufgrund der Heterogenität von Migrantenunternehmen und der Entscheidungsträger weniger dienlich. Denn die Ausbildungsbetriebsquoten variieren beträchtlich zwischen den einzelnen Herkunftsgruppen (Abb. 3). Betriebe, die von Selbstständigen aus der Türkei, Polen oder der russischen Föderation geführt werden, beteiligen sich in vergleichbarem Anteil an der Berufsbildung wie die Herkunftsdeutschen (jeweils zu gut über 20 %).

---

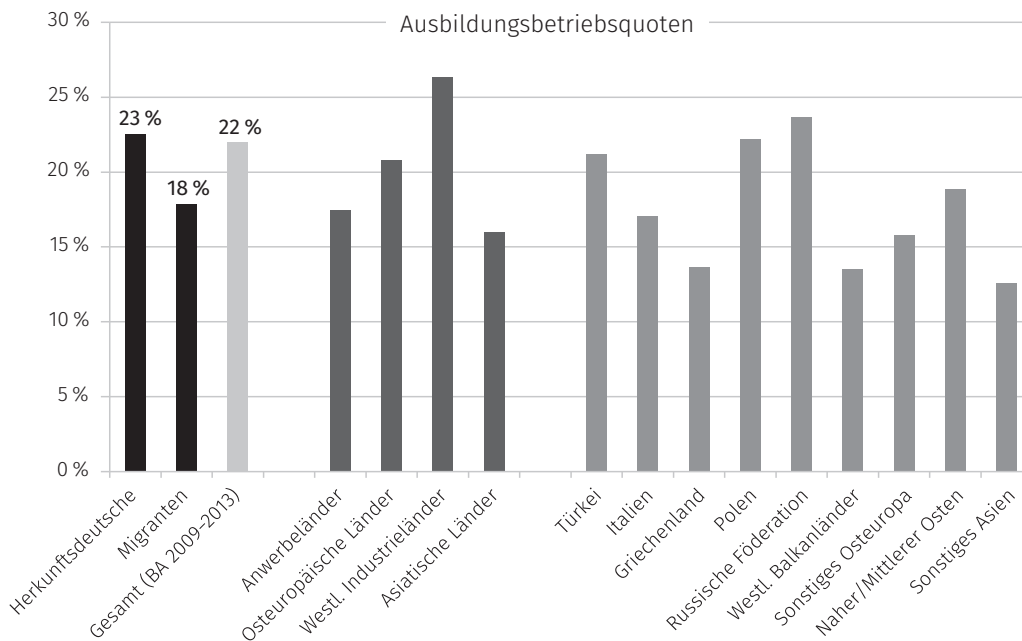
34 Um sicherzugehen, dass es sich um ein Ausbildungsverhältnis im Sinne des Berufsbildungsgesetzes bzw. der Handwerksordnung handelt, wurde nachgefragt, ob ein Ausbildungsvertrag vorliegt.

35 Der ifm-Datenpool umfasst Angaben von Betrieben zwischen 2009 und 2014. Bildet man adäquat hierzu auf Basis der Daten der Beschäftigtenstatistik der BA eine mittlere Ausbildungsbetriebsquote über diesen Zeitraum, dann beträgt diese für die Grundgesamtheit aller Betriebe 22 %. Wenn sich also anhand der ifm-Erhebung für die Betriebe der Herkunftsdeutschen eine Quote von 23 % errechnet, dann kann dies als Hinweis auf eine hohe Stichprobengüte gewertet werden.

36 Die leicht höhere Ausbildungsbeteiligung von Migrantenbetrieben in der Untersuchung von Werner (in diesem Buch) ist dadurch zu erklären, dass dort ausschließlich Daten aus dem Jahr 2014 verwendet werden. D. h., voraussichtlich ist die Ausbildungsbetriebsquote unter Migrantenunternehmen in jüngerer Zeit weiter angestiegen.

Niedrige Ausbildungsbetriebsquoten werden vor allem bei Betrieben ersichtlich, deren Führungskräfte aus Griechenland und den westlichen Balkanländern oder aus asiatischen Ländern (vorwiegend südöstliches Asien) kommen. Hier liegen die Beteiligungsquoten zwischen 13 % und 14 %. Im Mittelfeld finden sich diejenigen aus dem Nahen und Mittleren Osten sowie aus Italien.

Abb. 3: Ausbildungsbeteiligung\* nach Herkunftsländern der Betriebsinhaber/innen



\* Dargestellt anhand der Ausbildungsbetriebsquote: Anteil ausbildender Betriebe an allen Beschäftigtenbetrieben.

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Da in der genannten Länderdifferenzierung diejenigen Herkunftsgruppen mit sehr geringen Fallzahlen nicht berücksichtigt werden können, wurden zusätzlich größere Gebietsgruppen gebildet (Abb. 3). Dies führt etwa dazu, dass auch die Quoten derjenigen Betriebe dargestellt werden können, deren Inhaber/innen aus einem westlichen Industrieland<sup>37</sup> stammen. Diese Unternehmen sind in weit stärkerem Maße in der dualen Berufsausbildung engagiert, wobei die Ausbildungsbetriebsquote mit 26 % sogar diejenige der Betriebe von Herkunftsdeutschen übertrifft. Im Vergleich hierzu fällt die Ausbildungsbeteiligung derjenigen Betriebe, die den ehemaligen Anwerbeländern und dem asiatischen Kontinent zugeordnet werden können, deutlich zurück. Hingegen weist das Aggregat an „osteuropäischen Betrieben“ eine relativ hohe Beteiligung auf.

<sup>37</sup> Vor allem West- und Nordeuropa sowie Nordamerika.

Für sich betrachtet lassen die Ausbildungsbetriebsquoten kaum ein Muster erkennen, welches helfen würde, die Differenzen zu erklären. Die der Gruppe der ehemaligen Anwerbeländer zugrundeliegende Heterogenität ist im Übrigen ein Ergebnis, welches sich bereits in einigen der vorhergehenden Untersuchungen zeigte (siehe oben). Und es ist gleichzeitig ein indirekter (aber noch zu überprüfender) Hinweis darauf, dass die oftmals mit dem Grad der Informiertheit und der Integration in Verbindung gebrachte durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Entscheidungsträger wohl nicht so sehr ausschlaggebend ist. Es stellt sich die Frage, woraus sich die schon seit Langem – aber auf unterschiedlichem Niveau – feststellbaren Diskrepanzen in der Ausbildungsbeteiligung der klassischen „Gastarbeitergruppen“, d. h. vor allem der Selbstständigen aus der Türkei, Italien, Griechenland, erklären. Natürlich ist kaum zu identifizieren, inwieweit die in der Vergangenheit große Zahl an Förderprojekten, die vornehmlich auf die Ausbildungsbereitschaft von türkeistämmigen Unternehmer/innen zielten, einen multiplizierenden Effekt erzeugte. Häufig waren hier türkische Verbände, Medien und Vorbildfiguren eingebunden, die zur Nachahmung aufforderten. Von italienischen oder griechischen Vorbildunternehmern war jedenfalls weit weniger zu lesen.

### **Intensität betrieblicher Ausbildung**

Die Stärke des Ausbildungsengagements kann nicht allein daran festgemacht werden, ob ein Betrieb zu einem bestimmten Zeitpunkt ausbildet oder nicht bzw. wie hoch der Anteil der Ausbildungsbetriebe an allen Betrieben ist. In dieser Betrachtung werden die Ausbildungsleistungen der eher kleinbetrieblich strukturierten Migrantenunternehmen unterbewertet und die von größeren Betrieben generell überschätzt.<sup>38</sup> Daher müssen die Ausbildungsleistungen in einem adäquaten Verhältnis zu den verfügbaren betrieblichen Ressourcen betrachtet werden. Aussagekräftiger ist daher die Ausbildungsintensität (oder Ausbildungsquote), die sich aus dem Anteil der Azubis an der Gesamtzahl der Beschäftigten des jeweiligen Segments ergibt.<sup>39</sup>

Gemessen hieran kehrt sich das zuvor betrachtete Leistungsverhältnis um, denn im gesamten Bereich der Migrantenunternehmen kommen auf 100 Beschäftigte im Durchschnitt 6,1 Auszubildende, während dies im Unternehmenssegment der Herkunftsdeutschen nur 5,6 Azubis sind (Abb. 4).<sup>40</sup>

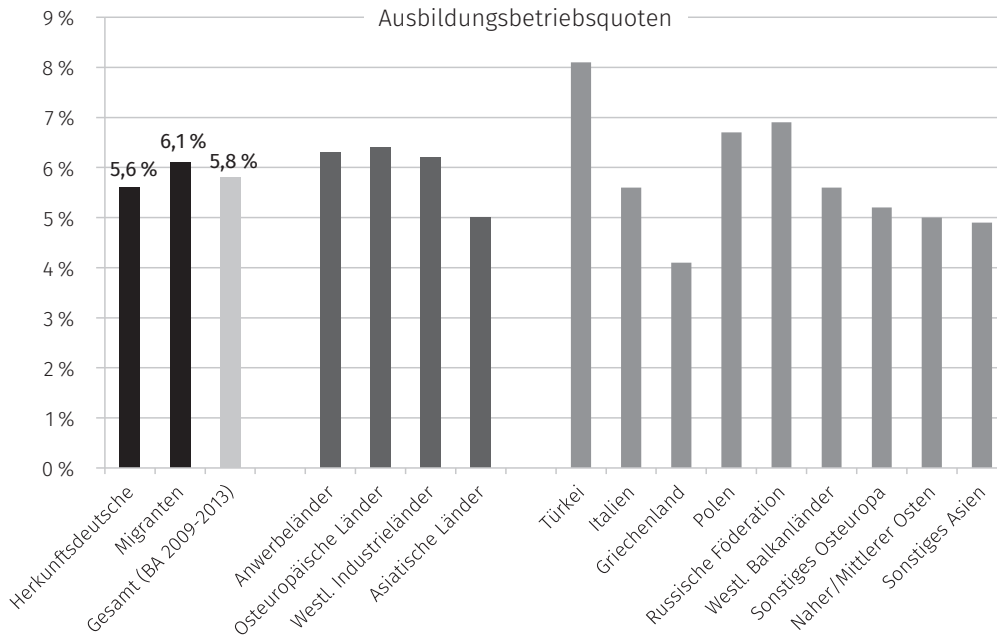
---

38 Denn schließlich lässt sich ein Großbetrieb, der unter tausend Beschäftigten einen einzigen Auszubildenden hat, zwar als Ausbildungsbetrieb, aber nicht als besonders ausbildungsaktiv bezeichnen.

39 Einschließlich der Beschäftigten von nicht ausbildenden Betrieben.

40 Die Ausbildungsquote für alle Betriebe insgesamt (d. h. ohne Unterscheidung nach Herkunft) lag im Mittel der Jahre 2009–2013 bei 5,8% (BIBB-Datenreport versch. Jahre). Auch dieser Vergleichswert spricht für die Güte der ifm-Erhebung.

Abb. 4: Ausbildungsintensität\* nach Herkunftsländern der Betriebsinhaber/innen



\* Dargestellt anhand der Ausbildungsquote: Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten aller Betriebe.

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

In dieser Gegenüberstellung zeigt sich deutlich der zuvor diskutierte Einfluss der Betriebsgröße, der hier relativiert wird. Da Migrantenunternehmen in der Regel kleiner sind, kommen ihre Ausbildungsleistungen durch die Ausbildungsquote besser zur Geltung. In anderer Perspektive bedeutet dies auch, dass Migrantenbetriebe, gemessen an ihrem Ausgangsvolumen an Beschäftigten, überdurchschnittlich dazu beitragen, den Fachkräftebedarf in der Gesamtwirtschaft zu decken. Deutlich an der Spitze der relativen Ausbildungsleistungen liegen die Betriebe der Türkeistämmigen mit einer Ausbildungsquote von 8,1%, gefolgt von Selbstständigen, die aus Russland (6,9%) und Polen (6,7%) stammen (Abb. 4). Wiederum am schlechtesten schneiden auch bei dieser Betrachtungsweise die Betriebe in griechischem Besitz ab, und zwar mit deutlichem Abstand (4,1%). Fasst man zu größeren Gebietsaggregaten zusammen, dann minimieren sich die Unterschiede, wobei die Gruppe der asiatischen Länder die geringste Ausbildungsintensität aufweist. Aber in allen drei anderen Großaggregaten liegen die Ausbildungsquoten ein Stück über derjenigen der Herkunftsdeutschen.

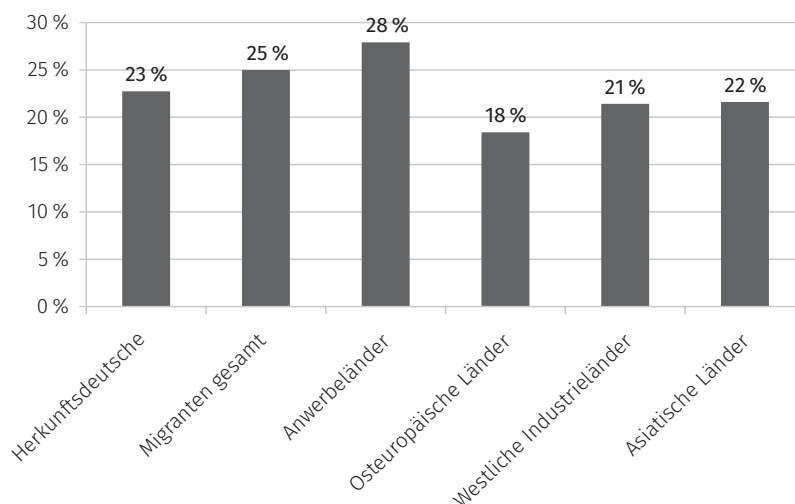
Dies ist nochmals eine Bestätigung des zuvor festgestellten Ergebnisses, dass der Ausbildungsbeitrag von Migrantenbetrieben, gemessen an ihrem gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsbeitrag als überdurchschnittlich zu werten ist.

### Unbesetzte Ausbildungsstellen

Hinsichtlich des dargestellten Ausbildungsverhaltens ist zu berücksichtigen, dass die Zahl der besetzten Ausbildungsplätze für sich betrachtet das Ausbildungsengagement noch nicht vollständig widerspiegelt. Ein beachtlicher Teil der Betriebe würde ggf. noch mehr Auszubildende beschäftigen, kann die angebotenen Ausbildungsstellen aber nicht besetzen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, in welchem Umfang dies auch bei Migrantenbetrieben der Fall ist.

Im Durchschnitt der Jahre 2009–2014 meldeten 23 % der Unternehmen von Herkunftsdeutschen mindestens eine unbesetzte Ausbildungsstelle.<sup>41</sup> Ist dieser (mit anderen Befunden vergleichbare)<sup>42</sup> Anteil schon relativ hoch, so lag dieser unter Migrantenbetrieben mit insgesamt 25 % sogar ein kleines Stück darüber (Abb. 5).

Abb. 5: Anteil von Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsstellen



Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Am stärksten betroffen vom Mangel an passenden Bewerbungen sind die Betriebe in der Gruppe der ehemaligen Anwerbeländer, darunter viele Türkeistämmige. 28 % dieser Unternehmen klagten über unbesetzte Stellen.<sup>43</sup> Ein im Vergleich hierzu niedriger Anteil zeigt sich bei den Betrieben der Osteuropäer (18 %). Zusammen-

41 Die Angaben beziehen sich nur auf Ausbildungsbetriebe.

42 Zu ähnlichen Ergebnissen in Bezug auf die Grundgesamtheit kommt das BIBB, wenn man verschiedene Jahre berücksichtigt (Troltsch 2015), allerdings wurde im Qualifizierungspanel nicht der Anteil der Betriebe mit unbesetzten Ausbildungsstellen, sondern der Anteil unbesetzter Plätze am Gesamtangebot notiert. Da jedoch das Gros der befragten Betriebe maximal einen Azubi hat, sind die Ergebnisse vergleichbar.

43 Ausbildungsstellen, die zu einem späteren Zeitpunkt besetzt werden bzw. nur vorübergehend frei blieben, wurden hier als bereits besetzt definiert.



genommen sind diese Ergebnisse ernüchternd, wenn man bedenkt, dass es auf der einen Seite starke Bemühungen gab, Migrantenunternehmen stärker ins duale Berufsbildungssystem einzubinden, auf der anderen Seite aber die Ausbildungsangebote dieser Betriebe nur unzureichend angenommen werden. Allerdings kann aus den Zahlen nicht abgelesen werden, mit welchem Engagement versucht wurde, die freien Stellen zu besetzen; vor allem nicht, wie viele Bewerbungen mit welchem Charakter bei welchen Betrieben eingegangen sind.

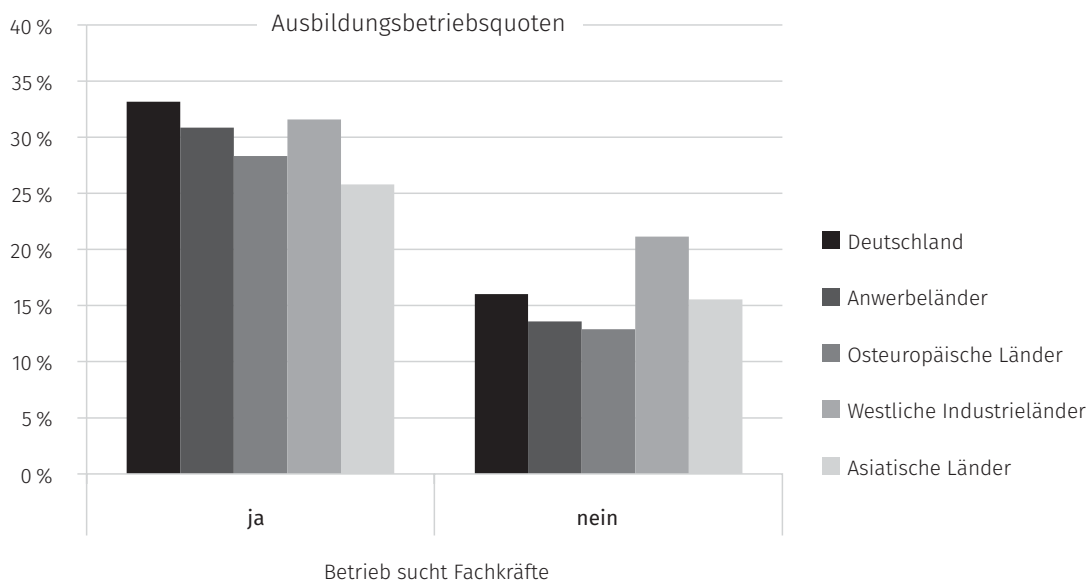
### **Einfluss von Fachkräftebedarf und betriebsstrukturellen Merkmalen**

Bei allem stellt sich die Frage, welche Faktoren das Ausbildungsverhalten bestimmen und womit die Unterschiede zwischen den Betrieben einzelner Herkunftsgruppen zu erklären sind. Auf den ersten Blick erscheint naheliegend, dass Ausbildungsaktivitäten vor allem durch den Bedarf an Fachkräften hervorgerufen werden. Allerdings lässt sich der Personalbedarf genauso durch die Rekrutierung bereits qualifizierter Kräfte decken. Ausbildungsbereitschaft setzt folglich unter anderem auch die Überzeugung voraus, dass die selbst ausgebildeten Fachkräfte eher den betrieblichen Anforderungen gerecht werden. Eine weitere Voraussetzung ist eine vorausschauende und rationale Personalplanung – die allerdings in kleineren Betrieben und wirtschaftlich unsicheren Feldern nicht selbstverständlich ist. Die Untersuchung von Werner (in diesem Buch) verdeutlicht, dass sich der Fachkräftebedarf von Migrantenunternehmen kaum von demjenigen der übrigen Unternehmen unterscheidet, sie aber tendenziell größere Probleme bei der Rekrutierung äußern. Dies müsste eigentlich zur Folge haben, dass in diesen Betrieben eher selbst ausgebildet wird.

Daher stellt sich zunächst die Frage, welcher Zusammenhang zwischen dem Bedarf an qualifizierten Kräften und der Ausbildungsbeteiligung besteht. Die Betriebe wurden gefragt, ob sie (im Jahr vor der Befragung) Fachkräfte für qualifizierte Tätigkeiten gesucht haben. Im Ergebnis zeigt sich ein starker und positiver Zusammenhang zwischen Fachkräftebedarf und der Ausbildungsbeteiligung – und zwar sowohl bei den Betrieben der Herkunftsdeutschen als auch bei Migrantenbetrieben (Abb. 6). Während unter den Fachkräfte suchenden „einheimischen“ Betrieben genau ein Drittel (33 %) ausbildet, ist es unter Betrieben ohne Fachkräftebedarf gerade mal die Hälfte hiervon (16 %). Ähnlich ist das Verhältnis bei Migrantenbetrieben: In der Gruppe der ehemaligen Anwerbeländer ist die Ausbildungsbeteiligung unter Betrieben mit Fachkräftebedarf mit 31 % doppelt so hoch wie bei denjenigen ohne Bedarf (14 %). Hingegen fällt die Diskrepanz innerhalb der Gruppe der westlichen Industriestaaten etwas geringer aus, weil sich hier auch Betriebe ohne Fachkräftebedarf zu relativ hohem Anteil (21 %) an der Ausbildung beteiligen. Hier scheint das Instrument der betrieblichen Ausbildung grundsätzlicher, d. h. nicht nur situativ in

der Personalplanung verankert zu sein, was auch im Kontext mit der bereits festgestellten Tatsache zu sehen ist, dass die Betriebe der Herkunftsgruppe westlicher Industriestaaten insgesamt die höchste Ausbildungsbetriebsquote aufweisen.

Abb. 6: Ausbildungsbeteiligung im Zusammenhang mit Fachkräftebedarf

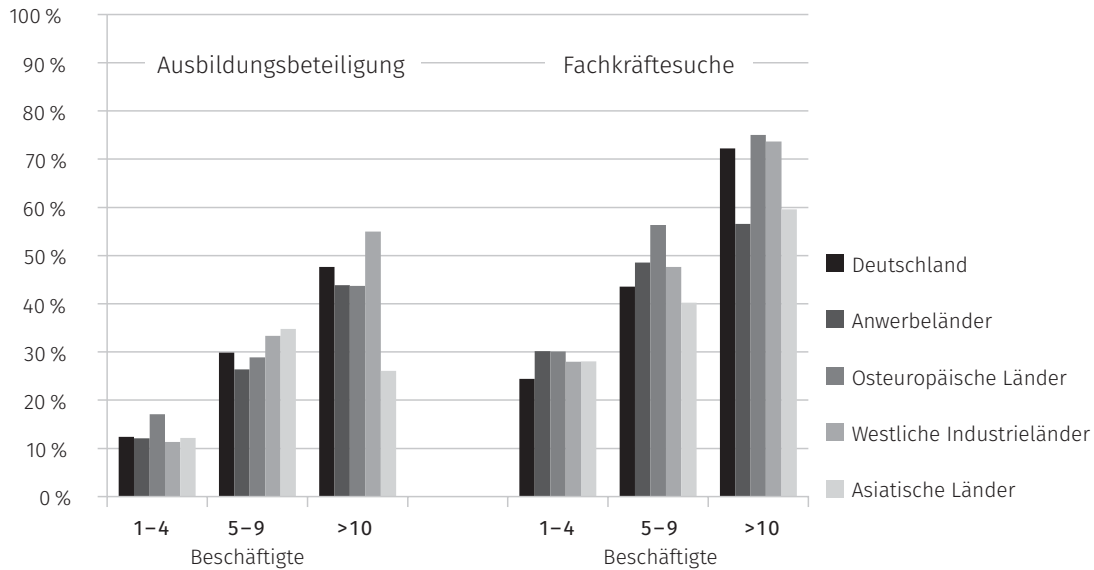


Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Bei allem ist zu beachten, dass sowohl die Ausbildungsbeteiligung als auch der Fachkräftebedarf stark mit der Betriebsgröße korrelieren. D.h., je größer ein Betrieb ist, desto wahrscheinlicher ist es logischerweise, dass er ausbildet und dass er auch Fachkräfte sucht (Abb. 7). Dieser Zusammenhang mit der Größe eines Unternehmens zeigt sich bei allen Herkunftsgruppen. So schwankt die Ausbildungsbetriebsquote bei Betrieben mit weniger als 5 Beschäftigten um die 10 %-Marke und die der Betriebe mit 5 bis 9 Beschäftigten um die 30 %-Marke. Ab einer Größe von 10 und mehr Beschäftigten bildet fast jeder zweite Betrieb aus. Eine Ausnahme stellen die Betriebe mit asiatischen Führungskräften dar, deren Beteiligungsquote nicht in gleichem Maße steigt. Mittlere Betriebe mit zwischen 50 und 249 Beschäftigten bilden bereits zu zwei Dritteln aus (hier nicht abgebildet).<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Die Fallzahlen lassen nicht für alle Herkunftsgruppen eine weitere Differenzierung im oberen Betriebsgrößenklassenbereich zu.

Abb. 7: Ausbildungsbeteiligung und Fachkräftebedarf nach Betriebsgröße



Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Auch der Anteil der Betriebe, die im Befragungsjahr Fachkräfte gesucht haben, steigt deutlich mit der Betriebsgröße an (Abb. 7): Die berichteten Ergebnisse stellen natürlich eine Momentaufnahme dar und dürften sich je nach wirtschaftlich-konjunktureller Lage im Niveau etwas verändern, wobei das Betriebsgrößengefälle allerdings bestehen bleibt. Allein schon der Personalersatzbedarf ist in kleineren Einheiten geringer als in solchen mit hohem Beschäftigtenbestand.

Die Berechnungen sollen zunächst nur verdeutlichen, dass das Merkmal „Betriebsgröße“ in vielfacher Hinsicht mit anderen betriebsstrukturellen Merkmalen korrespondiert und hierüber auch die Wahrscheinlichkeit einer Ausbildungsbeteiligung bestimmt. Denn letztlich besitzen größere Betriebe mehr Ressourcen, verfügen zumeist über Personalverantwortliche und in der Regel auch über eine konsequente Personalplanung. Vor allem jedoch schwinden mit zunehmender Größe die Hürden und (in relativem Maße) der Aufwand, den qualifizierten Kräften einen Azubi beiseitezustellen. Da aber Migrantenbetriebe durchschnittlich kleiner als diejenigen der Herkunftsdeutschen sind (Leicht/Langhauser 2014), dürfte allein schon dieser Umstand wenigstens einen Teil der Unterschiede im Ausbildungsverhalten erklären. Allerdings wird die Ausbildungsbereitschaft nicht nur durch betriebsstrukturelle Merkmale, sondern zudem auch durch die persönlichen Einstellungen der Personalverantwortlichen, d.h. in kleineren Betrieben in den meisten Fällen durch die Betriebsinhaber/innen, bestimmt. Dies zeigt sich im Folgenden.

### Determinanten des Ausbildungsverhaltens in mehrdimensionaler Sicht

In Anbetracht der Vielzahl an möglichen Einflüssen auf das Ausbildungsverhalten kann die Bedeutung einzelner Faktoren jeweils nur unter Berücksichtigung anderer Einflussfaktoren ermittelt werden. Mithilfe einer logistischen Regression lässt sich die Komplexität dieses Einflussgeflechts reduzieren und die jeweilige Erklärungskraft einzelner Determinanten sichtbar machen. Dabei wird zwischen den persönlichen und den betrieblichen Merkmalen unterschieden.

Zunächst ohne Kontrolle weiterer Faktoren spiegelt das erste Schätzmodell (M1) das Ergebnis der deskriptiven Analysen wider (Tab. 1). Wenngleich auf schwachem Signifikanzniveau zeigt sich, dass die Betriebe, deren Inhaber/innen aus den ehemaligen Anwerbeländern oder aus asiatischen Ländern stammen, mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit als die der Herkunftsdeutschen (Referenzgruppe) ausbilden.<sup>45</sup> Jedoch unter Berücksichtigung des Einflusses weiterer potenzieller Faktoren verändert sich das Bild (M2). Genauer gesagt kehrt sich unter Kontrolle der persönlichen Qualifikation der Betriebseigner, der Betriebsgröße, der Branchenzugehörigkeit und des Fachkräftebedarfs das dargestellte Verhältnis in das Gegenteil um. D.h., in dieser Perspektive bilden die Betriebe der Gruppe ehemaliger Anwerbeländer und auch der asiatischen Länder sogar mit 1,4- bzw. 1,5-fach höherer Wahrscheinlichkeit aus als die „deutschen“ Betriebe.<sup>46</sup>

Insgesamt stellt sich die Frage, welche Faktoren hier in welchem Umfang entscheidend sind. Da Unsicherheit besteht, inwieweit die Ergebnisse dadurch beeinflusst werden, dass auch die Verhaltensweisen der Herkunftsdeutschen in die Analyse einfließen, wurde dem zweiten Modell ein drittes (M3) beigelegt, in welchem nur Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund enthalten sind. Eine Gegenüberstellung zeigt jedoch vergleichbare Ergebnisse, die sich lediglich in den Koeffizienten bzw. in der Einflussstärke geringfügig unterscheiden.

Von Interesse ist zunächst, dass *soziodemografische Merkmale*, wie etwa das Lebensalter und das Geschlecht der Führungskräfte keinen signifikanten Einfluss auf das Ausbildungsverhalten nehmen. Das mit dem Alter verbundene Erfahrungswissen wird, wie im Folgenden noch deutlich wird, wesentlich durch die Qualifikation „abgefangen“. Keinen Einfluss hat im Übrigen auch das migrationsspezifische Merkmal „Aufenthaltsdauer in Deutschland“ (nicht in der Tabelle enthalten). Schließlich war davon auszugehen (siehe oben), dass mit der Dauer des Aufenthalts auch der Grad der Informiertheit über das duale Berufsbildungssystem wächst. Die Dauer allein scheint jedoch nicht maßgeblich.

---

45 Errechnet wird das Verhältnis zweier Chancen („odds ratio“), mit denen ein Tatbestand eintritt.

46 Die Zahl der Beobachtungen ist im zweiten Modell geringer, da nicht in allen Befragungen Fragen zum Fachkräftebedarf erhoben wurden.

Tab. 1: Determinanten der Ausbildungsbeteiligung (logistische Regressionen)

	<b>M1 Alle</b>	<b>M2 Alle</b>	<b>M3 Migranten</b>
	<i>exp(B)</i>	<i>exp(B)</i>	<i>exp(B)</i>
<i>Persönliche Merkmale (Betriebsinhaber/in)</i>			
<i>Herkunftsland</i>			
Modell 1–2: Ref.: Deutschland	1,000	1,000	
Modell 3: Ref.: Anwerbeländer			1,000
Anwerbeländer	<b>0,790*</b>	<b>1,421+</b>	0,734
Osteuropäische Länder	1,024	1,099	0,813
Westliche Industrieländer	1,042	1,418	0,942
Asiatische Länder	<b>0,772+</b>	<b>1,553+</b>	
Lebensalter		0,990	0,994
Geschlecht: Mann (Ref.: Frau)		0,939	0,986
<i>Qualifikation</i>			
Ref.: Kein Berufsabschluss		1,000	1,000
Mit Berufsabschluss		<b>2,612***</b>	<b>2,348**</b>
Studium in Deutschland		<b>2,755**</b>	<b>3,947***</b>
Studium im Ausland		<b>2,737**</b>	<b>3,378***</b>
<i>Betriebliche Merkmale</i>			
Betriebsalter		1,004	1,019
<i>Betriebsgröße</i>			
Ref.: 1–4 Beschäftigte		1,000	1,000
5–9 Beschäftigte		<b>2,180***</b>	<b>2,101***</b>
10 und mehr Beschäftigte		<b>4,313***</b>	<b>3,817***</b>
<i>Wirtschaftsbereich</i>			
Ref.: Prod. Gewerbe		1,000	1,000
Handel		<b>0,565*</b>	0,699
Gastgewerbe		<b>0,223***</b>	<b>0,288***</b>
Nicht wissensintensive DL		<b>0,469**</b>	0,601
Wissensintensive DL		<b>0,708+</b>	0,832
<i>Fachkräftebedarf</i>			
Fachkräfte im Vorjahr gesucht		1,701***	1,722***
<i>Constant</i>	0,325	0,137***	0,164**
<i>Beobachtungen</i>	3.601	1.351	933
<i>Pseudo R<sup>2</sup></i>	0,002	0,126	0,151

Weitere nicht abgebildete Kontrollvariable: Wirtschaftliche Lage des Betriebs  
 Signifikanzniveau: + p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Einen deutlich spürbaren positiven Einfluss auf die Ausbildungsbereitschaft nimmt vor allem die *Qualifikation der Betriebsinhaber/innen*, zumindest wenn davon ausgegangen wird, dass – wie in KMU üblich – die mitarbeitenden Firmeneigner wesentlich hierüber entscheiden. Allein schon der Umstand, dass die Selbstständigen über einen Berufsabschluss verfügen, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich in der Ausbildung engagieren – gegenüber denjenigen ohne Abschluss um etwa das Zweieinhalbfache. Dies bestätigt die These, dass den Wert einer Ausbildung vor allem diejenigen zu schätzen wissen, die selbst eine solche durchlaufen haben. Dies muss nicht unbedingt eine betriebliche Ausbildung gewesen sein, denn auch ein abgeschlossenes Studium erhöht die Bereitschaft wesentlich, im eigenen Betrieb Jugendliche auszubilden. Allerdings kommt es durchaus darauf an, ob die Betriebsinhaber/innen in Deutschland oder im Ausland studiert haben. Erstgenannte bilden häufiger aus, denn sie sind voraussichtlich auch besser über das Berufsbildungssystem informiert, auch wenn sie keine betriebliche Ausbildung durchlaufen haben. Dieser Effekt wird vor allem im dritten Modell ersichtlich, in welchem nur die Selbstständigen mit Migrationshintergrund enthalten sind. Haben diese in Deutschland studiert, dann bilden sie mit vierfach höherer Wahrscheinlichkeit aus als diejenigen ohne Berufsabschluss.

Der Blick auf die betrieblichen Merkmale bekräftigt vor allem den schon bei bivariater Betrachtung festgestellten starken Einfluss der *Betriebsgröße*. Und dies gilt auch multivariat bzw. unter Kontrolle von weiteren Faktoren. Gegenüber den Kleinstbetrieben mit maximal 4 Beschäftigten (Modell 2) bilden Betriebe mit zwischen 5 und 9 Beschäftigten mit 2,2-fach höherer Wahrscheinlichkeit aus und Betriebe mit 10 und mehr Beschäftigten mit der 4,3-fachen. Betrachtet man Migrantenunternehmen für sich (Modell 3), dann zeigen sich ähnliche Verhältnisse.

Die Similarität von zweitem und drittem Modell verringert sich, wenn es um den Einfluss der *Wirtschaftsbereiche* geht. Zunächst lässt sich generell festhalten, dass die Ausbildungswahrscheinlichkeit in den Branchen des produzierenden Gewerbes (verarbeitende Gewerbe und Baugewerbe) am höchsten und im Gastgewerbe am geringsten ist. Betriebe im Handel und in den nicht wissensintensiven Dienstleistungen bilden nur halb so häufig aus wie diejenigen im produzierenden Bereich. An zweiter Stelle im Ranking befinden sich die Unternehmen im Feld der wissensintensiven Dienstleistungen. Die Stärke des Zusammenhangs wird natürlich durch den intervenierenden Einfluss des Qualifikationsniveaus der Gründerinnen und Gründer etwas vermindert, da diejenigen in den wissensintensiven Dienstleistungen eher hochgebildet sind. Im dritten Modell mit Migrantenunternehmen hat nur die Tätigkeit im Gastgewerbe einen signifikant negativen Einfluss; möglicherweise deshalb, weil die übrigen Relationen weit stärker durch das Qualifikationsniveau determiniert werden.

Die multivariaten Analysen untermauern auch den prägenden Einfluss des *Fachkräftebedarfs*. Betriebe, die im Vorjahr der Befragung qualifiziertes Personal gesucht haben, bilden mit 1,7-fach höherer Wahrscheinlichkeit aus als die Referenzkategorie. Dieser Zusammenhang zeigt sich in beiden Modellen bzw. gilt auch, wenn nur Migrantenunternehmen betrachtet werden. Ein solcher hoch signifikanter Effekt ist schon deswegen bemerkenswert, weil er auch unter Kontrolle anderer Variablen, und dabei selbst unter Berücksichtigung der Betriebsgröße, zum Ausdruck kommt.

In der Tabelle nicht abgebildet, aber in den Analysen zusätzlich berücksichtigt ist der Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsverhalten und der *wirtschaftlichen Lage* des Betriebs. Die (selbst bekundete) wirtschaftliche Situation des Unternehmens zeigt keinen signifikanten Einfluss, was auch durch andere Untersuchungen – wenn auch nicht zu Migrantenunternehmen – bestätigt wird (siehe oben).

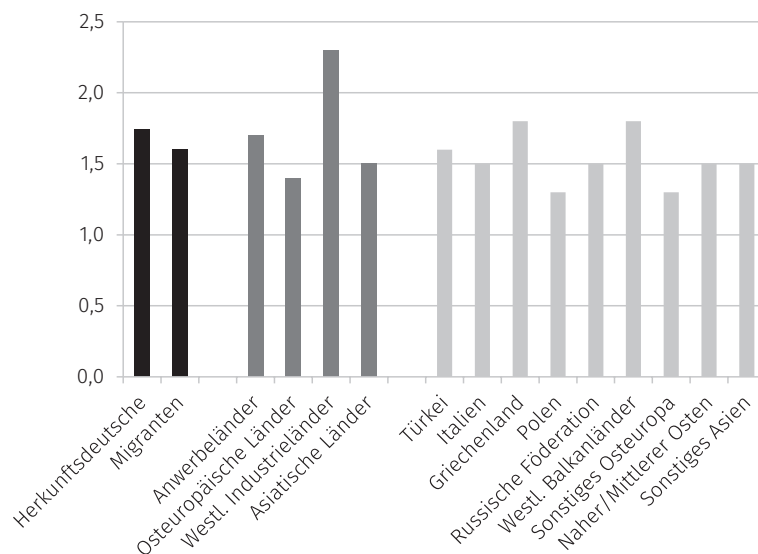
### ■ Struktur der Ausbildungsplätze und Auszubildenden

Im Idealfall liegt die Ausschöpfung von Qualifizierungspotenzialen und damit die betriebliche Ausbildung im Interesse sowohl der Unternehmen als auch der jungen Menschen. Sie liegt aber zudem auch im gesellschaftspolitischen Interesse, insbesondere wenn es um die sogenannten „benachteiligten“ Jugendlichen geht, deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch den Zugang zu einer betrieblichen Ausbildung gesteigert werden müssen. Welche Leistungen Migrantenunternehmen diesbezüglich erbringen und welche soziale Struktur die Ausbildungsplätze und Auszubildenden aufweisen, ist bislang kaum bekannt.

### Größe der betrieblichen Lerngemeinschaften

Hier stellt sich zunächst die Frage, auf welcher Grundlage die genannten Strukturen dargestellt und untersucht werden können. Aussagen zur sozialen Zusammensetzung der Auszubildenden und dabei auch zur sozialen Durchmischung lassen sich kaum auf der Ebene einzelbetrieblicher Lernangebote treffen. Denn 85% aller Ausbildungsbetriebe sind Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigten und diese 370.000 Betriebe beschäftigten im Jahr 2013 im Durchschnitt 1,9 Auszubildende (BIBB-Datenreport 2015). Auf ausbildende Kleinstbetriebe mit weniger als 10 Beschäftigten entfallen im Schnitt sogar nur 1,3 Azubis. D.h., in den allermeisten Unternehmen sind die betrieblichen Lerngemeinschaften äußerst klein. Wenn die Lernorte in der Regel höchstens ein oder zwei Auszubildende aufweisen, ist zudem kaum zu erwarten, dass sich auf der betrieblichen Mikroebene eine personale Vielfalt zeigt.

Abb. 8: Azubis pro Ausbildungsbetrieb\* nach Herkunftsländern der Betriebsinhaber/innen



\* Aus Gründen der Vergleichbarkeit nur Betriebe mit maximal 100 Beschäftigten.

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

Das für die Grundgesamtheit beschriebene Muster findet sich natürlich auch in der ifm-Stichprobe:<sup>47</sup> Die Ausbildungsbetriebe der Herkunftsdeutschen stellen im Durchschnitt 1,7 Auszubildende ein (Abb. 8). In Migrantenbetrieben sind dies mit 1,6 Azubis nur geringfügig weniger. Ohnehin sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Herkunftsgruppen minimal und fast vernachlässigbar. Denn es handelt sich (auch in der Grundgesamtheit) sowohl bei „deutschen“ als auch bei Migrantenunternehmen zu rund zwei Dritteln um Betriebe mit weniger als 5 Beschäftigten. Von daher sind die Spielräume, um mehr als einen Auszubildenden einstellen zu können, äußerst eng. Zu berücksichtigen ist ferner auch die Gesetzeslage, die ein „angemessenes Verhältnis zwischen der Zahl an Auszubildenden und den beschäftigten Fachkräften“ im Betrieb verlangt.<sup>48</sup>

Dies alles führt zu dem Schluss, dass die Frage der Struktur der Auszubildenden und die der sozialen Durchmischung nur in einer Gesamtschau bzw. in Bezug auf größere Aggregate untersucht werden kann. D.h., mit den Durchschnittswerten lassen sich schiefe Verteilungen und damit ggf. auch Segmentationserscheinungen nicht abbilden. Sie zeigen jedoch das Integrationspotenzial im Gesamttaggregat, wenn es um die Fähigkeit der Versorgung benachteiligter Jugendlicher geht.

<sup>47</sup> Jedoch wurden zur Ermittlung der durchschnittlichen Zahl der Azubis pro Betrieb – um Ausreißer in den Daten zu vermeiden – nur Betriebe mit maximal 100 Beschäftigten berücksichtigt. Dies sind jedoch immerhin 92% der Grundgesamtheit ausbildender Betriebe (BIBB-Datenreport 2015).

<sup>48</sup> Vgl. Fußnote 6.

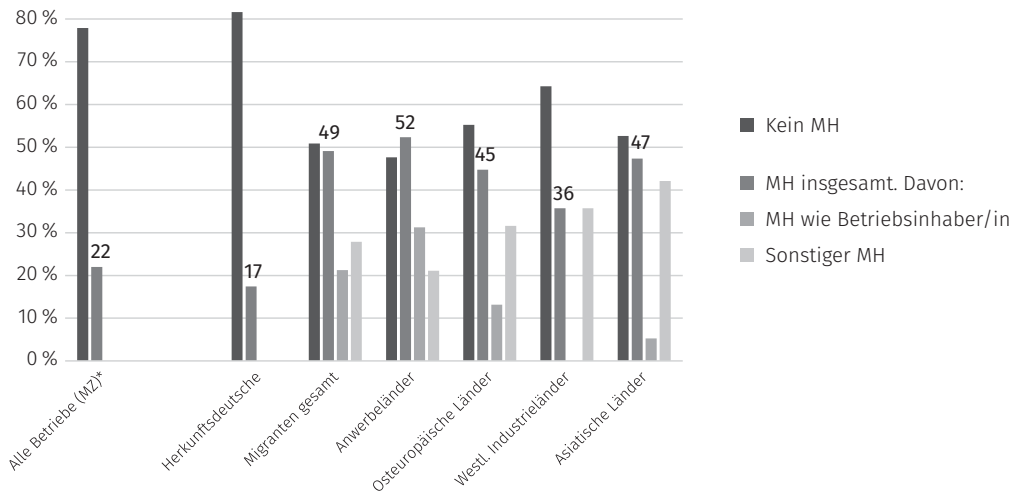


## Bedeutung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund

Soweit sich die bildungspolitische Debatte überhaupt mit den von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen befasst, wird zumeist davon ausgegangen, dass diese überwiegend Auszubildende mit Migrationshintergrund rekrutieren. Nachfolgende Befunde zeigen jedoch, dass hier entscheidende Differenzierungen vorzunehmen sind, sowohl was die Herkunft der Jugendlichen als auch was die der Betriebsinhaber/innen betrifft.

Fokussiert man zunächst auf alle Migrantenbetriebe, dann weist dort die Hälfte (49%) aller Auszubildenden einen Migrationshintergrund auf (Abb. 9). Dieser Anteil ist weit überdurchschnittlich. Denn dem Mikrozensus zufolge besitzen nur 22% aller Azubis insgesamt einen Migrationshintergrund.<sup>49</sup> Diese Diskrepanz zur Grundgesamtheit lässt schon erahnen, dass eine große Zahl an Betrieben weit seltener migrantische Jugendliche ausbildet. In den Betrieben der Herkunftsdeutschen liegt der Anteil bei nur 17%. Eine differenziertere Betrachtung der Strukturen in Migrantenunternehmen ist (fallzahlenbedingt) nur entlang der größeren Aggregate möglich. Hier zeigt sich folgendes Bild: Während die Auszubildenden in allen Gruppen etwa zur Hälfte einen Migrationshintergrund aufweisen, ist dies in der Gruppe der westlichen Industrieländer nur bei einem Drittel der Fall.

Abb. 9: Azubis mit und ohne Migrationshintergrund und co-ethnische Azubis nach Herkunftsländern der Betriebsinhaber/innen



\* Informell: Verteilung der Azubis nach Mikrozensus 2014

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland (Substichprobe 2014)“, eigene Berechnungen.

49 Für einen Vergleich mit der Grundgesamtheit wird auf den Mikrozensus zurückgegriffen, da in der Ausbildungsmarktstatistik der BA nur die Nationalität, aber nicht ein etwaiger Migrationshintergrund ausgewiesen wird.

Ein höherer Anteil an Azubis mit Zuwanderungsgeschichte muss jedoch keinesfalls bedeuten, dass die Jugendlichen aus dem gleichen Herkunftsland wie ihre Chefs und Chefinnen abstammen. Über alle Migrantenbetriebe hinweg betrachtet hat nur ein Fünftel (21 %) der Azubis den länderspezifisch gleichen Hintergrund,<sup>50</sup> weitere 28 % kommen zwar aus einer Migrantenfamilie, stammen jedoch aus anderen Ländern ab. In der Gruppe der Anwerbeländer liegen die Verhältnisse ein wenig anders, denn in diesen Betrieben liegt der Anteil an co-ethnischen Azubis bei knapp einem Drittel (31 %) und der Anteil an „Sonstigen“ beträgt nur 21 %. Der in der Gesamtgruppe der Anwerbeländer höhere Grad an Similarität von Azubis und Firmenleitung ist vor allem auf die co-ethnischen Strukturen in den „türkischen“ (und teilweise italienischen) Betrieben zurückzuführen.<sup>51</sup> In den meisten übrigen Betriebs- bzw. Ländergruppen werden viel häufiger Jugendliche aus anderen Herkunftsgruppen als Auszubildende eingestellt.

Diese Beobachtungen könnten zu dem Schluss führen, dass in den Betrieben der Türkeistämmigen die ethnischen Bindungen etwas stärker ausgeprägt sind. Doch eine der Ursachen für das unterschiedliche Maß an co-ethnischen Auszubildenden könnte auch in den jeweiligen Populationsgrößen der Communitys liegen. Kleinere Herkunftsgruppen bieten oftmals gar nicht das erforderliche Reservoir an Jugendlichen, die sich für eine Ausbildung interessieren.<sup>52</sup> Es kann allerdings nicht ohne Weiteres davon ausgegangen werden, dass eine Homophilie – im Sinne einer bevorzugten Beschäftigung co-ethnischer Azubis – im Interesse der Firmenleitungen liegt. Im Gegenteil: Generell weist einiges darauf hin, dass viele Migrantenunternehmen nur deswegen auf die eigene Community zurückgreifen, weil sie kaum andere Möglichkeiten zur Besetzung ihrer Ausbildungsplätze sehen. In vielen Projekten berichten (vor allem türkeistämmige) Betriebsinhaber/innen darüber, wie schwer es sei, Jugendliche aus anderen Herkunftsgruppen, und dabei vor allem deutsche Jugendliche, für eine Bewerbung zu gewinnen.<sup>53</sup>

Jenseits dieser Problematik müssen zwei Befunde hervorgehoben werden: Erstens die Tatsache, dass Migrantenbetriebe in weit überproportionalem Maße migrantischen Jugendlichen eine Chance zur Berufsausbildung bieten – und hierbei nicht nur denen aus der eigenen Community. Sie berücksichtigen weit mehr noch die

---

50 Die gleiche Community bzw. die gleiche Herkunft wie die der Betriebsinhaber/innen meint tatsächlich auch das gleiche Land. D.h., es geht hier nicht um die Zugehörigkeit zu einem der großen Aggregate an Ländergruppen.

51 Die Fallzahlen lassen keine sicheren Aussagen über die Strukturen innerhalb einzelner Ländergruppen zu.

52 Das Aggregat der ost- oder westeuropäischen sowie der asiatischen Länder ist sehr heterogen und weist eine Vielfalt an Herkunftsländern mit oftmals kleinen Populationen auf. In diesen Betrieben wird vorwiegend auf Jugendliche anderer Herkunftsländer zurückgegriffen.

53 Siehe auch den Evaluationsbericht von KAUSA (Becker et al. 2011).

jenigen, die aus anderen Kulturkreisen kommen. Zweitens führen die Befunde vor Augen, dass das größte Maß an innerbetrieblicher Homophilie nicht in Migrantenbetrieben herrscht, sondern in den Betrieben der Deutschen, da diese zu mehr als vier Fünfteln nur Auszubildende der eigenen Herkunft beschäftigen.

### Schulische Vorbildung der Auszubildenden

Trotz einiger Fortschritte hängen die Bildungschancen noch immer maßgeblich von der sozialen sowie der ethnischen Herkunft ab. Im groben Durchschnitt erzielen Jugendliche aus Migrantenfamilien nicht das gleiche Niveau an schulischen Abschlüssen wie diejenigen deutscher Herkunft. In Anbetracht des in Migrantenunternehmen überproportional hohen Anteils an Auszubildenden ausländischer Herkunft ist von daher schon anzunehmen, dass die Jugendlichen in diesen Betrieben mit dementsprechend schlechteren Ausgangsbedingungen in die Berufsausbildung starten. Wie nachfolgende Befunde zeigen, ist dies in der Gesamtschau zwar weitestgehend der Fall, doch sind auch hier differenziertere bzw. gruppenspezifische Betrachtungen erforderlich.

Zur Beurteilung dieser Fragen bedarf es entsprechender Referenzwerte, mit denen die ifm-Daten verglichen werden können. Dies ist schwieriger als vermutet, weil zum einen verschiedene Erhebungen mit verschiedenen Methoden zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.<sup>54</sup> Zum anderen ist mit der Schullandschaft auch das Begriffssystem in Bewegung geraten, wodurch die in den Bundesländern angebotenen Abschlüsse nicht immer vergleichbar sind. Die laufenden Reformen betreffen etwa die Hauptschule, die mancherorts schon fast verschwunden bzw. durch andere Schularten ersetzt ist. Mangels alternativer Daten müssen sich nachfolgende Analysen jedoch mit den bislang praktizierten Abgrenzungen der amtlichen Statistik arrangieren und darauf vertrauen, dass die Befragten bei ihren Antworten von adäquaten Begriffen ausgegangen sind.

Auf der Suche nach Informationen zur Zahl und Zusammensetzung der Auszubildenden werden, wie schon zuvor, vergleichend die Mikrozensusergebnisse herangezogen. Im Gegensatz zu einigen anderen Datenquellen spiegeln die Mikrozensuszahlen die Struktur des Gesamtbestands an Azubis<sup>55</sup> wider und nicht nur die Struktur der Vertragsfälle oder der Ausbildungsanfänger/innen.<sup>56</sup> Dies verringert

54 Hier ist zudem auch darauf zu achten, dass vielfach nur die Schulabschluss-Struktur der Bewerber/innen und nicht die der tatsächlich ins duale System Eingemündeten und hier dann auch Verbleibenden vorliegt.

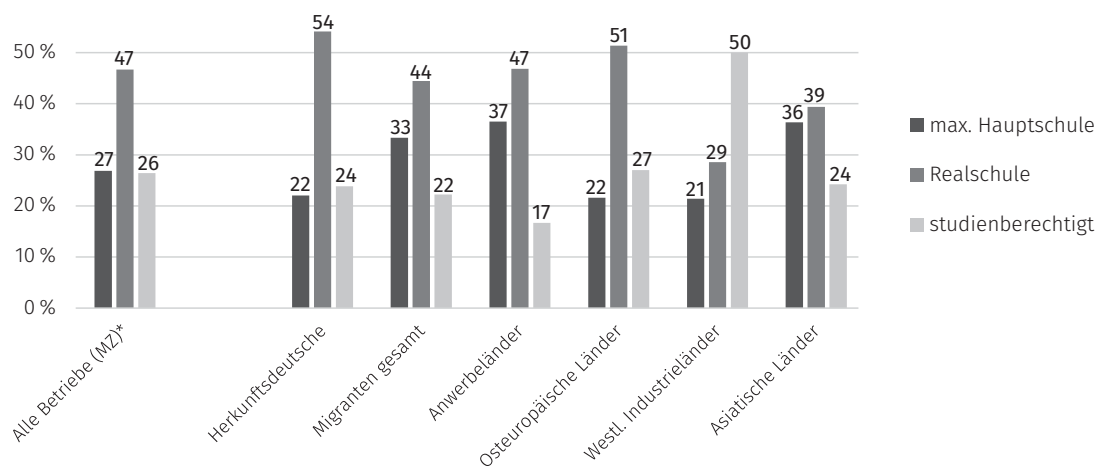
55 Zwar sollen sich im Mikrozensus auch Praktikanten und Volontäre den „Auszubildenden“ zuordnen, aber eine Überprüfung anhand von Individualdaten („scientific use file“) zeigt, dass diese Gruppen hierin nur minimal vertreten sind.

56 Hinsichtlich des Umfangs an abgeschlossenen Ausbildungsverträgen werden in der Berufsbildungsstatistik „die Fälle (neu abgeschlossene Ausbildungsverträge) und nicht Personen gezählt. Dies hat zur Folge, dass

die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse.<sup>57</sup> Hinzu kommt, dass dem Mikrozensus und der ifm-Erhebung zudem die gleiche Definition von „Migrationshintergrund“ zugrunde liegt, wodurch sich die Möglichkeit zusätzlicher Vergleiche bietet.<sup>58</sup>

Dem Mikrozensus zufolge verfügen von allen Auszubildenden in Deutschland – und damit über alle Betriebe hinweg betrachtet – 27 % über maximal einen Hauptschulabschluss, 47 % über einen Realschul- oder vergleichbaren Abschluss und weitere 26 % waren am Ende ihrer Schulzeit studienberechtigt (Abb. 10). Die Analysen konzentrieren sich im Folgenden auf die niedrigen Schulabschlüsse, um der Frage nachzugehen, inwieweit Migrantenunternehmen eher benachteiligte bzw. leistungsschwächere Jugendliche ausbilden. In den Betrieben der Herkunftsdeutschen hat lediglich knapp über ein Fünftel (22 %) der Auszubildenden maximal einen Hauptschulabschluss. In den Migrantenbetrieben insgesamt ist dies allerdings bei einem Drittel (33 %) der Fall.<sup>59</sup>

Abb. 10: Schulische Vorbildung von Azubis nach Herkunftsländern der Betriebsinhaber/innen



\* Informell: Verteilung der Azubis nach Mikrozensus 2011 sowie nach Neuverträgen (Statistisches Bundesamt 2014)

Quelle: ifm-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“, eigene Berechnungen.

die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge keine Teilmenge der Zahl der Auszubildenden am 31.12. des Berichtsjahres ist“ (Statistisches Bundesamt 2015: 17).

57 Legt man beispielsweise die Struktur der neu abgeschlossenen Verträge oder der Anfänger/innen zugrunde, kann es zu Verzerrungen durch Doppelerfassungen kommen, wenn Jugendliche bis zum Jahresende wieder aus einem Ausbildungsverhältnis ausgeschieden und dann wieder in ein neues eingetreten sind.

58 Zwar werden beispielsweise in der BA/BIBB-Bewerberbefragung sowohl der Migrationshintergrund als auch die Schulabschlüsse ausgewiesen, doch zum einen wird hier der Migrationshintergrund anders bestimmt und zum anderen beziehen sich die Ergebnisse ausschließlich auf die bei den Jobcentern und Arbeitsagenturen gemeldeten Jugendlichen.

59 Natürlich kann auch hier ein Betriebsgrößeneffekt nicht ausgeschlossen werden, da kleinere Betriebe für höher gebildete Jugendliche weniger attraktiv sind.

Dieser Anteil ist unter den Betrieben, deren Inhaber/innen aus einem Anwerbe-land oder aus asiatischen Ländern stammen, sogar noch höher: Hier kamen 37% bzw. 36% aller Auszubildenden nicht über einen Hauptschulabschluss hinaus. Ganz anders sind die Strukturen in anderen Herkunftsgruppen: In der Gruppe der osteuropäischen oder westlichen Industrieländer entspricht der Anteil an leistungsschwächeren Azubis etwa demjenigen in den Betrieben der Herkunftsdeutschen. Die Azubis in den Unternehmen von Selbstständigen aus den westlichen Industrieländern sind insgesamt am besten vorgebildet, denn unter diesen hat die Hälfte eine Studienberechtigung. In Migrantenbetrieben insgesamt trifft dies nur auf etwas mehr als ein Fünftel der Azubis zu.

Natürlich macht sich in den aufgezeigten Strukturen bemerkbar, dass die Auszubildenden in Migrantenbetrieben zu überdurchschnittlich hohem Anteil migrantischer Herkunft sind (siehe oben). Alle bisherigen Untersuchungen (vor allem diejenigen des BIBB)<sup>60</sup> verweisen auf die schlechteren Schulabschlüsse von Jugendlichen aus Migrantenfamilien. Dies lässt sich auch anhand der Mikrozensusdaten erkennen: Während nur 25% der Azubis deutscher Herkunft ihre Ausbildung mit maximal einem Hauptschulabschluss durchlaufen, sind dies unter den Azubis mit Migrationshintergrund, aber deutscher Staatsangehörigkeit bereits 29%. Am schlechtesten vorqualifiziert sind diejenigen, die nicht eingebürgert bzw. nicht automatisch deutsche Staatsbürger geworden sind: Unter den ausländischen Azubis hat fast die Hälfte (45%) höchstens einen Hauptschulabschluss.

Die Ergebnisse festigen also insgesamt den Eindruck, dass die in Migrantenunternehmen ausgebildeten Jugendlichen mit ungünstigeren Voraussetzungen starten. Dies bedeutet gleichzeitig aber auch, dass das Ausbildungspersonal in diesen Betrieben vor größeren Herausforderungen steht als dasjenige in anderen Betrieben. Bei allem sind schließlich die Ausbildungsleistungen und dabei der Ausbildungserfolg zu beachten. Leider lassen es die Daten nicht zu, die Ausbildungszufriedenheit und den Ausbildungserfolg bestimmter Gruppen im Segment der Migrantenbetriebe gesondert zu untersuchen. Es gibt aber einige generelle Hinweise dahingehend, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht nur aufgrund niedrigerer Schulabschlüsse, sondern auch aufgrund anderer ungünstiger Startbedingungen höhere Hürden zu bewältigen haben, etwa weil sie nicht in ihrem Wunschberuf tätig sind oder sich bei den ihnen zugewiesenen Aufgaben mehr anstrengen müssen (Granato/Hall 2015, Beicht/Walden 2014). Soweit jedoch die Zufriedenheit mit den betrieblichen Rahmenbedingungen auch den beruflichen Abschluss und Erfolg fördert, wären spezifische Anreize und Angebote erforderlich, damit die Jugendlichen ggf. von der „kulturellen Diversität“ in Migrantenbetrieben profitieren oder auch

---

60 Siehe hierzu die Ausführungen weiter oben.

entsprechend eigene herkunftsbedingte Ressourcen zum Nutzen der Unternehmen und ihrer selbst mobilisieren. Einige Beispiele finden sich in diesem Buch (siehe die Beiträge von Münch sowie von Settlemeyer/Werner).

### ■ **Schlussfolgerungen**

Es ist noch nicht allzu lange her, da haben die politischen Gremien, Förderinstitutionen und Projektträger um jeden Migrantenbetrieb gerungen, um ihn ins System der dualen Berufsbildung zu integrieren. Doch die Dringlichkeit und Lautstärke der Appelle, und damit auch die Zahl der Projekte, zeigen gewisse Schwankungen. Denn die an Migrantenunternehmen gerichteten Aufforderungen und die auf sie gesetzten Hoffnungen haben vornehmlich dann zugenommen, wenn es insgesamt an Ausbildungsplätzen mangelte und sich gleichzeitig die Chancen von (migrantischen) Jugendlichen am Ausbildungsstellenmarkt verringerten. Und sie nehmen offenbar eher ab, sobald sich die Lage etwas entspannt – obwohl dies nur einen Teil der Jugendlichen betrifft.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Untersuchungsbefunde sprechen allerdings eher dafür, die Anstrengungen zur „Einwerbung“ und Unterstützung von Migrantenunternehmen mit aller Kraft fortzusetzen, um ihre Ausbildungsaktivitäten zu erweitern – und dies nicht trotz, sondern gerade auch wegen der in jüngerer Zeit erreichten Fortschritte. Denn Migrantenbetriebe bieten ein noch unzureichend ausgeschöpftes Ausbildungsreservoir, welches weiter an Bedeutung gewinnt. Aus mehreren Gründen: Erstens gibt es kaum ein anderes Unternehmenssegment, welches in den letzten Jahren in vergleichbarer Stärke angewachsen ist. Inzwischen wird schon jedes fünfte bis sechste inhabergeführte Unternehmen in Deutschland von einer Person mit ausländischen Wurzeln geführt, wobei zudem die Zahl der Zugewanderten weiter steigt. Allerdings liegt (zweitens) die Ausbildungsbeteiligung dieser Unternehmen noch ein kleines Stück hinter derjenigen der „deutschen“ Unternehmen zurück. Hier kommt nun (drittens) die Feststellung hinzu, dass Migrantenunternehmen unter gleichen sozialen und betrieblichen Bedingungen eine mindestens gleiche – und je nach Herkunftsgruppe ggf. sogar höhere – Ausbildungsbereitschaft wie die übrigen Unternehmen zeigen. Betrachtet man (viertens) die Ausbildungsintensität von Migrantenbetrieben, dann legen diese sogar eine höhere Ausbildungsleistung an den Tag.

Diese Ergebnisse könnten missverstanden werden. Sie signalisieren keinesfalls, dass die Ausbildungspotenziale von Migrantenbetrieben nunmehr ausgeschöpft sind und nicht weiter gesteigert werden können. Dies ist schon deswegen erforderlich, da sich die Ausbildungsbereitschaft der „deutschen“ Betriebe verringert hat. Daher sollten die Befunde vielmehr als Ansporn dienen, die noch unterdurch-

schnittliche Ausbildungsbeteiligung im Segment der Migrantenunternehmen weiter zu erhöhen. Denn hierdurch lässt sich die lediglich in relativen Maßen sichtbar gewordene hohe Ausbildungsleistung auf eine breitere und stabilere Basis stellen. Migrantenbetriebe bilden zwar mit hoher Intensität aus (Ausbildungsquote), doch würde die Zahl der geschaffenen Ausbildungsplätze zusätzlich erhöht, wenn sich mehr Betriebe am dualen Berufsbildungssystem beteiligen (Ausbildungsbetriebsquote).

Ein solches Ziel ist schon deswegen von Bedeutung, weil Migrantenunternehmen (fünftens) gleichzeitig in überproportionalem Umfang jene Zielgruppen erreichen, die von anderen Unternehmen vernachlässigt werden. Sie bilden im Vergleich zu den Betrieben der Herkunftsdeutschen zu einem fast dreimal so hohen Prozentsatz Jugendliche mit Migrationshintergrund aus. Hier ist allerdings zu betonen, dass sie nicht nur migrantische Jugendliche aus der eigenen Community ausbilden, sondern zu einem hohen Anteil auch solche, die aus einem anderen Herkunftsland stammen. Demgegenüber machen sich die „deutschen“ Unternehmen, die zu mehr als vier Fünfteln nur deutsche Jugendliche ohne Migrationshintergrund ausbilden, viel eher der Homophilie verdächtig. In Anbetracht dieser Strukturen wird verständlich, dass Migrantenunternehmen, mehr oder weniger strukturbedingt, einen deutlich höheren Anteil an Auszubildenden mit niedrigeren Schulabschlüssen rekrutieren.

Es soll keinesfalls verschwiegen werden, dass die besondere Zusammensetzung der Auszubildenden in Migrantenbetrieben auch Probleme birgt, insbesondere wenn ressourcenschwache Betriebe leistungsschwache Jugendliche ausbilden. Der Gefahr einer Segmentierung ist jedoch gegenüberzustellen, dass ansonsten viele Benachteiligte gänzlich von beruflicher Bildung ausgeschlossen wären. Hinzu kommt, dass nicht nur die Zahl der Migrantenunternehmen, sondern auch die der migrantischen Jugendlichen beständig wächst. D.h., der Nexus zwischen migrantischen Betrieben und benachteiligten Jugendlichen ist kein Makel an sich, sondern muss im Lichte von Risiken und Chancen angemessen bewertet werden. Problematisch war bisher eher, dass in vielen Projekten zur Förderung der Ausbildungsbeteiligung von Migrantenbetrieben eine weit stärkere Segmentierung als in der Grundgesamtheit produziert wurde, weil häufig zwei Zielsetzungen miteinander verknüpft waren. Zum einen wurden Migrantenunternehmen an das schwierige Feld betrieblicher Ausbildung herangeführt und zum anderen wurde diesen Unternehmen gleichzeitig die nicht minder schwierige Aufgabe übertragen, es doch zunächst mal mit Jugendlichen zu versuchen, die in anderen Betrieben keine Chance finden.

Über bestimmte Förderpraktiken und damit verbundene Zielkonflikte muss offen diskutiert und beraten werden. In diesen Diskurs können jedenfalls die dargestellten Befunde einfließen, wodurch man voraussichtlich zu dem Schluss kommt, dass die Ausbildungsleistungen von Migrantenunternehmen besondere Unterstützung erfahren sollten. Vor allem deswegen, weil sie durch die Integration von strukturell benachteiligten Jugendlichen einen wichtigen bildungspolitischen und gesellschaftlichen Beitrag leisten und es deshalb entsprechend zu honorieren ist, wenn sie gleichzeitig unter erschwerten Bedingungen ausbilden müssen.

### Literatur

- AgBb – Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2014): Bildung in Deutschland 2014. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen. Bielefeld.
- Althoff, Heinrich (2004): Ausbildungsbetriebsquoten: welche Aussagekraft haben sie? In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Jugendliche in Ausbildung! BWP 3/2004. Bielefeld. S. 39–41.
- Baethge, Martin (1999): Glanz und Elend des deutschen Korporatismus in der Berufsbildung. In: WSI Mitteilungen 52, 8/1999, S. 489–497.
- Baethge, Martin/Cordes, Alexander/Donk, Andre/Kerst, Christian/Wespel, Johannes/Wieck, Markus/Winkelmann, Gert (2015): Bildung und Qualifikation als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2015. Studien zum deutschen Innovationssystem. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin.
- Becker, Carsten/Grebe, Tim/Kirbach, Matthias/Popp, Sandra (2011): Begleitende Evaluation des Ausbildungsstrukturprogramms JOBSTARTER. Endbericht. Im Auftrag der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, Bonn.
- Beicht, Ursula (2015): Berufliche Orientierung junger Menschen mit Migrationshintergrund und ihre Erfolgchancen beim Übergang in betriebliche Berufsausbildung. BIBB Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft Nr. 163.
- Beicht, Ursula/Gei, Julia (2015): Ausbildungschancen junger Migranten und Migrantinnen unterschiedlicher Herkunftsregionen. BIBB-Report 3/2015. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Beicht, Ursula/Walden, Günter (2014): Einmündungschancen in duale Berufsausbildung und Ausbildungserfolg junger Migranten und Migrantinnen. Ergebnisse der BIBB-Übergangsstudie 2011, BIBB Report 5/2014. Bonn.
- Beutner, Marc (2004): Ein Determinantenmodell der Ausbildungsbereitschaft von Klein- und Mittelbetrieben. Basis für eine systematische Förderung der Berufsausbildung. In: Krekel, Elisabeth M./Walden, Günther (Hrsg.): Zukunft der Berufsausbildung in Deutschland: Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen. Bielefeld. S. 94–110.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn (2010): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn (2014): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.



- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn (2015): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1998): Berufsbildungsbericht 1998. Bonn.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (1999): Berufsbildungsbericht 1999. Bonn.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung/BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung Bonn (2010): Gesichter und Geschichten. Migrantinnen und Migranten gründen Unternehmen und bilden aus. Jobstarter Praxis – Band 5. Bielefeld.
- Boos-Nünning, Ursula (2011): Blinde Flecken? Bedarf von Forschung und Praxis vor dem Spiegel der Migrationsforschung. In: Granato, Mona/Münk, Dieter/Weiß, Reinold (Hrsg.): Migration als Chance. Ein Beitrag der beruflichen Bildung. Bielefeld. S. 239–258.
- Christ, Friedemann/Reinecke, Meike/Welker, Carsten (2007): Abschlussbericht: Erhöhung der Ausbildungsbelegung von Unternehmen mit Migrationshintergrund. Rambøll Management GmbH. Hamburg.
- Diehl, Claudia/Friedrich, Michael/Hall, Anja (2009): Jugendliche ausländischer Herkunft beim Übergang in die Berufsausbildung: Vom Wollen, Können und Dürfen. In: Zeitschrift für Soziologie, 38 (1), S. 48–68.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2015): Ausbildung 2015. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. Berlin.
- Dohmen, Dieter (2014): Berufsausbildung unter Druck – Prognose zum deutschen Berufsbildungssystem bis 2025. Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin.
- Eberhard, Verena/Beicht, Ursula/Krewerth, Andreas/Ulrich, Joachim G. (2013): Perspektiven beim Übergang Schule – Berufsausbildung. Methodik und erste Ergebnisse aus der BIBB-Übergangsstudie 2011. Bonn.
- Enggruber, Ruth/Rützel, Josef (2015): Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Gerhards, Christian/Trotsch, Klaus/Walden, Günter (2013): Jugendliche mit Hauptschulabschluss in der betrieblichen Berufsausbildung: Wer bildet sie (noch) aus, welche Erfahrungen gibt es und wie können ihre Chancen verbessert werden? BIBB-Report 22/13. Bonn.
- Gericke, Naomi (2010): Vorbildung der Auszubildenden. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2010. Bielefeld. S. 147–159.
- Granato, Mona (2013): Jugendliche mit Migrationshintergrund auf dem Ausbildungsmarkt. Die (Re-)Produktion ethnischer Ungleichheit in der beruflichen Ausbildung. In: Sozialer Fortschritt, 62, S. 14–23.
- Hartung, Silke/Leber, Ute (2004): Betriebliche Ausbildung und wirtschaftliche Lage: Empirische Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. In: Krekel, Elisabeth M./Walden, Günther (Hrsg.): Zukunft der Berufsausbildung in Deutschland: Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen. Bielefeld. S. 111–129.
- Hucker, Tobias (2013): Einflüsse betrieblicher Strukturmerkmale auf die Ausbildungsbelegung von Betrieben. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Hunkler, Christian (2013): Fehlende Ressourcen oder Diskriminierung? Ethnische Ungleichheit beim Zugang zu Ausbildungsplätzen im dualen System (Dissertation). Universität Mannheim (Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Sozialwissenschaften der Universität Mannheim).
- Jablonka, Peter/Westhoff, Gisela (2014): „Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ – ein Modellversuchsförderschwerpunkt geht neue Wege. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld. S. 63–80.

- Kanschak, Katharina/Pütz, Mark Sebastian(2007): Unternehmen ausländischer Herkunft schaffen Ausbildungsplätze. In: JOBSTARTER (Hrsg.): Migrantenbetriebe bilden aus. Jobstarter-Regional 1/2007, S. 4–8.
- KAUSA – Koordinierungsstelle Ausbildung in Ausländischen Unternehmen (2005): Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund engagieren sich für Ausbildung. ([www.bibb.de/dokumente/pdf/a24\\_veranstaltung\\_migranten-kompetenzen-staerken\\_kausa-beitrag.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a24_veranstaltung_migranten-kompetenzen-staerken_kausa-beitrag.pdf), Stand 08.04.2016).
- Klee, Günther/Weber, Diana (2006): Betriebliche Ausbildung in Baden-Württemberg 2005: Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels. In: IAW-Kurzbericht 1/2006.
- Kroll, Stephan (2015): Vorherige Berufsvorbereitung und berufliche Grundbildung bei Auszubildenden mit Neuabschluss. In: BIBB-Datenreport, S. 182–188.
- Landsberg, Helma/Wehling, Walter (2003): Wege aus dem Fachkräftemangel. Auswertung des IAB-Betriebspanels 2002. In: Monatsbericht BAW Heft 7/2003.
- Leicht, René/DiBella, Jessica/Langhauser, Mark/Leiß, Markus/Philipp, Ralf/Volkert, Marieke/Werner, Lena (2012): Triebkräfte und Leistungen ausländischen Unternehmertums. Zur Zukunftsfähigkeit der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg. Studie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Mannheim.
- Leicht, René/Humpert, Andreas/Leiß, Markus/Zimmer-Müller, Michael/Lauxen-Ulbrich, Maria/Fehrenbach, Silke (2005): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitbürger. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Mannheim.
- Leicht, René/Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Leicht, René/Strohmeier, Robert/Leiß, Markus/Philipp, Ralf (2009): Selbständig integriert? Studie zum Gründungsverhalten von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Nordrhein-Westfalen. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration NRW. Düsseldorf.
- Leicht, René/Werner, Lena (2012) : Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2012. Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar, S. 317–340.
- Leicht, René/Werner, Lena (2013): Lernen in Migrantenunternehmen. In: Die berufsbildende Schule, 65 (7/8). Berlin, S. 221–226.
- Leicht, René/Werner, Lena (2014): Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Berichte zur beruflichen Bildung. Bielefeld. S. 81–103.
- Lenske, Werner/Werner, Dirk (1998): Ausländische Unternehmer in Deutschland: Ausbildungssituation und Ausbildungspotential. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, 223/1998, Köln.
- Matthes, Stephanie/Ulrich, Joachim Gerd/Flemming, Simone/Granath, Ralf-Olaf (2015): Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2014. Duales System vor großen Herausforderungen. BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30. September. BIBB, Bonn.
- Matthes, Stephanie/Ulrich, Joachim Gerd/Flemming, Simone/Granath, Ralf-Olaf (2016): Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2015. BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge zum 30. September. BIBB, Bonn.
- Mohr, Sabine/Troltsch, Klaus/Gerhards, Christian (2015): Rückzug von Betrieben aus der beruflichen Ausbildung: Gründe und Muster. BIBB Report 4/2015, Bonn.

- Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun (2012): Berufliche Aus- und Weiterbildung in Unternehmen. WSI Mitteilungen 5/2012.
- Neisen, Vera/Larsen, Christa (2012): Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen. Endbericht. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Frankfurt.
- Pahnke, André/Große, Jutta/Kay, Rosemarie/Brink, Siegrun (2014): Die Ausbildungsbeteiligung von Kleinstbetrieben. IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 231, Bonn.
- Protsch, Paula (2014): Segmentierte Ausbildungsmärkte: berufliche Chancen von Hauptschülerinnen und Hauptschülern im Wandel (Dissertation). Opladen.
- Scherr, Albert (2014): Betriebliche Diskriminierung: Warum und wie werden migrantische Bewerberinnen und Bewerber um Ausbildungs- und Arbeitsplätze benachteiligt? Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.) (2014): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Berichte zur beruflichen Bildung. Bielefeld.
- Schneider, Jan/Yemane, Ruta/Weinmann, Martin (2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. SVR – Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration, Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2015): Bildung und Kultur. Berufliche Bildung 2014. Fachserie 11 Reihe 3. Wiesbaden.
- Troltsch, Klaus (2008): Ausbildungsbereitschaft von Betrieben – am künftigen oder bisherigen Fachkräftebedarf orientiert? In: BIBB-BWP, 37 (3). Bonn, S. 14–18.
- Troltsch, Klaus (2015): Unbesetzte Ausbildungsstellen und betriebliche Ausbildungsbeteiligung. BIBB, Bonn.
- Troltsch, Klaus/Krekel, Elisabeth M./Ulrich, Joachim G. (2004): Wege und Instrumente zur Steigerung und Stabilisierung der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung – Ergebnisse von Expertengesprächen in Betrieben. In: Krekel/Elisabeth M./Walden, Günter. (Hrsg.): Zukunft der Berufsausbildung in Deutschland: Empirische Untersuchungen und Schlussfolgerungen. Berichte zur beruflichen Bildung. Bielefeld, S. 53–93.
- Troltsch, Klaus/Walden, Günter (2014): Ausbildungsbeteiligung der Wirtschaft: Welche Indikatoren stehen zur Verfügung? BIBB-BWP 3/2014. Bonn, S. 4–5.
- Wolf, Stefan (2013): Diskriminierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der Berufsausbildung: Erkenntnisstand und Forschungsnotwendigkeiten. In: Die berufsbildende Schule, 65 (7/8). Berlin, S. 215–221.
- ZfT – Zentrum für Türkeistudien (1999): Türkische Unternehmer und das duale Ausbildungssystem – Empirische Untersuchung von Möglichkeiten der beruflichen Ausbildung in türkischen Betriebsstätten in Deutschland. Münster.

# Ausbildungsengagement von Migrantenunternehmen im Kontext aktueller Entwicklungen am Beispiel der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart

Muhammet Karatas und Edi Matic

IHK Region Stuttgart | Kausa Servicestelle Region Stuttgart

## ■ Einleitung

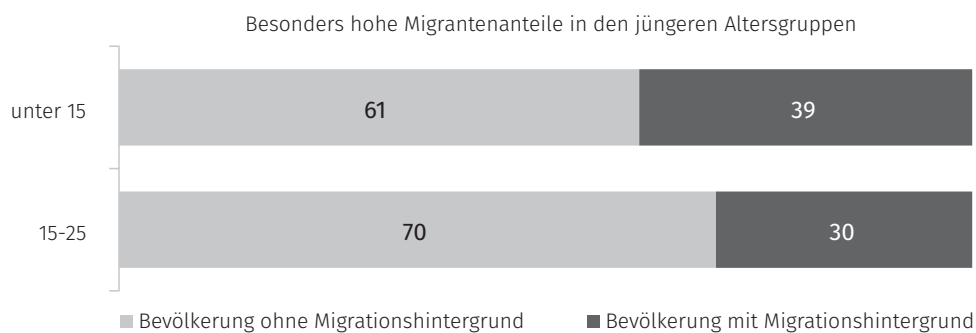
Die Bevölkerungsgruppe der Personen mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg und v. a. in der Region Stuttgart weist ein hohes und wichtiges wirtschaftliches Potenzial auf. Insbesondere der hohe Anteil an Jugendlichen mit Migrationshintergrund sticht besonders heraus. Auf der anderen Seite lässt sich auf gewerblicher Seite ebenfalls ein recht hoher Anteil an Unternehmern/innen mit Migrationshintergrund erkennen. Unter anderem aufgrund von Informationsdefiziten auf beiden Seiten ist der Anteil von den Jugendlichen an der dualen Ausbildung noch zu gering und bilden noch zu wenige Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund selbst aus. Es bedarf aufgrund dessen intensiverer Unterstützungsleistungen, um diese Defizite zu verringern und das Potenzial auf beiden Seiten bestmöglich auszunutzen. Am stellvertretenden Beispiel der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart soll demnach im folgenden Beitrag zwei Fragen nachgegangen werden: Zum einen soll herausgearbeitet werden, welche Bedeutung derzeit Initiativen zur Unterstützung der Ausbildung von Migrantenunternehmen beigemessen werden kann. Zum anderen soll weiter beleuchtet werden, welche Bedeutung dabei eine regionale Vernetzung von Arbeitsmarktakteuren, insbesondere Kammern, Kom-

munen und Migrantenorganisationen/Unternehmerverbände haben. Am Schluss soll ein kurzer Ausblick über tendenzielle Entwicklungen auf dem Gebiet der Ausbildung von Migranten getätigt werden.

### ■ Ausgangssituation

Baden-Württemberg gehört neben Bremen und Hamburg zu den Bundesländern mit den höchsten Anteilen an Einwohnern mit Migrationshintergrund. Laut Statistischem Landesamt Baden-Württemberg (2015) haben 28% der Einwohner in Baden-Württemberg einen Migrationshintergrund. In der gesamten Region Stuttgart (Stadtkreis Stuttgart und fünf angrenzende Landkreise) besitzen rund 31% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund. Der Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund beträgt im Stadtkreis Stuttgart sogar 39% (Statistisches Landesamt 2015). Bei Kindern und Jugendlichen in der Stadt Stuttgart haben 58,2% der 6- bis 17-Jährigen einen Migrationshintergrund – bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 18 und 29 Jahren sind es 43,1%.<sup>1</sup> Ähnliche Zahlen lassen sich auch für andere Alterskohorten erkennen. In Stuttgart ist der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund also überdurchschnittlich hoch, insbesondere unter den Jugendlichen.

Abb. 1: Anteile der Bevölkerung ohne bzw. mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung der jeweiligen Altersgruppe in Baden-Württemberg 2011 (Anteile in %)



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, eigene Darstellung.

Eine weitere Ausgangssituation ergibt sich aus dem demografischen Wandel und dem bereits jetzt in einigen Branchen erkennbaren Fachkräftemangel. Aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge können die ausscheidenden Mitarbeiter immer seltener durch junge, nachrückende Fachkräfte ersetzt werden. Zwischen 2016 und 2030 werden der Wirtschaft in Baden-Württemberg pro Jahr durchschnittlich

<sup>1</sup> Stuttgarter Einwohnerdaten für das Jahr 2015 ([service.stuttgart.de/lhs-services/komunis/documents/10661\\_1\\_Faltblatt\\_Stuttgarter\\_Einwohnerdaten\\_Ausgabe\\_2015.PDF](http://service.stuttgart.de/lhs-services/komunis/documents/10661_1_Faltblatt_Stuttgarter_Einwohnerdaten_Ausgabe_2015.PDF), Stand: 10.06.2016).

240.000 Fachkräfte fehlen, in der Region Stuttgart 73.000 (BWIHK 2016). Dabei werden nicht die akademischen Fachkräfte, sondern explizit die nicht-akademischen, also beruflich qualifizierten Fachkräfte fehlen, aus dem Bereich, der aus dem System der dualen Ausbildung hervorgeht: Es handelt sich somit um Meister, Techniker, Facharbeiter etc. Sofern man also nicht das Potenzial an Jugendlichen mit Migrationshintergrund am dualen Ausbildungssystem und die Beteiligung an Migrantenunternehmen fördert und fordert, wird langfristig die Wirtschaftskraft der Region erheblich unter diesen Engpässen leiden. Migrantische Personengruppen und speziell Jugendliche mit Migrationshintergrund aus dieser Klientel scheinen hier jedoch bislang als notwendiges Qualifizierungs- und Arbeitskräftepotenzial nur unzureichend wahrgenommen zu werden. So zeigt sich, dass von der Altersgruppe der 25- bis unter 35-Jährigen mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg fast jeder Dritte (31 %) keine Berufsausbildung vorweisen kann (Maier 2014).

Die Ursachen hierfür sind vielfältiger Natur. Zum einen erweisen sich in Bezug auf manche Migrantengruppierungen Sprachprobleme und der Bildungsstand der Eltern als Ursachen schlechterer schulischer Qualifikationen und so auch eines eingeschränkteren Zugangs zum Ausbildungsmarkt. Zum anderen zeigen sich die schulischen Strukturen und individuellen Fördermöglichkeiten innerhalb dieser Strukturen als Hindernisse auf den Bildungswegen von Kindern bestimmter sozialer Milieus wie auch v. a. für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund (Gomolla et al. 2002). Eine weitere Ursache scheinen zudem Ausbildungsvorbehalte von Unternehmen gegenüber Jugendlichen mit Migrationshintergrund darzustellen (Beicht 2011). Gerne werden diese als Auszubildende erst als zweite Wahl nach Jugendlichen ohne Migrationshintergrund genommen (Granato et al. 2010). Weibliche Jugendliche mit Migrationshintergrund werden sogar von Betrieben erst dann verstärkt rekrutiert, wenn ein Mangel an anderen Bewerberinnen, oder bei einem betrieblichen Eigeninteresse an der Ausbildung einer Fachkraft mit bilingualer bzw. interkultureller Kompetenz besteht (Granato/Schittenhelm 2004, Granato/Schittenhelm 2001). Darüber hinaus stellt zudem die Unterstützung von Eltern mit Migrationshintergrund in den Bestrebungen, ihre Kinder auf ihrem Bildungsweg und in das Berufsleben kompetent zu begleiten, ein wichtiges Ziel und einen Ausgangspunkt dar. Schließlich sind diese oft aufgrund ihrer eigenen schulischen Erfahrungen aus dem Ausland nur wenig mit dem in Deutschland bestehenden Bildungssystem(en) vertraut. Bei vielen wird aus eigener Erfahrung auch der Standpunkt vertreten, dass ein Studium als einzige gewinnbringende Möglichkeit der beruflichen Aufstiegsleiter für den Nachwuchs gilt, ohne zu wissen, welche teilweise besseren Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten dem Sohn und der Tochter durch ein Absolvieren einer dualen Ausbildung zur Verfügung stehen würden.

Auf der gewerblichen Seite sieht es bezogen auf die Ausbildungssituation nicht anders aus. Laut einer ifm-Studie zu Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg gibt es fast 98.000 Unternehmer/innen in Baden-Württemberg mit Migrationshintergrund (Leicht et al. 2012). Unter den Migrantenbetrieben mit Beschäftigten bilden – je nach Herkunft der Inhaber/innen – zwischen 9 und 21 % der Betriebe aus. Bei Inhaber/innen ohne Migrationshintergrund liegt dieser Anteil bei rund 26 % (ebenda). Eine aktuelle Studie der IHK Region Stuttgart (2014) zählt knapp 23.000 ausländische Unternehmen in der Region Stuttgart<sup>2</sup>. Von diesen sind etwa 800 als Ausbildungsbetriebe registriert. Es wird deutlich, dass hier noch – zum Teil erhebliches – Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Erhöhung der Anzahl ausbildender Migrantenunternehmen besteht. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich Migrantenbetriebe um einiges schwerer tun, Lehrlinge auszubilden, als das in deutschen Unternehmen der Fall ist. Auch hier sind die Gründe vielfältiger Natur. Unternehmerinnen und Unternehmer ausländischer Herkunft sind häufig selbst nicht mit dem deutschen Ausbildungssystem aufgewachsen und deshalb häufig nicht mit der dualen Ausbildung vertraut. Sie fürchten eher die Komplexität und damit zusammenhängende Schwierigkeiten und haben oft Berührungsängste mit der deutschen Bürokratie. Weitere Hemmnisse sind oftmals mangelnde Sprachkenntnisse dieser Personengruppe, so die Erfahrung. Die Vorteile der betrieblichen Ausbildung, wie effiziente Arbeitsverteilung oder eine eventuell vereinfachte Nachfolgeregelung, sind ihnen meist nicht bewusst und so bleibt das große Potenzial an Ausbildungsplätzen unerschlossen – verschenkte Möglichkeiten für die Betriebe und für junge Menschen. Auch sind diejenigen Unternehmer/innen migrantischen Hintergrunds, die bisher ausbilden, öfter bereit, auch leistungsschwächere Auszubildende einzustellen und diesen eine Chance auf dem Ausbildungsmarkt zu ermöglichen (Leicht/Werner 2014).

### **Informationsdefizite als Ursache mangelnder Ausbildungsbeteiligung**

Die Diskrepanz, die hierdurch auftritt, lässt sich durch folgendes Informationsdefizit beschreiben: Auf der einen Seite finden sich diejenigen Unternehmen, die nicht ausbilden, aber es tun könnten. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Unternehmen, die ausbilden können und auch durchaus bereit sind, dies zu tun, die aber aufgrund des Mangels an potenziellen Auszubildenden keine finden, d.h. unter diesen auch keine deutschen Bewerber mehr finden. Viele Unternehmer/innen mit

---

<sup>2</sup> Ausländische Unternehmen sind in dieser Studie definiert als (erstens) im Handelsregister eingetragene Unternehmen, die mindestens zu 50 % im Besitz einer oder mehrerer im Ausland ansässiger Gesellschaften oder ausländischer natürlicher Personen sind, sowie (zweitens) ausländische Kleingewerbetreibende, d.h. Unternehmen, deren Inhaber/innen eine ausländische Staatsangehörigkeit haben (IHK Region Stuttgart 2014: 32).

Migrationshintergrund beklagen sich auch oft darüber, keine deutschen Bewerber zu finden. Früher oder später werden sie jedoch ihre Ausbildungsbereitschaft einschränken bzw. kein Ausbildungsbetrieb mehr sein, was sich insofern wiederum negativ auf die Wirtschaft auswirkt.

Nur durch effektive Verbindung und Vernetzung beider Seiten lässt sich diese Diskrepanz umgehen, d.h., man muss einerseits insbesondere diejenigen Migrantenunternehmen fördern und fordern, die noch nicht ausbilden. Es ist aber andererseits gleichgerichtet ebenfalls notwendig, durch gezielte Maßnahmen zusätzliche Auszubildende zu gewinnen. Der Pool besonders von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als potenzielle Auszubildende auch für die Unternehmen, die keine passenden Bewerber finden, ist in großer Fülle vorhanden, es mangelt größtenteils an den Informationen zu migrantischen Jugendlichen und deren Eltern selber. Hier müssen Initiativen und Unterstützungsmaßnahmen ansetzen. Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund müssen informiert und in Sachen dualer Ausbildung gefördert und gefordert werden. Eltern und Jugendliche müssen über das deutsche duale Ausbildungssystem informiert werden und an die Unternehmen, sowohl mit, aber auch ohne Migrationshintergrund, herangeführt werden. Dabei müssen ihnen die Vorteile und möglichen Aufstiegsmöglichkeiten einer Ausbildung nähergebracht werden und sie müssen für die teilweise besseren Zukunftsaussichten gegenüber der Alternative eines Studiums sensibilisiert werden. So besteht zwar bereits jetzt eine Vielzahl regionaler Projekte, Ansprechpartner, Anlaufstellen usw., jedoch müssen diese über kurze Wege erreichbar sein können, ohne dass die betroffene migrantische Klientel im Vorfeld aufwendige Recherchen vornehmen muss.

Die Ausbildung in Migrantenunternehmen kann nur dann gefördert werden, wenn den Unternehmen, Eltern und Jugendlichen bei möglichst direkter und zeitlich überschaubarer Informationsbeschaffung der Hinweis gegeben wird, an wen man sich in einem konkreten Fall wenden kann und muss. Das betrifft alle Gruppen, sei es bei Fragen zu freien Ausbildungsstellen, Eignungsprüfungen zur Erlangung einer Ausbildungsberechtigung oder Bewerbungsunterlagen. Es ist aufgrund dessen sehr wichtig und notwendig, über Initiativen, welche über eine kluge Vernetzung aller bestehender Projekte und Informationsmöglichkeiten für Jugendliche, Eltern und Unternehmen verfügen, die Lücken auf allen Seiten zu füllen und die Ausbildung von Migrantenunternehmen voranzutreiben. Jede Zielgruppe muss auch von den Tätigkeiten der anderen Gruppe wissen. Nur über bilaterale Zusammenarbeit in Migrantenfragen lässt sich das Potenzial der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in einer Region in dauerhaften Erfolg für die Menschen und die Wirtschaft ummünzen.



## ■ Unterstützungsinitiativen zur Ausbildung in der Praxis

Um neue Migrantenunternehmen als Ausbildungsbetriebe zu gewinnen, bedarf es einer gezielten Beratung und Betreuung, die in Art und Umfang über das hinausgeht, was hoheitliche Aufgabe der Ausbildungsberaterinnen und -berater der einzelnen Kammern ist. Auch bei den bereits ausbildenden Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund hat sich gezeigt, dass in vielen Fällen eine umfassende und gezielte Beratung und/oder Betreuung hilfreich wäre, um die Qualität und erfolgreiche Durchführung der Ausbildung zu gewährleisten und negative Erfahrungen mit der Ausbildung zu vermeiden. Als eine regionale Unterstützungsinitiative will die sogenannte KAUSA Servicestelle Region Stuttgart, ein aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes JOBSTARTER-Projekt, diesem Bedarf gerecht werden durch eine individuelle Erstberatung der Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund und einer zielgerichteten Weitervermittlung dieser an entsprechende Stellen zur Umsetzung und weiteren Betreuung von Ausbildungsvorhaben. Als praktisches Beispiel soll im Folgenden die Umsetzung in Kürze umrissen werden.

### Ziele der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart

Damit die Projektziele einer größeren Beteiligung von Unternehmern/innen mit Migrationshintergrund am Ausbildungsmarkt sowie eines besseren Zugangs für Jugendliche mit Migrationshintergrund zum Ausbildungsmarkt gelingen können, strebt die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart als vordergründiges Ziel den Aufbau einer Koordinierungs- und Beratungsstruktur in der Region Stuttgart rund um das Thema duale Berufsausbildung an. Dementsprechend stellt v. a. die stärkere Vernetzung von regionalen Akteuren im Bereich Bildungs-/Ausbildungsförderung ein wichtiges Ziel dar. Dies ist wichtig, da die einzelnen Zielgruppen der KAUSA Servicestellen nach einer Erstberatung an die für sie zuständigen Stellen zur weiteren sowie auch intensiveren Betreuung verwiesen bzw. vermittelt werden. Folglich strebt die KAUSA Servicestelle nicht die Etablierung einer eigenen intensiven Beratungseinheit, sondern vielmehr eine Koordinierung Ausbildungsinteressierter in bestehende Strukturen bzw. eine Serviceleistung für diese an, damit sie den konkreten Ansprechpartner für sich kennen und finden. Somit ist es auch eine Intention der KAUSA Servicestelle, als „Brücke“ zu fungieren: Einerseits zeigt sie bereits vorhandene Beratungsmöglichkeiten – wie z. B. die der Agenturen für Arbeit, der Kammern, anderer Projekte – auf und andererseits lädt sie die Institutionen zu den Orten ein, in denen sich Migrantinnen und Migranten treffen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Für weitere Informationen siehe: [www.jobstarter.de/de/kausa-servicestellen-100.php](http://www.jobstarter.de/de/kausa-servicestellen-100.php) (Stand: 10.06.2016).

### Zielgruppen und Kooperationspartner

Auf diese Weise begünstigt der Aufbau der Koordinierungs- und Beratungsstruktur der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart die Verzahnung der unterschiedlichen regionalen Akteure und Angebote miteinander und bietet gleichzeitig eine Anlaufstelle zur Erstberatung und Koordinierung der Zielgruppen (Unternehmer/innen, Jugendliche und Eltern mit Migrationshintergrund). Der Zugang zu den Unternehmen erfolgt aufgrund des engen Verhältnisses größtenteils über die Kammern, jedoch auch über verschiedene Unternehmerverbände oder kulturelle Vereine. Eltern und Jugendliche selbst werden ebenfalls über diverse Vereine oder Schulen und Messen etc. erreicht. Entscheidendes Ziel der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart ist es, gemeinsam mit den Partnern vor Ort eine Strategie zu entwickeln, welche garantiert, dass alle gleichberechtigt an der dualen Ausbildung teilhaben und die Ausbildungsqualität langfristig gesteigert wird.

Ein großer Fokus der KAUSA Servicestelle liegt in der Erstberatung von Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund. Diejenigen, die daran interessiert sind, ein Ausbildungsbetrieb zu werden, erhalten von der KAUSA Servicestelle eine individuelle Erstberatung zu ihren Ausbildungswünschen und -möglichkeiten. Im Anschluss an die Erstberatung erfolgt eine Weitervermittlung der interessierten Unternehmerinnen und Unternehmer an entsprechende Stellen zur Umsetzung und weiteren Betreuung ihres Ausbildungswunsches. Zusätzlich werden Unternehmerinnen und Unternehmer darüber beraten, wie sie mit Ausbildungsinteressentinnen und -interessenten in Kontakt treten können. Auch auf die Möglichkeit, sich an Lehrstellenbörsen zu beteiligen, wird hingewiesen. Sofern der Wunsch nach einer passgenauen Vermittlung von Jugendlichen mit/ohne Migrationshintergrund besteht, erfolgt die Vernetzung mit regionalen Projektpartnern.

Jugendliche zwischen 15 und 25 Jahren mit Migrationshintergrund können sich für eine individuelle Erstberatung mit all ihren Fragen rund um das Thema Bildung und Ausbildung an die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart wenden. Auch hier wird im Gespräch herausgearbeitet, welcher Ausbildungsberuf als passend angesehen wird und in welchen Betrieben (mit und ohne Migrationshintergrund) ggfs. noch freie Stellen für den kommenden Ausbildungsbeginn zur Verfügung stehen. Im Anschluss an die Erstberatung erfolgt eine Weitervermittlung der Jugendlichen an entsprechende Stellen zur Umsetzung und weiteren Betreuung ihres Ausbildungswunsches. Hierbei wird v. a. auch eine enge Vernetzung mit den Projektmitarbeitern im Rahmen des vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten Landesprogrammes „Azubi statt ungelernt – mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden“ angestrebt. Dazu zählen Bewerbungsunterlagenchecks, Bewerbungsgespräche üben oder aber ggfs. bereits die ersten Anbahnungen mit einem möglichen Ausbildungsbetrieb.

Eltern mit Migrationshintergrund, die ihre Kinder in der Berufs- und Bildungswahl unterstützen wollen oder Fragen zum Bildungs- und Ausbildungssystem in Deutschland und speziell Baden-Württemberg haben, erhalten durch die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart die Möglichkeit einer Erstberatung. Im Anschluss an die Erstberatung erfolgt eine Weitervermittlung an entsprechende Stellen zur weiteren Betreuung des Unterstützungsvorhabens ihrer Kinder. Auch hier ist eine enge Vernetzung mit den Projektmitarbeitern im Rahmen des Landesprogrammes „Azubi statt ungelernt – mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden“ vorgesehen. Einen hohen Stellenwert in der Beratung der Eltern mit Migrationshintergrund stellt ebenfalls die Sensibilisierung dieser in der Förderung einer Ausbildung für den Nachwuchs dar.

Sonstige Einrichtungen wie beispielsweise Schulen, Jugendvereine, regionale Projekte zur Bildungs-/Ausbildungsförderung von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund etc. erhalten durch die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart eine individuelle Erstberatung bzw. Unterstützung bezüglich der Thematik „Ausbildung: Jugendliche mit Migrationshintergrund“. Darüber hinaus erhalten sie die Möglichkeit, in Kooperation mit der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart zu treten – d. h., durch die Kooperation wird ihnen eine Plattform geboten, sich mit anderen Stellen der Bildungs-/Ausbildungsförderung von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund zu vernetzen sowie mit Unternehmerinnen und Unternehmern der KAUSA-Netzstruktur in Kontakt zu treten. Hierbei wird darauf geachtet, bei diesen Einrichtungen möglichst große Gruppen anzusprechen, um hierbei Multiplikatoreffekte zu erzeugen. Ebenfalls nimmt die enge Vernetzung mit Ministerien und Konsulaten einen hohen Stellenwert in der Arbeit der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart ein. Darüber hinaus sieht die Kooperation mit den unterschiedlichen Netzwerkpartnern die Umsetzung gemeinsamer Veranstaltungen bzw. Aktionen vor, welche die Förderung der dualen Berufsausbildung bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund fördern soll. Die Aufgabe der Netzwerkpartner (z. B. Projekte) besteht hier insbesondere in der operativen Umsetzung (z. B. Informationsveranstaltungen zur dualen Berufsausbildung für Jugendliche und Eltern mit Migrationshintergrund). Die Organisation dieser Veranstaltungen soll in Kooperation mit der KAUSA Servicestelle und den einzelnen Netzwerkpartnern geschehen. Der Zugang zu bestimmten migrantischen Communities wird dabei bei Bedarf v. a. mithilfe der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart im Rahmen einer „Türöffnerfunktion“ begünstigt (z. B. migrantische Unternehmensverbände).

Viele Kontakte und Ansprechpartner bestehen bereits seit mehreren Jahren und diverse Vorprojekte in der Arbeit mit Personen und Unternehmen mit Migrationshintergrund. Dieses bereits bestehende Netzwerk erweist sich in der täglichen Arbeit als besonders hilfreich im weiteren Aufbau der Vernetzungsstruktur.

### Notwendigkeit der regionalen Vernetzung

Wie bereits oben angedeutet, gehört es bei der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart zu den Hauptaufgaben, eine Netzwerk- und Beratungsstruktur aller beteiligten Akteure auf dem Feld der dualen Berufsausbildung aufzubauen. Warum dies für den Erfolg einer Unterstützungsinitiative so wichtig und notwendig ist, soll im Folgenden näher erläutert werden. Dabei wird eine Zweiteilung in Kammern, Kommunen und Verbände einerseits und Vereine, Migrantenorganisationen etc. andererseits vorgenommen.

Den Kammern, insbesondere den Industrie- und Handelskammern sowie den Handwerkskammern, obliegt einerseits die hoheitliche Aufgabe im Berufsbildungsbereich. Aufgrund dieses hoheitlichen Tätigkeitsfelds verfügen sie über langjährige und umfassende Expertisen und Erfahrungen zu allen Fragen und Angelegenheiten der beruflichen Ausbildung. Der weitere Vorteil besteht im engen Kontakt mit den Unternehmen einer jeweiligen Branche. Da sich die Kammern als Sprachrohr der Wirtschaft gegenüber der Politik verstehen, besitzen sie einen intensiven Kontakt und Umgang mit den ansässigen Unternehmen der verschiedenen Branchen samt ihrer Wünsche und Anliegen. Insofern ist es ihnen auch über kürzeste Kommunikationswege möglich, die Bedarfe und Belange im Austausch mit den Unternehmen bezogen auf die berufliche Ausbildung zu strukturieren und zu intensivieren, um somit eine möglichst hohe Passgenauigkeit zu erzielen. Über eigene Lehrstellenbörsen melden die Unternehmen ihre freien Ausbildungsplätze, als Bindeglied stellen die Kammern diese den ausbildungsplatzsuchenden Jugendlichen zur Verfügung. In Zusammenarbeit mit den Kommunen der verschiedenen Kammerbezirke können sich ebenfalls unterschiedliche Wirtschaftsstandorte und Cluster herauskristallisieren. Aus dem engen Kontakt mit Kommunen erarbeiten sich dadurch auch die unterschiedlichen regionalen wirtschaftlichen Besonderheiten, z. B. bezogen auf unterschiedliche Wirtschaftsstrukturen einer Region. Durch die Verknüpfung mit der beruflichen Ausbildung lässt sich insofern eine möglichst hohe regionale Passgenauigkeit erreichen.

Auf der anderen Seite finden sich die verschiedenen Migrantenselbstorganisationen, Unternehmerverbände, Konsulate, kulturellen Vereine etc. Über diese Akteure findet ein Großteil der öffentlichen Kommunikation zwischen den Personen mit Migrationshintergrund statt, sei es auf gewerblicher, auf sozialer oder auf privater Ebene. Eine enge Vernetzung mit diesen Akteuren ist insofern unabdingbar, als diese bezogen auf ihre Migrantengruppe quasi die spezifischen Anregungen, Probleme und Anliegen ohne Umwege von der ersten Stelle bekommen. Diese Kommunikation untereinander erzeugt auch aufgrund des Herabsetzens bestimmter Hürden wie Sprache, Kultur etc. eine Form von besonderer Nähe und Anerkennung unter den Migrantengruppen und nimmt daher einen besonderen Stellenwert ein. Davon

können die Akteure außerhalb dieser Kreise nur profitieren. Eine enge Zusammenarbeit und Vernetzung beider Seiten ist unabdingbar.

Migrantenselbstorganisationen, Unternehmerverbände etc. fungieren für die migrantischen Bevölkerungsgruppen als Sprachrohr. Durch eine enge Einbindung und Zusammenarbeit mit den Kammern und Kommunen lässt sich somit eine möglichst hohe Effizienz in der Bewältigung bestehender Anliegen erreichen und die Expertisen auf beiden Seiten lassen sich effizient miteinander verbinden. Die Akteure auf gewerblicher Seite suchen die engere Anbindung an die Migrantencommunities, wobei diese wiederum auf die Erfahrungen und Expertisen aus dem gewerblichen Bereich angewiesen sind. Unabhängig von Größe, Art und Wirkungsbereich führt insofern das Suchen und Finden gepaart mit den Erfahrungen auf beiden Seiten zu gegenseitigem Gewinn für alle beteiligten Akteure auf Augenhöhe. Zwar ist es für alle Akteure, sowohl auf gewerblicher wie auch auf nicht-gewerblicher Seite durchaus möglich, den Zugang zu der jeweils anderen Seite unilateral zu bewerkstelligen, jedoch wäre dies mit deutlich höherem Aufwand und mit Kosten verbunden. Das beste Ergebnis in einer derartigen Vernetzung kann dadurch erzielt werden, dass bereits bestehende Kommunikationskanäle beider Seiten für die jeweils andere Seite herangezogen werden. Jede Seite spezialisiert sich auf ihre Kernaufgaben, die Kammern etc. auf ihre umfassenden Beratungs- und Informationsstätigkeiten im beruflichen Bereich, die Vereine, Verbände etc. auf die enge Kommunikation und die direkte Ansprache der migrantischen Klientel. Eine gegenseitige Vernetzung und Austausch der Expertisen der jeweils anderen Seite führt zu Einsparungen von Kosten und Aufwand insgesamt und insofern zu „komparativen Kostenvorteilen“ der Migrantenökonomie. Genau an dieser Stelle setzt die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart an: durch den Aufbau einer Koordinierungsstruktur und die Vernetzung relevanter Akteure in der Region soll dieser komparative Kostenvorteil zu tragen kommen.

## ■ Ausblick

Das Tauziehen aller am Erhalt und Aufbau der Wirtschaftskraft einer Region ist heute und in der Zukunft mehr gefragt denn je. Es fehlt schon jetzt in vielen Branchen und Berufen an beruflich qualifiziertem Fachpersonal. Besonders das Potenzial der Personen mit Migrationshintergrund muss als Pool intensiver genutzt werden. Aufgrund mehrerer Faktoren bilden noch zu wenige Unternehmer mit Migrationshintergrund aus. Auf der anderen Seite finden noch zu wenige Eltern und besonders Jugendliche den Weg ins duale Ausbildungssystem. Diese Jugendlichen aber sind verglichen mit denen ohne Migrationshintergrund überdurchschnittlich oft vertreten. An dieser Schnittstelle muss vehementer angesetzt werden, um auch dadurch dem drohenden Fachkräftemangel effizient entgegenzutreten.

Die in diesem Beitrag formulierten Ausführungen beleuchten die Dringlichkeit für alle diese Gruppen vermehrt und betonen, wie wichtig es ist, intensive Unterstützungsinitiativen anzubieten und dabei einen besonderen Fokus auf das Vernetzen zwischen den verschiedenen Institutionen und Ansprechpartnern zu richten. Am Beispiel der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart wurden praktische Beispiele aus der täglichen Arbeit exemplarisch für eine dieser Unterstützungsinitiativen zur Förderung der Ausbildung von und in Migrantenunternehmen genommen, es wurde jedoch auch auf die Dringlichkeit der Beratung und Informationsbeschaffung von Eltern und Jugendlichen hingewiesen.

Der Ausblick auf die Unterstützung der Ausbildung von Migrantenunternehmen sieht sehr vielversprechend aus. Der derzeitige Stand an verschiedenen Unterstützungsinitiativen in den Regionen zeigt, dass das Thema Ausbildung und Migration als durchaus ernstzunehmender Faktor zur Bekämpfung des Fachkräftemangels angekommen ist. Hier setzen Projekte zur Förderung der Ausbildung von Personen mit Migrationshintergrund an. Bereits bestehende Projekte werden erfolgreich fortgeführt oder knüpfen an den Erfolg von Vorgängerprojekten an. Neue Aktionen und Unterstützungsmaßnahmen ernten viel Zuspruch und weisen hohe Erfolgszahlen auf.

In der Vielzahl der Projekte und Initiativen zeigt sich noch immer, dass diese zum Großteil auf die Zielgruppe der Eltern und Jugendlichen ausgerichtet sind. In geringerem Maße finden sich Maßnahmen, welche speziell auf die Zielgruppe der Unternehmen ausgerichtet sind. Jedoch setzen auch hier vermehrt Aktionen und Maßnahmen zur gezielten Unterstützung der Ausbildung in Migrantenunternehmen an.

Wünschenswert wäre es im Sinne der Nachhaltigkeit, langfristige Strukturen in der Vernetzung aller beteiligten Akteure innerhalb der Migrantenökonomie aufzubauen, die über die Notwendigkeit derartiger Unterstützungsinitiativen hinausgehen und nachhaltige Kommunikationen gewährleisten.

### **Finanzierung**

Die KAUSA Servicestelle Region Stuttgart wird als JOBSTARTER-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

### **Betriebe unterstützen, Ausbildung gestalten, Fachkräfte gewinnen**

Mit dem Ausbildungsstrukturprogramm JOBSTARTER fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bundesweit die Verbesserung regionaler Ausbildungsstrukturen. Die JOBSTARTER-Projekte unterstützen mit konkreten Dienstleistungen kleine und mittlere Unternehmen in allen Fragen der Berufsausbildung und tragen so zur Fachkräftesicherung bei. Durchgeführt wird das Programm von der Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

## Literatur

- Beicht, Ursula (2011): Junge Menschen mit Migrationshintergrund: Trotz intensiver Lehrstellensuche geringere Erfolgsaussichten. BiBB-Analyse der Einmündungschancen von Bewerberinnen und Bewerbern differenziert nach Herkunftsregion. BIBB REPORT 5/16. Bonn.
- BWIK (2016): Fachkräftemonitor 2030. Das Instrument zur Analyse von Fachkräfteangebot und -nachfrage in Baden-Württemberg, sowie in seinen Regionen und Branchen bis zum Jahr 2030. Stuttgart. ([www.fachkraeftemonitoring-bw.de](http://www.fachkraeftemonitoring-bw.de), Stand: 14.06.2016).
- Gomolla, Mechtild/Radtke, Frank-Olaf (2002): Institutionelle Diskriminierung: die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Opladen.
- Granato, Mona/Beicht, Ursula/Eberhard, Verena/Friedrich, Michael/Schwerin, Christine/Ulrich, Joachim Gerd/Weiß, Ursula (2010): Ausbildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Zwischenbericht. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. ([www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw\\_24202.pdf](http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/zw_24202.pdf), Stand: 14.06.2016).
- Granato, Mona/Schittenhelm, Karin (2001): Perspektiven junger Frauen beim Übergang zwischen Schule und Ausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP. 6/2001, S. 13–17.
- Granato, Mona/Schittenhelm, Karin (2004): Junge Frauen: Bessere Schulabschlüsse – aber weniger Chancen beim Übergang in die Berufsausbildung. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte: Arbeit: Ausbildung – Beruf – Qualifizierung. B 28/2004, S. 31–39.
- IHK Region Stuttgart (2014): Globalisierung vor unserer Haustür. Ausländische Unternehmen in der Region Stuttgart. Stuttgart. ([www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/presse/downloads/660548/8cc8009cff5490ddb0ba1f08fa59ad7d/Globalisierung\\_vor\\_der\\_Haustuere-data.pdf](http://www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/presse/downloads/660548/8cc8009cff5490ddb0ba1f08fa59ad7d/Globalisierung_vor_der_Haustuere-data.pdf), Stand: 10.06.2016).
- Leicht, René (2010): Das Integrations- und Leistungspotenzial der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg. Vortrag im Rahmen der Sitzung des Landesarbeitskreis Integration am 18.10.2010, Stuttgart. ([www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=News.show&id=1336](http://www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/kos/WNetz?art=News.show&id=1336), Stand: 10.06.2016).
- Leicht, René/DiBella, Jessica/Langhauser, Marc/Leiß, Markus/Philipp, Ralf/Volkert, Marieke/Werner, Lena (2012): Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland). Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg. Mannheim.
- Leicht, René/Werner, Lena (2014): Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld, S. 81–103.
- Maier, Simone (2014): Bevölkerung mit Migrationshintergrund in Baden-Württemberg. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 3/2014. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg. ([www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag14\\_03\\_02.pdf](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag14_03_02.pdf), Stand: 14.06.2016).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2015): Mehr als jeder vierte Baden-Württemberger mit Migrationshintergrund. Pressemitteilung 96/2015. ([www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2015096.pm](http://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2015096.pm), Stand: 14.06.2016).

# Potenziale und Bedürfnisse der Stuttgarter Migranten am Beispiel der Migrantenökonomie

**Levent Güneş**

Abteilung Integration der Landeshauptstadt Stuttgart

## ■ Gesellschaft und Wirtschaft

Die Stadt Stuttgart hat ca. 600.000 Einwohner. Hiervon haben etwa 42 % einen Migrationshintergrund. Dieser hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen und wird weiterhin steigen. Exemplarisch können hier die Daten der 0–18-jährigen Stuttgarter<sup>1</sup> herangezogen werden, von denen ca. 62 % einen Migrationshintergrund haben. Mit Menschen aus über 170 Nationen besitzt Stuttgart eine enorme Kultur- und Sprachenvielfalt, die sie international macht.

Stuttgart nimmt auch im europäischen Wirtschaftsvergleich eine Spitzenposition ein. Als viertstärkster Wirtschaftsstandort in Europa verzeichnet die Region Stuttgart ein Bruttoinlandsprodukt von ca. 110 Mrd. € im Jahr. Innerhalb der Stadtge- markung beträgt das jährliche BIP ca. 35 Mrd. € (Stand: 2009).<sup>2</sup> Hierbei werden 90 % des Bruttoinlandsproduktes durch Klein- und Mittelständische Unternehmen erwirtschaftet mit einer durchschnittlichen Mitarbeitergröße von 4,5 Mitarbeitern.<sup>3</sup> Der demografische Faktor in der Stadt zeigt auf, dass sich das städtische Unterneh-

---

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

2 [statistik.stuttgart.de/statistiken/flyer/wirtschaftsdaten/2010/index.html](http://statistik.stuttgart.de/statistiken/flyer/wirtschaftsdaten/2010/index.html) (Stand: 10.06.2016).

3 Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart.



mertum heterogen entwickelt. Gleichzeitig wirft es die Frage auf, welche Veränderungsprozesse sich in der städtischen Wirtschaftskraft einstellen werden.

### **Stuttgarter Wirtschaftsdemografie**

Die demografische Situation der Bundesrepublik hat zu einer landesweiten Diskussion über das Anwerben von Fachkräften aus dem Ausland geführt. Die Tatsache, dass wir weniger, bunter und älter werden, hat auch die Unternehmen in der Region Stuttgart dazu veranlasst, sich stärker in diese Diskussion einzubringen. Die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Stuttgart steht in enger Korrelation zu dem Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften. Der Mangel an Fachkräften wird zudem durch den Mangel an Unternehmensnachfolgern und -gründern, an Auszubildenden und an Ausbildungsplätzen erschwert. Auch wenn der Mangel an Fachkräften durch das Anwerben ausländischer Fachkräfte kompensiert werden soll, so stellt die Behebung der anderen Sachverhalte noch ein zukünftiges Tätigkeitsfeld dar.

Ungelöst scheint auch in diesem Kontext die Situation mit der Verringerung der Hauptschulabgänger, die sich mit der Baden-Württembergischen Schulreform eingestellt hat. Das Wegfallen des dreigliedrigen Schulsystems und des Empfehlungsschreibens für weiterführende Schulen haben zu einer Halbierung der Hauptschülerzahlen geführt. Dies führt dazu, dass eine Verringerung der Anzahl der Auszubildenden stattfindet und sich dadurch eine Schmälerung der Rekrutierungsreserve für Industrie und Handel ergibt.

### **Kommunalpolitische Reaktion auf die Wirtschaftsdemografie**

Nicht nur die Wirtschaftsunternehmen sind von den demografischen Bedingungen im Bereich der Personalgewinnung betroffen. Ebenso stehen die städtischen Verwaltungen, namentlich ihre Personalämter, vor einer schwierigen Aufgabe. Zum einen stehen sie einem finanzstarken und lukrativen potenziellen Arbeitgeber gegenüber: der freien Wirtschaft. Diese Konkurrenzsituation geht eindeutig zulasten der Kommunalverwaltungen als zukünftigem Arbeitgeber, da insbesondere die Vergütungen im öffentlichen Sektor eher als nicht hoch eingestuft werden können. Zum anderen stellt die Rekrutierung von geeignetem Personal bzw. Anwerbung von Auszubildenden vor dem demografischen Wandel eine besonders erschwerte Situation dar.

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat rechtzeitig auf diese Situation reagiert und Maßnahmen getroffen, die das Anwerben von Auszubildenden sichert. Hierbei hat sie sich eines Reservoirs bedient, das für lange Zeit brach lag und nicht beachtet wurde: junge Migranten.

Mit gezielten Kampagnen zum Anwerben junger Auszubildender hat die Stadtverwaltung den öffentlichen Dienst als zukunftsorientierten Arbeitsplatz bewor-

ben. Mit der Azubi-Kampagne „Deine Stadt – Deine Zukunft“ werden Ausbildungen in 40 Berufen, unter anderem auch duale B.A.-Studiengänge, angeboten. Die Angebote sind an alle Jugendlichen gerichtet, wobei ein besonderer Fokus auf Migranten gerichtet ist. Die Kampagne wurde über die migrantischen Communities gestreut und durch mehrere Veranstaltungen beworben. Der Erfolg dieser Maßnahme kann sich sehen lassen: Der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist in den letzten vier Jahren von 20 % auf 38 % gestiegen.<sup>4</sup>

Ein weiterer Schwerpunkt der Stuttgarter Personalpolitik liegt in der interkulturellen Öffnung der städtischen Verwaltung. Hier gilt es den Anteil der Migranten in der Verwaltung und insbesondere im höheren Management zu steigern. Da es bis dato keine verlässlichen Zahlen über den Anteil der migrantischen Mitarbeiter in der Stuttgarter Verwaltung gibt, muss in diesem Bereich eine Bestandsaufnahme stattfinden. Tendenziell lässt sich festhalten, dass in den Abteilungsleiterposten und gehobenen Diensten kaum Migranten beschäftigt sind. Inwiefern sich hier Veränderungen bei einem vorhandenen Konkurrenzkampf um schon wenige Arbeitsplätze ergeben werden, bleibt offen. Die politische Botschaft bzw. Richtlinie ist jedoch klar vordefiniert: Die Pluralität der Stadtgesellschaft muss sich auf allen Ebenen und in allen Ämtern und Behörden widerspiegeln.

In beiden Fällen zeigt sich, dass die Migranten in Stuttgart ein Reservoir an Mitarbeitern darstellen, auf das die Stadtverwaltung zugreift. Hierin sind selbstredend auch personalpolitische Kalküle verhaftet, die nicht von der Hand zu weisen sind. Eine Stadt mit einem stetig steigenden Migrantenanteil, die sich in naher Zukunft durch eine gesellschaftliche Mehrheit von Migranten zusammensetzen wird, kann sich eine Verschließung gegenüber Migranten in der Verwaltung nicht leisten. Gleichzeitig verdeutlichen die Zahlen der migrantischen Auszubildenden bei der Stadtverwaltung, dass die Stadt Stuttgart als attraktiver und sicherer Arbeitgeber angesehen wird.

### **Organisationspolitische Reaktion auf die Wirtschaftsdemografie**

Dass migrantische Jugendliche nicht nur ein Rekrutierungsreservoir für Unternehmen bilden, sondern auch nach wie vor Schwierigkeiten haben, einen Ausbildungsplatz zu finden, ist weiterhin eine traurige Tatsache. Gleichzeitig zeigt sich, dass in den letzten Jahren die Anzahl der migrantischen Unternehmer in Deutschland und vor allem in der Region Stuttgart zugenommen hat. Wie bei anderen Unternehmen auch stellen sie potenzielle Orte für Ausbildungsplätze dar, die es zu gestalten gilt. Hierzu wurden das Projekt ABba und dessen Folgeprojekt ABba plus ins Leben gerufen. Das Projekt der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart und des

---

<sup>4</sup> Haupt- und Personalamt der Landeshauptstadt Stuttgart.

Caritasverbands für Stuttgart und des Caritasverbands der Diözese Rottenburg-Stuttgart hatte das Motto „Ausländische Betriebe bilden aus“. Das Projektziel bestand darin, die Ausbildungsbeteiligung von migrantischen Unternehmen in der Region Stuttgart nachhaltig zu steigern. Vorausgegangen war die Feststellung, dass migrantische Unternehmer in sehr geringen Fällen Ausbildungsplätze schaffen. Gründe hierfür waren insbesondere die fehlenden Ausbilderscheine, aber auch das Fehlen von Informationen über die Etablierung von nachhaltigen Ausbildungsplätzen in Unternehmen.

Mit ABba konnten etwa 290 Ausbildungsplätze nachhaltig in der Region Stuttgart eingerichtet werden.<sup>5</sup> Entscheidender Erfolgsfaktor war die Hilfestellung durch die migrantischen Projektangestellten. Diese haben den migrantischen Unternehmern insbesondere bei administrativen Aufgaben tatkräftig zur Seite gestanden.

### ■ Migrantenökonomie in Stuttgart

Die wachsende Bedeutung der Migrantenökonomie in der Wirtschaftspolitik und Forschung macht deutlich, dass ein enormer Handlungsbedarf in der Umsetzung von geeigneten Maßnahmen und Programmen zur Belebung und Unterstützung des migrantischen Unternehmertums herrscht. Trotz der zunehmenden ökonomischen Bedeutung sind Informationen über Migrantenunternehmen in vielen deutschen Großstädten nur unzureichend vorhanden, wie etwa Daten über die Anzahl von Migrantenunternehmen, Betriebsstrukturen, Probleme und Hürden bei Unternehmensgründungen oder ihre Rolle als Arbeitgeber und Ausbilder. Inwiefern migrantische Unternehmer in das Stuttgarter Unternehmertum involviert sind, konnte lange Zeit bedauerlicherweise statistisch nicht belegt werden. Es gab kaum offizielle Daten über die Unternehmen von Migranten in Stuttgart. Zwar gab es diverse Versuche von Seiten migrantischer Unternehmerverbände, Daten und Fakten zur Sachlage zu ermitteln, jedoch waren diese aufgrund der zu geringen Fallzahlen und ihrer landsmannschaftlichen Erhebungsgruppen nicht valid. Basierend auf Schätzungen und Erfahrungsberichten ging man davon aus, dass etwa ein Drittel der Unternehmensgründungen von Ausländern durchgeführt wurden. Unternehmen von Migranten können in Stuttgart in allen Sektoren vorgefunden werden, wobei davon ausgegangen wird, dass die meisten von ihnen sich auf die nicht wissensintensiven Dienstleistungsbereiche konzentrieren. Hierbei handele es sich überwiegend um Kleinunternehmen und Familienbetriebe, deren Angestellte derselben ethnischen Gruppe angehören wie der Besitzer. Auch wenn die Stadt Stuttgart die Wichtigkeit neuer Unternehmen von Migranten erkannt und

---

5 [www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/Fuer-Unternehmen/Fachkraefte-und-Ausbildung/Ausbildung/downloads/662890/c8b8c107dd108311668ba29a0f55f844/Informationen\\_zur\\_Ausbildung\\_fuer\\_Unternehmen\\_mit\\_Migrationshin--1--data.pdf](http://www.stuttgart.ihk24.de/blob/sihk24/Fuer-Unternehmen/Fachkraefte-und-Ausbildung/Ausbildung/downloads/662890/c8b8c107dd108311668ba29a0f55f844/Informationen_zur_Ausbildung_fuer_Unternehmen_mit_Migrationshin--1--data.pdf) (Stand: 10. Juni 2016).

deren Förderung als politisches Ziel definiert hat, wurde dieses Erkenntnis nicht in eine Umsetzungsstrategie überführt.

Generell gilt es, die Potenziale der Migrantenökonomie im Bereich der Ausbildungsplätze bis hin zu Arbeitsplätzen zu nutzen. Gleichzeitig müssen spezifische Angebote entwickelt und zur Verfügung gestellt werden, um migrantisches Unternehmertum nachhaltig zu fördern. Fragen nach speziellen Angeboten für Existenzgründer, nach Vergabekriterien für Mikrokredite oder beraterische Unterstützungsangebote von Seiten der Kommune stehen zur Diskussion, die es zu beantworten gilt.

### **Weichenstellungen in der Migrantenökonomie**

Um eine Umsetzungsstrategie zu entwickeln, bedarf es einer Datenerhebung bzw. Umfrage unter migrantischen Unternehmern, die repräsentativ ist. Mithilfe der erhobenen Daten kann das migrantische Unternehmertum in Großstädten und wirtschaftlichen Ballungsräumen analysiert und ihr Potenzial aufgedeckt werden. Wichtige Fragen, die es zu klären gilt, sind unter anderem:

- Push- und Pull-Faktoren für die Selbstständigkeit
- Informationen und Hilfestellungen bei der Unternehmensgründung
- Größe der Unternehmen (Mitarbeiterzahl)
- Sektorale Ausrichtung
- Potenzial für die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- Finanzwesen (Schulden- und Kreditproblematik, Eigenkapital)
- Inanspruchnahme von Coachingmaßnahmen
- Potenziale für transnationale Wirtschaftstätigkeiten
- Branchenspezifische Netzwerkaktivitäten
- Zukunftsaussichten des Unternehmens

### **Ausbildungsprojekte der migrantischen Unternehmerverbände**

Mit der zunehmenden Anzahl der migrantischen Unternehmer gewinnen diese auch in der Beschäftigungspolitik eine zunehmend wichtige Rolle. Insbesondere in der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen sind hier Potenziale vorhanden, die unterstützt werden sollten. Sowohl die Projekte ABba und ABba Plus als auch diverse Ausbildungsprojekte von Seiten der migrantischen Unternehmerverbände in der Region Stuttgart verdeutlichen das hier vorhandene Potenzial für zukünftige Ausbildungsplätze. Beispielhaft ist hier der deutsch-türkische Unternehmerverband „Demokratischer Unternehmerbund – DESBIR“ zu nennen. Dieser wurde im Jahr 1997 in Stuttgart gegründet und leitet seit 2012 das Projekt ABC. Mit dem Projekt „ABC – Ausländische Betriebe Coachen“ sollen migrantische Unternehmen in der Region Stuttgart für die Ausbildung gewonnen und sensibilisiert werden. Dazu

werden Kompaktkurse zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung angeboten.<sup>6</sup> Nicht zuletzt verdeutlichen das Engagement und der Organisationsgrad der migrantischen Unternehmer ihren Beitrag zur Wirtschaft im Allgemeinen. Die wirtschaftliche Leistung dieser Unternehmer, die Migrantenökonomie im Speziellen, bildet eine volkswirtschaftliche Konstante, die es näher zu betrachten gilt.

### **Migrantische Unternehmerverbände in Stuttgart**

Dass das Thema „Migrantisches Unternehmertum“ innerhalb der kommunalen Wirtschaftspolitik vernachlässigt wird, lässt sich anhand einiger Fakten näher erläutern. Während der Anteil von Stuttgarterinnen und Stuttgartern mit Migrationshintergrund stetig zugenommen und dieser sich auf das kommunale Unternehmertum ausgewirkt hat, wurde dieser Sachverhalt bis dato nicht repräsentativ evaluiert. Ferner verdeutlicht die Anzahl der vielen landsmannschaftlichen Unternehmerverbände in Stuttgart deren prekäre Situation. So gibt es allein sechs türkeistämmige Unternehmerverbände in Stuttgart. Insgesamt sind 14 migrantische Unternehmerverbände in Stuttgart vorhanden. Primäre Gründungsmotivation ist die Etablierung einer Plattform mit dem Zweck der Selbstorganisation und -hilfe.

### **Vernetzung der migrantischen Unternehmerverbände mit kommunalen und regionalen Strukturen**

Die Abteilung Integration der LHS Stuttgart hat im Oktober 2011 einen Runden Tisch zur Migrantenökonomie in Stuttgart etabliert. Ziel des Runden Tisches war es, die zahlreichen Vertreter der migrantischen Unternehmerverbände und Einzelunternehmer zusammenzubringen, um daraus ein Informations- und Arbeitsnetzwerk mit der Abteilung Integration zu etablieren. Hieraus konnten zahlreiche Kommunikationskanäle zu den einzelnen Unternehmerverbänden auf- und im Nachhinein ausgebaut werden.

So haben in einem Expertengespräch die Vertreter der Unternehmerverbände im Jahr 2012 zugestimmt, an einer Forschungsarbeit der Abteilung Integration zum Status quo der Migrantenökonomie in Stuttgart mitzuwirken. Gemeinsam mit zahlreichen migrantischen Unternehmerverbänden und unter der Federführung der Abteilung Integration wurden migrantische Unternehmer online befragt. Hierzu wurde ein Fragebogen konstruiert, der mit den Unternehmerverbänden ausgearbeitet wurde. Der Fragebogen ermittelt insbesondere die oben aufgeführten Parameter (siehe „Weichenstellungen in der Migrantenökonomie“). Mithilfe der ermittelten Daten sollen die wirtschaftspolitischen Weichenstellungen in der Kommunalpolitik mit Hinblick auf migrantisches Unternehmertum neu gestellt

---

6 [www.desbir.de/index.php?id=26](http://www.desbir.de/index.php?id=26) (Stand: 10.06.2016).

werden.<sup>7</sup> Gleichzeitig wurde im Anschluss eine „Roadmap“ für migrantische Unternehmer erstellt, die den migrantischen Unternehmern in der Gründungs- und Anfangsphase Orientierungshilfe bietet. Diese wurde z. B. in städtischen Ämtern (z. B. Amt für öffentliche Ordnung – Gewerbeamt) und Migrantenvereinen bzw. Konsulaten ausgelegt.<sup>8</sup> Grundvoraussetzung ist die Sensibilisierung aller beteiligten Akteure und die Etablierung von Informations- und Kommunikationskanälen, die auf kommunaler Ebene verbindliche Strukturen erzeugen. Ziel ist es, die Migrantenökonomie als einen festen Bestandteil in der kommunalen Integrations- und Wirtschaftspolitik nachhaltig zu etablieren.

### ■ Selbstkritische Reflexion

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Potenziale stellt sich die Frage, warum nicht rechtzeitig und adäquat auf die Sachverhalte reagiert wurde. Warum hat man nicht das Potenzial der bundesweit tätigen migrantischen Unternehmer bundesweit erkannt und die hierin brachliegenden Möglichkeiten gefördert bzw. unterstützt?

Es besteht wohl Konsens in der Feststellung, dass sich unsere Gesellschaft schon vor Jahrzehnten zu einer Einwanderungsgesellschaft gewandelt hat. Dass bundesweit 20% unserer Bürger einen Migrationshintergrund aufweisen, verdeutlicht zumal, dass wir eine heterogene Gesellschaft sind. Menschen mit Migrationshintergrund sind in allen Bereichen des öffentlichen Lebens vertreten. Sie sind als Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Künstler und Wissenschaftler tätig.

Gleichzeitig muss jedoch auch erwähnt werden, dass sowohl die Potenziale als auch die Bedürfnisse der Migrantenmilieus unzureichend erkannt und nicht nachhaltig bearbeitet worden sind. So sei hier beispielhaft nochmals das Potenzial der Migrantenökonomie aufgeführt. Für die unzureichende und nicht flächendeckende Bearbeitung der Potenziale oder Bedürfnisse mag es im gesamtgesellschaftlichen Kontext mehrere Gründe geben. Politische Ressentiments, die zur Leugnung des Einwanderungslandes beigetragen haben, mögen ein Grund dafür gewesen sein. Entscheidend ist jedoch, dass mit dem Postulat des Nicht-Einwanderungslandes eine Homogenität postuliert wurde, die nicht mehr vorhanden war. Die real existente Heterogenität wurde ausgeblendet bzw. nicht akzeptiert. Somit wurden alle Erscheinungsformen in den Migrantenmilieus als positive oder negative Erscheinungen und Effekte wahrgenommen, die lediglich als Randerscheinungen eingestuft worden sind. Dass die Bearbeitung dieser migrantenspezifischen Erscheinungsformen in den Regelförderungen bzw. institutionellen Förderungen durch die zahlrei-

---

7 Die Ergebnisse können abgerufen werden unter [www.stuttgart.de/img/mdb/item/357586/103278.pdf](http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/357586/103278.pdf).

8 Die Broschüre kann eingesehen werden unter [www.stuttgart.de/img/mdb/publ/23250/91736.pdf](http://www.stuttgart.de/img/mdb/publ/23250/91736.pdf).

chen Finanzkammern keinen Platz gefunden haben, ist selbstredend. Somit fand keine effektive Bearbeitung der migranten-spezifischen Sachverhalte durch Bund, Land oder Kommune statt, die sich durch nachhaltige und finanzstarke Politik hervor getan hätte. Die sog. Ausländerpolitik wurde in ihrem gesellschaftspolitischen Kontext den freien Trägern und Gewerkschaften überlassen. Erst mit dem formaljuristischen Bekenntnis der Bundesrepublik als Einwanderungsland und dem sich daraus ergebenden Integrationsgipfel wurde eine Debatte losgestoßen, die heute einen Paradigmenwechsel ermöglicht. Insofern bleibt hier die Frage unbeantwortet, in welcher (absehbaren) Zeit die Anerkennung der Heterogenität zu finanzpolitischen und gesellschaftspolitischen Maßnahmen gegenüber den Potenzialen und Bedürfnissen der Migrantenmilieus führen wird.

### **Unterschätzung und Defizitorientierung**

Die Nichtanerkennung der Heterogenität ist primär Auslöser für eine Kette von Folgephänomenen, die bis heute zu beobachten sind. Mit der oben beschriebenen Marginalisierung der Potenziale und Bedürfnisse der Migrantenmilieus hat sich insbesondere im Bereich der Potenziale eine gesellschaftspolitische Haltung der Unterschätzung eingestellt. Ressourcen und Kapazitäten der Migranten in den Bereichen Sport, Kunst, Kultur und Wirtschaft wurden vermeintlich als Ausnahmeerscheinung mit einem Label der „Einmaligkeit“ behaftet. Einer gesonderten Förderung wurde nicht zugestimmt. Nicht zuletzt war dies auch der Tatsache geschuldet, dass jegliche flächendeckende und nachhaltige Investition in angeblich potenzielle Rückkehrer für unnötig angesehen wurden. Viel eher stellte sich eine Defizitorientierung ein, die sich ebenso bis heute bemerkbar macht. Insbesondere im Bereich der Bildung und Beschäftigung wurde unter Ausblendung der sozialstrukturellen Aspekte der Migrantenmilieus ein Versagen festgestellt, das mit hohen volkswirtschaftlichen Folgekosten verbunden sei. Aufgegriffen und beflügelt durch die Politik, hält sich diese Defizitorientierung mit der Aussage der versagenden und kostspieligen Milieus aufrecht. Schlechte Schulabschlüsse und arbeitslose Migranten stehen nach wie vor im Vordergrund, während erfolgreiche Akademiker, Künstler und Unternehmer mit Migrationshintergrund immer noch als Randerscheinungen und somit Ausnahmen dargestellt werden.

### **Fehlende Anerkennungskultur**

In der Folgewirkung haben die Leugnung der Heterogenität, die Unterschätzung und die Defizitorientierung zu einem gesamtgesellschaftlichen Habitus geführt, der sich in Form einer fehlenden Anerkennungskultur bemerkbar macht. Anerkennung im hier verstandenen Sinne beinhaltet primär eine Grundhaltung gegenüber Menschen, die durch Respekt, Zustimmung und Würdigung gekennzeichnet ist.

Sicherlich sind sehr viele Einwände an dieser Stelle angebracht, die auch diskutiert und bewertet werden müssen. So können die zahlreichen Projekte von Seiten des Bundes, der Länder und der Kommunen zum hiesigen Themenkomplex „Migration“ erwähnt werden. Projekte, die sich mit der Ausbildungsbenachteiligung von jugendlichen Migranten beschäftigen, oder Maßnahmen, die zu besseren Schul- und Arbeitsbiografien bei Migranten beitragen sollen, können hier angebracht werden. Bei näherer Betrachtung wird man jedoch feststellen müssen, dass zwar eine hohe Motivation zur Lösung des Sachverhalts vorliegt, diese jedoch wieder vor dem Hintergrund der Defizitorientierung stattfindet. Dies ist durch eine ausgeprägte „Wirkungsfokussierung“, aber fehlende „Ursachenfokussierung“ bedingt. Solange systemrelevante Strukturen – so z. B. im Schul- und Ausbildungssystem – nicht als Ursachenherd für die negativen Folgewirkungen eine tiefgreifende Reform erfahren, wird sich stets eine defizitorientierte Arbeit ergeben.

Mitunter auch hinterfragbar sind die Maßnahmen in diesen Politikfeldern. In der Regel bestehen diese aus zeitlich und/oder örtlich begrenzten Projekten. Hier muss eine generelle Debatte angeschoben werden, inwiefern zeitlich begrenzte und somit auch finanziell limitierte Unterstützungsformen eine Nachhaltigkeit erzeugen. Folgefinanzierungen durch Drittmittel sind eher als Ausnahmen zu sehen, so dass von einer Beendigung der Maßnahmen auszugehen ist. Inwiefern von einer Anerkennungskultur in der Politik und der Mediengesellschaft gesprochen werden kann, bleibt vor dem Hintergrund der fehlenden flächendeckenden und ursachenorientierten Maßnahmen fraglich.

### **Fehlende Anerkennungskultur – Stereotypen**

Generell lässt sich beobachten, wie es um unsere bundesweite Anerkennungskultur bestellt ist. Betrachtet man die (fehlenden) Dienstleistungen der politischen und wirtschaftlichen Akteure gegenüber migrantischen Bürgern, so lassen sich stets Stereotypen erkennen, die sich summarisch wie folgt zusammenfassen lassen:

– „*Wir behandeln alle gleich*“

Betont wird stets, dass man keinerlei Unterschiede zwischen Personen mit oder ohne Migrationshintergrund macht. So würden alle in den gleichen Genuss einer umfassenden Dienstleistung kommen. Dass hier Migranten einen Zusatzbedarf haben oder einer anders gearteten Situation gegenüberstehen, wird ausgeblendet. Folglich wird mit der Gleichbehandlung der migrationsbedingten Ungleichheit eben diese Ungleichheit weiterhin manifestiert.



– „Der Aufwand lohnt sich nicht“

Hier wird darauf verwiesen, dass aufgrund der nominell wenig vorhandenen Migranten eine gesonderte Dienstleistung nicht notwendig sei. In den westdeutschen Großstädten ist solch eine Aussage kritisch zu hinterfragen. Erschwerend kommt hinzu, dass solch eine Einstellung von Akteuren getätigt wird, die für die Daseinsfürsorge (Kommunalpolitik) tätig sind.

– „Die Betroffenen müssen selber tätig werden“

Dass die finanzielle Ressourcenausstattung Politik und Wirtschaft dazu zwingt, sich auf die Selbsthilfe von Personen in Form von Vereinen und Verbänden zu verlassen, stellt primär keine kritisierbare Situation dar. Viele Bereiche unseres Lebens, insbesondere im sozialen Bereich, werden durch tatkräftige und effektive Arbeit von nicht-staatlichen Akteuren übernommen. Man denke hier nur an die Arbeit der Freien Träger. Gleiches ist im wirtschaftlichen Bereich zu beobachten. Migrantische Unternehmerverbände sind in einem gewissen Sinne auch der Zusammenschluss von migrantischen Unternehmern, die sich nicht in den klassischen Vereins- und Verbandsstrukturen vertreten fühlen. Die Vereinsgründung ist als eine Antwort auf die nicht vorhandene Anerkennung in den Regelstrukturen der Verbände zu deuten. Weitaus wichtiger ist jedoch, dass diese migrantischen Unternehmerverbände nicht das Gehör der Regelinstitute finden. So werden diese nicht ausreichend in die Kommunikationsstrukturen der wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger involviert.

**Fehlende Anerkennungskultur – Wahrnehmung der Migranten**

Dass die oben beschriebenen Stereotype immer noch flächendeckend vorhanden sind und mitnichten Ausnahmen darstellen, werden viele, die in der Migrationsarbeit und -politik beheimatet sind, bestätigen können. Entscheidend ist jedoch, dass sich bei Migranten die Wahrnehmung der fehlenden Anerkennungskultur insbesondere durch fehlende Ebenbilder in den unterschiedlichsten Themenbereichen bemerkbar macht. Solange ihre Ebenbilder, und damit sind Migranten selbst gemeint, sich nicht in der Projektionsfläche des gesellschaftspolitisch Interessanten, Erfolgreichen und Wichtigen widerspiegeln, findet keine Identifizierung mit den Projektionsflächen und somit Themen statt. Anerkennung bedeutet, sich oder seinesgleichen benötigt und gewürdigt zu sehen. Sofern migrationspolitisch relevante Sachbereiche und Themen über die Köpfe der Migranten hinweg entschieden werden, wichtige Positionen in Wirtschaft und Politik nicht mit Migranten besetzt werden, künstlerische und sportliche Leistungen der Migranten nur in ihren Vereinen gewürdigt werden, so lange wird dies von Seiten der Migranten als fehlende Anerkennungskultur wahrgenommen. Hierdurch wird eine Identifizierung erschwert.

### Kümmerer und „Özil-Effekt“

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass migrationsrelevante Projekte – abgesehen von ihrer allgemeinen Kritisierbarkeit – nach wie vor die einzigen Maßnahmen zur Bearbeitung von migrantischen Bedürfnissen und Potenzialen sind. Erfolgreiche Projekte in diesem Feld weisen eine Gemeinsamkeit auf, die zu beobachten ist. Sowohl die IQ-Teilprojekte<sup>9</sup> als auch die hier aufgeführten Projekte „ABba“ und „Deine Stadt – Deine Zukunft“ sind mit „Kümmerern“ besetzt. Die Arbeit ist durch motivierte Mitarbeiter gekennzeichnet, die ein Deputat für die Projektarbeit haben und somit eine messbare Dienstleistung erbringen. Ferner ist eine Teilhabe und Identifikation durch Personen mit Migrationshintergrund zu erzeugen. Ämter, Behörden, Kammern und andere Organisationen, die keine leitenden Mitarbeiter mit Migrationshintergrund beschäftigen, bleiben eine unnahbare und nicht gewürdigte (aus Migrantensicht) Institution.

Der „Özil-Effekt“ soll eben diesem Phänomen als Gegenbeispiel dienen. Seit in der deutschen Fußballnationalmannschaft Gerald Asamoah und insbesondere Mesut Özil ihren Platz eingenommen haben, findet nicht nur eine Würdigung der Migranten und ihrer Leistungen statt. Vielmehr sieht sich der vermeintlich andere als Teil des Ganzen und bringt dies in Autokorsos und einem Fahnenmeer zum Ausdruck.

---

<sup>9</sup> Das bundesweite Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ besteht mittlerweile aus mehr als 330 Teilprojekten ([www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)).





### **III. Strategien der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen**

# Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen

Lena Werner

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

## ■ Einleitung

In den letzten Jahren wurden verschiedene Initiativen und Kampagnen zur Förderung der Fachkräftesicherung und -entwicklung initiiert, unter denen viele versuchen, speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu erreichen. Die Bandbreite der Vorschläge umfasst komplexere Strategien wie die Einführung eines „Diversity Managements“ bis hin zu Best-Practice-Beispielen für die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland. Auch die Wissenschaft ist dazu aufgefordert, Erkenntnisse über brachliegende Qualifizierungspotenziale zu identifizieren und dabei den Blick auf Personen und Lernorte zu richten, die bislang vernachlässigt wurden. Leitend ist auch hier die Frage, mit welchen Maßnahmen es Unternehmen gelingen kann, die Qualifizierung der eigenen Belegschaft zu fördern sowie neue Bewerbergruppen zu erschließen, um den Qualifikationsbedarf zu decken. Bemerkenswerterweise lässt sich das Fazit ziehen, dass „der Kenntnisstand zu den Fachkräftesicherungsstrategien der deutschen Unternehmen aus wissenschaftlicher Perspektive derzeit keineswegs besonders gut ist“ (Bonin et al. 2012: 13).

Im Fall von Migrantenunternehmen muss festgestellt werden, dass nicht nur der Kenntnisstand über ihre Strategien der Fachkräftesicherung keineswegs besonders gut ist, sondern sogar ihr Bedarf an Arbeits- und Fachkräften weitestgehend unklar ist. Dabei steigt die Bedeutung von Migrantenunternehmen als Arbeitgeberbetriebe beständig, insbesondere auch für eine derjenigen Zielgruppen, die es angesichts von Fachkräftengpässen zu gewinnen gilt: Personen mit Migrationshintergrund.

Dieser Beitrag befasst sich daher mit dem Fachkräftebedarf und den Strategien der Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. Dafür wird zunächst kurz auf die Debatte über einen Fachkräftemangel und Möglichkeiten der Fachkräftesicherung eingegangen, um in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung von Migrantenunternehmen darzustellen. Auf Grundlage einer Unternehmensbefragung wird dann die Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen untersucht. Es wird der Frage nachgegangen, in welchem Ausmaß Migrantenunternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sind, d. h., welchen Fachkräftebedarf sie haben und ob Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu erkennen sind. Daran anschließend wird untersucht, welche Strategien der Fachkräftesicherung eingesetzt werden, wobei sowohl die bereits genutzten als auch die für den Betrieb als geeignet erachteten Maßnahmen interessieren, um Fachkräfte zu finden und zu halten. Die Ergebnisse werden abschließend zusammengeführt, um letztlich auch der Frage nachzugehen, welche Bedarfe und Potenziale Migrantenunternehmen hinsichtlich der Fachkräftesicherung aufzeigen und welche Unterstützung dafür ggf. benötigt wird.

### **Methodische Anmerkungen**

Grundlage für die folgenden Untersuchungen ist eine vom Institut für Mittelstandsforschung (ifm Mannheim) durchgeführte repräsentative Umfrage aus dem Jahr 2014, bei der Unternehmen von Inhaber\*innen<sup>1</sup> mit und ohne Migrationshintergrund befragt wurden. Dabei wurden deutschlandweit insgesamt 1.309 Selbstständige befragt, von denen etwa 1.100 einen Migrationshintergrund<sup>2</sup> haben. Somit ist es auch möglich, der Frage nachzugehen, inwieweit sich Migrantenunternehmen in ihrem Fachkräftebedarf und ihren Strategien der Fachkräftesicherung von Unternehmen unterscheiden, deren Inhaber\*innen keinen Migrationshintergrund haben. Bei den folgenden Analysen wurden nur Betriebe mit mindestens einem Beschäftigten berücksichtigt, wodurch sich die Fallzahl auf 966 befragte Unternehmen reduziert, darunter 819 von Inhaber\*innen mit Migrationshintergrund. Anhand ihrer Betriebsgröße sind alle befragten Unternehmen der Gruppe der KMU zuzuordnen, denn in keinem Fall sind 250 oder mehr Mitarbeiter\*innen beschäftigt.

---

1 Die Begriffe Inhaber\*in, Unternehmer\*in und Selbstständige werden im Folgenden synonym verwendet.

2 Die dabei angewendete Definition von Migrationshintergrund folgt derjenigen des Statistischen Bundesamtes, d. h., sie umfasst Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit und Personen deutscher Staatsangehörigkeit, die selbst oder deren Eltern(teil) im Ausland geboren sind.

#### ■ Fachkräftemangel, Fachkräftesicherung und die Rolle von Migrantenunternehmen

Es scheint Konsens zu sein, dass in Deutschland zukünftig, wenn nicht von einem Mangel, dann zumindest von einem Engpass an Fachkräften auszugehen ist. Je nach Studie werden für verschiedene Zeiträume zum Teil sehr unterschiedliche Szenarien prognostiziert (z. B. Maier et al. 2014, BA 2011). Allerdings besteht auch (weitestgehend) Einigkeit darin, dass nicht von einem flächendeckenden Fachkräftemangel auszugehen ist und nicht alle Unternehmen in gleichem Maße davon betroffen sein werden (Czepek et al. 2015, Dietz et al. 2012, Brenke 2010). So seien kurz- bis mittelfristig eher regional- und berufsspezifische Engpässe zu erwarten (Dummert et al. 2014, Vogler-Ludewig/Kriechel 2013, Prognos AG 2011). Andere Prognosen deuten eher darauf hin, dass sich die Nachfrage zum Großteil auf Fachkräfte im mittleren Qualifikationsbereich fokussieren wird (Maier et al. 2014, Vogler-Ludewig/Kriechel 2013, Dietz et al. 2012).

Neben zukünftigen Szenarien interessiert auch die aktuelle Situation und dabei die Frage, ob gegenwärtig ein nicht gedeckter Arbeits- oder Fachkräftebedarf zu beobachten ist. Denn auch wenn aus gesamtwirtschaftlicher Sicht nicht von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden kann, können Betriebe Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Stellenbesetzung haben. Die Zahl der gemeldeten offenen Stellen, die Dauer der Stellenbesetzung und der Anteil der nur mit Problemen zu besetzenden Stellen deutet dabei aus Arbeitgebersicht auf eine „anhaltend hohe Anspannung“ des Arbeitsmarktes hin (IAB 2014: 14, siehe auch Dummert et al. 2014).

Die sich abzeichnenden Engpässe werden am ehesten KMU treffen und schon jetzt zeichnen sich Rekrutierungsprobleme stärker im kleinbetrieblichen Segment ab (Vogler-Ludewig/Kriechel 2013, Dietz et al. 2012). Insbesondere für Kleinst- und Kleinbetriebe erweist sich die Situation als besonders schwierig: Die Nachfrage nach Fachkräften war hier in den letzten Jahren besonders hoch, gleichzeitig entfielen etwa zwei Drittel der unbesetzten Fachkräftestellen auf diese Betriebe (Bechmann et al. 2014: 39). Bei der Rekrutierung von Fachkräften haben sie größere Schwierigkeiten, sowohl bei der Gewinnung neuer Arbeits- und Fachkräfte als auch beim Halten von Fachkräften sowie der Weiterbeschäftigung von neu ausgebildeten Fachkräften (Czepek et al. 2015, Bechmann et al. 2014 und 2011).

Diese besondere Problemlage wird vor allem betriebsstrukturell begründet. Im Vergleich zu größeren Unternehmen haben KMUs eine geringere Attraktivität, insbesondere hinsichtlich der Entlohnung und Karrieremöglichkeiten (Bechmann et al. 2011, Mesaros et al. 2009). Sie verfügen häufig auch nicht über ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, um die Folgen von Besetzungsproblemen zu kompensieren und aus eigener Kraft Gegenstrategien zu entwickeln. Somit gestaltet sich für KMU auch die Fachkräftesicherung vergleichsweise schwieriger.



Unter Fachkräftesicherung ist jede Maßnahme zu verstehen, die darauf ausgerichtet ist, den Qualifikationsbedarf zu decken und somit auch einem Fachkräftemangel zu begegnen. Neben der klassischen Personalrekrutierung werden betriebliche Maßnahmen der Fachkräftesicherung des Weiteren in die Handlungsfelder der Qualifizierung und Mitarbeiterbindung unterschieden.

Die Verbesserung und Intensivierung der Qualifizierung wird dabei – auch von den Unternehmen selbst – als wichtigstes Instrument zur Fachkräftesicherung eingestuft, denn die betriebliche Aus- und Weiterbildung ermöglicht es, die Belegschaft passend zu den spezifischen Bedarfen und Anforderungen des Unternehmens zu qualifizieren (Czepek et al. 2015, Bohachova/Klee 2012, DIHK 2010). Aus der Perspektive der Mitarbeiter\*innen erhöht sich durch Weiterbildungsmöglichkeiten außerdem auch die Attraktivität des Arbeitsplatzes, was positiv auf die Mitarbeiterbindung wirkt. Auch eine Ausweitung des Ausbildungsengagements wird als eines der wichtigeren Instrumente angesehen. Angesichts der zahlenmäßig rückläufigen Bewerber\*innen werden dafür gegebenenfalls auch neue Strategien verlangt (Gerhards/Ebbinghaus 2014, Bonin et al. 2012).

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind vielfältig und reichen von flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer Steigerung der Familienfreundlichkeit bis hin zur Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität durch unbefristete Arbeitsverträge, Gehaltserhöhungen oder bessere Arbeitsschutzmaßnahmen. Ihnen wird eine doppelte Wirkung zugesprochen, denn sie binden nicht nur bestehende Fachkräfte an das Unternehmen, sondern machen es auch für potenzielle Bewerber\*innen attraktiver (Czepek et al. 2015, Bonin et al. 2012, Kettner 2011, Mesaros et al. 2009).

Zu den strukturell bedingten Schwierigkeiten kommt hinzu, dass KMU auch ein Informationsdefizit diagnostiziert wird. Vor allem kleine Unternehmen können die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Belegschaft des eigenen Betriebs weniger abschätzen, wodurch auch eine Einschätzung des betrieblichen Fachkräftebedarfs und möglicher Engpässe schwerer fällt (DIHK 2010). Gleichzeitig ist festzustellen, dass in diesem Zusammenhang Maßnahmen der langfristigen Personalplanung und -sicherung bei vielen KMUs einen zu geringen Stellenwert einnehmen, was nicht nur als Informationsdefizit, sondern auch als fehlendes Problembewusstsein interpretiert wird (Mesaros et al. 2009: 23 f.).

### **Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen**

Welche Bedeutung kommt Migrantenunternehmen in der Debatte um Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung zu? Zunächst ist festzuhalten, dass Migrantenunternehmen in ihrer Entwicklung eine enorme Dynamik und Veränderungen aufweisen. Mit einem geschätzten Beschäftigungsbeitrag von etwa 2,5 Millionen Arbeitsplätzen (Leicht/Langhauser 2014) ist davon auszugehen, dass auch Migran-

tenunternehmen eine hohe Nachfrage nach Beschäftigten haben. Es ist jedoch zu vermuten, dass sie bei der Fachkräfteentwicklung in besonderem Maße von Problemlagen betroffen sind.

Für diese These spricht, dass Migrantenunternehmen trotz einer Annäherung in den betriebsstrukturellen Charakteristika an diejenigen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund auch weiterhin stärker kleinbetrieblich strukturiert sind und sich außerdem häufiger in arbeits- und wettbewerbsintensiven Branchen finden, wie dem Gastgewerbe und dem Handel (Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2012). Somit gehören Migrantenunternehmen häufiger zu eben dem Unternehmenssegment, das schon jetzt bei der Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften Schwierigkeiten hat oder zukünftig vermehrt haben wird.

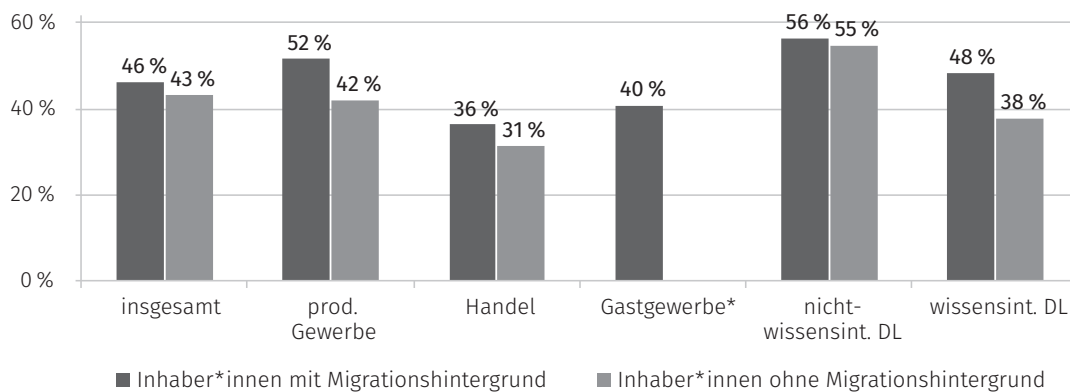
Außerdem zeigt sich an den Personalstrukturen in Migrantenunternehmen, dass sie häufiger diejenigen beschäftigen, die es angesichts drohender Fachkräfteengpässe zu mobilisieren gilt. Dazu gehören vor allem Geringqualifizierte sowie Personen mit Migrationshintergrund. Etwa 40 % der Beschäftigten in Migrantenunternehmen verfügen über keinen formalen berufsqualifizierenden Abschluss (siehe Beitrag von Leicht und Werner in diesem Buch). Erschwerend kommt hinzu, dass auch auf Seiten der Inhaber\*innen der Anteil Geringqualifizierter überdurchschnittlich ist, denn etwa ein Fünftel der Selbstständigen mit Migrationshintergrund hat keinen Berufsabschluss. Darüber hinaus hat etwa die Hälfte der Beschäftigten und Auszubildenden in Migrantenunternehmen einen Migrationshintergrund (Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2014). Die Qualifizierung dieser Personengruppen gilt als eine Strategie, um den drohenden Fachkräfteengpässen zu begegnen. Allerdings sind eben diese unzureichend in das Bildungssystem integriert und in der beruflichen Weiterbildung unterrepräsentiert, denn sowohl Personen mit Migrationshintergrund als auch Geringqualifizierte partizipieren seltener an Weiterbildung (Öztürk 2014, Baethge et al. 2013).

Angesichts der vorhandenen Personalstrukturen zeichnet sich somit ein Bild ab, das ein hohes Qualifizierungspotenzial, aber auch einen entsprechenden Bedarf vermuten lässt. Gleichzeitig bergen die identifizierten Personalstrukturen in Verbindung mit den betriebsstrukturellen Charakteristika auch eine erhöhte Gefahr von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Entwicklung von Fachkräften, was dann auch einen entsprechenden Unterstützungsbedarf bedeutet.

## ■ Fachkräftebedarf und Rekrutierungsschwierigkeiten

Um die Frage beantworten zu können, ob Migrantenunternehmen von einem Fachkräftemangel betroffen sind, ist zunächst zu klären, welche Nachfrage nach Fachkräften sie haben und inwieweit es gelingt, diese Nachfrage zu decken. Hierzu wurden die Unternehmer\*innen gefragt, ob sie im Jahr der Befragung Fachkräfte für qualifizierte Tätigkeiten gesucht haben. Dabei zeigt sich, dass fast die Hälfte (46%) der Migrantenunternehmen Fachkräfte gesucht hat und somit durchaus ein nicht zu vernachlässigender Fachkräftebedarf besteht. Bei Unternehmen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund liegt die Nachfrage mit 43% sogar etwas niedriger (Abb. 1). Wie zu erwarten, variiert je nach Branchenorientierung auch die Nachfrage der Unternehmen. Am höchsten ist der Fachkräftebedarf von Migrantenunternehmen im Bereich der nicht-wissensintensiven Dienstleistungen (56%), im produzierenden Gewerbe (52%) und in den wissensintensiven Dienstleistungen (48%). Eine ähnliche Varianz zwischen den Wirtschaftsbereichen zeigt sich auch für die Unternehmen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund. Diese Ergebnisse entsprechen etwa denen anderer Studien, die den Umfang des Fachkräftebedarfs branchendifferenziert betrachten. Demnach bestehe die höchste Nachfrage in einzelnen Dienstleistungsbranchen und dem verarbeitenden Gewerbe (z. B. Dummert et al. 2014).<sup>3</sup>

Abb. 1: Anteil der Arbeitgeberbetriebe mit Fachkräftebedarf differenziert nach Wirtschaftsbereichen



\* Für Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund zu geringe Fallzahl.

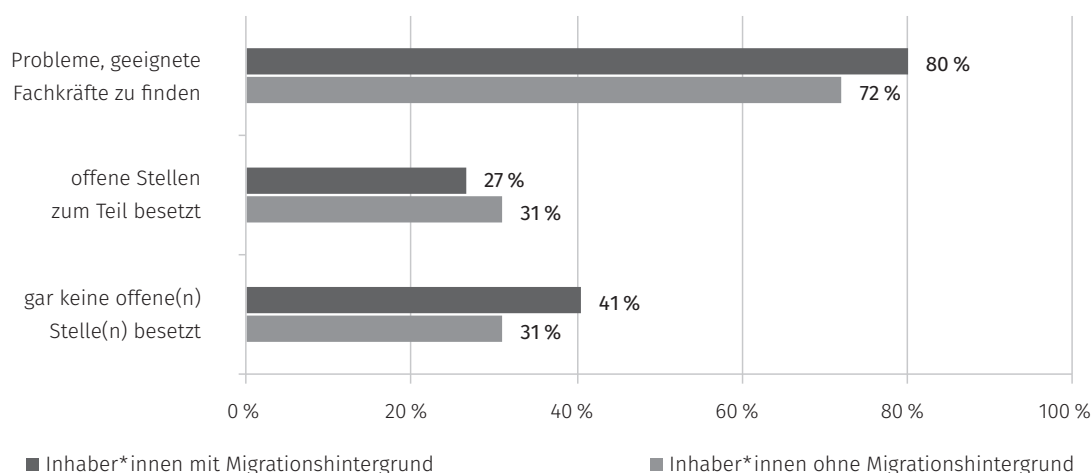
Quelle: ifm Mannheim 2014, eigene Berechnungen.

<sup>3</sup> Direkte Vergleiche sind kaum möglich, da neben anderen Indikatoren (z.B. Vakanzraten, Arbeitskräfte-statt Fachkräftebedarf) meist auch eine gesamtwirtschaftliche und weniger die betriebliche Perspektive ein-genommen wird. D.h., es interessiert der Anteil offener Stellen und nicht der Anteil an Betrieben mit offenen Stellen.

Ein mehr oder weniger ausgeprägter Fachkräftebedarf stellt an sich noch keine Herausforderung dar. Zum Problem wird ein vorhandener Bedarf erst dann, wenn dieser nicht gedeckt werden kann und es zu Problemen bei der Stellenbesetzung kommt. Probleme bei der Fachkräftesuche können in vielfältiger Weise auftreten. So kann eine offene Stelle möglicherweise besetzt werden, aber sich durch einen langen Suchprozess verzögern oder mit einer ungeeigneten Besetzung beendet werden. Daher interessiert auch, wie vielen Unternehmen es letztlich überhaupt nicht oder nur teilweise gelungen ist, ihre offenen Stellen zu besetzen.<sup>4</sup>

Zunächst ist festzuhalten, dass der überwiegende Anteil der Unternehmen, die Fachkräfte suchen, auch über Probleme beim Suchprozess klagt – und zwar unabhängig von der Herkunft der Inhaber\*innen (Abb. 2). So geben 72% der Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund an, Schwierigkeiten zu haben, geeignete Fachkräfte für ihr Unternehmen zu finden. Unter Migrantenunternehmen werden diese Probleme mit 80% sogar noch häufiger geäußert.

Abb. 2: Anteil der Arbeitgeberbetriebe mit Rekrutierungsschwierigkeiten



Quelle: ifm Mannheim 2014, eigene Berechnungen.

Es zeigt sich außerdem, dass Migrantenunternehmen nicht nur häufiger Probleme beim Suchprozess haben, sondern auch häufiger erfolglos bei der Stellenbesetzung sind. So ist es ihnen etwas seltener gelungen, zumindest einen Teil der offenen Stellen zu besetzen (27% vs. 31%) und sie sind außerdem häufiger gänzlich erfolglos bei der Stellensuche. Denn insgesamt 41% der Migrantenunternehmen haben zum Befragungszeitpunkt noch keine offene(n) Stelle(n) besetzen können. Eine nach Herkunftsgruppen differenzierende Betrachtung bringt nochmals deutliche

<sup>4</sup> Die Angabe bezieht sich auf den Zeitpunkt der Befragung.

Unterschiede innerhalb der Gruppe der Migrantenunternehmen zum Vorschein (hier nicht abgebildet): Beispielsweise geben Unternehmer\*innen aus den westlichen Industrieländern deutlich seltener an, erfolglos bei der Rekrutierung zu sein (20%), während insbesondere Unternehmer\*innen mit türkischem Migrationshintergrund überdurchschnittlich häufig erfolglos dabei sind, denn insgesamt 60% haben zum Befragungszeitpunkt keine der offenen Stellen besetzen können.

Inwieweit diese Unterschiede durch betriebliche Faktoren bedingt sind oder auch eine Form der Arbeitgeberdiskriminierung von Bedeutung ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass Migrantenunternehmen einen hohen Fachkräftebedarf haben und sich dabei auch nur geringfügig von anderen Unternehmen unterscheiden. Allerdings sprechen die häufiger beklagten Probleme und insbesondere die häufiger erfolglosen Suchprozesse dafür, dass es Migrantenunternehmen seltener gelingt, ihren Fachkräftebedarf überhaupt oder in geeigneter Weise zu decken.

### ■ Strategien der Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen

Auf betrieblicher Ebene werden als Strategien der Fachkräftesicherung die Handlungsfelder Rekrutierung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung unterschieden (siehe oben). Die einzelnen Maßnahmen und Instrumente der Fachkräftesicherung sind dabei nicht immer eindeutig den jeweiligen Handlungsfeldern zuzuordnen. Am deutlichsten wird dies am Beispiel einer Ausweitung von Qualifizierungsmaßnahmen, wodurch sowohl die Mitarbeiterbindung als auch die Attraktivität des Unternehmens erhöht werden, was sich wiederum positiv auf Rekrutierungserfolge auswirken kann. Die verschiedenen Instrumente hängen also häufig miteinander zusammen und können auch Effekte auf andere Bereiche haben. Strategien der Fachkräftesicherung und insbesondere ihre Wirkung sollten daher auch nicht als isoliert voneinander verstanden werden (Mesoras et al. 2009).

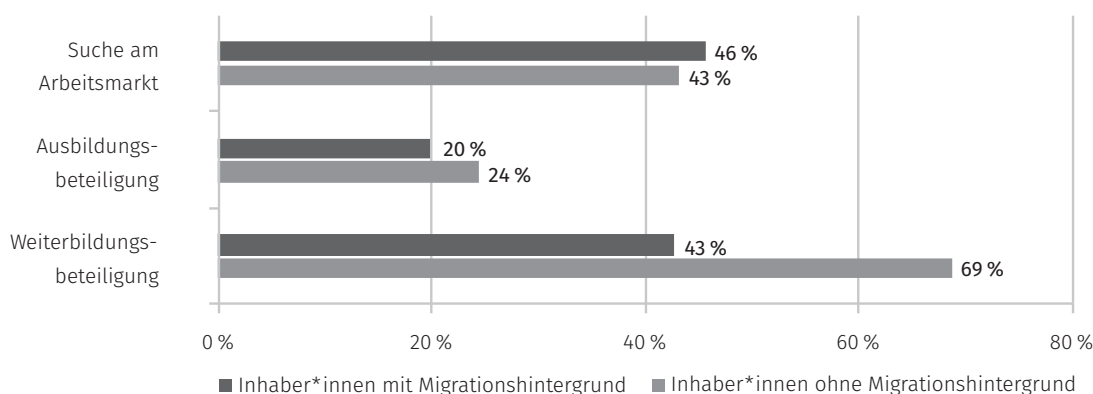
Aus analytischen Gründen werden die betrieblichen Strategien der Fachkräftesicherung im Folgenden dennoch getrennt betrachtet, wobei zunächst auf der Ebene der Handlungsfelder zwischen Rekrutierung, Ausbildung und Weiterbildung unterschieden wird. Hier steht die Frage im Vordergrund, welche Bedeutung den jeweiligen Strategien zukommt und in welchem Maße sie derzeit bereits genutzt werden. In einem zweiten Schritt werden einzelne Instrumente und Maßnahmen betrachtet. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Instrumente die Inhaber\*innen für geeignet oder weniger geeignet halten, um für ihren Betrieb Fachkräfte zu finden und zu halten.

### Betrieblich genutzte Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargestellt, unterscheiden sich Unternehmen von Inhaber\*innen mit und ohne Migrationshintergrund kaum im Umfang ihres Fachkräftebedarfs. Jeweils etwas weniger als die Hälfte der Betriebe hat innerhalb eines Jahres Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt gesucht und nutzte dafür die Personalrekrutierung (Abb. 3).

Auch bei der Ausbildungsbeteiligung zeigen sich nur leichte Unterschiede. Eine Analyse der Ausbildungsbetriebsquote<sup>5</sup> ergibt, dass 20 % der Migrantenunternehmen auch ausbildende Betriebe sind (Abb. 3). Damit liegt die Ausbildungsbeteiligung etwas unterhalb derjenigen von Unternehmen mit Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund. Seit einigen Jahren befinden sich Migrantenunternehmen diesbezüglich in einem Aufholprozess und es lässt sich ein steigendes Ausbildungsengagement beobachten. Die bestehenden Unterschiede in der Ausbildungsbeteiligung sind vor allem auf betriebsstrukturelle und weniger auf „herkunftsbezogene“ Faktoren zurückzuführen, d. h., anhand der Unterschiede in der Branchenverteilung, Größe und Alter der Unternehmen lassen sich auch die unterschiedlichen Ausbildungsbetriebsquoten erklären (Leicht/Werner 2012).<sup>6</sup>

Abb. 3: Genutzte Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs



Quelle: ifm Mannheim 2014, eigene Erhebung.

Somit nutzen Migrantenunternehmen sowohl die Rekrutierung als auch die Ausbildung in ähnlichem Maße, wie dies andere Unternehmen tun. Für beide Gruppen nimmt dabei die Rekrutierung als Strategie der Fachkräftesicherung einen höheren

5 Die Ausbildungsbetriebsquote gibt den Anteil ausbildender Betriebe unter allen Beschäftigtenbetrieben an.

6 Mehr dazu auch im Beitrag von Leicht in diesem Buch. Die geringe Abweichung in der Ausbildungsbetriebsquote ist damit zu begründen, dass für diesen Beitrag ein Teildatensatz verwendet wurde.

Stellenwert ein, was angesichts ihrer höheren Flexibilität kaum verwunderlich ist. Eine externe Rekrutierung ist auch im Falle eines kurzfristig auftretenden Bedarfs geeignet, wohingegen die betriebliche Ausbildung eher als mittel- bis langfristige Strategie anzusehen ist.

Ein deutlicher Unterschied zwischen Unternehmen von Inhaber\*innen mit und ohne Migrationshintergrund ist hingegen in der jeweiligen Weiterbildungsbeteiligung<sup>7</sup> zu erkennen. So haben etwa zwei Drittel der Unternehmen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund eigene Weiterbildungsangebote durchgeführt oder externe Angebote in Anspruch genommen. Unter Migrantenunternehmen kommt der Weiterbildung hingegen eine deutlich geringere Bedeutung zu, denn lediglich 43 % haben solche Angebote selbst durchgeführt oder genutzt. In der betrieblichen Weiterbildung liegt für Migrantenunternehmen nicht nur ein Aufholpotenzial, sondern angesichts der überdurchschnittlich vielen Beschäftigten und Inhaber\*innen ohne berufsqualifizierenden Abschluss wahrscheinlich auch ein Aufholbedarf.

Es ist ein bekanntes Phänomen, dass kleine und mittelständische Unternehmen – wozu Migrantenunternehmen noch mal häufiger gehören – weniger und seltener weiterbildungsaktiv sind. Als Ursachen werden häufig strukturelle Besonderheiten von KMU angeführt und dabei insbesondere der Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen, wodurch beispielsweise die Freistellung von Mitarbeiter\*innen organisatorisch schwieriger zu bewältigen ist (u. a. Dobischat/Düsseldorff 2013, Rosenblatt 2012, Mesaros et al. 2009). Angesichts der beobachtbaren Unterschiede ist fraglich, ob hier allein betriebsstrukturelle Faktoren als Erklärung ausreichend sind.<sup>8</sup>

### **Geeignete Instrumente der Fachkräftesicherung**

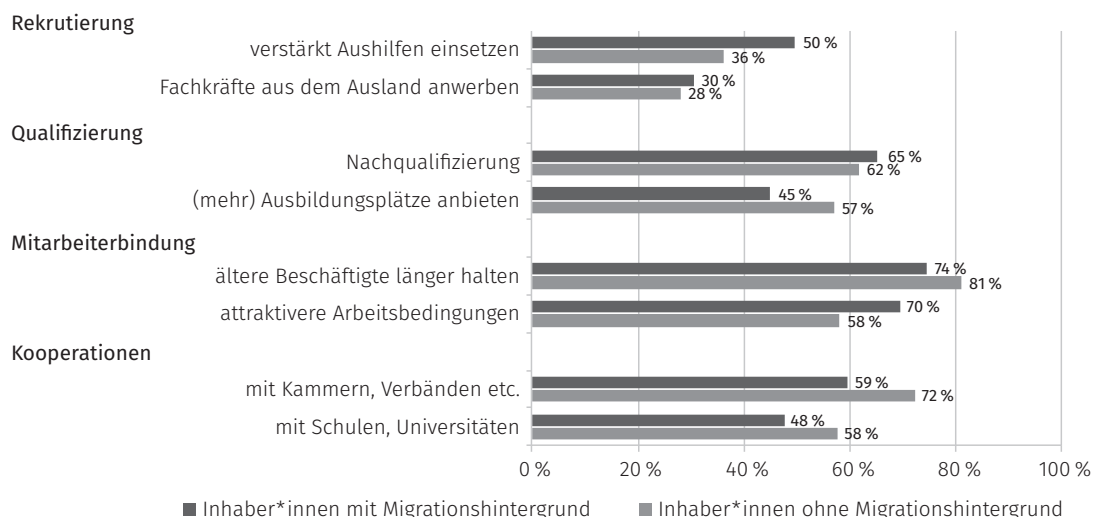
Neben den bereits genutzten Strategien interessieren auch die Einschätzungen der Selbstständigen in Bezug auf geeignete Instrumente, um für ihren Betrieb Fachkräfte zu finden und zu halten. Das Spektrum möglicher Instrumente ist sehr breit und konnte bei der hier zugrunde liegenden Befragung nicht in seiner Gesamtheit erfasst werden. Insofern sind umfassende Schlussfolgerungen kaum möglich. Nichtsdestotrotz erlaubt die Befragung erste Einblicke in die verschiedenen Handlungsfelder sowie Einschätzungen einzelner Instrumente der Fachkräftesicherung.

7 Die Weiterbildungsbeteiligung wurde erfasst über den Anteil der Unternehmen mit Beschäftigten, die innerhalb des letzten Jahres eigene Weiterbildungen durchgeführt oder externe Angebote genutzt haben. Abweichungen im Vergleich zum Beitrag von Neisen in diesem Buch liegen vermutlich auch an der unterschiedlichen Definition von Weiterbildung. Im Gegensatz zu der hier weiteren Definition wurde in der bei Neisen zugrunde gelegten Befragung der Anteil der Unternehmen erfasst, die Mitarbeiter\*innen zu Weiterbildungen freigestellt haben (vgl. Neisen/Larsen 2012), womit eine engere Definition angewendet wird.

8 Mehr dazu auch im Beitrag von Neisen in diesem Buch.

Zunächst aus der Gesamtsicht betrachtet zeigt sich (Abb. 4), dass Unternehmen eher auf Instrumente der Bindung und Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen setzen als auf eine Veränderung oder Erweiterung ihrer Rekrutierungsmaßnahmen. Kooperationen mit externen Akteuren werden zwar ebenfalls recht häufig als geeignete Option eingestuft, von Selbstständigen mit Migrationshintergrund allerdings insgesamt seltener. In der Einschätzung der Eignung einzelner Instrumente werden nochmals einige Unterschiede deutlich.

Abb. 4: Einschätzung der Inhaber\*innen in Bezug auf geeignete Instrumente der Fachkräftesicherung



Quelle: ifm Mannheim 2014, eigene Berechnungen.

Eine Änderung der *Personalrekrutierung* wird als wichtige Strategie angesehen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Insbesondere bei Stellenbesetzungsproblemen sollte die bisherige Vorgehensweise überprüft werden. Besonders häufig wird hier die Erschließung neuer Zielgruppen angeraten (Czepek et al. 2015, Bonin et al. 2012, Mesaros et al. 2009). Unternehmer\*innen mit Migrationshintergrund – die von Stellenbesetzungsproblemen häufiger betroffen sind – zeigen hingegen eine hohe Bereitschaft, den Einsatz von Aushilfen auszuweiten. Etwa die Hälfte hält dies für eine geeignete Maßnahme, um dem Fachkräftebedarf ihres Unternehmens nachzukommen, wobei es sich in einem solchen Fall vermutlich eher um die Deckung des Arbeitskräftebedarfs handeln würde – also von Arbeitskräften für Tätigkeit ohne formale Qualifikationsanforderungen. Als eine neu zu erschließende Zielgruppe gelten auch ausländische Fachkräfte, allerdings wird dies von weniger als einem Drittel der befragten Selbstständigen als geeignetes Instrument eingeschätzt. Sowohl Inhaber\*innen mit als auch ohne Migrationshintergrund sind eher skeptisch hinsichtlich des Nutzens für die eigene Fachkräftesicherung.



Gegenüber Maßnahmen im Bereich der *Qualifizierung* lässt sich eine insgesamt positivere Einstellung erkennen. So wird beispielsweise die Nachqualifizierung von Mitarbeiter\*innen ohne Berufsabschluss von etwa zwei Drittel der Unternehmer\*innen als geeignetes Instrument für ihr Unternehmen angesehen.<sup>9</sup> Hier unterscheidet sich das Antwortverhalten der Selbstständigen mit und ohne Migrationshintergrund kaum, was angesichts der deutlichen Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung verwundert. Einer Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten stehen Migrantenunternehmen vergleichsweise skeptischer gegenüber. Lediglich 45 % unter ihnen sind der Überzeugung, dass das Anbieten von (mehr) Ausbildungsplätzen als Instrument der Fachkräftesicherung für ihren Betrieb geeignet ist, was deutlich weniger ist als unter den Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund (57 %).

Maßnahmen zur *Mitarbeiterbindung* zielen nicht nur darauf, den Beschäftigtenbestand zu halten, sie machen das Unternehmen auch für Bewerber\*innen auf dem Arbeitsmarkt attraktiver. Sie wirken somit in doppelter Weise auf eine langfristige Fachkräftesicherung. Entsprechende Maßnahmen werden von den befragten Unternehmen auch besonders häufig als geeignet für die betriebliche Fachkräftesicherung eingeschätzt. So wird das längere Halten von älteren Beschäftigten sowohl von Migrantenunternehmen als auch von anderen Unternehmen am häufigsten als geeignete Strategie der Fachkräftesicherung eingestuft. Ein weiteres Instrument der Mitarbeiterbindung ist es, die Attraktivität des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen zu erhöhen. Die Notwendigkeit und auch der Effekt dieser Maßnahme hängen natürlich von der spezifischen Arbeitssituation ab, die zwischen den Branchen und Berufen sehr unterschiedlich sein kann. Migrant\*innen sind häufiger in arbeitsintensiven Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Handel unternehmerisch tätig, in denen beispielsweise die üblichen Arbeitszeiten durchaus als unattraktiv gelten können. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass von Migrantenunternehmen das Schaffen attraktiverer Arbeitsbedingungen auch häufiger als geeignete Maßnahme der Fachkräftesicherung genannt wird.

Für die Fachkräftesicherung können *Kooperationen* und *Netzwerkbildungen* für KMU hilfreiche Synergieeffekte ergeben, um ihre strukturbedingten Nachteile in der Personalarbeit auszugleichen (Bonin et al. 2012, Mesaros et al. 2009, Brussig/Leber 2005). Es bestehen verschiedenste organisatorische und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung unterschiedlicher Akteure.<sup>10</sup> In Bezug auf die betriebliche Fachkräftesicherung sind Kammern und Unternehmensverbände

9 Diese Frage wurde nur gestellt, wenn im Unternehmen Mitarbeiter\*innen ohne Berufsabschluss beschäftigt sind.

10 Für eine gute Übersicht siehe Mesaros et al. 2009: 34.

wichtige Partner und insbesondere für eine Nachwuchsförderung auch Schulen und Universitäten. Nach Einschätzung der befragten Unternehmensinhaber\*innen entsprechen Kooperationen mit Ersteren eher ihren betrieblichen Bedarfen. Kooperationen mit Kammern und Verbänden halten 72% der Selbstständigen ohne Migrationshintergrund für geeignet, im Falle von Schulen und Universitäten sind es immerhin noch 58%. Inhaber\*innen mit Migrationshintergrund schätzen eine solche Zusammenarbeit hingegen deutlich seltener als zielführend ein. Kooperationen mit Kammern und Verbänden halten lediglich 59% für geeignet, bei Schulen und Universitäten ist es sogar weniger als die Hälfte.

#### ■ Fazit

Ob zukünftiger Fachkräftemangel oder gegenwärtige Fachkräfteengpässe – Betriebe haben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Stellenbesetzung. Es gilt daher die vorhandenen Erwerbspotenziale auszuschöpfen und neue Zielgruppen zu finden sowie neue Strategien der Fachkräfteentwicklung und -sicherung zu implementieren. Ziel dieses Beitrags war es, dabei den Blick auf Migrantenunternehmen zu richten, denn angesichts der zunehmenden Bedeutung von selbstständigen Migrant\*innen als Arbeitgeber stellt sich im Rahmen dieser Debatte auch die Frage nach dem Fachkräftebedarf und der Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen.

Zunächst ist festzuhalten, dass Migrantenunternehmen einen ähnlich hohen Fachkräftebedarf wie Unternehmen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund haben. Dabei gestaltet sich die Rekrutierung allerdings schwieriger. Selbstständige mit Migrationshintergrund klagen häufiger über Probleme, geeignete Fachkräfte für ihren Betrieb zu finden, und sie sind auch häufiger erfolglos bei der Stellenbesetzung. Des Weiteren unterscheiden sich die Bemühungen von Migrantenunternehmen, ihren Fachkräftebedarf durch die Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt oder durch betriebliche Ausbildung zu decken, kaum von denen anderer Unternehmen. Eine Diskrepanz hingegen besteht in ihrem Weiterbildungsengagement, das bei Migrantenunternehmen deutlich niedriger liegt.

Für eine mögliche Förderung der Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen bieten die Einschätzungen der Selbstständigen über geeignete Instrumente erste Anhaltspunkte. Besonders in den Bereichen der Mitarbeiterbindung und Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität zeichnet sich eine Offenheit ab, ebenso wie für die Nachqualifizierung un- oder angelernter Mitarbeiter\*innen. Vergleichsweise wenige Unternehmer\*innen mit Migrationshintergrund stufen Kooperationen mit anderen Akteuren wie Kammern oder Schulen als geeignetes Instrument ein, um für ihren Betrieb Fachkräfte zu sichern. Ebenfalls eher zurückhaltend ist ihre Einschätzung in Bezug auf eine Ausweitung der Ausbildung.

Auf der betrieblichen Ebene sind die Handlungsmöglichkeiten zur Fachkräftesicherung so heterogen wie die Betriebe selbst und ihre jeweiligen Personalanforderungen. An dieser Stelle konnte zumindest eine Tendenz aufgezeigt werden, welche Handlungsfelder derzeit von Migrantenunternehmen wenig(er) verfolgt werden und welche möglicherweise auch zukünftig zu kurz kommen.

Aufgezeigt werden konnte auch, dass diesbezüglich Handlungsbedarf besteht. In Migrantenunternehmen zeichnen sich große Qualifizierungsbedarfe insbesondere im Bereich der formalen Qualifikationen ab, denn hohe Anteile der Beschäftigten und auch der Inhaber\*innen haben keinen Berufsabschluss. Hier bestehen Potenziale für Nach- und gegebenenfalls Anpassungsqualifizierungen. Angesichts der weit unterdurchschnittlichen Weiterbildungsbeteiligung bedarf es einer Ausweitung und Förderung des betrieblichen Engagements. Dies könnte bestehende Rekrutierungsschwierigkeiten zumindest abmildern, mit Blick auf einige Herkunftsgruppen die zum Teil dramatisch niedrigen Stellenbesetzungen jedoch nicht ausgleichen.

Es ist davon auszugehen, dass Migrantenunternehmen bei der Qualifizierung und Rekrutierung stärker von strukturellen Benachteiligungen betroffen sind, nicht nur weil sie sich häufiger im kleinbetrieblichen Segment bewegen. Es stellt sich auch die Frage, welchen Einfluss geringere Erfahrungen mit dem deutschen Bildungssystem und geringeres Wissen über Weiterbildungsangebote haben. Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass fehlendes Institutionenwissen und Systemvertrauen sich bei Migrant\*innen negativ auf die Inanspruchnahme von Beratung auswirken (Vogel/Volkert 2014).

Es ist also auch davon auszugehen, dass Migrantenunternehmen zusätzliche Hilfen bei der Fachkräftesicherung benötigen, sei es durch neue Formen oder durch eine stärkere Einbeziehung in bestehende Formen der Unterstützung. Aus der Begleitung und Unterstützung von Migrantenunternehmen bei der Ausbildung existieren erprobte Modelle und erfolgreiche Erfahrungen. Insofern stellt sich die Frage, ob und wie diese Erfahrungen auch für eine Begleitung und Unterstützung der Qualifizierung und Weiterbildung genutzt werden können.

Wie bereits dargestellt verbirgt sich hinter der Gruppe der Migrantenunternehmen eine zunehmende Diversität. Sowohl auf betriebsstruktureller Ebene als auch in der Qualifikations- und Personalstruktur sind Migrantenunternehmen sehr heterogen. Es bedarf daher weiterer und entsprechend differenzierterer Analysen, um die Unterschiede in der Fachkräftesicherung auch zu erklären. Dieser Beitrag hat zunächst lediglich das Phänomen feststellen und erste Einblicke aufzeigen können.

## Literatur

- BA – Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- Baethge, Martin/Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Bielefeld.
- Bechmann, Sebastian/Dahms, Vera/Fischer, Agnes/Frei, Marek/Leber, Ute/Möller, Iris (2011): Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. IAB-Forschungsbericht 7/2011. Nürnberg.
- Bechmann, Sebastian/Dahms, Vera/Tschersich, Nikolai/Frei, Marek/Leber, Ute/Schwengler, Barbara (2014): Betriebliche Qualifikationsanforderungen und Probleme bei der Besetzung von Fachkräftestellen. Auswertungen aus dem IAB-Betriebspanel 2013. IAB-Forschungsbericht 14/2014. Nürnberg.
- Bohachova, Olga/Klee, Günther (2012): Sicherung des Fachkräftebedarfs und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden-Württemberg. Eine Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2011. IAW-Kurzberichte 2/2012, S. 1–46.
- Bonin, Holger/Bradler, Christiane/Warnke, Arne Jonas (2012): Unternehmensstrategien zur Fachkräftesicherung. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Mannheim.
- Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Wochenbericht des DIW (46), S. 2–15.
- Brussig, Martin/Leber, Ute (2005): Betriebliche Determinanten formeller und informeller Weiterbildung im Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung, 19 (1), S. 5–24.
- Czepek, Judith/Dummert, Sandra/Kubis, Alexander/Leber, Ute/Müller, Anne/Stegmaier, Jens (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte – Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland. IAB Aktuelle Berichte 5/2015.
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010): Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft. Berlin.
- Dietz, Martin/Kettner, Anja/Kubis, Alexander/Leber, Ute/Müller, Anne/Stegmaier, Jens (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt. Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. IAB-Forschungsbericht 8/2012.
- Dobischat, Rolf/Düsseldorff, Karl (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. In: wsi mitteilungen 4/2013, S. 247–254.
- Dummert, Sandra/Kubis, Alexander/Leber, Ute/Müller, Anne (2014): Betrieblicher Arbeitskräftebedarf 2006–2012. IAB-Forschungsbericht 3/2014.
- Gerhards, Christian/Ebbinghaus, Margit (2014): Betriebe auf der Suche nach Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern: Instrumente und Strategien. Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel 2013. BIBB Report 3/2014.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2014): Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen. Aktuelle Berichte, Januar 2014.
- Kettner, Anja (2011): Zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe und zu möglichen betrieblichen Gegenstrategien. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Graues Papier.
- Leicht, René/Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

- Leicht, René/Werner, Lena (2014): Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt. In: IQ Fachstelle Diversity Management (Hrsg.): Mehrwert Vielfalt. Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), S. 22–26.
- Leicht, René/Werner, Lena (2012): Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, Lohmar, S. 317–340.
- Maier, Tobias/Zika, Gerd/Wolter, Marc Ingo/Kalinowski, Michael/Helmrich, Robert (2014): Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung. BIBB Report 23/14. Bonn.
- Mesaros, Leila/Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Neisen, Vera/Larsen, Christa (2012): Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen. Endbericht. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK). Frankfurt.
- Öztürk, Halit (2014): Migration und Erwachsenenbildung. Bielefeld.
- Prognos AG (2011): Arbeitslandschaft 2030. Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. München.
- Rosenblatt, Bernhard von (2012): Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppen. In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung, S. 17–33.
- Vogel, Christian/Volkert, Marieke (2014): Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten. Ein Forschungsüberblick zum Zugang und zur Nutzung öffentlicher Gründungsberatung in Baden-Württemberg. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim.
- Vogler-Ludewig, Kurt/Kriechel, Ben (2013): Arbeitsmarkt 2030 – Arbeitskräftebedarf kleinerer, mittlerer und großer Betriebe. Eine strategische Vorausschau auf den Fachkräftebedarf nach Betriebsgröße. Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. München.

# Weiterbildung in hessischen Migrantenunternehmen – Herausforderungen und Potenziale

**Vera Neisen**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Goethe Universität Frankfurt am Main

Die Zahl der von Migranten geführten Unternehmen in Deutschland ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, und damit auch das Interesse in Wissenschaft und Politik an dieser Gruppe. In einer Vielzahl von Studien wurden Gründungsmotivation und typische Strukturmerkmale diskutiert (vgl. Tolciu/Schaland 2008, Schuleri-Hartje et al. 2005, Leicht 2005 u. a.), ein Teil der Untersuchungen ging auch auf die Ausbildungsaktivitäten ein, die innerhalb der Migrantenunternehmen stattfinden (vgl. Leicht/Werner 2012, Christ et al. 2007 u. a.). Vergleichsweise wenig Beachtung findet dagegen bis heute das Thema Weiterbildung, obwohl diese einen wichtigen Stellenwert für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einnehmen kann. Zwar existiert bereits eine Reihe von Maßnahmen und Projekten, die – beruhend auf der Annahme einer vergleichsweise niedrigen Weiterbildungsbeteiligung von Migrant/innen – Beratung und Qualifizierung anbieten (in Hessen z. B. MiQua<sup>1</sup>, MoNa<sup>2</sup>). Nur selten richten sich die Projekte allerdings an Unternehmer/innen (in Bayern z. B. KiM). Repräsentative Zahlen zu den Weiterbildungsaktivitäten von Migrantenunternehmen liegen kaum vor.

---

1 MiQua – Qualifizierungsberatungstelle für beschäftigte MigrantInnen ([www.berami.de](http://www.berami.de), Stand: 15.06.2016).

2 MoNa – Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung Frankfurt ([www.bwhw.de/bwhw/aktuelles/mona-frankfurt-gibt-beratungsleitfaden-zu-nachqualifizierung-heraus](http://www.bwhw.de/bwhw/aktuelles/mona-frankfurt-gibt-beratungsleitfaden-zu-nachqualifizierung-heraus), Stand: 15.06.2016).

Der folgende Artikel konzentriert sich auf die Weiterbildungsaktivitäten von Migrantenunternehmen und die damit zusammenhängenden Hemmnisse und Potenziale. Er folgt dabei zwei zentralen Fragesträngen:

- Unterscheiden sich die Weiterbildungsaktivitäten in Migrantenunternehmen von denen in Unternehmen, deren Inhaber/in keinen Migrationshintergrund aufweisen? Wenn ja, worin und welche sind die Gründe für die Unterschiede?
- Gibt es ungenutzte Potenziale zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung?

Die präsentierten Ergebnisse basieren auf der Studie „Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in Migrantenunternehmen“, die IWAK – gefördert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung – in den Jahren 2010–2012 durchgeführt hat. Dafür wurden rund 1.700 hessische Migrantenunternehmer/innen standardisiert zu ihrem Weiterbildungsverhalten befragt, ergänzt wurden die Interviews durch qualitative Unternehmensfallstudien. Als Migrantenunternehmer oder -unternehmerinnen werden alle Unternehmen betrachtet, deren Inhaber/in oder Geschäftsführer/in einen Migrationshintergrund haben. Diese Definition schließt Selbstständige mit ein, deren Eltern eine ausländische Staatsangehörigkeit aufweisen oder zugewandert sind oder beides (vgl. Statistisches Bundesamt 2011). Im Vergleich zum Begriff der „ethnischen Ökonomie“, der auf ein spezifisches Migrantenmilieu abzielt, oder dem der internationalen Unternehmer/innen, der nur die Unternehmer/innen ohne deutsche Staatsangehörigkeit mit einbezieht, wird damit eine vergleichsweise breite Definition gewählt, die einer differenzierten Unternehmens- und Gesellschaftsstruktur eher gerecht wird (vgl. Aliochin o. J.: 19, Behrend et al. 2007: 40 u. a.).

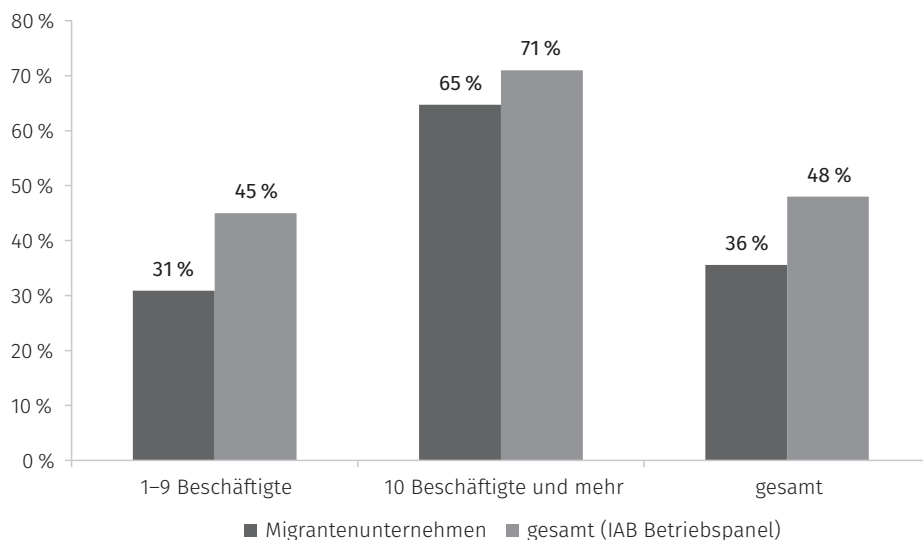
### ■ **Strukturmerkmale hessischer Migrantenunternehmen: Gute Voraussetzungen für eine hohe Weiterbildungsbeteiligung?**

Etwa 19 % aller Unternehmer/innen in Hessen – das entspricht einer absoluten Zahl von rund 60.000 – haben einen Migrationshintergrund. Die größte Herkunftsgruppe bildet mit 30 % der Unternehmensinhaber/innen die Türkei; Südeuropa (Italien, Spanien, Portugal, Griechenland) stellt mit 23 % die zweitgrößte Gruppe. Unternehmen, deren Inhaber/in einen polnischen Migrationshintergrund haben, wiesen in den vergangenen Jahren die mit Abstand größte Gründungsdynamik auf. Migrantenunternehmen in Hessen werden überwiegend von Männern geführt, rund 73 % der Migrantenbetriebe befinden sich in der Hand eines männlichen Unternehmers.

Der Anteil Solo-Selbstständiger ist unter den Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund vergleichsweise hoch. Lediglich rund 12 % der Betriebe beschäftigen mehr als fünf Mitarbeiter/innen. Außerdem besteht fast die Hälfte aller Migrantenunternehmen in Hessen seit weniger als 10 Jahren. Im Hinblick auf Weiter-

bildung sind Unternehmen mit diesen Merkmalen strukturell eher benachteiligt. Sowohl die geringe Größe als auch das niedrige Betriebsalter wirken sich – unabhängig von der Herkunft des Betriebsinhabers oder der -inhaberin – hemmend auf betriebliche Weiterbildungsbeteiligung aus, mangelt es hier doch oft noch an Weiterbildungstradition oder Ressourcen für die erforderliche Freistellung der Mitarbeiter/innen (vgl. Nüchter/Schmid 2010: 5).

Abb. 1: Weiterbildungsbetriebsquote in Migrantenunternehmen nach Betriebsgrößenklassen 2010



Quelle: IAB-Betriebspanel 2009, eigene Berechnungen.

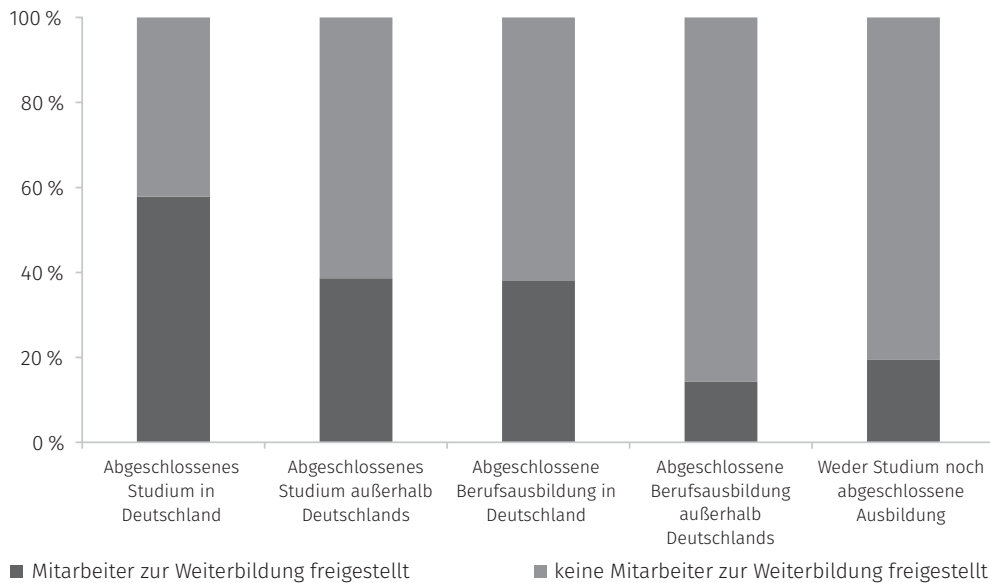
Die Abhängigkeit der Weiterbildungsbereitschaft von der Betriebsgröße spiegelt sich auch in der Weiterbildungsbetriebsquote (Anzahl der weiterbildenden Betriebe an allen Betrieben) wider. Liegt diese in Migrantenunternehmen insgesamt bei 36% (Nicht-Migrantenunternehmen 48%), so sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen seine Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken freistellt, mit abnehmender Betriebsgröße deutlich. Bei Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten liegt sie etwa nur noch bei rund 31%, unter den größeren Unternehmen sind es mit 65% wesentlich mehr (Abb. 1).

Auch die Branchenstruktur der Migrantenunternehmen erscheint im Hinblick auf eine hohe Weiterbildungsbetriebsquote eher nachteilig. Vergleichsweise selten sind unter den Migrantenunternehmen Branchen mit traditionell hoher Weiterbildungsbeteiligung vertreten (verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungsbranchen). Häufiger trifft man hessische Migrantenunternehmen dagegen in Bau, Handel oder Gastronomie an, in denen der Wettbewerb eher über die Flexibilität des Angebotes und



der Preise verläuft. Die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges erfolgt hier häufig über die Senkung der Arbeitskosten (vgl. Jaeckel 2007: 7). Dass dies für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten nachteilig ist, zeigen auch die Ergebnisse der IWAK-Studie: Besonders gering fällt die Weiterbildungsquote (Anteil der weitergebildeten Mitarbeiter/innen an allen Mitarbeiter/innen) dann aus, wenn die Unternehmen in den Branchen Gastronomie (10 %) und im Handel (12 %) tätig sind.

Abb. 2: Weiterbildungsbetriebsquote in hessischen Migrantenunternehmen nach Art des Qualifikationsniveaus der Inhaber/innen 2010



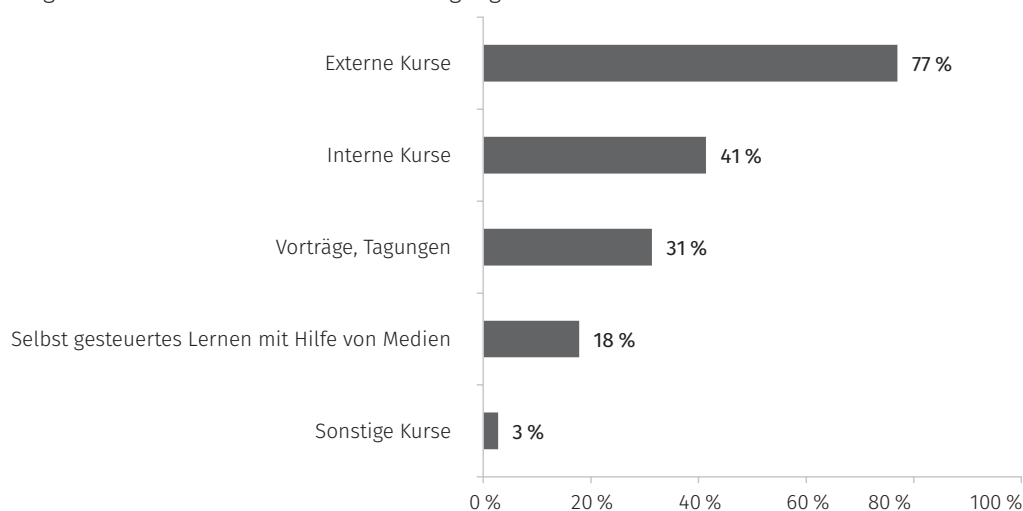
Quelle: IWAK-Betriebsbefragung 2011, eigene Berechnungen.

Schließlich übt auch der Bildungsabschluss der Unternehmer/innen einen Einfluss darauf aus, ob ein Unternehmer oder eine Unternehmerin Beschäftigte zu Weiterbildungszwecken freistellt. Ein Studium des Unternehmensinhabers oder der -inhaberin, zumindest aber eine abgeschlossene Berufsausbildung, ist hierbei sehr förderlich. Dies lässt sich tendenziell auch für den Ort des Bildungserwerbs festhalten: Die Wahrscheinlichkeit, dass Migrantenunternehmer/innen ihre Beschäftigten zu Weiterbildungszwecken freistellen, steigt zusätzlich, wenn sie ihr Studium oder ihre Ausbildung in Deutschland absolviert haben (Abb. 2).

### ■ Weiterbildungspraxis und -motivation

Rund 36 % aller befragten Unternehmen stellten 2010 Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken frei. Dabei wurde besonders oft auf externe Kursangebote zurückgegriffen (77%), in nur 41% wurden interne Weiterbildungsmaßnahmen unternommen. Vorträge und Tagungen nehmen einen kleineren, wenngleich auch nicht unbedeutenden Teil unter den Weiterbildungsarten ein (31%). Die Möglichkeit des selbstgesteuerten Lernens mithilfe von Medien wurde 2010 von rund 18 % der Migrantenbetriebe wahrgenommen. Vergleicht man diese Zahlen mit Ergebnissen des IAB-Betriebspanels, so kann bei Migrantenunternehmen eine etwas höhere Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen mithilfe von Medien festgehalten werden. Sowohl interne als auch externe Schulungen werden dagegen in Migrantenunternehmen etwas seltener genutzt (vgl. Nüchter/Schmid 2010: 10). Unter „Sonstige Kurse“ nannten die Befragungsteilnehmer/innen das Internet, Weiterbildung innerhalb der Familie sowie das praktische Üben – Arten der Weiterbildung also, die einen eher informellen Charakter aufweisen (Abb. 3). Auch dies ist eine Erklärung, warum Migrantenunternehmen geringere Zahlen in der Weiterbildung erreichen als Nicht-Migrantenunternehmen.

Abb. 3: An welcher Art von Weiterbildungsmaßnahmen nahmen Ihre Mitarbeiter/innen im Jahr 2010 teil? Frage im Rahmen der IWAK-Betriebsbefragung 2011

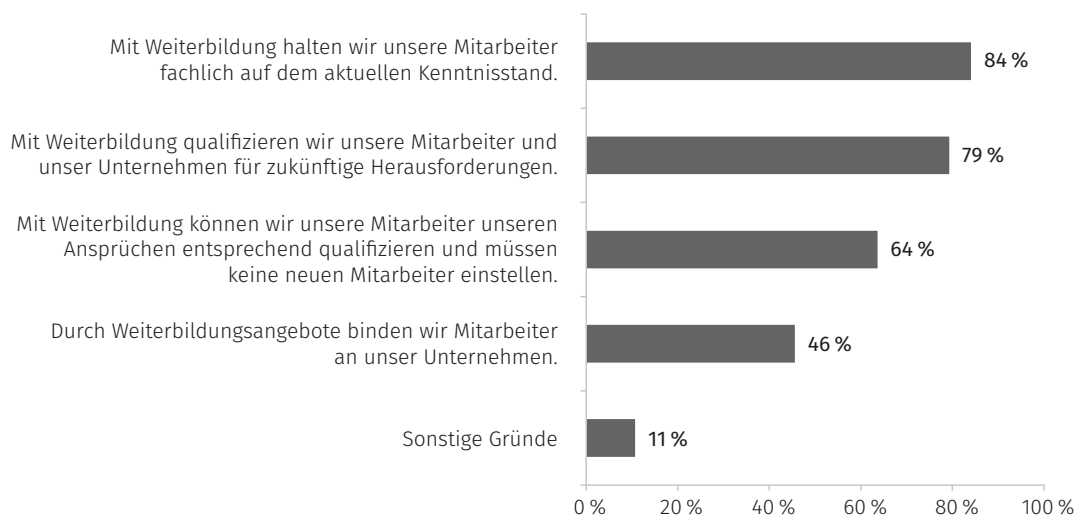


Quelle: IWAK-Betriebsbefragung 2011, eigene Berechnungen.

Die Hauptmotivation der Unternehmer/innen, Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken freizustellen, lag 2010 im Erhalt des aktuellen Kenntnisstandes der Beschäftigten. Dieser Aussage stimmten rund 84 % der befragten Unternehmen zu – etwas häufiger noch als der Anteil der Unternehmen, die mit Weiterbildung Mitarbeiter/innen und damit auch das Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten möchten (rund 79 %). Weitere 64 % sahen in Weiterbildung ih-

rer Mitarbeiter/innen einen Weg, keine neuen Beschäftigten einstellen zu müssen. Bei rund der Hälfte der Unternehmer/innen spielt das Thema Fachkräftemangel bereits eine Rolle, dies zeigt die Zustimmung zu der Aussage „Durch Weiterbildungsangebote binden wir Mitarbeiter an unser Unternehmen“. Diese Unternehmen bieten auch langfristig eine Beschäftigungschance für ihre Mitarbeiter/innen. Einige Unternehmen lassen nur aus gesetzlicher Pflicht weiterbilden. Aber auch die Tatsache, dass der Auftraggeber verlangt, die Mitarbeiter/innen weiterbilden zu lassen oder die Technik/Branche es erfordert, ist für Migrantenunternehmer/innen vereinzelt von Bedeutung.

Abb. 4: Gründe, warum Migrantenunternehmen Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken freistellen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IWAK-Betriebsbefragung 2011, eigene Berechnungen.

Von den Weiterbildungsmaßnahmen, die 2010 in Migrantenunternehmen getätigt wurden, profitierten vor allem Beschäftigte ohne Migrationshintergrund. Mit einem Anteil von 32 % waren 2010 mehr Migrant/innen beschäftigt, als anteilig weitergebildet wurden (23 %). Dies trifft insbesondere auf das verarbeitende Gewerbe und das Gastgewerbe zu. Außerdem wurden Frauen tendenziell weniger zu Weiterbildungszwecken freigestellt als Männer. Während 38 % aller Mitarbeiter/innen Frauen waren, lag der Anteil derer, die 2010 zu Weiterbildungszwecken freigestellt wurden, nur bei 32 %. Langfristig und im Hinblick auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit betrachtet sind Migrantenunternehmen für Migrantinnen in diesen Branchen demnach keine vornehmliche Karrierechance.

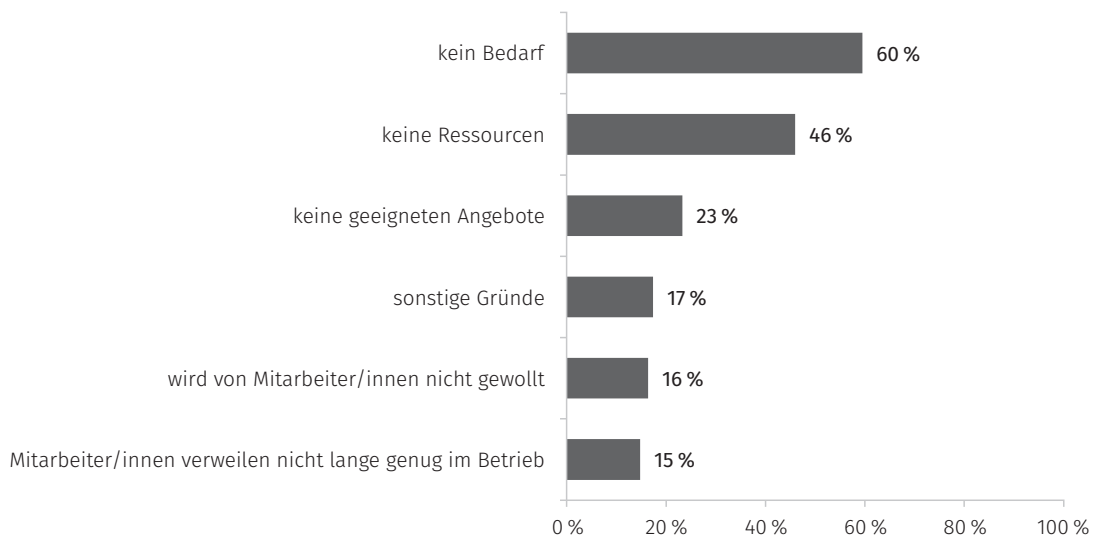
### ■ Hemmnisse und ungenutzte Potenziale

Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund, die 2010 nicht weiterbilden lassen, sahen keinen Weiterbildungsbedarf in ihrem Unternehmen (60 %). Ausgehend von der Annahme, dass Weiterbildung die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhöhen kann, gerade Migrantenunternehmen aber bisher vergleichsweise häufig mit der Herausforderung der Wettbewerbsfähigkeit kämpfen, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob der konstatierte Mangel an Bedarf nicht auch mit einem mangelnden Bewusstsein für den Nutzen von Weiterbildung einhergeht.

Hemmend für Weiterbildungsaktivitäten wirken sich darüber hinaus auch die unzureichenden Ressourcen zeitlicher und finanzieller Art aus (46 %). Dieses Problem wird noch deutlicher, zieht man zur bisherigen Betrachtung die Antworten derer hinzu, die zwar im Jahr 2010 keine Beschäftigten zu Weiterbildungszwecken freigestellt, dies aber in anderen Jahren getan haben. Hier liegt der Verzicht auf Weiterbildung sogar zu 64 % an einem Mangel an Zeit oder Geld.

Von einem nicht unbedeutenden Teil wird das Weiterbildungsangebot außerdem als unpassend für ihre Branche erachtet (23 %). In nur wenigen Fällen liegt der Grund in der mangelnder Bereitschaft der Beschäftigten, sich weiterzubilden, (16%) oder in der hohen Fluktuation begründet (15%). Schließlich ist ein nicht zu vernachlässigender Teil der Meinung, dass Weiterbildung in Betrieben nicht nötig sei, da diese quasi täglich während der Arbeit stattfinde (sonstige Gründe, Abb. 5).

Abb. 5: Gründe von Migrantenunternehmer/innen, die 2010 gegen Weiterbildung sprachen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IWAK-Betriebsbefragung 2011, eigene Berechnungen.

Ein Zitat aus dem Interview mit einer Friseurmeisterin unterstreicht beispielhaft, dass bei mangelnder Passfähigkeit die Motivation der Inhaberin selbst, aber auch die der Mitarbeiter/innen verloren gehen kann:

*„Die Weiterbildungskurse haben wir anfangs regelmäßig gebucht. Aber sie waren komisch – was sie uns gezeigt haben, trägt kein Mensch mehr, das war einfach nicht der Stil meiner Kundinnen. Meine Mitarbeiter haben mich manchmal während des Kurses angerufen und gefragt, ob sie ihn abbrechen dürfen. Das macht dann keinen Sinn – lieber fliege ich auf die Fashion Week in Mailand, New York oder Paris. Die besten Ideen bekommt man sowieso auf der Straße.“*

Dass Weiterbildung in Migrantenunternehmen außerdem häufiger über persönliche Beziehungen funktioniert, ohne auf weniger passfähige, formelle Angebote angewiesen zu sein, zeigt ein Beispiel aus dem Einzelhandel. Die gute Vernetzung ermöglicht der Einzelhändlerin, das Problem des Ressourcenmangels zu umgehen und ein für den Betrieb passgenaues Konzept zu finden.

*„Mein Mann ist ein Trainer und ein Mal im Jahr macht er vier, fünf Stunden Verkaufstraining, so Rollenspiele, das kommt auch ganz gut an. Und dann habe ich noch eine Freundin, die bei einer Bank Management-Training macht und sie macht es dann auch bei uns. Aber irgendwelche Kurse bieten wir nicht an, sodass jemand für eine Woche irgendwo hingeht. Wir haben keine Zeit und nicht das Geld. Und das ist irgendwie auch nicht nötig.“*

Auffällig erscheint schließlich, dass trotz der geschilderten Ressourcenprobleme nur in den seltensten Fällen Fördermittel in Anspruch genommen werden. 73 % aller Unternehmen geben an, dass sie ihre Weiterbildungsmaßnahmen 2010 komplett selbst finanziert haben – und das, obwohl sich fast 50 % eine stärkere Förderung von Weiterbildung durch den Staat wünschen. Auch fühlt sich ein Drittel der Befragten Unternehmer/innen nicht gut informiert, was Weiterbildungsangebote für ihre Branche betrifft. Naheliegend ist also, dass es sich in vielen Fällen auch um ein Transparenzproblem handelt, das sich im Zusammenhang mit der Bildungssozialisation im Ausland in einigen Fällen noch verstärkt.

#### ■ Schlussfolgerungen und Handlungsansätze

In hessischen Migrantenunternehmen wird bisher weniger weitergebildet als in Nicht-Migrantenunternehmen. Im Vergleich zum Unternehmensdurchschnitt (48 %) erreichen Migrantenunternehmen bisher mit 36 % Beteiligungsquote eine geringere Beteiligung. Die Hemmnisse lassen sich zum Teil in der Branchen- oder Betriebsgrößenstruktur ausmachen. Viele Unternehmen führen das Ausbleiben von Weiterbildungsaktivitäten aber auch auf einen Mangel an Bedarf, Ressourcen oder passgenauen Angeboten zurück. Vor dem Hintergrund, dass Förderprogramme bislang relativ selten genutzt werden, deuten diese Aussagen auch auf ungenutzte Potenziale im Hinblick auf eine Sensibilisierung für den Nutzen von Weiterbildung sowie eine Verbesserung der Transparenz hin.

Ein ausbaufähiges Potenzial besteht also darin, die Unternehmer/innen im Hinblick auf den Nutzen von Weiterbildung zu sensibilisieren. Ansätze, wie dies gelingen kann, liefern erfolgreiche Praxisprojekte aus dem Ausbildungsbereich. Direkte Ansprache der Unternehmer/innen spielt hier etwa eine große Rolle. Der Einsatz von Berater/innen, die selbst einen Migrationshintergrund aufweisen, kann dabei einen Vertrauensvorschuss verschaffen.

Vor dem Hintergrund einer Transparenzverbesserung könnten neue Informationswege – etwa eine direkte Ansprachen der Inhaber/innen – erdacht und erprobt werden. Da Weiterbildungsaktivitäten eher in Unternehmen stattfinden, deren Inhaber/in einen hohen Bildungsabschluss aufweist – die also als Bildungsmultiplikatoren fungieren –, sind Konzepte denkbar, die in einem ersten Schritt auf Weiterbildung der Unternehmensinhaber/innen selbst abzielen.

Im Hinblick auf die bemängelte Passfähigkeit der Angebote gilt es darüber hinaus, zeitgemäße Angebote zu schaffen. Dabei ist es in Anbetracht des konstatierten Ressourcenmangels besonders wichtig, kurze und zielgerichtete Weiterbildungskonzepte anzubieten. Es lohnt sich, die in Migrantenunternehmen vergleichsweise weit verbreiteten sogenannten informellen Weiterbildungswege genauer zu betrachten – hier gibt es womöglich bereits eine ganze Reihe von innovativen Ansätzen, die etabliert sind und gut funktionieren.

Schließlich hat sich im Rahmen der Studie gezeigt, dass Aus- und Weiterbildung eng miteinander verzahnt sind und entsprechend auch zusammen gedacht werden können: Ein Unternehmen, das ausbildet, bildet auch in 61 % der Fälle weiter. Hier sind im Bereich der Beratung eine Vielzahl von Synergieeffekten denkbar – ein Potenzial, das bisher in der Praxis viel zu selten genutzt wird.

## Literatur

- Aliochin, Rainer (o.J.): Migrantenökonomie in Deutschland. Entwicklung und Daten. Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. Nürnberg ([www.aaeuv.de/wp-content/uploads/2013/07/Migrantenoeonomie.pdf](http://www.aaeuv.de/wp-content/uploads/2013/07/Migrantenoeonomie.pdf), Stand: 15.05.2016).
- Behrend, Rainer/Gutberlet, Gabriele/Herbold, Daniel/Hiltmann, Uwe/Obermann, Anja/Stücker, Anne (2007): Wirtschaft International 2007 – Ausländische Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main. In: Frankfurter Statistische Berichte 1/2007, S. 38–57.
- Baden, Christian/Heid, Sabine/Schmid, Alfons (2011): Zwischenbericht zum Informationssystem Berufliche Weiterbildung in Hessen. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur. Frankfurt am Main.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011): JOBSTARTER REGIONAL. Kausa bringt Migranten und Ausbildung zusammen. Bonn.
- Christ, Friedemann/Reinecke, Meicke/Welker, Carsten (2007): Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von Unternehmen mit Migrations-hintergrund. Rambøll Management GmbH. Hamburg.
- Hartmann, Elisa (2014): KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen – Projekteindrücke. In: Standpunkte. Online-Magazin des Münchner Forum e.V. 04/2014.
- Jaekel, Monika (2007): Existenzgründung von Migrantinnen und Migranten. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Schriftenreihe IQ, Band 11.
- Leicht, René (2005): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitbürger. ifm Mannheim.
- Leicht, René/Werner, Lena (2012): Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, Lohmar, S. 317–340.
- Neisen, Vera/Larsen, Christa (2012): Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen.
- Nüchter, Oliver/Schmid, Alfons (2010): IAB Betriebspanel Hessen 2009 – Abschlussbericht, Frankfurt am Main.
- Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina/Floeting, Holger/Reimann, Bettina (2005): Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab. Schader-Stiftung/Deutsches Institut für Urbanistik. Darmstadt/Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2011): Fachserie 1, Reihe 2.2: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Auswertungen des Mikrozensus 2010. Wiesbaden.
- Tolciu, Andreia/Schaland, Ann-Julia (2008): Selbständige Migranten in Deutschland. Wirtschaftsdienst. Hamburg.

## Vielfalt als Ressource für die Fachkräfteentwicklung

Erfahrungen aus dem BiBB-Modellversuch  
„Neue Wege in die duale Ausbildung –  
Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“

**Monika Münch**

ikubiz Ausbildungsverbund

### ■ Einleitung

Seit 1996 generiert der ikubiz Ausbildungsverbund Metropolregion Rhein-Neckar unterschiedliche Instrumente der Ausbildungsplatzentwicklung und -begleitung in Migrantenbetrieben. Mit den wesentlichen Arbeitsmarkt- und Bildungsakteuren in der Region bestehen Kooperationen. Besonders eng ist die Zusammenarbeit mit den Kammern im Bereich Aus- und Weiterbildung. So konnten sich über 250 ausbildende Migrantenbetriebe in der Metropolregion Rhein-Neckar etablieren, in denen über 300 Auszubildende vom ikubiz begleitet werden.<sup>1</sup>

Migrantenbetriebe sind durch eine Vielzahl unterschiedlicher Merkmale gekennzeichnet: Von Soloselbstständigen bis zu (auch international agierenden) kleinen und mittleren Unternehmen und mit einem breiten Spektrum an Branchenschwerpunkten. Hierdurch bieten sich in den Betrieben zudem unterschiedliche Ausbildungsvoraussetzungen. Die Heterogenität der Migrantenbetriebe zeigt sich vor allem auch in Bezug auf ihre Ausbildungserfahrung, ihr Ausbildungsbe-

---

<sup>1</sup> [www.ikubiz.de/ausbildung/ausbildungsverbund](http://www.ikubiz.de/ausbildung/ausbildungsverbund).



wusstsein und -verhalten. Die Selbstständigen und betrieblichen Entscheidungsträger\*innen besitzen sehr unterschiedliche Berufsbiografien und haben ihre Qualifikationen nur zum Teil in Deutschland erworben.

Migrantenbetriebe insgesamt, und auch die Betriebe des ikubiz Ausbildungsverbundes, sind durchschnittlich kleinbetrieblicher strukturiert als Betriebe von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund. Über die Hälfte (54 %) der Unternehmen im Ausbildungsverbund beschäftigen bis zu vier Mitarbeiter\*innen (inklusive Auszubildende).

Die Kleinst- und Kleinbetriebe sind häufig auf Unterstützung bei der Ausbildung angewiesen, da ihnen aufgrund ihrer internen Organisationsstruktur die Vermittlung aller im Ausbildungsrahmenplan geforderten Ausbildungsinhalte nur mit großem Aufwand oder nicht in vollem Umfang möglich ist. Neben der Betriebsgröße kann auch eine hohe Spezialisierung Ursache dafür sein, dass keine entsprechend breite betriebliche Infrastruktur gegeben ist. Insbesondere bei KMUs, in denen die Ausbilder\*innen meist auch die Inhaber\*innen sind, besteht darüber hinaus das Problem der knappen zeitlichen Ressourcen zur Betreuung der Auszubildenden. Diese unterschiedlichen betrieblichen Ausgangslagen zeigen, dass neue Formen der Unterstützung ausbildender Unternehmen für die Fachkräfteentwicklung und -sicherung notwendig sind.

In einer Kooperation zwischen dem Interkulturellen Bildungszentrum Mannheim (ikubiz) und dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) wurde in einem praxisnahen Modellversuch das auf Diversität beruhende Entwicklungspotenzial in Migrantenbetrieben identifiziert und gefördert. Das Projekt beleuchtete den Wirkungszusammenhang zwischen Vielfalt und Fachkräfteentwicklung in Migrantenbetrieben. Im Fokus standen die Heterogenität betrieblicher Ressourcen, die Ausbildungskompetenz der Unternehmen sowie die Heterogenität der Bewerber\*innen und Auszubildenden. Zur besseren Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale wurde das Bildungspersonal für den Umgang mit Heterogenität sensibilisiert und qualifiziert. Die teilnehmenden Betriebe wurden in sämtlichen ausbildungsrelevanten Entscheidungsprozessen durch Beratung, praktische Hilfestellungen und adäquate Expertisen begleitet. Hierbei wurden strategische Elemente der Unternehmensentwicklung identifiziert, weiterentwickelt und auf ihre Wirksamkeit erprobt.

Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente aus dem Modellversuch und unsere damit verbundenen Erfahrungen vorgestellt. Die ersten drei Maßnahmen zeigen, wie neben den Auszubildenden gleichzeitig auch das Ausbildungspersonal und junge Fachkräfte in den Betrieben qualifiziert werden können. Daran anschließend werden Beispiele der Ausbildungsbegleitung vorgestellt, die die betriebliche Ausbildungsqualität und damit auch die Fachkräfteentwicklung insgesamt

fördern. Aus diesen Erfahrungen entstand die Bestrebung, die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Betriebe zu fördern. Abschließend wird gezeigt, wie es gelungen ist, breitere Initiativen zur Fachkräfteentwicklung zu forcieren.

#### ■ **Fachkräfte von morgen: Auszubildende und Ausbilder\*innen qualifizieren**

##### **Azubi-Projekte im Betrieb – Gruppenunterweisungen von Ausbilder\*innen und Auszubildenden**

Für Ausbildungsgruppen gleicher Berufsfelder werden Unterweisungen entsprechend der Lernziele aus den Ausbildungsplänen angeboten. Praxisnah werden Inhalte der Ausbildung vor Ort in einem Betrieb vermittelt. Dabei nehmen auch Auszubildende kooperierender Migrantenbetriebe teil. Mit der Vorbereitung und Durchführung von Azubi-Projekten werden Ausbilder\*innen und Auszubildende gezielt weiterqualifiziert, gleichzeitig wird die berufliche Handlungsfähigkeit der teilnehmenden Auszubildenden auch über ihren betrieblichen Kontext hinaus erweitert. erinnert ein solches Instrument zunächst an die klassische Verbundausbildung, so ist der entscheidende Unterschied, dass es sich nicht um eine vertraglich geregelte, sondern um flexible und freiwillige Zusammenarbeit der Ausbildungsbetriebe handelt.

Vielen kleinen Ausbildungsbetrieben gelingt die Vermittlung aller Ausbildungsinhalte nur mit großem Aufwand. Aufgrund der Betriebsgröße oder einer hohen Spezialisierung fehlt dafür die betriebliche Infrastruktur. Insbesondere bei KMUs, in denen die Inhaber\*innen meist auch die Ausbilder\*innen sind, fehlt oft die Zeit für eine intensive Betreuung der Auszubildenden. Das Wissen aus der Berufsschule findet zu wenig Eingang in die betriebliche Ausbildung, da die Ausbilder\*innen zu wenig Kenntnis über die Inhalte der Lehrpläne besitzen. Die Chancen der dualen Ausbildung werden dann zu wenig genutzt. Dem begegnen wir mit der Durchführung von Azubi-Projekten, bei denen einerseits die Ausbilder\*innen aktiviert werden und andererseits den Auszubildenden die Möglichkeit gegeben wird, ihre Handlungsfähigkeit zu zeigen und zu erhöhen. Die Betriebe im ikubiz-Ausbildungsverbund haben unterschiedliche Ressourcen (Branche, Ausbildungspersonal, Räume, Waren, Ausstattung, Auszubildende, Kundenstamm usw.). Diese Vielfalt bietet die Möglichkeit, die Ausbildungsziele optimal zu erreichen.

Für den ikubiz-Ausbildungsverbund bestand daher die Herausforderung, ein für die jeweils spezifischen Bedarfe der Betriebe und Auszubildenden passendes Instrument zu entwickeln. Dabei soll die praktische Umsetzung des Berufsschulwissens

in den Betrieben gefördert werden. Die Stärken der Betriebe werden genutzt, um andere bei der Ausbildung zu unterstützen. Entscheidende Elemente dafür sind:

- Die Ausbilder\*innen bereiten eine Lerneinheit aus dem Ausbildungsplan vor, die den betrieblichen Ressourcen entspricht.
- Die Unterrichtseinheiten werden aus Seminarräumen verbannt und in die Betriebe verlagert, um so die Inhalte direkter und anschaulicher vermitteln zu können.
- Auszubildende kooperierender Betriebe nehmen teil. So können sie ein breites Spektrum beruflicher Aufgaben auch über den eigenen betrieblichen Kontext hinaus kennenlernen. Dies fördert die berufliche Handlungsfähigkeit der Auszubildenden und steigert außerdem die Lernmotivation.
- Azubi-Projekte können auch von Auszubildenden oder in Kooperation mit den Ausbilder\*innen durchgeführt werden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich das flexible und auf Stärken aufbauende Instrument bewährt: die Teilnahmebereitschaft der Auszubildenden und der Betriebe steigt stetig. Insbesondere die kleineren Unternehmen nehmen die Unterstützung und zusätzliche Förderung ihrer Auszubildenden an. Das Themenspektrum ist sehr breit und reicht von „Online-Handel“, „Personalverwaltung“, „Warenwirtschaft“, „Visuelle Verkaufsförderung“, „Herstellungsverfahren von Produkten“ bis zum „Brotseminar“. Vermisst ein Betrieb bestimmte Themen, kann es entweder selber umgesetzt werden oder es wird ein anderer Betrieb dafür gewonnen. Die Vorbereitung und Durchführung liegt sowohl inhaltlich als auch organisatorisch bei den Betrieben. Nach der Erprobung in der Anfangsphase übernimmt der ikubiz-Ausbildungsverbund in vielen Fällen nur noch eine moderierende Rolle. Die Azubi-Projekte werden zunehmend in Selbstorganisation der Ausbildungsbetriebe durchgeführt. Azubi-Projekte bauen auf den vorhandenen Stärken, Expertisen und Ressourcen der Betriebe auf. Sie sind zielgerechte Dienstleistungen für die Fachkräfteentwicklung in der Region.

### **Wirtschaftskenner\*in Türkei**

In diesem Lehrgang wird für Auszubildende mit türkischem Migrationshintergrund der Erwerb berufsbezogener Türkei- und Türkischkenntnisse gefördert. Eine Urkunde der IHK und des türkischen Generalkonsulats erhöht die berufliche Wertbarkeit der Qualifizierung.

Dieser Kurs ist eine Reaktion darauf, dass Migrantenbetriebe wichtiger Antrieb einer Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen auf lokaler Ebene sind. Viele Betriebe verfügen über einen türkischsprachigen Kundenstamm und bauen ihre Geschäftsbeziehungen zur Türkei aus. Die Auszubildenden in diesen Migrantenbetrieben bringen sprachliche und kulturelle Ressourcen in ein von

Interkulturalität geprägtes Berufsumfeld mit. Jedoch werden diese Kompetenzen nicht als zentrales Qualifikationsmerkmal wertgeschätzt oder gefördert, sondern als selbstverständlich seitens der Ausbildungsbetriebe und der Gesellschaft wahrgenommen. Dieses Potenzial soll durch eine gezielte Förderung der Sprach- und Landeskenntnisse von Auszubildenden zu einer berufsbezogenen Kompetenz und einer angemessenen Anerkennung führen.

Für die Durchführung des Lehrgangs fand erstmals ein bundeslandübergreifender Projekttransfer statt: das Projekt „Wirtschaftskenner\*in international“ des Ausbildungsrings Ausländischer Unternehmer e. V. (AAU) in Nürnberg wurde nach Baden-Württemberg transferiert und bei der Durchführung des Curriculums an die hiesigen regionalen Merkmale angepasst. Dabei wurden Unternehmer\*innen und Ausbilder\*innen aus den Betrieben in den didaktisch-methodischen Aufbau der Qualifizierung einbezogen und erstmals als Dozent\*innen eingesetzt.

Das Angebot richtete sich an Auszubildende ab dem ersten Ausbildungsjahr mit Grundkenntnissen in der türkischen Sprache. Die Zusammensetzung der Auszubildenden erfolgte aus allen Branchen der Verbundbetriebe, insbesondere kaufmännischen Berufen. Parallel zur Ausbildung wurden den Teilnehmenden in einem 8-monatigen Lehrgang mit 124 Unterrichtseinheiten spezifische, auf Wirtschaftsbeziehungen mit der Türkei zugeschnittene, zusätzliche Qualifikationen vermittelt:

- Wirtschaftsgeschichte und -struktur
- Steuer- und Sozialversicherungssystem
- Handels- und Vertragsrecht
- Personalwirtschaft und Marketing

Im Rahmen des Qualifizierungsangebots werden auch türkische Fachausdrücke der Wirtschaft zusammen mit formellen Sprachkompetenzen vermittelt. Je nach Bedürfnissen der teilnehmenden Betriebe und Auszubildenden konnten hier verschiedene Schwerpunkte gelegt werden.

Elf türkischsprachige Auszubildende (sieben Teilnehmerinnen und vier Teilnehmer) beteiligten sich am ersten Kurs. Die Prüfung bestand aus einer Facharbeit und einer mündlichen IHK-Prüfung. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Lehrganges reisten die Auszubildenden nach Ankara und vertieften vor Ort ihre erworbenen Kenntnisse.

Der Kurs richtet sich zunächst nur an Auszubildende. Allerdings hat sich schon vor Beginn des Kurses gezeigt, dass die Unternehmer\*innen für sich und ihre Beschäftigten Interesse und den Bedarf an der Qualifizierung haben. Langfristig soll die Qualifizierung daher verstetigt und weiter verbreitet werden, d. h., die Zielgruppe der Teilnehmenden soll erweitert werden, z. B. für junge Fachkräfte. Auch die Öffnung für Betriebe, die nicht mit dem ikubiz-Ausbildungsverbund ausbilden ist vorstellbar.

## Azubitutor\*innen

Junge Fachkräfte aus Migrantenbetrieben werden als Azubi-Tutor\*innen gewonnen, um neuen Auszubildenden bei Problemen während der Ausbildung zur Seite zu stehen. Sie sollen Vertrauensperson, Ansprechpartner\*in und auch Wissensvermittler\*in sein.

Migrantenbetriebe operieren häufig unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen. Sie sind häufiger in wettbewerbsintensiven Branchen mit langen Arbeitszeiten und geringen Wachstumsaussichten tätig, wie beispielsweise dem Gastgewerbe und dem Handel. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sie häufiger Jugendliche ausbilden, die eine stärkere Unterstützung benötigen. Hier reichen die vorhandenen Hilfen – von abH bis zum externen Ausbildungsmanagement – in Einzelfällen nicht aus, wodurch die konkrete Gefahr von Ausbildungsabbrüchen besteht. Zugleich ist in den Betrieben des ikubiz-Ausbildungsverbunds ein Anstieg an starken Absolvent\*innen zu erkennen, die sehr engagiert sind und hoch motiviert, sich weiterzubilden.

Um die jungen Fachkräfte weiter zu fördern und gleichzeitig den Auszubildenden eine Unterstützung zu bieten, wird in diesen Fällen eine Zusammenarbeit als Azubi-Tandem organisiert. Das Ziel ist, durch eine persönliche Ansprechperson bei den Auszubildenden Schwankungen in der Motivation und bei den Schulleistungen aufzufangen und so zum kontinuierlichen Ausbildungserfolg beizutragen. Gleichzeitig sollen die jungen Fachkräfte als Azubi-Tutor\*innen erste Erfahrungen im Umgang mit Auszubildenden sammeln und sich so auf die Rolle als Ausbilder\*innen vorbereiten. Es fand sich schnell eine Gruppe junger Fachkräfte, die interessiert an einer solchen Tätigkeit waren. Gemeinsam wurden Inhalte, Aufgaben, aber auch Grenzen erarbeitet.

Azubi-Tutor\*innen ...

- stehen den Auszubildenden fachlich zur Seite, z. B. beim Gestalten der Ausbildungsnachweise, Lernen für die Berufsschule, Entwickeln von Lernstrategien
- sind Ansprechpersonen für (auch kleinere) Sorgen und Nöte in Schule, Betrieb und Beruf
- haben eine Vorbildfunktion für ein erfolgreiches Abschließen der Ausbildung im gleichen betrieblichen Umfeld. Sie kommen auch aus Kleinstbetrieben und kennen die Herausforderungen während der Ausbildung.
- übernehmen auch über das Tandem hinaus Verantwortung innerhalb des Ausbildungsverbundes. Als Vermittler\*innen und Vorbilder beteiligen sie sich auf Ausbildungsmessen, den Bildungspartnerschaften mit Schulen und Einführungsseminaren für neue Auszubildende.

Regelmäßig finden Tutor\*innen-Treffen mit Mitarbeiter\*innen des ikubiz statt, um Aktivitäten zu planen und zu reflektieren. Durch die intensive Begleitung der

Betriebe im Rahmen des externen Ausbildungsmanagements ist bekannt, wo es verstärkten Unterstützungsbedarf von Auszubildenden gibt. Es hat sich gezeigt, dass bestimmte Ausbildungssituationen oder spezifische Erfahrungen von Auszubildenden Probleme verursachen können, bei denen diese persönliche Form der Unterstützung angebracht ist. Beispielsweise birgt die Ausbildung im eigenen Familienbetrieb ein gewisses Konflikt- und damit Frustrationspotenzial. In diesem konkreten Fall wurde dem Auszubildenden eine Tutorin an die Seite gestellt, die eine ähnliche Ausbildungssituation durchlaufen hat.

Tandems entstehen immer in Absprache mit den Ausbildungsbetrieben. Zu Ausbildungsbeginn erhalten Inhaber\*innen und Auszubildende Informationen über diese Unterstützungsmöglichkeit. Die Tutor\*innen werden im Betrieb vorgestellt und die gemeinsame Arbeit wird besprochen. Die Azubi-Tutor\*innen nutzen den Ausbildungsplan als roten Faden, um die Ausbildung, besonders den Lernprozess inhaltlich zu unterstützen. Tutor\*innen können sowohl im eigenen als auch in einem externen Betrieb eingesetzt werden.

Die jungen Fachkräfte sammeln durch diese Tätigkeit erste Erfahrungen im Umgang mit Auszubildenden und bereiten sich so auf die Rolle als Ausbilder\*innen vor. Ein erster Schritt der Weiterbildung kann die Erlangung der Ausbildereignung sein, die eine fachliche Grundlage für die Tutorenarbeit bildet. Danach wird die ehrenamtliche Prüfungstätigkeit der jungen Fachkräfte bei den Kammern angestrebt.

Langfristig profitieren die teilnehmenden Unternehmen, da sich sowohl ihre jungen Fachkräfte qualifizieren als auch ihre Auszubildenden gefördert werden. Alle Azubi-Tutor\*innen haben in den Betrieben und bei den Auszubildenden eine große Akzeptanz. Sie verstehen dieses Ehrenamt als wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft und sehen darin auch einen Gewinn für ihre eigene berufliche Entwicklung.

#### ■ **Ausbildungsqualität fördern: neue Formen der Ausbildungsbegleitung**

Neben den entwickelten Instrumenten aus dem Modellversuch wurden auch neue Formen der Ausbildungsbegleitung durchgeführt, die die betriebliche Ausbildungsqualität in Migranten-KMU fördern sollen und damit auch zur Fachkräfteentwicklung beitragen.

#### **Ausbildungsordner in Migranten-KMU**

Um die Migranten-KMU, die in der Regel keine hauptberuflichen Ausbilder\*innen haben, bei der Ausbildung zu unterstützen, bedarf es verschiedener Instrumente, die die Qualität der Ausbildung sicherstellen. Die Entwicklung eines betriebsspezifischen Ausbildungsordners ist ein solches Instrument. Alle an der Ausbildung Beteiligten setzen sich auf diese Weise langfristig mit der Planung der Ausbildung

auseinander, entwickeln auf der Grundlage der Ausbildungsordnung betriebliche Pläne und schaffen damit die Grundlage für eine systematische Ausbildung. Durch die Planung der gesamten Ausbildung ist es leichter möglich, Lernaufgaben zu erfüllen, individuell zu fördern und differenziert auf den Leistungsstand der Einzelnen einzugehen. Der einmal entwickelte Ordner stellt durch die Möglichkeit der Vervielfältigung eine wesentliche Arbeitserleichterung dar, Ausbilder\*innen können leichter und schneller Arbeitsergebnisse kontrollieren und vergleichen. Das Kernstück sind die Ausbildungsnachweise der Auszubildenden (Berichtsheft), in denen der Verlauf der Ausbildung dokumentiert wird. Es wurde ein Raster mit Vorlagen für einen betrieblichen Ausbildungsordner erarbeitet, das als Handreichung für weitere Betriebe dienen soll. Der Ordner stärkt die betriebliche Ausbildungsqualität und trägt zur Corporate Identity des Unternehmens bei. Darüber hinaus gab es eine positive Außenwirkung bei den Kammern und Berufsschulen. Diese kannten betriebliche Ausbildungsordner bisher nur aus Großunternehmen.

### **Fachgespräche für Ausbilder\*innen**

Um arbeits- und berufspädagogische Inhalte und Entwicklungen auf dem regionalen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt aufzugreifen, organisiert das ikubiz regelmäßige Treffen zum Austausch der Ausbilder\*innen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten (betrieblicher Ausbildungsplan, Probezeit, neue Ausbildungsberufe u. a.). Dazu kommen Gespräche mit Arbeitsmarktakteuren, Kammern, Berufsschulen und Arbeitsagenturen. Der Erfahrungsaustausch und der Dialog mit den Institutionen geben neue Impulse für die Ausbildertätigkeit und fördern die Kooperation mit den Bildungs- und Arbeitsmarktakteuren.

Die Fachgespräche mit Ausbilder\*innen und Ausbildungspartnern (Unternehmen, Kammern, Schulen, Arbeitsagenturen) wurden um den Dialog mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Mannheim erweitert. Es gab großen Informations- und Gesprächsbedarf seitens der Unternehmen, was den Wirtschaftsstandort Mannheim betraf. In Kooperation mit der Wirtschaftsförderung fand eine erste große Informationsveranstaltung für die Migrantenunternehmen statt. Daraus folgen jährliche Gesprächskreise für die Unternehmer\*innen mit den Ansprechpartnern der Wirtschaftsförderung.

### **Begleitung von AEVO-Kursen**

Um das Ausbildungspersonal in Migrantenbetrieben erstmalig für Ausbildung zu qualifizieren, organisierte das ikubiz Ausbilderintensivlehrgänge für Migrant\*innen bei den Kammern. Diese hatten einen größeren Stundenumfang und wurden von einem Dozententeam durchgeführt, welches Erfahrung im Unterrichten von heterogenen und interkulturellen Gruppen hat. Außerdem gab es die Möglichkeiten der

weiterbildungsbegleitenden Hilfen durch das ikubiz. Flankiert wurden die Kurse durch Lerngruppen der Teilnehmenden und durch gezielte Vorbereitungen auf die schriftlichen und praktischen Prüfungen mit Unterstützung der Dozent\*innen. Bei der IHK Pfalz ist der erprobte AEVO-Kurs für Migrant\*innen seit Herbst 2014 im allgemeinen Kursangebot installiert, d. h. mit den erfahrenen Dozent\*innen im Bereich interkulturelles Lernen und einem erhöhten Stundendeputat. Der Kurs wird offen für alle sein, also für Interessierte mit und ohne Migrationshintergrund. Die Teilnehmenden aus den Migranten-KMU werden bei Bedarf weiterhin durch das ikubiz begleitet.

Das Ausbilderzeugnis ist für die Zielgruppe eine attraktive Qualifikation, da das neu erworbene Wissen sofort in der Praxis umgesetzt werden kann und damit ein konkreter Baustein zur Bildungsintegration, angefangen von der Urkunde im Betrieb bis zur Tätigkeit als Prüfer\*in, geschaffen wird.

#### ■ Resümee und Ausblick

Ausbilder\*innen und Auszubildende sind am Lernort „Migrantenbetrieb“ mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Ohne gezielte Unterstützung sind diese Herausforderungen schwer zu bewältigen. Fördermaßnahmen sollten sich daher nicht allein auf die Ausbildungsbeteiligung, sondern stärker auf die Nachhaltigkeit und Qualität der Ausbildung in Migrantenbetrieben konzentrieren. Unterstützungsangebote zur Nutzung von Heterogenität müssen die speziellen betrieblichen Strukturen und Bedarfe der KMU berücksichtigen. Ausgehend von diesen Rahmenbedingungen können betriebsspezifische Potenziale aufgedeckt werden und entsprechend passende Angebote gemacht werden. Es konnte aufgezeigt werden, wie die ansonsten ausschließlich als Problem bewertete betriebliche und soziale Heterogenität sowie ethnische Diversität stärker als Ressource bei der Fachkräfteentwicklung genutzt werden kann. Als besonders erfolgreich haben sich flexible Formen der Unternehmenskooperationen sowie subtile Formen der Qualifizierung erwiesen. Ein wichtiges Element zur Qualifizierung des Ausbildungspersonals ist die Unterstützung bei der Vermittlung von Lernstoff im Betrieb. Dazu gehört auch, dass Migrantenunternehmen motiviert werden, den Erwerb von Zusatzqualifikationen zu ermöglichen. Als erfolgreich haben sich hier besonders solche Maßnahmen erwiesen, die sowohl der Qualifizierung von Unternehmer\*innen bzw. dem Ausbildungspersonal als auch der der Auszubildenden dienen. So wird beispielsweise bei den Azubi-Projekten das Ausbildungspersonal bei der Auswahl und Vorbereitung der Lerneinheit von berufs- und sozialpädagogisch qualifizierten Fachkräften unterstützt. Auf diese Weise werden die kleineren Unternehmen in personeller und zeitlicher Hinsicht bei der Ausbildung entlastet, Auszubildende lernen bzw. wiederholen prüfungsrelevante Inhalte und gleichzeitig werden Ausbilder\*innen



in der Vermittlung von Ausbildungsinhalten vor gemischt zusammengesetzten Gruppen geschult. Auch durch das Instrument der Azubi-Tutor\*innen werden Auszubildende unterstützt und gleichzeitig junge Fachkräfte aus Migrantenunternehmen qualifiziert.

Es hat sich gezeigt, dass zunächst eine subtile, nicht formalisierte Qualifikation motiviert, sich zusätzlich weiterzubilden und sich auch formale Qualifikationen zuzutrauen. So haben sich einige Azubi-Tutor\*innen für einen Ada-Kurs angemeldet oder haben diesen bereits erfolgreich absolviert, einige sind auch als Prüfer\*innen bei den Kammern tätig. Es lassen sich auch Wechselwirkungen zwischen den Instrumenten der Qualifizierung erkennen. Beispielsweise ist eine (mittlerweile) junge Fachkraft nach erfolgreicher Teilnahme des Qualifizierungskurses „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ jetzt als Azubi-Tutorin engagiert. Insgesamt sind die Nachfragen nach Weiterbildungsmöglichkeiten angestiegen, bei denen die Mitarbeiter\*innen vom ikubiz-Ausbildungsverbund verstärkt auch eine beratende Funktion einnehmen.

### **Ausblick: Qualifizierung von Fachkräften – Kooperation mit IQ-Netzwerk**

Das Profil der von Migrant\*innen geführten Unterhemen hat sich verändert und diversifiziert. Ihre Branchenverteilung wird zunehmend breiter mit wachsender Bedeutung der wissensintensiven und technologieorientierten Dienstleistungen. Damit steigen auch die Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen. Strategien der Fachkräftesicherung hören nicht bei der dualen Ausbildung auf, sondern umfassen genauso Weiterbildung und andere Formen der Qualifizierung.

Um weitere Initiativen zur Fachkräfteentwicklung zu forcieren, begleitet der ikubiz-Ausbildungsverbund Migrantenbetriebe bei der Qualifizierung im Rahmen eines Projektes im IQ-Netzwerk. Das IQ-Netzwerk Baden-Württemberg<sup>2</sup> kooperiert insbesondere mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), sensibilisiert sie für Diversity-Strategien, entwickelt mit ihnen Qualifizierungskonzepte und unterstützt sie nachhaltig bei der Fachkräfteentwicklung.

### **Unternehmenserfolg sichern – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren**

Im Vorfeld des neuen Projektes wurde in Gesprächen mit Mitarbeiter\*innen und Inhaber\*innen der Bedarf zum Thema Weiterbildung erhoben. Dabei zeigte sich, dass ein großer Teil der Unternehmen eine Qualifizierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie befürworteten. Es stellte sich heraus, dass der Beratungsbedarf zu Themen wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Lehrgangskosten, Fördermöglichkeiten, Lehrgangsdauer und

<sup>2</sup> [www.netzwerk-iq-bw.de](http://www.netzwerk-iq-bw.de).

Lehrgangsträger hoch war. Für Unternehmerinnen und Unternehmer stellte sich die Frage: Wie kann ich mein Personal qualifizieren, um wirtschaftlich zu wachsen und nachhaltig auf dem Markt zu bleiben? Viele Unternehmen beschäftigen zudem langjährige Mitarbeiter\*innen mit Berufserfahrung, jedoch ohne Berufsabschluss. Um passgenau beraten zu können, steht das ikubiz im engen Austausch mit den regionalen und kommunalen Bildungsakteuren und Arbeitsmarkteinrichtungen. Im Dialog mit dem ifm werden Erkenntnisse aus der Wissenschaft genutzt, um die Fachkräfteentwicklung in den Migranten-KMU zu sichern. Die Unternehmer\*innen und Mitarbeiter\*innen werden vom ikubiz bei der betrieblichen Qualitätsentwicklung beraten und begleitet. Im ersten Schritt werden die Bedarfe in den Betrieben ermittelt. Danach erfolgt eine individuelle Beratung. Diese umfasst die berufliche Kompetenzfeststellung, die Vermittlung von passenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten und die Information über Finanzierungsmöglichkeiten. Teilnehmer\*innen von Kursen und Lehrgängen unterstützt das ikubiz durch weiterbildungsbegleitende Hilfen. Schwerpunkte sind Nachqualifizierungen mit dem Ziel, einen Berufsabschluss zu erlangen, und die Weiterbildung von jungen Fachkräften. Dabei entwickelt das ikubiz individuelle Lösungen für die Betriebe und die Qualifizierenden.





## **IV. Bildungspolitische Chancen in Migrantunternehmen**

## Türkische Sprache im Betrieb und Beruf

**Anke Settlemeyer und Lena Werner**

Bundesinstitut für Berufsbildung | Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim

### ■ Einleitung

In zwei Städten in Deutschland werden seit kurzer Zeit ausbildungsbegleitende Kurse angeboten, die sich „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ nennen. In diesen Kursen werden türkeispezifische Wirtschaftskennnisse vermittelt, wobei ein Schwerpunkt auch auf dem Erlernen fachsprachlicher Kompetenzen für den beruflichen Kontext liegt. Initiiert wurden diese Vorhaben von zwei Trägern, die Migrantenunternehmen bei der beruflichen Ausbildung begleiten und unterstützen: In Nürnberg ist dies seit 2011 der Ausbildungsring ausländischer Unternehmen (AAU e.V.), der außerdem auch einen Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner\*in Russland“ anbietet, und seit 2014 der Ausbildungsverbund des Interkulturellen Bildungszentrums in Mannheim. In beiden Fällen konnten sogar die regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK) sowie die türkischen Generalkonsulate als Kooperationspartner gewonnen werden.

Dieses Kursangebot trägt dazu bei, eine Lücke in der formalen Sprachförderung im beruflichen Kontext zu schließen. Häufig wird schlicht vorausgesetzt, dass vorhandene Sprachkompetenzen migrationsbedingt Mehrsprachiger zur Bewältigung der Anforderungen im Beruf ausreichen.

Dass sich diese Kurse im Umfeld von Betrieben etablieren konnten, die von Migrant\*innen geführt werden, mag zunächst verwundern. In ihren betrieblichen Strategien greifen Migrantunternehmen unter anderem auf herkunftslandbezogene Ressourcen zurück, die vermutlich auch mit einem Gebrauch entsprechender Sprachkenntnisse einhergehen, beispielsweise in Form von Kunden aus der

eigenen Herkunftsgruppe oder Geschäftsbeziehungen ins Ausland (Leicht/Langhauser 2014, Leicht/Werner 2013, Schaland 2009). Allerdings ist nicht automatisch davon auszugehen, dass die Inhaber\*innen selbst oder ihre Beschäftigten immer über entsprechende sprachliche Kompetenzen verfügen. Der Bedarf an Sprachen außer Deutsch beschränkt sich auch für Erwerbstätige insgesamt nicht nur auf Englisch, sondern umfasst vielmehr ein breites Spektrum (Reich/Settelmeyer i. E., ELAN 2006). Dabei hat sich gezeigt, dass ausländische Erwerbstätige im Vergleich zu nicht-ausländischen Erwerbstätigen häufiger andere Sprachen außer Deutsch bei ihren beruflichen Tätigkeiten benötigen, unter anderem auch ihre migrationsbedingte Mehrsprachigkeit (Settelmeyer 2010, Hall 2007).

Dass Migrant\*innen, die ihre Herkunftssprache<sup>1</sup> beruflich verwenden, per se über die beruflich notwendigen Kompetenzen verfügen, kann nicht vorausgesetzt werden (Settelmeyer 2011, Meyer 2008, Hall 2007), auch nicht bei Inhaber\*innen und Beschäftigten in Migrant\*innenunternehmen. Die herkunftssprachlichen Kompetenzen von Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund dürften sehr unterschiedlich sein, je nachdem, unter welchen familiären und institutionellen Bedingungen diese erworben wurden. Es macht einen Unterschied, ob eine Sprache im Schul- oder Berufssystem erlernt und praktiziert wurde oder unter den Bedingungen der Einwanderung in Deutschland in informellen Kontexten erlernt wurde, d. h. überwiegend lebensweltlich gebraucht wird. Die Anforderungen an sprachlich-kommunikative Kompetenzen unterscheiden sich erheblich je nach beruflichem Kontext und erfordern zum Teil auch „mit dem Sprachgebrauch zusammenhängendes Wissen“ (Meyer 2008: 48). Genau hier setzt der Kurs „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ an, der neben fachsprachlichen Kenntnissen auch Wissen über den wirtschaftlichen und beruflichen Kontext vermittelt. Der Kurs füllt damit eine „Professionalisierungslücke“ (Reich/Settelmeyer i. E.) in den Angeboten der Sprachförderung.

Dies ist für uns Anlass, um der Frage nachzugehen, in welchem Umfang und in welchen Bereichen im betrieblichen und beruflichen Kontext auf migrationsbedingte Ressourcen – insbesondere Sprachkenntnisse – zurückgegriffen wird. Am Beispiel des Qualifizierungskurses „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ sollen Bedarfe und Potenziale der Nutzung seitens der Betriebe und Erwerbstätigen eines solchen Angebotes aufgedeckt und reflektiert werden.

Zunächst wird dafür der Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ genauer vorgestellt. Neben dem Curriculum ist hierbei auch von Interesse, wie die Kurse entstanden sind sowie welche Betriebe und Auszubildende mit welchen

1 Erläuterungen zu anderen gebräuchlichen Begriffen, z.B. Muttersprache, Erstsprache, Familiensprache, siehe Fürstenau 2011: 31 f. Im Folgenden wird Herkunftssprache zur Bezeichnung der zusätzlich zum Deutschen verfügbaren Sprache von migrationsbedingt Mehrsprachigen verwendet. Entsprechend bezeichnet Herkunftsland das Land, aus dem die Person selbst bzw. deren Familie migriert ist.

Motiven das Angebot nutzen. Daran anschließend wird der Frage nachgegangen, in welchem Umfang und in welchen Berufsfeldern türkische Sprachkenntnisse bereits eingesetzt werden. Dafür wird zunächst aus betrieblicher Perspektive untersucht, in welchen Bereichen und in welchem Umfang Migrantenbetriebe auf migrationsbedingte (sprachliche) Ressourcen zurückgreifen. Anhand der Bedeutung von Kundschaft gleicher Herkunft sowie von Geschäftsbeziehungen ins Herkunftsland wird der Bedarf migrationsbedingter Sprachkenntnisse im betrieblichen Kontext analysiert. Aufgrund der Konzentration auf die türkische Sprache liegt der Fokus der Betrachtung auf Betrieben von Inhaber\*innen mit türkischem Migrationshintergrund. Daran anschließend wird der Einsatz der türkischen Sprache unter Erwerbstätigen analysiert, d. h., wie viele die türkische Sprache verwenden und ob dies in bestimmten Berufsbereichen besonders häufig der Fall ist. Neben einer quantitativen Einschätzung erfolgt auch eine Auseinandersetzung mit qualitativen Aspekten, insbesondere möglichen Belastungen und Konflikten eines beruflichen Einsatzes von Herkunftssprachen. Die unterschiedlichen Perspektiven werden abschließend zusammengeführt, um letztlich der Frage nachzugehen, welcher Angebote es bedarf, um zu einer angemessenen Förderung von Sprachpotenzialen und -kompetenzen im beruflichen Kontext zu gelangen. Was lässt sich diesbezüglich vom Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ lernen?

#### ■ Der Qualifizierungskurs „Wirtschaftskenner\*in Türkei“

Auf Initiative zweier Ausbildungsverbände für Migrantenunternehmen wird in Nürnberg und Mannheim eine Zusatzqualifizierung angeboten, die sich „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ nennt.<sup>2</sup> In beiden Fällen richtet sich das Angebot an Auszubildende mit Grundkenntnissen in der türkischen Sprache. Neben dem Erlernen fachsprachlicher Kompetenzen für den beruflichen Kontext werden türkeispezifische Wirtschaftskennnisse vermittelt, wobei ein Schwerpunkt in der thematischen Relevanz für kaufmännische Berufsfelder liegt. In Nürnberg bot der Ausbildungsring Ausländischer Unternehmen (AAU e.V.) im Jahr 2011 den ersten Kurs „Wirtschaftskenner/in international“ an. In Anlehnung daran entwickelte der Ausbildungsverbund des Interkulturellen Bildungszentrums (ikubiz) in Mannheim einen entsprechenden Qualifizierungskurs, der im Oktober 2013 erstmals für Auszubildende in der Region angeboten wurde. Zwar gibt es kleinere organisatorische Unterschiede, in ihrer Intention und inhaltlichen Ausrichtung sind sich beide Angebote jedoch sehr ähnlich.

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle geht besonderer Dank an die Mitarbeiter\*innen des AAU e.V. ([www.aauv.de](http://www.aauv.de)) und des ikubiz-Ausbildungsverbunds ([www.ikubiz.de](http://www.ikubiz.de)), insbesondere Püren Simsek, die uns für dieses Vorhaben hilfreiche Materialien und Informationen zur Verfügung gestellt haben.



Für beide Kurse ist es gelungen, die örtlichen IHKs und Generalkonsulate als Kooperationspartner zu gewinnen. Teilnehmende des Qualifizierungskurses absolvieren ausbildungsbegleitend einen achtmonatigen Lehrgang und müssen eine mehrstufige Abschlussprüfung bestehen. Der Kurs wird zweisprachig auf Deutsch und Türkisch durchgeführt. Im Modul „Wirtschaftstürkisch“ werden explizit türkische Fachausdrücke der Wirtschaft zusammen mit formalen Sprachkompetenzen vermittelt. Als Lernziel des Moduls wird genannt, dass die Teilnehmenden in der Lage sind, wirtschaftliche Fachtexte zu verstehen und in eigenen Worten zusammenzufassen sowie wirtschaftliche Briefe und Schriftstücke selbstständig zu verfassen. Der Kurs beinhaltet außerdem Lerneinheiten zur türkischen Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsgeografie und thematisiert aktuelle Ereignisse aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in der Türkei. Dafür werden auch verschiedene türkische Medien zur Informationsgewinnung genutzt. Ein Schwerpunkt liegt in Themen mit Relevanz für kaufmännische Berufe. Dazu gehören die wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen des türkischen Handels- und Vertragsrechts sowie aktuelle Veränderungsprozesse der Gesetzgebung in der Türkei. Auch das türkische Personalwesen wird thematisiert, d.h. die wichtigsten arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie landesübliche Instrumente der Personalakquise. Die gesetzlichen Bestimmungen des türkischen Sozialversicherungssystems, Berechnung von Sozialversicherungsbeiträgen, Kenntnisse der Steuerarten und Berechnung von Steuerlasten gehören ebenso zum Lehrplan.

Ausgehend von der Beobachtung, dass Unternehmen zunehmend Geschäftsbeziehungen in die Türkei pflegen, wollen beide Initiativen auf der Grundlage der damit einhergehenden Anforderungen im Beruf die Möglichkeit einer entsprechenden Qualifizierung bieten. Für die beteiligten Unternehmen und Auszubildenden kann für den Mannheimer Qualifizierungskurs (beispielhaft) genaueres über die Zusammensetzung und auch die Motive der Teilnahme genannt werden.

Bei einer Bedarfserfassung unter den im ikubiz-Ausbildungsverbund organisierten Betrieben stellte sich heraus, dass insbesondere Inhaberinnen und Inhaber mit türkischem Migrationshintergrund sich diesbezüglich zusätzliche Qualifikationen für ihre Auszubildenden und Beschäftigten wünschten. Demnach werde bei vielen der Kundenstamm immer internationaler, wobei nicht nur die englische Sprache an Bedeutung gewinne, sondern auch eine Zunahme Türkisch sprechender Kundinnen und Kunden zu beobachten sei. Hinzu komme ein Ausbau der Geschäftsbeziehungen und wirtschaftlicher Kontakte in die Türkei.

Ein solcher betrieblicher Kontext und entsprechende Motive zeichnen sich auch unter den Betrieben ab, die ihre Auszubildenden am Qualifizierungskurs haben teilnehmen lassen. Darunter finden sich Unternehmen aus dem Textil- und Lebensmittelhandel, die ihre Produkte aus der Türkei importieren und z. T. auch dort

produzieren lassen. In einem Unternehmen im Handel für Telekommunikation werden viele Verkaufsgespräche auf Türkisch geführt. Im Falle eines weiteren Unternehmens wurde ein größerer in der Türkei auszuführender Auftrag übernommen, d. h., Mitarbeiter\*innen haben zeitweise in der Türkei gearbeitet. Neben den genannten Betrieben im Handel kamen die Teilnehmenden des Kurses außerdem aus Steuerberatungsbüros, Speditions- und Bauunternehmen sowie einer Firma für Personalleasing. Das vertretene Branchenspektrum ist somit recht breit. Die Teilnehmenden erlernen dennoch meist kaufmännische Berufe. Besonders stark vertreten sind auszubildende Kaufleute für Büromanagement (bzw. die früheren Ausbildungsberufe der Bürokommunikation und Bürokaufleute), gefolgt von Kaufleuten im Einzel-, Groß- und Außenhandel.

In den Betrieben des ikubiz-Ausbildungsverbunds werden überproportional häufig Jugendliche mit (türkischem) Migrationshintergrund ausgebildet. Zwar verfügen sie meist über sprachliche und kulturelle Kompetenzen, meistens haben sie diese jedoch in informellen, d. h. familiären oder alltäglichen Kontexten erlernt und nicht in der Schule oder im Beruf. Hier lässt sich auch die Motivation für die Teilnahme seitens der Auszubildenden einordnen. Demnach wollten sie über die Alltagssprache hinaus ihr Türkisch verbessern und auch mehr Hintergrundwissen über die Türkei erlangen. Bei einigen steht in diesem Zusammenhang auch das berufliche Ziel, für Unternehmen eine Brückenfunktion einnehmen zu können, nicht nur im Kundenkontakt, sondern auch um in der Türkei arbeiten zu können.

#### ■ **Perspektive Betrieb: Nutzung migrationsbedingter Sprachkenntnisse in (türkischen) Migrantenbetrieben**

Das ausgeführte Beispiel zeigt Unternehmen von Inhaber\*innen (meist) türkischer Herkunft, die auf migrationsbedingte Ressourcen ihrer Beschäftigten – in diesem Falle ihrer Auszubildenden – zurückgreifen und diese auch fördern. Dabei haben in zwei Regionen wenige Betriebe gereicht, um einen entsprechenden Qualifizierungskurs bei der IHK anzugliedern.

Migrantenunternehmen wird ein besonderes Potenzial in der Nutzung migrationsbedingter Ressourcen zugesprochen. Es wird davon ausgegangen, dass sie aufgrund ihrer Mehrsprachigkeit und der Einbindung in andere Netzwerke eher wirtschaftliche Verbindungen in ihre Herkunftsländer aufbauen und auch einen heterogeneren Kundenkreis erreichen können (Schaland 2012, Goebel/Pries 2006, Portes et al. 2002). Tatsächlich schätzen – je nach Herkunftsgruppe und Branchenorientierung – zwischen einem Viertel und zwei Drittel der von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen ihre Herkunft als marktrelevanten Vorteil ein (Leicht/Werner 2013: 226).

Über die soeben beispielhaft skizzierten Unternehmen hinaus stellt sich die Frage, in welchem Umfang Migrant\*innenunternehmen auf migrationsbedingte Sprachkenntnisse zurückgreifen und in welchem betrieblichen Kontext dies geschieht. Denn auch bei ihnen ist lediglich durch das Vorhandensein von Sprachkenntnissen nicht automatisch auf ihre Nutzung zu schließen. Nutzungspotenziale und ein ökonomischer Mehrwert ergeben sich erst dann, wenn für die Kommunikation mit Kund\*innen, Klient\*innen oder Zulieferer\*innen diese Sprachkenntnisse förderlich oder erforderlich sind (Settelmeyer 2011, Meyer 2008, Benneker et al. 2005). Dies gilt auch für Migrant\*innenunternehmen. Mit Blick auf Unternehmen von Inhaber\*innen türkischer Herkunft interessiert daher, in welchem Umfang sie die türkische Sprache als betriebliche Strategie nutzen und in welchen beruflichen Bereichen dies geschieht.

### Methodische Anmerkungen

Grundlage der folgenden Darstellungen sind vom Institut für Mittelstandsforschung (ifm) durchgeführte repräsentative Unternehmensbefragungen.<sup>3</sup> Dabei wurden deutschlandweit Selbstständige mit und ohne Migrationshintergrund befragt, darunter ca. 1.400 Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund.<sup>4</sup> Neben verschiedenen soziostrukturellen und betrieblichen Indikatoren wurde auch die Bedeutung von Kundinnen und Kunden türkischer Herkunft sowie von Geschäftsbeziehungen in die Türkei erfasst. Eine exakte Erfassung der Verwendung türkischer Sprache im Betrieb ist zwar nicht möglich, mit den beiden Indikatoren lässt sich jedoch das Potenzial einer betrieblichen Nutzung der türkischen Sprache ableiten. Denn, wie bereits ausgeführt, Herkunftssprachen haben vor allem dann ein Nutzungspotenzial für Unternehmen, wenn Kundschaft, Klient\*innen oder Geschäftspartner\*innen des Unternehmens in dieser Sprache kommunizieren.

Im Folgenden wird daher untersucht, in welchem Umfang Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund Kundinnen und Kunden gleicher Herkunft haben und wie viele von ihnen Geschäftsbeziehungen in die Türkei eine hohe Bedeutung beimessen. Ein kurzer Blick auf die Zahl Selbstständiger mit türkischem Migrationshintergrund sowie ihr Beschäftigungsbeitrag sollen zuvor bei der Einschätzung ihrer ökonomischen Relevanz und „Reichweite“ weiterhelfen.

<sup>3</sup> Es handelt sich um insgesamt vier Befragungen, die zwischen 2009 und 2014 durchgeführt wurden. Die Variablen sind zu etwa zwei Dritteln identisch, sodass ein Großteil zu einem Datensatz zusammengeführt werden konnte. Für eine detaillierte Erklärung des methodischen Vorgehens siehe Leicht/Langhauser 2014: 19 ff.

<sup>4</sup> Die Definition von Migrationshintergrund folgt derjenigen des Statistischen Bundesamtes, d.h. Personen mit türkischer Staatsangehörigkeit und Personen deutscher Staatsangehörigkeit, die selbst oder deren Eltern(teil) in der Türkei geboren sind.

### Selbstständige türkischer Herkunft und ihr Beschäftigungsbeitrag

Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund bilden mit einer Anzahl von 91.000 die zweitgrößte Gruppe innerhalb der migrantengeführten Unternehmen.<sup>5</sup> Etwa die Hälfte (51%) arbeitet als Soloselbstständige, d.h. ohne weitere Beschäftigte. Die Arbeitgeberunternehmen sind – wie die Unternehmenslandschaft insgesamt in Deutschland – äußerst kleinbetrieblich strukturiert. Im Schnitt haben 78% der Arbeitgeberunternehmen zwischen zwei und fünf Beschäftigte (inklusive Inhaber\*in). Insgesamt ist ihr Beschäftigungsbeitrag jedoch nicht zu unterschätzen. Nach „vorsichtiger Schätzung“ von Leicht und Langhauser erreichen sie ein Beschäftigungsvolumen von 300.000 Personen<sup>6</sup> (Leicht/Langhauser 2014: 60).

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Gebrauch der türkischen Sprache im Betrieb interessiert natürlich, wie viele der Beschäftigten ein solches Sprachpotenzial aufweisen. Dies kann auf Basis der vorliegenden Daten ebenfalls nur indirekt über den Migrationshintergrund erfasst werden. Es zeigt sich, dass in den Unternehmen von Inhaber\*innen mit türkischem Migrationshintergrund sehr häufig auch Personen türkischer Herkunft beschäftigt sind. Durchschnittlich 63% der Beschäftigten haben einen türkischen Migrationshintergrund. Innerhalb dieses Aggregats gibt es eine kleine Gruppe von etwa einem Fünftel, die keine oder kaum Beschäftigte gleicher Herkunft haben (max. 25% des Personals). Bei einem deutlich größeren Anteil dominiert die Beschäftigung von Personen gleicher Herkunft, denn bei der Hälfte der Unternehmen haben mindestens 75% der Beschäftigten einen türkischen Migrationshintergrund.

In den Unternehmen von Inhaber\*innen mit türkischem Migrationshintergrund finden sich vergleichsweise häufig Beschäftigte gleicher Herkunft. Lediglich unter Selbstständigen russischer Herkunft liegt der durchschnittliche Anteil mit 70% etwas höher. Ansonsten bewegt sich der Anteil Beschäftigter mit dem gleichen Migrationshintergrund wie die Inhaber\*innen – je nach Herkunftsgruppe – zwischen 36% und 57% und damit etwas niedriger. In Migrantenunternehmen, insbesondere auch von Inhaber\*innen türkischer Herkunft, ist also ein deutliches Potenzial migrationsbedingter Sprachkenntnisse zu vermuten. Ob diese eingesetzt werden, hängt sowohl von den tatsächlichen Sprachkompetenzen als auch vom betrieblichen Kontext ab. Letzteres wird nachfolgend dargestellt.

---

5 Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2012.

6 Inklusive Soloselbstständige und Inhaber\*innen.

## Bedeutung von Kundschaft türkischer Herkunft

Zunächst ist hervorzuheben, dass die Bedeutung von Kund\*innen gleicher Herkunft für Migrantenunternehmen eher überschätzt wird. Denn im Durchschnitt haben „nur“ 14 % der Kundinnen und Kunden den gleichen Migrationshintergrund wie die Inhaber\*innen. Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund haben – zunächst insgesamt betrachtet – mit 20 % etwas häufiger Kund\*innen gleicher Herkunft. Hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich allerdings sowohl Unternehmen, die angeben, gar keine Kund\*innen der gleichen Herkunftsgruppe zu haben, als auch welche, die diese überwiegend haben. So gibt jede\*r sechste Unternehmer\*in (16 %) an, keine Kundschaft türkischer Herkunft zu haben. Der überwiegende Anteil Selbstständiger mit türkischem Migrationshintergrund zählt jedoch auch Personen aus der eigenen Herkunftsgruppe zum Kundenkreis. Bei 25 % der Unternehmen machen sie sogar mindestens die Hälfte der Kundschaft aus.

Im Vergleich zu Selbstständigen mit türkischem Migrationshintergrund gehören Personen der gleichen Herkunft lediglich bei Selbstständigen russischer Herkunft noch häufiger zum Kundenkreis. Unter ihnen haben im Durchschnitt ein Drittel der Kund\*innen den gleichen Migrationshintergrund. In allen anderen Gruppen liegen die Mittelwerte weit darunter (Leicht/Langhauser 2014: 51 ff.).

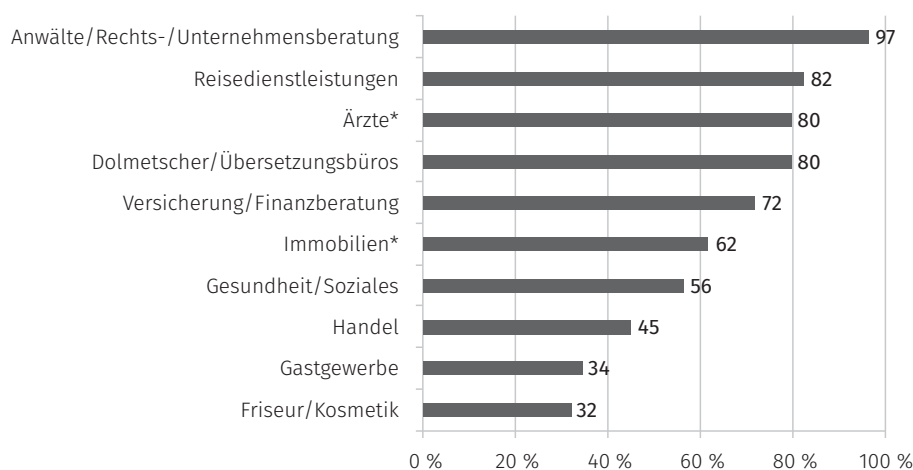
Soweit eine auf die eigene Herkunftsgruppe ausgerichtete Kundenstruktur eine Rolle spielt, wird diese stark durch die Branchenzugehörigkeit bestimmt. Es sind vor allem Selbstständige im Handel und den Dienstleistungen, die einen überdurchschnittlichen Anteil Kundinnen und Kunden gleicher Herkunft haben. Dies zeigt sich insgesamt für Migrantenunternehmen und auch für Unternehmer\*innen mit türkischem Migrationshintergrund. Hier sind es besonders Selbstständige in den wissensintensiven Dienstleistungen, für die die eigene Herkunftsgruppe mit einem Anteil von 38 % als Kundschaft von besonderer Relevanz ist.

Doch welche Berufsbereiche sind es, in denen Selbstständige mit türkischer Herkunft besonders häufig auch Kundschaft türkischer Herkunft haben? Im Durchschnitt sind 20 % der Kund\*innen von Selbstständigen mit türkischem Migrationshintergrund aus der gleichen Herkunftsgruppe. Gemessen an der Häufigkeit eines vergleichsweise hohen Kundenanteils gleicher Herkunft (d.h. mindestens 20 %) zeichnen sich folgende Trends ab (Abb. 1):

Auffällig ist eine Gruppierung von Berufen der wissensintensiven Dienstleistungen, in denen es einer hohen Qualifikation und auch Vertrauenswürdigkeit bedarf und in denen der überwiegende Anteil Selbstständiger auch viele Kund\*innen türkischer Herkunft hat. Dabei handelt es sich meist um Freie Berufe. Mit 97 % sind es vor allem Anwaltskanzleien, Rechts- oder Unternehmensberatungen, die (fast alle) einen überdurchschnittlich hohen Anteil Kundschaft mit türkischem Migrationshintergrund haben. Auch auf Ärzt\*innen (80 %), Dolmetscher\*innen (80 %),

Versicherungs- und Finanzberater\*innen (72 %) trifft dies zu. Etwas seltener (56 %) ist eine entsprechende Kundenzusammensetzung bei Selbstständigen zu beobachten, die Tätigkeiten im Gesundheits- und Sozialwesen ausführen. In allen diesen Berufsbereichen ist neben der fachlichen Kompetenz auch ein hohes Maß an Vertrauen und Einfühlungsvermögen gefragt. Hier können hochqualifizierte Selbstständige türkischer Herkunft durch ihre Mehrsprachigkeit sowie andere migrationsbedingte Erfahrungen offenbar eine Brückenfunktion einnehmen, die deutlich von der eigenen Herkunftsgruppe nachgefragt wird. Angesichts der geforderten fachlichen Anforderungen in diesen Berufsbereichen ist davon auszugehen, dass auch die fachlichen Anforderungen an die Kommunikation sehr hoch sind.

Abb. 1: Anteil der Unternehmen von Inhaber/innen mit türkischem Migrationshintergrund, die mind. 20 % Kunden türkischer Herkunft haben



\* weniger als 20 Fälle

Quelle: ifm-Mannheim-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“ (N = 1.392), eigene Berechnungen.

Weitere Berufsfelder, in denen Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund häufig hohe Anteile türkischer Kund\*innen haben, sind Reise- und Touristikdienstleistungen (80 %) sowie solche im Bereich des Immobilienmarktes (62 %). Zwar sind sie nicht den hochqualifizierten Berufen zuzuordnen, die Kommunikation wird aber nicht weniger fachlich geprägt sein.

Andere Berufsbereiche der nicht-wissensintensiven Dienstleistungen haben zwar vergleichsweise seltener, aber doch im relevanten Ausmaß hohe Anteile Kund\*innen gleicher Herkunft. So haben etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen im Handel (45 %) und immerhin noch ein Drittel im Gastgewerbe sowie der Friseur- und Kosmetikstudios mindestens 20 % Kund\*innen mit türkischem Migrations-

hintergrund. Auch hier ist Kommunikation mit der Kundschaft sehr wichtig, aber vermutlich weniger fachlich geprägt.

Auch in den handwerklichen Berufen haben nicht wenige Selbstständige türkischer Herkunft hohe Anteile Kund\*innen türkischer Herkunft (hier nicht abgebildet). So sind es 34 % der Unternehmer\*innen im Baugewerbe und 43 % im Produzierenden Gewerbe, die angeben, unter ihrer Kundschaft mindesten 20 % mit türkischem Migrationshintergrund zu haben.

### **Bedeutung von Geschäftsbeziehungen in die Türkei**

Migrationsbedingte Sprachkompetenzen werden nicht nur im Kundenkontakt verwendet, sondern auch im Kontakt mit Geschäftspartnerinnen und -partnern im Ausland. In der ifm-Erhebung wurden die Unternehmen daher gefragt, inwieweit Geschäftsbeziehungen ins Ausland und speziell in das Herkunftsland der Inhaber\*innen bestehen, die gleichzeitig für die geschäftliche Strategie von Bedeutung sind.

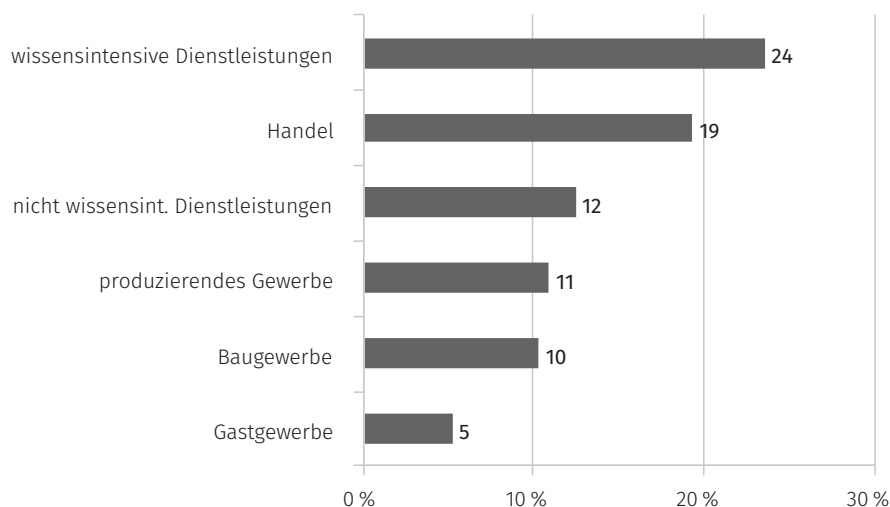
Über alle Herkunftsgruppen hinweg geben 14 % der Migrant\*innenunternehmen an, dass solche Kontakte ins Herkunftsland von großer Bedeutung sind. Unter Selbstständigen türkischer Herkunft nutzt etwa ein Viertel Geschäftskontakte in die Türkei, wobei für 17 % solche Kontakte „von großer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg“ ihres Unternehmens sind. Inwieweit sich diese Geschäftskontakte auch ökonomisch bemerkbar machen, zeigt sich u. a. anhand des im Ausland erzielten Umsatzes.<sup>7</sup> Demnach entfallen im Schnitt 1,6 % auf Geschäfte in der Türkei. Geschäftsbeziehungen in andere Länder scheinen ökonomisch bedeutender zu sein, denn im übrigen Ausland wird durchschnittlich 9 % des Umsatzes erzielt (Leicht/Langhauser 2014: 68 ff.).

Andere Herkunftsgruppen sind in ihren unternehmerischen Tätigkeiten deutlich stärker auf den internationalen Markt ausgerichtet. Am wichtigsten sind Geschäftskontakte ins Herkunftsland für Selbstständige italienischer (30 %), osteuropäischer (25 %) und süd-/ostasiatischer Herkunft (20 %). Zum Vergleich: Bei Unternehmen von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund werden durchschnittlich 4,6 % des Umsatzes im Ausland erzielt (Leicht/Langhauser 2014: 68 ff.). Insgesamt sind kleine und mittlere Unternehmen also eher „binnenwirtschaftlich“ orientiert. Angesichts dessen ist die Relevanz außenwirtschaftlicher Geschäftsbeziehungen für einen beachtlichen Anteil von Migrant\*innenunternehmen nicht zu unterschätzen. Diese zeigt sich bei Selbstständigen mit türkischem Migrationshintergrund eher in der Bedeutung von Geschäftskontakten in die Türkei und weniger im dort erzielten Umsatz.

<sup>7</sup> Hierbei wird nur nach Umsätzen aus Exportgeschäften, nicht aber Importgeschäften gefragt. D. h., es wird auch nur eine von zwei möglichen Richtungen außenwirtschaftlicher Geschäftsbeziehungen erfasst.

In Hinblick auf Berufsbereiche mit erhöhten Auslandskontakten zeichnet sich ein ähnliches Muster ab wie hinsichtlich der Bedeutung von Kundinnen und Kunden gleicher Herkunft. Migrantenunternehmen mit Auslandsbeziehungen finden sich vorwiegend im Handel und den wissensintensiven Dienstleistungen. Unternehmen von Migrant\*innen aus der Türkei geben in diesen Wirtschaftsbereichen am häufigsten an, dass Geschäftsbeziehungen in die Türkei von großer Bedeutung sind (Abb. 2).

Abb. 2: Anteil der Unternehmen von Inhaber/innen mit türkischem Migrationshintergrund, für die Geschäftskontakte in die Türkei von großer Bedeutung sind



Quelle: ifm-Mannheim-Datenpool „Migrantenunternehmen in Deutschland“ (N = 1.106), eigene Berechnungen.

Am häufigsten sind es Selbstständige in den wissensintensiven Dienstleistungen, für die solche Geschäftskontakte von großer Bedeutung sind (24%). Darunter finden sich Anwaltskanzleien, Rechts- und Unternehmensberatungen genauso wie Übersetzungs- und Dolmetscherbüros. Auch Selbstständige in der Kreativwirtschaft nutzen wirtschaftliche Verbindungen in die Türkei, beispielsweise in der Werbe- und Filmbranche oder im Verlagswesen.

Im Handel sind es etwa ein Fünftel der Unternehmer\*innen, die ihren Geschäftskontakten in die Türkei eine hohe Bedeutung zuschreiben. Hier sind es Unternehmen im Lebensmittel- und Textilhandel, Juweliere und Kfz-Händler, die vermutlich in Form von Importen oder Exporten diese Verbindungen nutzen.

In anderen Wirtschaftsbereichen scheinen Geschäftskontakte in die Türkei seltener relevant für das unternehmerische Gelingen zu sein. In den nicht-wissensintensiven Dienstleistungen ebenso wie im Produzierenden Gewerbe und Baugewerbe gibt etwa jede\*r zehnte Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund



an, dass diese von Bedeutung sind. Darunter finden sich beispielsweise Touristik- und Reisebüros oder Bauunternehmen. Doch scheint es vereinzelt auch eher lokal ausgerichteten Betrieben wie Friseur- und Kosmetikstudios gelungen zu sein, Geschäftskontakte in die Türkei für ihre Tätigkeit zu nutzen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass für viele Selbstständige mit türkischem Migrationshintergrund Personen gleicher Herkunft als Kundschaft und auch Geschäftsbeziehungen in die Türkei von ökonomischer Bedeutung sind. Etwa jede\*r fünfte Kunde dieser Betriebe hat einen türkischen Migrationshintergrund, bei einigen sind es deutlich mehr. Bei einem Viertel tragen Geschäftsbeziehungen in die Türkei zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei. Es ist davon auszugehen, dass hier auch die türkische Sprache durchaus von Relevanz ist. Dabei ist der betriebliche Kontext des (potenziellen) türkischen Sprachgebrauchs sehr unterschiedlich. Als besonders hoch ist ein solches Potenzial bei Unternehmen im Bereich der Dienstleistungen einzuschätzen. Hier sind zum einen die wissensintensiven, meist Freien Berufe hervorzuheben, also Anwaltskanzleien, Arztpraxen, Versicherungs- und Finanzberatungen von Selbstständigen mit türkischem Migrationshintergrund. Werden hier Gespräche mit Kund\*innen oder Geschäftspartnern und -partnerinnen auf Türkisch geführt, sind die fachlichen Anforderungen an die Kommunikation vermutlich ähnlich hoch wie an andere Kompetenzen, die für die Ausübung des Berufs benötigt werden. Zum anderen lassen sich verstärkt Unternehmen im Handel oder anderen kaufmännischen Dienstleistungen finden, wie Reisebüros oder Immobilienmakler, bei denen ein hohes Potenzial für den Gebrauch der türkischen Sprache identifiziert werden konnte.

### ■ Perspektive Erwerbstätige:

#### Verwendung der türkischen Sprache durch Erwerbstätige

Im vorangegangenen Abschnitt wurde der Bedarf an Türkisch in Unternehmen migrantischer insb. türkischer Selbstständiger analysiert und präzisiert: Es wurden Berufsfelder benannt, in denen diese Sprache verwendet wird, und betriebliche Merkmale deutlich, die diesen Bedarf begründen. Die folgende Analyse geht nun von Erwerbstätigen aus, die angeben, die türkische Sprache bei ihren beruflichen Tätigkeiten einzusetzen – unabhängig davon, ob sie in Unternehmen arbeiten, die von Migranten oder von Nicht-Migranten geführt werden. Auf dieser Datengrundlage wird Fragen nachgegangen, die die voranstehenden Analysen ergänzen, indem z. B. ermittelt wird, wie viele Erwerbstätige die türkische Sprache verwenden und in welchen Berufsbereichen dies besonders häufig der Fall ist. Da Türkisch zu großen Anteilen von Erwerbstätigen verwendet werden dürfte, die diese Sprache mig-

rationsbedingt erworben haben, wird auf diese Gruppe von Erwerbstätigen eigens eingegangen.

Grundlage der Darstellungen sind repräsentative Befragungen von Erwerbstätigen, die vom Bundesinstitut für Berufsbildung und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in den Jahren 2006 und 2012 durchgeführt wurden.<sup>8</sup> Insbesondere die Befragung des Jahres 2006 liefert aufschlussreiche Ergebnisse zu den oben aufgeworfenen Fragen, da (anders als 2012) neben Englisch zahlreiche Sprachen, die Erwerbstätige ggf. bei ihren Tätigkeiten benötigen, einzeln abgefragt wurden.<sup>9</sup> Auch Rückschlüsse auf die Verwendung der Herkunftssprachen von Migrantinnen und Migranten sind möglich, da in der Befragung von 2006 zur Feststellung des Migrationshintergrunds nicht nur die Nationalität, sondern auch die im Kindesalter erlernte(n) Muttersprache(n) erhoben wurden. Darüber hinaus werden einschlägige qualitative Studien aus Berufsbildung und Sprachwissenschaft berücksichtigt (Bührig et al. 2012, Bethscheider et al. 2011, Settlemeyer et al. 2006, Meyer 2004).

#### **Erwerbstätige, die Türkisch im Beruf benötigen**

Im Jahr 2006 gaben 49 % der bei der oben genannten Erwerbstätigenuntersuchung Befragten an, Fremdsprachen in ihrer Tätigkeit zu benötigen. Die meisten von ihnen verwenden Englisch (ca. 93 %), gleichwohl beschränkt sich der Bedarf keineswegs allein darauf. Vielmehr wird eine Vielzahl von Sprachen eingesetzt, unter anderem Türkisch. 4 % der Erwerbstätigen, die 2006 bei ihrer Tätigkeit Sprachen außer Deutsch gebrauchen, benötigen Türkisch. Im Vergleich dazu werden Französisch (15 %) und Russisch (7 %) von mehr Erwerbstätigen, Spanisch von ebenso vielen, Italienisch (3 %) und Polnisch (2 %) dagegen von weniger Beschäftigten benötigt. Türkisch ist demnach Teil des quantitativ bezifferbaren beruflich verwendeten Sprachenspektrums außer Englisch (Hall 2007: 49, andere Betriebsbefragungen siehe Reich/Settlemeyer i. E.). Im Jahr 2012 hat der Anteil der Erwerbstätigen, die angeben, Fremdsprachen im Beruf zu benötigen, deutlich zugenommen und beträgt ca. 58 %; der Anteil derer, die Englisch benötigen, ist dabei auf ca. 87 % gesunken (Hall 2012). Offenbar hat der Bedarf an nichtdeutschen Sprachen außer Englisch in beruflichen Kontexten zugenommen. Um welche Sprachen es sich dabei im Einzelnen handelt, kann auf der Grundlage der Erwerbstätigenbefragung 2012 jedoch nicht näher ermittelt werden.

---

<sup>8</sup> Hierbei wurden 20 000 erwerbstätige Personen in Deutschland ab 15 Jahren befragt, die regelmäßig mindestens zehn Stunden pro Woche gegen Bezahlung arbeiten. Es wurden Selbstständige, nicht jedoch Auszubildende einbezogen.

<sup>9</sup> Die Frage lautete: „Benötigen Sie in Ihrer Tätigkeit Grund- oder Fachkenntnisse in Sprachen außer Deutsch?“

### Berufsfelder, in denen Türkisch benötigt wird

Auf der Grundlage der Erwerbstätigenbefragung 2006 können folgende Berufsfelder, in denen Türkisch verwendet wird, ermittelt werden:

- Am häufigsten benötigen Erwerbstätige Türkisch in Berufen des medizinisch-pflegerischen Bereichs mit und ohne Approbation: Es sind dies Krankenschwestern und -pfleger, (zahn-)medizinische Fachangestellte, Sanitäter\*innen, (Zahn-)Ärzte und (Zahn-)Ärztinnen sowie Altenpfleger\*innen, jedoch auch Apotheker\*innen und physiotherapeutisch Tätige. Ca. ein Viertel der Erwerbstätigen dieser Untersuchung, die angeben, Türkisch in ihrer Tätigkeit zu benötigen, sind diesem Berufsfeld zuzuordnen.
- Mit ca. einem Fünftel der Erwerbstätigen, die Türkisch bei ihrer Tätigkeit einsetzen, fällt der Anteil in sozialen und pädagogischen Berufen etwas geringer aus als im medizinisch-pflegerischen Bereich. Einen entsprechenden Bedarf äußern Erzieher\*innen, Sozialarbeiter\*innen (vgl. auch Meyer 2008), Lehrer\*innen an allgemein- und berufsbildenden Schulen sowie Personen, die in heilpädagogischen Einrichtungen arbeiten.
- Aber auch in handwerklichen und kaufmännischen Berufen benötigen Erwerbstätige Türkisch: ca. 14 % bzw. 12 % der Befragten geben dies an. Das Spektrum handwerklicher Berufe, in denen Türkisch verwendet wird, ist sehr breit. Es umfasst unter anderem Schweißer\*innen, Werkstofftechniker\*innen, Parkettleger\*innen, Maler\*innen, Glaser\*innen, Gas- und Wasserinstallateure bzw. -installateurinnen sowie Elektriker\*innen. Im kaufmännischen Bereich sind es vor allem Personen, die im Handel, in Banken und Versicherungen arbeiten.
- Das verbleibende Viertel von Personen, die Türkisch im Beruf benötigen, verteilt sich auf sehr unterschiedliche Berufsbereiche, z. B. den Polizeidienst, Ingenieurberufe, Beschäftigungen in der Verwaltung und einfache Tätigkeiten in der Reinigungsbranche, beim Verladen oder bei sonstigen Hilfstätigkeiten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich auf der Grundlage der Erwerbstätigenbefragung Schwerpunkte für die Verwendung des Türkischen in medizinisch-pflegerischen und in sozialen und pädagogischen Berufen abzeichnen, gefolgt von handwerklichen und kaufmännischen Tätigkeiten. Offenbar wird die türkische Sprache in einer Vielzahl von Berufen nicht nur bei geschäftlichen Kontakten ins Ausland, sondern auch in erheblichem Maße bei der Kommunikation mit Kund\*innen innerhalb Deutschlands eingesetzt.

Ob die Abfolge dieser Schwerpunkte auch in Zukunft unverändert fortbestehen wird, wird zu beobachten sein. In Stellenanzeigen für Auszubildende, die bei der Bundesagentur für Arbeit im Oktober 2011 gemeldet waren, wurden (in geringem Maße) auch Sprachen außer Englisch nachgefragt. Dabei übertraf die Nachfrage nach türkischen Sprachkenntnissen bei Ausbildungsstellen im Einzelhandel und

bei Bürokaufleuten die bei (zahn-)medizinischen Fachangestellten (Settelmeyer et al. i. E.). Ob in den nächsten Jahren auch bei Erwerbstätigen der Bedarf an Türkisch in kaufmännischen Berufen zunehmen wird, bleibt abzuwarten.

#### **Erwerbstätige mit Türkisch als Herkunftssprache**

Da Türkisch eine Sprache ist, die in Deutschland insbesondere von Personen mit Migrationshintergrund gesprochen wird, wird im Folgenden untersucht, inwiefern diese Personen Türkisch in ihren Tätigkeiten verwenden.

#### **Quantitative Bedeutung**

Auswertungen der oben genannten Erwerbstätigenbefragung des Jahres 2006 zufolge benötigen 13,4 % der Erwerbstätigen mit türkischer Herkunftssprache diese Sprache in ihrer Tätigkeit. Damit setzt jeder siebte Erwerbstätige mit türkischer Herkunftssprache diese im Beruf ein. Im Vergleich zu Erwerbstätigen mit russischer, polnischer oder italienischer Herkunftssprache, die diese Sprachen im Beruf einsetzen, liegt diese Quote im mittleren Bereich: Russisch und Polnisch werden häufiger (21,2 % bzw. 17,4 %) Italienisch dagegen wird seltener verwendet (10,9 %) (Settelmeyer 2010: 69).

Erwerbstätige, die ihre Herkunftssprache im Beruf verwenden, setzen darüber hinaus auch andere nichtdeutsche Sprachen ein. Befragte mit türkischer Herkunftssprache beispielsweise geben an, auch Englisch und Französisch zu benötigen. Englisch brauchen sie sogar häufiger als Türkisch. Bei Erwerbstätigen mit russischer, italienischer und polnischer Herkunftssprache ergibt sich ein ähnliches Bild. Offenbar arbeiten diese Erwerbstätigen (auch) in mehrsprachlich geprägten beruflichen Settings, in denen nicht nur eine bestimmte nichtdeutsche Sprache benötigt wird, sondern mehrere eingesetzt werden.

Die Erwerbstätigenbefragungen 2006 und 2012 lassen auch Aussagen zum Niveau in nichtdeutschen Sprachen zu, das Beschäftigte zur Bewältigung entsprechender Aufgaben brauchen. Diese Angaben basieren auf Einschätzungen der Befragten selbst. Eine Differenzierung in verschiedene nichtdeutsche Sprachen ist dabei jedoch nicht möglich. Es zeigt sich, dass Personen mit Migrationshintergrund häufiger als solche ohne Migrationshintergrund Fachkenntnisse in Sprachen außer Deutsch benötigen: Ca. 18 % der Erwerbstätigen ohne Migrationshintergrund, die in Büro-, kaufmännischen und Dienstleistungsberufen arbeiten, geben an, Fachkenntnisse in nichtdeutschen Sprachen zu benötigen, bei denen mit Migrationshintergrund sind es mit ca. 46 % mehr als 2,5-mal so viele. Betrachtet man die zuvor ermittelten Unternehmen mit mind. 20 % Kundschaft türkischer Herkunft (vgl. Abb. 1), überrascht dieser hohe Anteil nicht. In den Pflege- und Gesundheitsberufen ohne Approbation fällt der Unterschied noch deutlicher aus: Während ca. 9 %

der Personen ohne Migrationshintergrund in diesem Berufsfeld Fachkenntnisse in nichtdeutschen Sprachen benötigen, sind es bei denen mit Migrationshintergrund mit ca. 38 % mehr als viermal so viele (Reich/Settelmeyer i. E.).

### **Weitere Aspekte der Verwendung von Herkunftssprachen**

Auch die Differenzierung und Quantifizierung der beruflichen Verwendung der türkischen Sprache aus Sicht der Erwerbstätigen hat deutlich gemacht, dass diese Sprache im Beruf eine wichtige Ressource darstellen kann. Im Folgenden wird mit möglichen Belastungen und Konflikten, die mit der beruflichen Verwendung verbunden sein können, eine weitere Facette des beruflichen Einsatzes der Herkunftssprachen thematisiert, die ggf. bei der inhaltlichen Gestaltung von Qualifizierungsangeboten berücksichtigt werden sollte. Fremdsprachen werden häufig in formalen Angeboten in Schule und Weiterbildung systematisch erlernt und vermittelt und der Kenntnisstand z.T. mittels der Niveaubeschreibungen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Fremdsprachen beschrieben. Der Wert von Fremdsprachen für die persönliche Bildung und berufliche Entwicklung ist unbestritten. Demgegenüber ist der Erwerb von Kompetenzen in den migrationsbedingt vorhandenen Herkunftssprachen abhängig von der Migrationsbiografie z.B. von im Herkunftsland verbrachten Zeiten und den dort erworbenen Sprachkompetenzen sowie von den familiären und institutionellen Bedingungen des Spracherwerbs und -gebrauchs in Deutschland (Reich 2005, Settelmeyer et al. i. E.). Zudem wird über den Wert und die Legitimität der Herkunftssprachen von Migrant\*innen sehr kontrovers diskutiert (Gogolin/Neumann 2009). Erinnerung sei hier z.B. an Diskussionen in allgemeinbildenden Schulen über das Verbot, Herkunftssprachen in den Pausen auf dem Schulhof zu sprechen. Zwar wird in Betrieben die Verwendung der Herkunftssprachen für berufliche Zwecke meist gutgeheißen, da dies z.B. zur Kundenbindung beiträgt, gleichwohl kann deren Einsatz für die Sprecher\*innen mit Belastungen verbunden sein, die von betrieblicher Seite meist wenig beachtet werden.

Beim beruflichen Einsatz der Herkunftssprachen benötigen migrationsbedingt Mehrsprachige je nach Beruf spezifische sprachlich-kommunikative Kompetenzen (beispielhaft siehe Settelmeyer/Hörsch 2009: 91 ff., Reich/Settelmeyer i. E.), z.B. fachsprachliches Vokabular, sprachliche Mittel zur situationsangemessenen Ansprache von Kund\*innen sowie die Fähigkeit, auch das zu verstehen, was „zwischen den Zeilen“ mitgeteilt wird. Bei der Sprachmittlung, also einer dolmetschenden Vermittlung, können darüber hinaus auch die Kenntnis bestimmter Gesprächsarten, z.B. der Anamnese im medizinischen Bereich, und ein rollenspezifisches Verhalten als Sprachmittler\*in erforderlich sein (Settelmeyer 2009, Meyer 2004, zu Anforderungen im Krankenhaus Bührig et. al. 2012: 410 ff.). Da nicht davon aus-

gegangen werden kann, dass alle Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund über entsprechende Kenntnisse verfügen, und, wie einleitend dargestellt, es bislang nur wenig formale und institutionalisierte Angebote zur berufsbezogenen Bildung dieser Sprachen gibt, müssen sich diese Erwerbstätigen die erforderlichen Kompetenzen oft selbst aneignen. Nur in Ausnahmefällen werden sie dabei von betrieblicher Seite unterstützt; z. T. werden herkunftssprachliche Kenntnisse vielmehr als „Sonderangebot“ wahrgenommen, das diese Beschäftigten „gratis“ zusätzlich zu ihren beruflichen Fachkenntnissen mitbringen.

Darüber hinaus können mit der Verwendung von Herkunftssprachen Belastungen psychosozialer Art und Mehrarbeit einhergehen, z. B. wenn medizinische Fachangestellte schwerkranken Patienten und Patientinnen schlechte Diagnosen übermitteln müssen (Settemeyer 2009) und Beschäftigte im Einzelhandel z. T. zusätzlich zu den eigenen Aufgaben Kund\*innen mit gleicher Herkunftssprache in anderen Abteilungen eines Kaufhauses betreuen müssen.

Nicht zuletzt müssen Beschäftigte mit Migrationshintergrund die grundsätzliche Entscheidung treffen, ob sie ihre Herkunftssprache bei ihren beruflichen Tätigkeiten überhaupt einsetzen wollen. Manche verstehen die Verwendung dieser Sprache als Widerspruch zu bereits geleisteten Integrationsanstrengungen beim Erwerb der deutschen Sprache und zur angestrebten Zugehörigkeit v. a. zu Deutschland. Zudem vermeiden Beschäftigte z. T. die Verwendung der Herkunftssprache, um zu verhindern, am Arbeitsplatz als Person mit Migrationshintergrund erkannt und in der Folge als solche angesprochen zu werden (Bethscheider et al. 2011, Settemeyer et al. 2006).

Auf der Grundlage der oben genannten Erwerbstätigenbefragung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die türkische Sprache in einer Vielzahl von beruflichen Feldern benötigt wird. Schwerpunkte der Verwendung bilden medizinisch-pflegerische, soziale und pädagogische Berufe sowie solche im kaufmännischen und handwerklichen Bereich. Die Analysen, die weitgehend auf repräsentativen Daten von Erwerbstätigen für Deutschland gründen, bestätigen die Bedeutung der kaufmännischen Berufe, auf die sich die Qualifizierungs-Initiative „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ in Nürnberg und Mannheim für Personen mit türkischen Sprachkenntnissen konzentriert, weisen darüber hinaus jedoch auf mögliche weitere Handlungsfelder für eine solche Qualifizierung hin. Deutlich wurde auch, dass Personen, die Türkisch bei beruflichen Tätigkeiten einsetzen, diese Sprache als Fremdsprache bzw. als Herkunftssprache erworben haben können. Mit der Art des Erwerbs können unterschiedliche Bedarfe der Qualifizierung der Sprache selbst sowie der Reflexion des Gebrauchs einhergehen.

## ■ Fazit

Ausgangspunkt dieses Beitrags war die Qualifizierung „Wirtschaftskenner\*in Türkei“, die in Nürnberg und Mannheim für Auszubildende insbesondere in kaufmännischen Berufsfeldern entwickelt und erfolgreich durchgeführt wurde. Ziel der Qualifizierung ist, dass Auszubildende neben den sprachlichen Mitteln in Türkisch auch kulturelle Kenntnisse erwerben, die sie bei berufsbezogenen Kontakten in die Türkei bzw. mit türkischer Kundschaft im Inland benötigen. Anliegen des Beitrags war, auf der Grundlage empirischer Daten zu prüfen, ob es auch andere Berufsfelder gibt, in denen Türkisch eingesetzt wird. Das Ergebnis sollte im Hinblick auf die Qualifizierung „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ reflektiert werden.

Die Analysen zum beruflichen Einsatz der türkischen Sprache bestätigen deren Verwendung in dem kaufmännischen Berufsfeld, sodass es auch in anderen Regionen Deutschlands einen Bedarf an diesem Angebot geben dürfte. Die Qualifizierung „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ sollte daher über die beiden bisherigen Standorte hinaus bekannt gemacht und Möglichkeiten der Implementation gesucht werden.

Die Analysen der Verwendung der türkischen Sprache im Beruf auf der Grundlage der Untersuchungen von Migrant\*innenunternehmen und Erwerb\*stätigen haben gezeigt, dass in Migrant\*innenunternehmen ein hohes Potenzial für den berufsbezogenen Gebrauch der Herkunftssprache besteht. Für Qualifizierungen dieser Art sind Migrant\*innenunternehmen daher eine wichtige Zielgruppe. Dabei sollte sich das Angebot nicht nur auf Auszubildende beschränken, sondern auch für Beschäftigte insgesamt und ggf. auch für Inhaber\*innen offen sein.

Die Untersuchungen haben außerdem deutlich gemacht, dass über die kaufmännischen Berufe hinaus Türkisch auch in zahlreichen anderen Berufen benötigt wird. Je nach Datengrundlage stellte sich die Relevanz bestimmter Berufsbereiche unterschiedlich dar. Während die Analyse auf der Grundlage von Migrant\*innenunternehmen zeigt, dass Türkisch insbesondere bei beratenden Dienstleistungen benötigt wird, stehen auf der Grundlage der Erwerb\*stätigenbefragungen dessen Verwendung in medizinisch-pflegerischen Berufen an erster Stelle. In der Zusammenschau bilden Anwaltskanzleien, Rechts- und Unternehmensberatung, Versicherungs- und Finanzberatung, Reisedienstleistungen, Gesundheits-, soziale und pädagogische Berufe sowie das Handwerk weitere Schwerpunkte der Verwendung.

Für Beschäftigte in medizinischen Berufen ist ein entsprechender Qualifizierungsbedarf bereits näher beschrieben (Settelmeyer 2009, Meyer 2004). Dass auch in den anderen Berufsfeldern mit ihren je spezifischen fachlichen Anforderungen ein solcher Bedarf besteht, liegt nahe. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Erwerb\*stätige in jedem Fall über sprachliche (und weitere interkulturelle) Kompetenzen auf einem fachlichen Niveau verfügen – unabhängig davon, ob sie in Migrant\*innenunternehmen beschäftigt sind oder nicht.

Inwiefern die Konzeption und inhaltliche Ausgestaltung des Qualifizierungskurses „Wirtschaftskenner\*in Türkei“ als Grundlage auch für Kurse in anderen Berufsfeldern verwendet werden kann, ist zu prüfen. Möglicherweise sind unter Berücksichtigung der konkreten Verwendungszusammenhänge Anpassungen vorzunehmen, z. B. im Hinblick auf solche türkeispezifischen Kenntnisse wie gesetzliche Regelungen und Institutionen, die in bestimmten Berufsbereichen benötigt werden. Hinweise auf erforderliche Anpassungen könnten Analysen von Situationen der Sprachverwendung erbringen, die die sprachlichen, interkulturellen und inhaltlichen Anforderungen präzisieren. Zu prüfen ist zudem, ob auch die Reflexion eigener sowie gesellschaftlicher Perspektiven auf migrationsbedingte Mehrsprachigkeit Bestandteil einer solchen Qualifizierung sein sollte, um individuelle und gesellschaftliche Vorbehalte gegen die berufliche Verwendung migrationsbedingt erworbener Sprachkompetenz zu thematisieren und ggf. auszuräumen.

Abschließend ist auf die Notwendigkeit weiterer Forschung zur Verwendung der türkischen, aber auch anderer nichtdeutscher, u. a. migrationsbedingt erworbener Sprachen im Beruf hinzuweisen. Die Analysen für diesen Beitrag konnten teilweise nur durchgeführt werden, indem Indikatoren herangezogen wurden; manche Fragestellung, z. B. in welchen Berufen Fachkenntnisse in Türkisch benötigt werden und welche Erwerbstätige in anderen als den bereits untersuchten Berufsbereichen Interesse an einer entsprechenden Qualifizierung haben, konnte aufgrund fehlender Daten nicht beantwortet werden. Um diese Lücken zu schließen, sind weitere Forschungsarbeiten erforderlich.



## Literatur

- Benneker, Gerburg/Dorau, Ralf/Hörsch, Karola/Settelmeyer, Anke (2005): Interkulturelle Kompetenzen von Arzthelferinnen mit Migrationshintergrund. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berufskonzept und Beruf. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 4/2005. Bielefeld, S. 39–41.
- Bethscheider, Monika/Settelmeyer, Anke/Hörsch, Karola (2011): Handlungskompetenz und Migrationshintergrund: Schulabsolventen und -absolventinnen mit Migrationshintergrund in der Ausbildung. Abschlussbericht. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Bührig, Kristin/Kliche, Ortrun/Meyer, Bernd/Pawlack, Birte (2012): Explaining the interpreter's unease. Conflicts and contradictions in bilingual communication in clinical settings. In: Braunmüller, Kurt/Gabriel, Christoph (Hrsg.): Multilingual Individuals and Multilingual Societies. John Benjamins Publishing Company. ([www.bemey.de/fileadmin/material/27buh-1.pdf](http://www.bemey.de/fileadmin/material/27buh-1.pdf), Stand: 19.11.2014).
- ELAN (2006): Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Forschungsbericht im Auftrag der Europäischen Kommission, CILT National Centre for Languages. ([ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf), Stand: 06.05.2015).
- Fürstenau, Sara (2011): Mehrsprachigkeit als Voraussetzung und Ziel schulischer Bildung. In: Fürstenau, Sara/Gomolla, Mechthild (Hrsg.): Migration und schulischer Wandel: Mehrsprachigkeit. Wiesbaden, S. 25–50.
- Goebel, Dorothea/Pries, Ludger (2006): Transnationalismus oder ethnische Mobilitätsfalle? Das Beispiel des „ethnischen Unternehmertums“. In: Kreuzer, Florian/Roth, Silke (Hrsg.): Transnationale Karrieren: Biografien, Lebensführung und Mobilität. Wiesbaden, S. 260–282.
- Gogolin, Ingrid/Neumann, Ursula (Hrsg.) (2009): Streitfall Zweisprachigkeit – The Bilingualism Controversy. Wiesbaden.
- Hall, Anja (2007): Fremdsprachenkenntnisse im Beruf – Anforderungen an Erwerbstätige. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36 (3), S. 48–49.
- Hall, Anja (2012): Fremdsprachen in der Arbeitswelt – In welchen Berufen und auf welchem Sprachniveau? – Ergebnisse der BIBB/BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2012. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. ([www.bibb.de/dokumente/pdf/a22\\_etb2012\\_Fremdsprachen.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a22_etb2012_Fremdsprachen.pdf), Stand: 27.01.2015).
- Leicht, René/Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland. Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Leicht, René/Werner, Lena (2013): Migrantenunternehmer in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts: Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 2/2103, S. 214–233.
- Meyer, Bernd (2004): Dolmetschen im medizinischen Aufklärungsgespräch. Eine diskursanalytische Untersuchung zur Wissensvermittlung im mehrsprachigen Krankenhaus. Münster.
- Meyer, Bernd (2008): Nutzung der Mehrsprachigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund. Berufsfelder mit besonderem Potenzial. Expertise für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Hamburg.
- Portes, Alejandro/Haller, William/Guarnizo, Luis (2002): Transnational Entrepreneurs. An Alternative Form of Immigrant Economic Adaptation. In: American Sociological Review 67 (2), S. 278–298.
- Reich, Hans H. (2005): Forschungsstand und Desideratenaufweis zu Migrationslinguistik und Migrationspädagogik für die Zwecke des „Anforderungsrahmens“. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Anforderungen an Verfahren der regelmäßigen Sprachstandsfeststellung als Grundlage für die frühe und individuelle Förderung von Kindern mit und ohne Migrationshintergrund. Eine Expertise für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn/Berlin, S. 121–169.

- Reich, Hans H./Settmeyer, Anke (im Erscheinen): Mehr als Englisch, Französisch und Deutsch: Migrationsbedingte Vielsprachigkeit als Ressource für berufliche Kontexte. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik.
- Schaland, Ann-Julia (2009): Selbständige Migrantinnen und Migranten in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen in Deutschland: Eine neue Nischenökonomie? HWWI Research Paper 3–18. Hamburg.
- Schaland, Ann-Julia (2012): Selbständige Migrantinnen und Migranten in deutschen Städten. In: Kraas, Frauke/Tabea, Bork (Hrsg.): Urbanisierung und internationale Migration: Migrantenökonomien und Migrationspolitik in Städten. Baden-Baden, S. 33–44.
- Settmeyer, Anke (2009): Interkulturelle Kompetenz von Medizinischen Fachangestellten mit Migrationshintergrund: „Pluspunkt“ und zusätzliche Anforderung. In: Migration und soziale Arbeit, 31 (3/4), S. 244–251.
- Settmeyer, Anke (2010): Zur Bedeutung von Herkunftssprachen in Ausbildung und Beruf. In: „Sprache ist der Schlüssel zur Integration“ Bedingungen des Sprachlernens von Menschen mit Migrationshintergrund. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 68–76.
- Settmeyer, Anke (2011): Haben Personen mit Migrationshintergrund interkulturelle Kompetenzen? In: Granato, Mona/Münk, Dieter/Weiß, Reinold (Hrsg.): Migration als Chance. Ein Beitrag der beruflichen Bildung. Bielefeld, S. 143–160.
- Settmeyer, Anke/Bremser, Felix/Lewalder, Anna Christin (im Erscheinen): Migrationsbedingte Mehrsprachigkeit – ein „Plus“ beim Übergang von der Schule in den Beruf? In: Daase, Andrea/Ohm, Udo/Mertens, Martin (Hrsg.): Interkulturelle und sprachliche Bildung im mehrsprachigen Übergangsbereich. Münster.
- Settmeyer, Anke/Dorau, Ralf/Hörsch, Karola (2006): Ein anderer Blick auf Personen mit Migrationshintergrund. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 35 (1), S. 34–38.
- Settmeyer, Anke/Hörsch, Karola (2009): Einsatz interkultureller Kompetenz am Arbeitsplatz – Beobachtungen aus der beruflichen Praxis von Fachkräften mit Migrationshintergrund. In: Bahl, Anke (Hrsg.): Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe – Erwartungen – Entwicklungsansätze. Bielefeld, S. 89–105.



## Jugendliche mit Migrationshintergrund in der dualen Ausbildung

Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.

**Bahram Habib und Arzu Değirmenci Pehlivan**

Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.

### ■ Einleitung

#### Zur Notwendigkeit von Netzwerken in der dualen Ausbildung

Die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. (ASM) hat im Rahmen ihrer langjährigen Tätigkeit bei der Integration von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt mit zahlreichen Partnern ein Kooperationsmanagement aufgebaut und dieses teilnehmerorientiert und anlassbezogen erweitert.

Der gemeinnützige Verein greift als externer Ausbildungsmanager auf seine Netzwerkstrukturen und die gute Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Betrieben zurück. Besonders mit Migrantenunternehmen wurden einerseits flexible Netzwerke und andererseits stabile Kooperationsformen aufgebaut. Im Laufe der Jahre trugen diese zur Qualitätssicherung in der dualen Ausbildung bei, insbesondere dadurch, dass der Umfang der Ausbildungsberechtigungen wesentlich erweitert werden konnte.

Von transparenten Netzwerkstrukturen profitieren in erster Linie Jugendliche, die einen Ausbildungsplatz suchen, und Betriebe, die junge Fachkräfte ausbilden wollen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass bei der Vermittlung von Ausbildungsplätzen an Jugendliche mit Migrationshintergrund im Einzelfall weniger der Migra-

tionshintergrund das entscheidende Kriterium bei der Auswahl ist, sondern das Interesse, die Fähigkeiten und die Potenziale der Jugendlichen.

Zwei der von ASM verfolgten Ansätze und entwickelten Instrumente, um Jugendliche mit verschiedenen Hemmnissen in die duale Ausbildung zu vermitteln, seien an dieser Stelle genannt: Es ist erstens die Sensibilisierung von Betrieben, Jugendliche nicht nach einem standardisierten Einstellungsverfahren, sondern mit Blick auf deren Potenziale einzustellen. Es sind zweitens Berufsorientierungsformate, mit denen die Attraktivität von ausgewählten Berufen gesteigert werden soll. Diese Instrumente werden unabhängig vom Migrationshintergrund der Inhaber/innen eines Betriebes eingesetzt.

Wir nutzen die Gelegenheit gern, mit diesem Beitrag einen Einblick in unsere Strukturen und die der (Migranten-)Betriebe zu gewähren und nachzuzeichnen, wie wir der zunehmenden Heterogenität von Jugendlichen in der dualen Ausbildung gemeinsam begegnen.

### **Die Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V.**

ASM wurde im Jahr 2007 gegründet und kann in ihren beiden Aufgabenbereichen – die Unterstützung von Existenzgründungen und bei der dualen Ausbildung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte – auf Vorerfahrungen und Netzwerke ihrer Vorläufer- bzw. benachbarter Organisationen wie der Arbeitsgemeinschaft türkischer Unternehmer und Existenzgründer e. V. (ATU), der Hamburg Plus gGmbH sowie der Hamburger Stiftung für Migranten zurückgreifen. Über mehr als fünf Jahre hinweg bildeten diese Organisationen gemeinsam ein Kompetenzzentrum für Migranten. Dort fanden Migrantinnen und Migranten alle Leistungen unter einem Dach, ganz gleich, ob sie einen Ausbildungsplatz suchten oder sich selbstständig machen wollten. Das bedeutete einerseits kurze Wege für Ratsuchende und setzte andererseits eine hohe Fachkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus.

Folgende Dienstleistungen wurden im Kooperationszentrum angeboten: Ausbildungs- und Praktikumsvermittlung, Weiterbildungsangebote wie Kurse zur Vorbereitung auf die AEVO-Prüfung sowie Coaching für Jugendliche und Existenzgründer. Ergänzt wurde das Gesamtangebot durch Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Organisationen, die in Hamburg Patenschaftsprogramme (u. a. auch im Übergang Schule–Beruf) anbieten. Diese Strukturen führten zu einer Bündelung von Service und Know-how an einem Standort und zur kontinuierlichen Erweiterung bestehender Netzwerke.

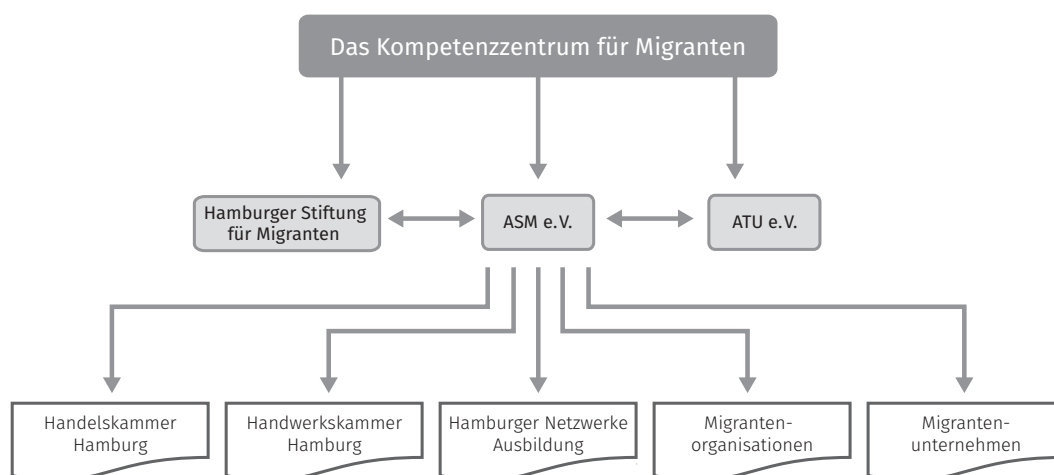
ASM nutzte das Konstrukt des Kompetenzzentrums offensiv zur Erweiterung des Kundenkreises, der Netzwerk- und Kooperationspartner. Die Aufgaben der Vorläuferorganisationen sind inzwischen in die Handlungsfelder von ASM und auch

der Hamburger Stiftung für Migranten eingeflossen, so dass heute diese beiden Organisationen von früher aufgebauten und gepflegten Netzwerken profitieren.

Insgesamt achtzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten für die beiden kooperierenden Organisationen, vierzehn von ihnen haben eine Einwanderungsgeschichte. Heterogen ist das Team in seiner Zusammensetzung auch in Bezug auf das Geschlecht und das Alter. Neben Deutsch werden bei ASM noch zwölf weitere Sprachen gesprochen, z. B. Dari, Farsi, Türkisch, Russisch, Polnisch und Arabisch. Die Mitarbeiterschaft von ASM verfügt über jahrelange Erfahrungen in der Beratung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte.

Beim Aufbau von ASM an einem zentralen Standort und bei der Entwicklung des Vereins hat die Handelskammer Hamburg über Jahre hinweg konkrete Unterstützung geleistet. Mittlerweile konnte mit mehreren Geschäftsbereichen der Kammer eine gute fachliche Zusammenarbeit aufgebaut werden. Davon profitieren die Jugendlichen mit Einwanderungsgeschichte ebenso wie die Migrantenunternehmen.

Abb. 1: Organigramm des Kompetenzzentrums



Quelle: ASM e.V.

### ■ Zum Umgang mit Heterogenität in der dualen Ausbildung

ASM setzte von 2011 bis August 2014 den Modellversuch „Heterogenität in Berufsorientierung und Ausbildung“ in Hamburg um. Er war Teil des bundesweiten Modellversuchsprogramms des BIBB „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“.

Während der Projektlaufzeit von ca. 3,5 Jahren wurden 234 Betriebe angesprochen, um sie für das Thema Heterogenität in der dualen Ausbildung zu sensibilisie-

ren und sie für die Ausbildung eines Jugendlichen mit sogenannten heterogenen Merkmalen zu gewinnen. Diese Zahl setzt sich aus 41 Migrantinnen- und 193 einheimischen Betrieben aus Handel und Dienstleistungen sowie Handwerk zusammen. Die Ansprache richtete sich nach dem individuellen Bedarf derjenigen Jugendlichen, die von uns auf dem Weg in die Ausbildung begleitet wurden. Das bedeutet, dass erst dann eine bestimmte Branche gezielt angefragt wurde, wenn sich ein/e geeignete/r Kandidat/in für einen bestimmten Ausbildungszweig interessierte.

### **Hürde in der Vermittlung: standardisierte Einstellungsverfahren**

Bei den Anfragen zur Gewinnung von Ausbildungsplätzen fällt nach unseren Erfahrungen auf, dass klein- und mittelständische Unternehmen sich nicht für die Vielfalt der Potenziale von Jugendlichen und Jungerwachsenen zu interessieren scheinen. Diese Tatsache trifft überwiegend auf einheimische Betriebe zu. Natürlich geht es den meisten Betrieben darum, möglichst den geeigneten Bewerber bzw. die geeignete Bewerberin für die ausgeschriebene Ausbildungsstelle zu erhalten. Nicht immer ist den Unternehmerinnen und Unternehmern dabei selbst klar, was „geeignet“ eigentlich bedeutet. Viele schrecken vor dem Aufwand eines umfangreichen Matchingprozesses zurück und bevorzugen nicht zuletzt aus Unsicherheit ein standardisiertes Einstellungsverfahren. Hier kann externes Ausbildungsmanagement hilfreiche Unterstützung für die Unternehmen bieten.

Unsere Erfahrungen zeigen auch, dass einheimische Betriebe trotz standardisierter Einstellungsverfahren Jugendliche mit schlechten Schulnoten durchaus einstellen – eben dann, wenn akuter Nachwuchskräftemangel besteht.

Unternehmen äußern sich immer häufiger besorgt über Nachwuchsmangel im eigenen Betrieb und lernen auch deshalb, sich der Verschiedenheit von Menschen mehr zu öffnen. Oftmals bleiben jedoch latente Vorbehalte gegenüber den Bewerber/innen bestehen, die letztlich in die Frage münden, ob diese die Ausbildung erfolgreich zum Abschluss bringen können.

### **Ausbildungsbegleitung: neue Anforderungen gemeinsam bewältigen**

Es gibt aufgrund des demografischen und gesellschaftlichen Wandels deutliche Veränderungen, was die Voraussetzungen und Interessenlagen von Jugendlichen in Bezug auf eine Ausbildung und die Arbeitswelt generell anbetrifft und – parallel dazu – wachsende Anforderungen an die Unternehmen. Insofern brauchen nicht nur ausbildende Fachkräfte in den Unternehmen Unterstützung bei der täglichen Arbeit, sondern auch Lehrkräfte in berufsbildenden Schulen und bei Bildungsdienstleistungen.

Für einen offenen Umgang mit Heterogenität in Bezug auf Bildungsvoraussetzungen, erworbene Abschlüsse, ethnische und kulturelle Herkunft oder Familien-

geschichte und die Unterstützung der betroffenen Jugendlichen ist deren kontinuierliche und verlässliche Begleitung während der Ausbildung unabdingbar. Das stellt oftmals eine zeitliche und fachliche Herausforderung für die Unternehmen dar. Die Begleitung der Jugendlichen darf nicht an einzelnen Bildungsabschnitten enden, sondern muss Übergänge und Anschlüsse ermöglichen. Ein solches Vorgehen kommt sowohl den Unternehmen als auch den jungen Menschen zugute.

Die Ausbildungsbegleitung ist als ein immer wieder neu zu gestaltender Prozess zu verstehen, der an der individuellen Biografie von jungen Menschen orientiert ist. Sie knüpft in erster Linie an die Kompetenzen und Stärken des/der einzelnen Jugendlichen an. Ziel ist es, mit dem jungen Menschen in einem ersten Schritt gemeinsam realisierbare Wege in die Ausbildung zu finden und in einem zweiten Schritt einen Abbruch zu vermeiden und das Ausbildungsziel zu erreichen.

#### **Herausforderung oder Chance: wenn Migrantenbetriebe Migranten ausbilden**

Aber wie ist das bei migrantischen Betrieben? Besteht die Gefahr der ethnischen Segmentierung, wenn Migrantenbetriebe Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden? Oder können Chancen der interkulturellen Kompetenz und Heterogenität genutzt werden?

Im Vergleich zu einheimischen Betrieben zeigen unsere Erfahrungen, dass Migrantenbetriebe offener gegenüber Jugendlichen mit unterschiedlichen Merkmalen und Lebenswegen sind. Dies hat oft Gründe in den Biografien der Unternehmensinhaber/innen bzw. der Ausbilder/innen. Sie haben die deutsche Sprache (häufig) selbst neu erwerben müssen. Sie wissen um Widrigkeiten auf dem Weg zu einem Anstellungsverhältnis oder zur Existenzgründung in Form einer eigenen Firma. Aufgrund dieser Erfahrungen bringen sie oftmals mehr Verständnis und Toleranz gegenüber der zu betreuenden Zielgruppe auf und müssen weniger für deren Potenziale sensibilisiert werden. So sind sie eher bereit, jungen Menschen eine Chance in der Praxis zu geben, z. B. durch Probearbeitstage. Die Betriebe profitieren vielfach von der Muttersprache der Jugendlichen mit Migrationshintergrund, z. B. im Handel und in Dienstleistungsbereichen wie Groß- und Außenhandel, Touristik oder Hotellerie. Die interkulturellen und sprachlichen Kenntnisse der Jugendlichen mit Einwanderungsgeschichte spielen eine große Rolle bei der Kundengewinnung und Kundenpflege für die jeweilige Community. Die vielfältigen Kenntnisse der Jugendlichen sind nicht nur ein Gewinn für die migrantische Community, sondern auch für die einheimische Community. Das zeigt sich z. B. in den Nahversorgungszentren. Auch wickeln immer mehr Einheimische ihre Bankgeschäfte im Ausland ab oder kaufen ihre Flugtickets in einem migrantischen Reisebüro. Zudem kommt der Faktor des Nachwuchsmangels dazu. Immer mehr migrantische Betriebe sind, ge-



nauso wie die einheimischen Betriebe, vom Nachwuchskräfitemangel geplagt. Auch sie kämpfen händeringend um jeden Auszubildenden.

Die Gefahr einer ethnischen Segmentierung ist gering, da durch die Dienstleistungs- und Handelsnetzwerke offene Strukturen gestärkt werden, die in einer vernetzten Welt Zusammenarbeit erst ermöglichen. Der Mangel an Nachwuchskräften wird dazu führen, dass sowohl migrantische als auch einheimische Betriebe zu neuen Strategien in der Ausbildungsgewinnung finden werden. Unterstützt werden können sie darin von gut funktionierenden Netzwerken des externen Ausbildungsmanagements.

### ■ Angebote zur Unterstützung der Ausbildung

Aufgrund der Erfahrungen, die sich in der Zusammenarbeit mit Jugendlichen, Betrieben und Eltern ergaben, lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Für Betriebe ist hilfreich:

- Betriebe, die ausbilden möchten, aber aktuell nicht oder nicht mehr in diesem Beruf ausbilden, brauchen die erforderlichen Unterstützungsleistungen, um für Jugendliche mit schlechten Startchancen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stellen zu können. Dazu gehören z. B. die Analyse der betrieblichen Voraussetzungen, Unterstützung bei der Zulassung als Ausbildungsbetrieb, Informationen über Fragen der Ausbildung oder Vorbereitung der Vertragsunterlagen.
- Bei der Einstellung von Auszubildenden brauchen vor allem migrantische Betriebe administrative und organisatorische Unterstützung. Dies beinhaltet z. B. die Ausfertigung des Ausbildungsvertrages oder die Anmeldung des Azubis bei der Berufsschule.

Bei den Jugendlichen ist hilfreich:

- Jugendliche mit schlechten Startchancen brauchen Unterstützung bei der Suche nach freien Ausbildungsplätzen, beim Erstellen von Bewerbungsschreiben und bei der Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen. Zudem müssen die Potenziale der Jugendlichen herausgefunden werden, an denen sich die Betriebe orientieren können
- Ein weiterer Ansatz ist, die Jugendlichen auf die unterschiedlichen Ausbildungsplätze hinzuweisen. Vielen Jugendlichen, vor allem jenen mit Migrationshintergrund, sind die Ausbildungsvielfalt und die Weiterbildungsmöglichkeiten nach der Ausbildung nicht bekannt. Ziel sollte es sein, Jugendliche auf die Attraktivität und Weiterbildungsmöglichkeiten der verschiedenen Berufe hinzuweisen und ihren „Berufshorizont“ zu erweitern.

- Des Weiteren brauchen Jugendliche mit oder ohne Migrationshintergrund eine stabile Unterstützung während der Ausbildung. Jede vierte Ausbildung wird aus unterschiedlichen Gründen abgebrochen. Um dieses zu vermeiden, sollte Konflikten präventiv vorgebeugt werden. Auftretende Konflikte sollten gemeinsam mit dem Ausbilder oder einem externen Ausbildungsmanager gelöst werden.

Bei den Eltern ist hilfreich:

- Eltern, vor allem diejenigen mit Einwanderungsgeschichte, kennen sich häufig nicht genügend mit dem deutschen Ausbildungssystem aus. Ziel sollte es sein, über den Stellenwert und die Wichtigkeit einer abgeschlossenen dualen Ausbildung zu informieren und Aufstiegschancen nach der Ausbildung zu erläutern. Hierzu gehört auch, Betriebe und Eltern für die Zusammenarbeit zu motivieren, sodass die Eltern und die Jugendlichen die verschiedenen Berufe und Betriebe kennenlernen können.
- Vielen Eltern fehlen auch die Netzwerke in Betriebe, sodass die Jugendlichen bei der Ausbildungsplatzsuche meistens auf sich allein gestellt sind. In Schulen könnten Netzwerkabende organisiert werden, auf denen sich Betriebe, Eltern und die zukünftigen Auszubildenden gegenseitig kennenlernen, austauschen und vernetzen.

### ■ Zusammenfassung und Ausblick

Kooperations- und Netzwerkpartner sind ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, den Zugang zum Ausbildungssystem zu sichern, seine Rahmenbedingungen und die Qualität der Ausbildung zu verbessern. So kann ASM für die Vermittlung von Jugendlichen in Ausbildung auf eine starke Binnenvernetzung zurückgreifen und von dem hohen Vernetzungsgrad innerhalb der städtischen Ausbildungsakteure und -organisationen profitieren. Für den Erfolg von Netzwerken sind persönliche Kontakte zwischen Projektteam, Auszubildenden, Schulen, Unternehmen und Ausbildungsakteuren sehr wichtig. Die Knoten im Netz, die oftmals eine koordinierende und steuernde Rolle ausüben, gewährleisten einerseits seinen Erhalt, andererseits seine Flexibilität. Netzwerke schließen immer öfter auch Regelinstitutionen ein und ermöglichen ihnen das heutzutage gefragte flexible und individuelle Handeln.

Die Netzwerkkonstruktion ermöglicht es den Betrieben, Dienstleistungen im Zusammenhang mit Ausbildung betriebsübergreifend zu nutzen oder selbst anzubieten. Die zunehmende Heterogenität und Interkulturalität stellt seit Jahren eine Herausforderung für das Bildungspersonal in Schule, Betrieb und bei Bildungsdienstleistern dar und wird angesichts des Fachkräftemangels auch in Zukunft von zentraler Bedeutung bleiben. Stabilisierende Maßnahmen während der Ausbildung

wie individuelle Betreuung und Begleitung durch externes Ausbildungsmanagement sind wichtig, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Nur durch eine zeitgemäße fachliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Ausbildungsakteuren und Kammern ist es möglich, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die vielfältigen Potenziale von jungen Menschen für Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar zu machen. Vernetzung und Netzwerke werden auch in Zukunft eine große Rolle dabei spielen, die Aktivitäten von Ausbildungsakteuren zu bündeln und sie im Interesse von Jugendlichen und Unternehmen transparent und zugänglich zu gestalten.

## Literatur

- ASM e.V. (2012): Jahresbericht 2012 der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten.
- ASM e.V. (2012): Heterogenität in der Berufsorientierung und Ausbildung. Infoblatt 02/2012, BIBB Modellversuche, Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. ([www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB\\_Infoblatt\\_2012\\_ASM\\_Hamburg\\_2509.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB_Infoblatt_2012_ASM_Hamburg_2509.pdf), Stand: 22.07.2014).
- ASM e.V. (2013): Heterogenität in der Berufsorientierung und Ausbildung. Infoblatt 03/2013, BIBB Modellversuche, Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. ([www.bibb.de/dokumente/pdf/23505\\_Infoblatt\\_BiBB\\_2014\\_02\\_ASM\\_RZ\\_140414.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/23505_Infoblatt_BiBB_2014_02_ASM_RZ_140414.pdf), Stand: 22.07.2014).
- Kimmelman, Nicole (2011): Cultural Diversity Management als Herausforderung der beruflichen Bildung: Was brauchen Ausbilder im Umgang mit kulturell heterogenen Lerngruppen in der Ausbildung? ([www.denk-doch-mal.de/wp/nicole-kimmelman-was-brauchen-ausbilder-im-umgang-mit-kulturell-heterogenen-lerngruppen](http://www.denk-doch-mal.de/wp/nicole-kimmelman-was-brauchen-ausbilder-im-umgang-mit-kulturell-heterogenen-lerngruppen), Stand: 26.07.2014).



## **V. Wandel der Unterstützungs- und Qualifizierungsformen**

## Von der Lehrstellenakquise zur assistierten Ausbildung: externe Unterstützung ausbildender Betriebe!

**Peter Jablonka**

Forschungsgruppe SALSS, Berlin

### ■ Externes Ausbildungsmanagement und assistierte Ausbildung: ein kurzer Blick zurück

Dass Betriebe bei der Ausbildung Unterstützung benötigen, ist keine neue Erkenntnis, und dass solche ausbildungsbezogenen Dienstleistungen für Betriebe öffentlich gefördert werden, ist auch nicht neu. So sind die *Ausbildungsberater/-innen* der Kammern nicht nur für die Erteilung und Überprüfung der Ausbildungsseignung der Betriebe zuständig, sondern ihre Aufgabe ist es auch, den ausbildenden Betrieben bei der Ausbildung Hilfestellung zu leisten – in Problem- und Konfliktfällen ebenso wie bei grundsätzlichen Fragen der Ausbildungsverantwortlichen, aber auch der Auszubildenden. So heißt es in § 76, Abs. 1 des Berufsbildungsgesetzes: „Die zuständige Stelle überwacht die Durchführung 1. der Berufsausbildungsvorbereitung, 2. der Berufsausbildung und 3. der beruflichen Umschulung und fördert diese durch Beratung der an der Berufsbildung beteiligten Personen. Sie hat zu diesem Zweck Berater oder Beraterinnen zu bestellen.“ Allerdings sind die Kammern aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen zweifellos nicht in der Lage, eine umfassende Beratung aller Betriebe, die aktuell ausbilden oder ausbilden wollen und eine Unterstützung nötig hätten, sicherzustellen. So konzentrieren sich ihre Aktivitäten in der Regel auf die Begutachtung der Ausbildungsberechtigung und punktuelle Kriseninterventionen.

Daher wurden zusätzliche Handlungsansätze entwickelt, um insbesondere kleine, nicht zuletzt auch neu gegründete Betriebe oder solche, die bisher noch nicht ausgebildet haben, in allen Fragen der Ausbildung zu unterstützen. Für solche Konzepte hat sich in der Vergangenheit der Begriff des externen Ausbildungsmanagements etabliert. Der Begriff wurde im Rahmen eines Modellprojekts von Nordmetall und IG Metall geprägt (Trepte 2004). Vorläufer gab es aber zum Beispiel bereits seit Mitte der 90er-Jahre im Rahmen des vom BMBF (bzw. dem damaligen BMBW) geförderten Einsatzes von Ausbildungsplatzentwicklern und -entwicklerinnen in den neuen Bundesländern (Beckmann/Jablonka 1996) – ein Modell, das ab 2004 auch in Westdeutschland etabliert wurde. Eine bundesweite Förderung gab es zudem ab 1999 durch das Jugendsofortprogramm (SALSS 2002) und im Anschluss daran durch STARegio (Staregio Programmstelle 2008: 66 ff.) und Jobstarter (Jobstarter Programmstelle 2010) sowie auch durch vergleichbare Landesprogramme. Aktuell werden entsprechende Angebote unter dem Begriff der assistierten (betrieblichen) Ausbildung erprobt und diskutiert (z. B. im Rahmen des Projekts carpo in Baden-Württemberg<sup>1</sup>).

Diese (und weitere) Programme hatten vor allem Folgendes zum Ziel: Betriebe sollten vom Nutzen der Ausbildung überzeugt werden und Hindernisse, die einer Ausbildung entgegenstanden, sollten aus dem Wege geräumt werden, um so *zusätzliche Ausbildungsplätze* zu gewinnen. So hieß es zum Beispiel im Jugendsofortprogramm: „... können Projekte ... zur Ausschöpfung noch nicht genutzter betrieblicher Ausbildungskapazitäten sowie zur Mobilisierung neuer zusätzlicher betrieblicher Ausbildungsplätze gefördert werden.“ (Bundesinstitut für Berufsbildung 2010). Oder bei EXAM: „Hauptziel der gemeinsamen Initiative EXAM ist die nachhaltige Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze.“ (Trepte 2004: 89). Hintergrund war das Problem, dass es zu wenige Ausbildungsbetriebe und zu wenige Ausbildungsplätze gab, um allen um eine Ausbildung nachfragenden jungen Menschen gerecht zu werden.

### ■ Neue Herausforderungen für das duale System

Inzwischen hat sich das Bild gewandelt. Zwar ist das Angebot an Ausbildungsplätzen immer noch zu gering, um allen jungen Menschen, die eine betriebliche Ausbildung anstreben, auch die Möglichkeit dazu zu eröffnen. So übertraf 2013 die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen das Angebot um rund 50.000 Stellen bzw. 8 Prozent (Bundesinstitut für Berufsbildung 2014: 12). Der demografische Wandel hat aber dazu geführt, dass immer weniger junge Menschen die Schule verlassen und eine betriebliche Ausbildung beginnen wollen – was auch damit zusammenhängt,

---

1 [www.carpo-esf.de](http://www.carpo-esf.de).

dass immer mehr Jugendliche über höhere Schulabschlüsse verfügen und ihnen auch die Möglichkeit eines Studiums offensteht. Das duale System der Berufsausbildung steht also vor einer großen Herausforderung, wenn auf diesem Wege auch in Zukunft noch der Fachkräftenachwuchs gesichert werden soll.

Hier setzt der Modellversuchsförderschwerpunkt *„Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“* an. Dieses Programm wurde in den Jahren 2011 bis 2014 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziell gefördert; die Programmleitung lag in den Händen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Nach den entsprechenden Förderrichtlinien war es das Ziel, „innovative Wege in die Ausbildung insbesondere unter dem Aspekt zunehmender Heterogenität der Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter aufspüren und modellhaft (zu) fördern“ (Bundesinstitut für Berufsbildung 2010). Es ging also nicht vorrangig darum, zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen, sondern darum, die vorhandenen Ausbildungsplätze zu besetzen – und zwar mit den richtigen, den passenden Jugendlichen. Und zugleich sollte allen Jugendlichen der Zugang zu einer qualifizierten Ausbildung eröffnet werden (vgl. Westhoff/Ernst 2011, Westhoff/Trimkowski 2012/2014, Jablonka/Westhoff 2013, Albrecht et al. 2014).

Insbesondere kleine und mittlere Betriebe (KMU) stehen unter starkem Wettbewerbsdruck, wenn es darum geht, Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen. Sie konkurrieren nicht nur mit den Hochschulen und Universitäten sowie anderen schulischen Einrichtungen, sondern auch mit großen und attraktiven Unternehmen. Auf der anderen Seite bleiben aber immer noch zu viele Jugendliche und junge Erwachsene ganz ohne Ausbildungsabschluss oder ohne eine berufliche Qualifikation mit Perspektive – und dies nicht, weil sie grundsätzlich nicht ausbildungsfähig wären, sondern weil die in ihnen steckenden Potenziale (noch) nicht erkannt oder bisher nicht genügend gefördert wurden.

Das Modellversuchsprogramm und die in diesem Rahmen bundesweit aktiven 17 Modellversuche gingen daher davon aus, dass diesen beiden Gruppen, den grundsätzlich ausbildungsbereiten KMU und den jungen Menschen mit schlechteren Startbedingungen, Unterstützung angeboten werden muss. Allerdings konnte es dabei nicht darum gehen, schwache Betriebe (mit mangelhaften Ausbildungsvoraussetzungen) und „benachteiligte“ Jugendliche zusammenzuführen – die Chancen einer erfolgreichen Ausbildung wären in solchen Fällen eher gering. Vielmehr ging es darum, Betriebe und Jugendliche zusammenzuführen, die möglichst gut zusammenpassen. Auch kleine Betriebe (in weniger attraktiven Branchen und Regionen) benötigen leistungsstarken Fachkräftenachwuchs. Und gerade Jugendliche, denen das Lernen vielleicht nicht so leicht fällt, benötigen Ausbildungsbetriebe, die engagiert und gut ausbilden.



## ■ Anforderungen an Betriebe und Jugendliche

Damit sind auch schon zentrale Ansatzpunkte für die Leistungen der Modellversuche, die Betrieben und ausbildungswilligen Jugendlichen Unterstützung anbieten, genannt:

- Betriebe müssen sich und ihre Ausbildungsberufe häufig zunächst einmal bei den jungen Menschen in ihrem Einzugsbereich bekannt bzw. bekannter machen. Und vielfach reicht das Bekanntmachen allein nicht aus. Den jungen Frauen und Männern muss auch deutlich gemacht werden, was dafür spricht, dort eine Ausbildung zu beginnen. Was hat ihnen ihr Ausbildungs- und künftiger Beschäftigungsbetrieb zu bieten?
- Betriebe sollten ihre Erwartungen an die Auszubildenden überdenken und gegebenenfalls neu formulieren. Dabei können sie sich nicht auf scheinbar einfache Kriterien, wie Schulabschlüsse, Zeugnisse und persönliche Eindrücke, verlassen. Sie müssen sich dagegen über ihre (auch langfristigen) Anforderungen an ihren Fachkräftenachwuchs klar werden und Instrumente nutzen, mit denen sie die, unter Umständen nicht offensichtlichen, Potenziale der Lehrstellenbewerber/-innen erkennen können.
- Schließlich ist möglichst alles zu tun, damit eine begonnene Ausbildung zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht wird. Wenn etwa jedes vierte Ausbildungsverhältnis vorzeitig gelöst wird und in ca. zwei Drittel der Fälle die Initiative dazu von den Auszubildenden ausgeht, dann gibt dies zu denken (vgl. Schöngen 2003, Piening et al. 2009)! Dies hat nicht unbedingt etwas mit mangelnder Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Jugendlichen zu tun, sondern sicher auch mit der Ausbildungsqualität und Ausbildungskultur der Betriebe.

Aus anderer Perspektive, nämlich aus Sicht der Jugendlichen, heißt dies:

- Viele Jugendliche sollten das Spektrum an Berufen, die sie überhaupt in Betracht ziehen, erweitern. Wichtig ist, dass sie sich der ganzen Bandbreite ihrer Interessen und (verborgenen) Talente bewusst werden. Sie sollten sich auch dessen bewusst werden, dass sie vielleicht gerade in weniger attraktiven Branchen und Berufen bessere Chancen und Zukunftsaussichten haben – und wenn es nur daran liegt, dass hier die Konkurrenz geringer ist.
- Wichtig ist es auch, dass Jugendliche (noch mehr) Möglichkeiten suchen und nutzen, ihre Fähigkeiten und Begabungen (praktisch) zu erproben und sich ihrem möglichen zukünftigen Ausbildungsbetrieb gegenüber angemessen zu präsentieren.
- Und selbstverständlich müssen auch die Auszubildenden ihren Teil zum Gelingen der Ausbildung beitragen. Dazu gehören nicht nur Fleiß und Leistungsfähigkeit, sondern auch die Fähigkeit, kompetent an der Gestaltung von Ausbildungsbedingungen und -verlauf mitzuwirken.

## ■ Das Dienstleistungsangebot der 17 Modellversuche des BIBB-Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“

Was haben nun die 17 geförderten Modellversuche anzubieten, um die Betriebe und die jungen Menschen dabei zu unterstützen, diesen anspruchsvollen Anforderungen und Herausforderungen gerecht zu werden?

Dabei orientieren sich zwei der Modellversuche des Förderschwerpunkts, nämlich die des Interkulturellen Bildungszentrums (ikubiz), Mannheim, und der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten (ASM), Hamburg, in besonderem Maße auf Betriebe mit Inhabern bzw. Inhaberinnen ausländischer Herkunft bzw. auf Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund. Darüber hinaus hatten allerdings auch die übrigen Modellversuche diese Adressatengruppen durchaus im Fokus.

Im Vorfeld der Ausbildung bieten die Modellversuche, und diese zumeist vertreten durch moderne Bildungsdienstleister, den Betrieben folgende Leistungen (vgl. dazu auch die näheren Angaben auf den Websites des BIBB<sup>2</sup>):

- Sie *beraten* Betriebe bei der Wahl der für sie geeigneten Ausbildungsberufe (vor allem bei neuen oder neu geordneten Berufen) und bieten Hilfestellung bei organisatorischen Fragen (z. B. bei der Ausbildung im Verbund).
- Sie helfen Betrieben bei der Gestaltung ihres *Ausbildungsmarketings* (bzw. dabei, ein solches überhaupt erst aufzubauen). Unter Ausbildungsmarketing sind dabei alle Bemühungen zu verstehen, aktiv an die Zielgruppe, nämlich junge Menschen auf der Suche nach einer beruflichen Perspektive, heranzutreten, um sie für eine betriebliche Ausbildung zu gewinnen. Die Modellversuche unterstützen die Betriebe dabei in mehrfacher Hinsicht:
  - Zum Beispiel vermitteln sie Kontakte zu Schulen – in Form von Schulpartnerschaften oder in Form von berufsorientierenden und Informationsveranstaltungen in den Schulen oder organisieren gemeinsam mit Lehrkräften Betriebspraktika.
  - Oder sie bieten über Online-Plattformen Informationen und Lehr-/Lernmaterial für berufsorientierende Maßnahmen.
  - Oder sie zeigen der Öffentlichkeit, zu welcher herausragenden Leistungen junge Fachkräfte in ihrem Beruf fähig sind.
- Sie organisieren *Praktika*, die nicht nur den Praktikanten und Praktikantinnen einen vertieften und realistischen Einblick in den beruflichen Alltag vermitteln, sondern auch den Betrieben die Möglichkeit bieten, zukünftige Auszubildende näher kennenzulernen und auf ihre Eignung für eine Ausbildung hin einzuschätzen.

---

2 [www.bibb.de/heterogenitaet](http://www.bibb.de/heterogenitaet) und [www.foraus.de](http://www.foraus.de).

- Im Rahmen solcher Praktika oder auch in Form eigenständiger Instrumente erfolgen *Eignungsfeststellungen* oder *Kompetenztests*, um systematisch und fundiert Betriebe und zu ihnen passende Auszubildende zusammenzuführen.
- Letztlich führen die Modellversuche damit ausbildungsbereite Betriebe und für eine Ausbildung geeignete Jugendliche zusammen und leiten damit den *abschluss von Ausbildungsverträgen* ein.

Kommt es zu einem Ausbildungsvertrag, dann endet aber die Unterstützung der Ausbildungsbetriebe und der Auszubildenden nicht. Im Gegenteil: Sie tritt in eine entscheidende Phase. Und hierin unterscheiden sich auch die Handlungsansätze der Modellversuche des Programms „Neue Wege/Heterogenität“ von „früheren“ Modellen des externen Ausbildungsmanagements. Zwar hieß es immer schon, dass die „externen“ Berater/-innen auch während der Ausbildung für Beratungen zur Verfügung stünden. In der Regel beschränkte sich diese Hilfestellung aber auf punktuelle Krisenintervention. Dies lief allzu häufig darauf hinaus, dass eine externe Beratung erst dann hinzugezogen wurde, wenn es im Grunde schon zu spät war, wenn es nur noch darum ging, das Ausbildungsverhältnis (möglichst einvernehmlich) zu beenden.

Für die Modellversuche des Förderschwerpunkts „Neue Wege/Heterogenität“ ist dagegen das Prinzip der „proaktiven Beratung“ von zentraler Bedeutung. Das heißt, man wartet nicht, bis Probleme oder Krisen auftreten, sondern vereinbart möglichst von vornherein regelmäßige Kontakte mit den Ausbildungsbetrieben und den Auszubildenden und fördert damit den erfolgreichen Verlauf einer Ausbildung bzw. verhindert Ausbildungsabbrüche.

Die besondere Bedeutung, die der Begleitung von Ausbildungsverhältnissen zukommt, schlägt sich in einem Begriff nieder, der in der letzten Zeit in Mode gekommen ist: Statt von externem Ausbildungsmanagement spricht man immer häufiger von einer „assistierten Ausbildung“. So heißt es z. B. auch im Koalitionsvertrag der neuen Regierungsparteien, dass man „die Chancen der assistierten Ausbildung nutzen“ werde. Der Begriff selbst geht auf ein Projekt in Baden-Württemberg zurück, das von der Bundesagentur für Arbeit gefördert wird.

Für die Begleitung der Ausbildung bzw. die assistierte Ausbildung wurden im Rahmen des Modellversuchsprogramms – im Hinblick auf die Umsetzung des Programmziels, einen innovativen Umgang mit Heterogenität und Vielfalt zu erarbeiten – unterschiedliche Verfahren und Instrumente entwickelt und erprobt:

- Ganz wesentlich ist dabei der *Aufbau einer „Feedback-Kultur“* in den Betrieben. Generell ist es wichtig, dass Ausbildungskräfte und Auszubildende regelmäßig miteinander reden und sich über Stand und Fortschritt der Ausbildung verständigen. Die Auszubildenden benötigen eine Rückmeldung zu ihrem Leistungsstand und auch zu ihrem persönlichen und Sozialverhalten. Für die Ausbil-

denkungskräfte ist es wichtig, dass sie erfahren, wie sie die Ausbildung (noch) besser an die Fähigkeiten, Interessen und Erwartungen der Auszubildenden anpassen können. Um beiden Seiten solch einen systematischen und regelmäßigen Austausch zu erleichtern, haben Modellversuche Ansätze erarbeitet, die hier nur in Schlagworten angedeutet werden können: (Dialogische) Feedbackgespräche, Feedbackfragebogen, Auszubildenden-Gruppensupervision oder Ausbilder/innen-Coaching.

- Die Modellversuche gewinnen und qualifizieren *direkte, persönliche Ansprechpartner/-innen für die Auszubildenden*. Bei diesen Azubi-Tutoren, Azubi-Trainern oder Übergangsbegleitern handelt es sich um junge Fachkräfte, die besonderes Interesse an Ausbildungsfragen haben und häufig daran denken, sich im Betrieb verstärkt Ausbildungsaufgaben zuzuwenden.
- Auch der *schulische Teil der Ausbildung* bleibt nicht unberücksichtigt: Die Modellversuche pflegen Kontakte zur Berufsschule und unterstützen so die Kooperation von Schule und Betrieb, sie fördern den Austausch beider Partner und tragen zur besseren Abstimmung der Ausbildung an den verschiedenen Lernorten bei.
- Falls notwendig und sinnvoll, werden Auszubildenden *ausbildungsbegleitende Hilfen* vermittelt, um ihnen über Schwierigkeiten bei der Bewältigung der Ausbildungsanforderungen hinwegzuhelfen.
- Leistungsstarken und besonders motivierten Auszubildenden wird die Möglichkeit geboten, in speziellen Lehrgängen *Zusatzqualifikationen* zu erwerben, die ihnen neue, erweiterte berufliche Perspektiven eröffnen.
- Und schließlich initiieren und organisieren die Modellversuche den *Erfahrungsaustausch unter den Betrieben*: indem Ausbildungskräfte und auch Auszubildende sich gegenseitig über in ihren Betrieben gelaufene, erfolgreiche Ausbildungsprojekte informieren oder indem sie sich über ein für alle relevantes Thema austauschen.

Dabei lassen sich – zumindest nach dem gegenwärtigen Stand der Analyse – im Hinblick auf den Bedarf und die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen keine systematischen Unterschiede zwischen Betrieben mit Inhabern bzw. Inhaberrinnen ausländischer Herkunft und allen anderen erkennen. Je nach Region, Wirtschaftsbereich und angebotenen Ausbildungsberufen gibt es Unterschiede, was die Dringlichkeit der Nachwuchsproblematik angeht. Aber grundsätzlich benötigen die auszubildenden bzw. ausbildungsbereiten Klein- und Kleinstbetriebe, die selbst in der Regel über keine Ausbildungsabteilungen mit hauptberuflichen Ausbildungskräften verfügen, eine externe Unterstützung – ganz unabhängig von der Herkunft der Inhaberschaft dieser Betriebe.

## Literatur

- Albrecht, Günter/Ernst, Helmut/Westhoff, Gisela/Zauritz, Manuela (2014): *Bildungskonzepte für heterogene Gruppen – Anregungen zum Umgang mit Vielfalt und Heterogenität in der beruflichen Bildung*. Kompendium, Bonn.
- Beckmann, Sabine/Jablonka, Peter (1996): *Hinweise und Anregungen für die Tätigkeit von Ausbildungsplatzentwicklerinnen und Ausbildungsplatzentwicklern*. Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2014): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014*. Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2010): *Richtlinien zur Förderung von Modellversuchen im Förderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ vom 14. Mai 2010*. Bonn.
- Jablonka, Peter/Westhoff, Gisela (2013): *BIBB-Modellversuchsförderschwerpunkt „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“*. Ziele, Entwicklungen, aktuelle Befunde und Handlungsfelder. In: Jenewein, Klaus v./Marchl, Gabriele/Westhoff, Gisela (Hrsg.): *bwp@Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung, Workshop 15*. ([www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka\\_westhoff\\_ws15-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ws15/jablonka_westhoff_ws15-ht2013.pdf), Stand: 15.06.2016).
- Jablonka, Peter/Westhoff, Gisela (2014): *„Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ – ein Modellversuchsförderschwerpunkt geht neue Wege*. In: Severing, Eckart/Weiß, Reinhold (Hrsg.): *Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf*. S. 3–80.
- Jobstarter Programmstelle beim BIBB (2010): *Service für Betriebe: Externes Ausbildungsmanagement. JOBSTARTER PRAXIS – Band 4*. ([www.bmbf.de/pub/jobstarter\\_praxis\\_band\\_vier.pdf](http://www.bmbf.de/pub/jobstarter_praxis_band_vier.pdf), Stand: 15.06.2016).
- Piening, Dorothea/Hauschildt, Ursel/Rauner, Felix (2009): *Lösung von Ausbildungsverträgen aus Sicht von Auszubildenden und Betrieben. Eine Studie im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland*.
- SALSS-Sozialwissenschaftliche Forschungsgruppe (2002): *Wissenschaftliche Begleitung des Sofortprogramms zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit. Abschlussbericht zur Umsetzung von Artikel 2*.
- Schöngen, Klaus (2003): *Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung*. BWP 5/2003. 35–39.
- Staregio-Programmstelle beim BIBB (2008): *STARegio zieht Bilanz. Engagement für Ausbildung*. ([www.jobstarter.de/media/content/staregioe\\_zieht\\_bilanz.pdf](http://www.jobstarter.de/media/content/staregioe_zieht_bilanz.pdf), Stand: 15.05.2016)
- Trepte, Hans-Günter (2004): *EXAM: das Original – Neue Ausbildungsplätze schaffen durch Externes Ausbildungsmanagement*. In: *Dokumentation der Konferenz „Region – Betrieb – Kooperation“*, 21./22. Oktober 2003, Gelsenkirchen. ([www.bibb.de/dokumente/pdf/a11\\_starregio\\_berufsausbildungskonferenz-gelsenkirchen-2004.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11_starregio_berufsausbildungskonferenz-gelsenkirchen-2004.pdf), Stand: 15.05.2016).
- Westhoff, Gisela/Ernst, Helmut (2011): *Zum Umgang mit zunehmender Heterogenität in der Berufsbildung in Deutschland: Bildungspolitische Herausforderungen und aktuelle empirische Ergebnisse*. In: *diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*, 2011, Nr. 3. S. 49–62.
- Westhoff, Gisela/Trimkowski, Marion (2012/2014): *Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung. Aktuelles aus den 17 Modellversuchen*, Infoblatt 02/03. Bonn.

# Wandel der Unterstützungs- und Qualifizierungsformen in der dualen Ausbildung in KMU

Rainer Aliochin

AAU e.V., Nürnberg

## ■ Akademisierung contra duale Ausbildung und die Rolle von kleinen Unternehmen

Alljährlich werden in Deutschland sowohl das Wort als auch das Unwort des Jahres gekürt. Gäbe es einen solchen Wettbewerb auch im Bereich der Bildung, so hätte das Wort „Akademisierungswahn“ – und dies wahrscheinlich sogar in beiden Kategorien – in den letzten Jahren gute Siegchancen gehabt.<sup>1</sup> Und richtig: Nach dem Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung übertraf im Jahr 2013 die Zahl der StudienanfängerInnen in Deutschland erstmals die Zahl der AnfängerInnen in der dualen Berufsausbildung. Auch die Zahl der unbesetzten Berufsausbildungsstellen ist laut Bundesagentur für Arbeit mit 33.500 mehr als doppelt so hoch wie 2009, als 17.300 offene Stellen gemeldet wurden (BMBF 2014).

Die Gründe für den Trend zum Studium sind vielfältig. Verantwortliche in der Bildungspolitik sind in den letzten Jahren bei ihren Entscheidungen vor allem Aufforderungen der OECD-Bildungsexperten gefolgt, die für Deutschland immer wieder eine höhere Akademisierungsquote forderten.<sup>2</sup>

---

1 Den Anstoß zu dieser Debatte gaben v. a. Nida-Rümelin/Zierer 2015.

2 Pressemitteilung der OECD vom 09.09.2014 ([www.oecd.org/berlin/presse/bildung-2014-deutschland.htm](http://www.oecd.org/berlin/presse/bildung-2014-deutschland.htm), Stand: 06.07.2015).

Diese Quote liegt heute in Deutschland bei rund 29% der jungen Menschen, im OECD-Schnitt jedoch rund um die 39% (OECD 2014). Inwieweit die OECD-Verantwortlichen allerdings die Bildungserfolge des dualen Ausbildungssystems und seiner Weiterbildungsmöglichkeiten überhaupt in Betracht gezogen haben, sei an dieser Stelle dahingestellt. Ein weiterer Grund liegt sicher auch in den besseren Karriere- und Verdienstmöglichkeiten von Akademikerinnen und Akademikern. In Deutschland gilt immer noch: Personen mit einem akademischen Titel verdienen mehr als Personen mit einer dualen Berufsausbildung (Schmillen/Stüber 2014). Für Positionen in mittleren und höheren Hierarchieebenen ist ein akademischer Abschluss nahezu eine Zugangsvoraussetzung. Auch dem Karriereknick hat man mit einem akademischen Grad anscheinend mehr entgegenzusetzen:

*„Der akademische Abschluss gilt nach wie vor als beste Absicherung gegen Arbeitslosigkeit, deshalb werden wir weiter in Studienplätze und gute Studienbedingungen investieren.“<sup>3</sup>*

In den letzten Monaten hat die Diskussion um den Akademisierungswahn eine andere Richtung genommen. Mahnende Stimmen sahen nicht mehr ausschließlich einen Mangel an Akademikerinnen und Akademikern, sondern vor allem einen Mangel an Fachkräften voraus, die traditionell der dualen Berufsausbildung und der anschließenden beruflichen Weiterbildung entstammen. Bundesbildungsministerin Wanka verschloss sich den Mahnern nicht:

*„Die berufliche Bildung in Deutschland muss noch attraktiver werden. Sie ist traditionell eine Säule des deutschen Bildungssystems und des Wirtschaftserfolges.“<sup>4</sup>*

Fromme oder auch sonstwie geartete Wünsche sind allerdings relativ einfach zu äußern. Die Umsetzung dürfte sich jedoch als schwieriger erweisen, denn das System der dualen Berufsbildung wird hauptsächlich von der Vielzahl an kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gestützt, die sich mit immer größer werdenden Problemen konfrontiert sehen, Jugendliche für die betriebliche Ausbildung zu gewinnen. Hierbei spielt zum einen der Faktor „Betriebsgröße“ und damit die Verfügbarkeit von Ressourcen eine Rolle. Zum anderen weist der KMU-Sektor aber auch eine wachsende wirtschaftliche und soziale Heterogenität auf, die das Ressourcenproblem eher noch verstärkt. Ein Beispiel hierfür ist die zunehmende Zahl an Unternehmen, die von Migrantinnen und Migranten geführt werden. Diese

---

3 Aus: Bundesbildungsministerin Johanna Wanka in TAZ v. 07.09.2013 „Absicherung gegen Arbeitslosigkeit“.

4 Aus: Rede der Bundesbildungsministerin Wanka auf der Konferenz „Chance Beruf“ am 01.07.2014 in Berlin.

Unternehmen sind in noch höherem Maße kleinbetrieblich strukturiert und ihre Möglichkeiten, ausbildungswillige Jugendliche zu rekrutieren, sind – wie die Beiträge in diesem Sammelband aufzeigen – aufgrund verschiedenster Faktoren stark begrenzt. Fragt man nach adäquaten Unterstützungs- und Qualifizierungsformen, dann führt jegliche Diagnose zunächst zu der Feststellung, dass gerade Migrantenunternehmen nicht nur vor dem Problem unzureichender „Größe“, sondern auch ungenügender Attraktivität stehen. Eine zunehmende Akademisierung der Berufsausbildung wird vor allem zulasten dieser Betriebe gehen. Und selbst dann, wenn es gelingen sollte, die Durchlässigkeit zwischen den Bildungssystemen zu vergrößern, werden die zumeist kleinen Migrantenunternehmen das Nachsehen haben:

Große Konzerne, aber auch mittlere Unternehmen am oberen Ende der Definitionsgrenze für KMU haben offensichtlich immer noch ausreichend Strahlkraft, um genügend junge Menschen in ihren Bann und somit in ihre Werkhallen und Büros zu ziehen. Die Gründe hierfür liegen klar auf der Hand. Großbetriebe finden sich vor allem im Segment des produzierenden Gewerbes, bei den meisten Betrieben schließt dies eine Vielzahl von angelagerten Betrieben (Servicebetriebe, Banken, Logistikbetriebe) und somit eine größere Anzahl von attraktiven Ausbildungsberufen mit tariflichen Ausbildungsvergütungen mit ein. Das Angebot an klassischen dualen Ausbildungsplätzen wird ergänzt durch ein Angebot an dualen Studienplätzen, die speziell jungen Menschen mit Hochschulreife zur Verfügung stehen. Gerade das duale Studium ist auf dem Vormarsch: Zählte man 2004 noch knapp über 40.000 duale Studierende, so waren es zehn Jahre später bereits über 64.000 junge Menschen, was einer Steigerung von rund 60 % entspricht.<sup>5</sup> Die Kosten für ein duales Studium dürften wohl nur für ein größeres Unternehmen zu stemmen sein.

Beispiel 1: gefunden auf der Homepage eines größeren Textilherstellers

### **Duales Bachelor Studium**

#### **Kurzinfo**

<b>Voraussetzung:</b>	überdurchschnittlich gutes Abitur
<b>Beginn:</b>	jährlich zum 1. August
<b>Dauer:</b>	7 Semester bzw. 3,5 Jahre
<b>Gehalt:</b>	1. Jahr: 1600 €   2. Jahr: 2100 €   3. Jahr: nach Position
<b>Studiengebühren:</b>	aktuell 295 €/Monat werden vom Studenten getragen
<b>Studienplätze:</b>	ca. 30 pro Jahr

5 Vgl.: [www.duales-studium.de](http://www.duales-studium.de) (Stand: 30.03.2015) und DIHK 2014.



Auch beim Ausbildungspersonal und den Ausbildungsorten scheinen die größeren Betriebe im Vorteil zu sein. Lehrwerkstätten, Lernbüros oder auch Juniorfirmen, Lernorte also, die nur Ausbildungszwecken dienen, finden sich nur ab einer bestimmten Anzahl von gleichartigen Ausbildungsplätzen. Angeleitet werden die Auszubildenden dort von hauptamtlichem Ausbildungspersonal, das die Möglichkeiten besitzt, sich fachlich, methodisch und pädagogisch auf dem neuesten Stand zu halten.

In den meisten kleineren Betrieben findet sich dagegen in der Regel nebenamtliches Ausbildungspersonal, dessen Hauptaufgaben es manchmal gar nicht zulassen, eine intensive Ausbildungstätigkeit auszuüben. Auch die Auswahl der Lernorte ist meist stark eingeschränkt, in der Regel erfolgt die Ausbildung am Arbeitsplatz. Viele Auszubildende empfinden sich daher eher als Arbeitskräfte denn als Lernende. Auch Übernahmemechancen und Karrieremöglichkeiten sind in kleinen Unternehmen nur eingeschränkter gegeben.

Stehen kleine Unternehmen also vor dem Aus, weil sie keinen Nachwuchs, keine Fachkräfte mehr finden werden?

## ■ Duale Ausbildung im Jahre 2070

Heinz-Ahmet ist mit sich und seiner bisherigen Karriere eigentlich ganz zufrieden. Nach dem erfolgreichen Abschluss der 12. Klasse der Einheitsschule hat er einen Ausbildungsplatz gefunden, an dem er auch im zweiten und somit letzten Ausbildungsjahr – zur Fachkraft für humanoide Körpergestaltung, Fachrichtung Kopf und Gesicht, Schwerpunkt Behaarung – noch viel Freude hat. Allein die Berufsbezeichnung ist ihm etwas zu sperrig, aber im normalen Leben heißen Menschen seiner Profession sowieso schlicht Hairies. Diese Bezeichnung passt auch besser zu seinem Arbeitgeber, der HairCreation AG mit mittlerweile 174 Creative-Studios in Deutschland.

Die Media-Brille meldet Heinz-Ahmet beim Betreten des Creative-Studios zwei Kundinnen und zwei Fachkräfte. Toubia befindet sich mit Herrn Rene, einem Stammkunden, der alle sechs Wochen zur Haarverdichtung kommt, bereits im Kundenzufriedenheitspotenzialanalysegespräch (KPAG), Lena sitzt am Control-Desk der drei Hairautomatics, was ihr ein sofortiges Eingreifen zum Beispiel bei Waschintensität, Färbungsnuancierung und vor allem bei den Klebetemperaturen erlaubt. Die Kundin im Hairautomatic kann Heinz-Ahmet nicht erkennen, da Kopf- und Schulterbereich der Kundin ja hermetisch abgedeckt sind; da die Kundin jedoch gleichzeitig zwei visuelle Kanäle und einen interaktiven Verbalkanal bedient, geht Heinz-Ahmet davon aus, dass die Kundin unter 40 Jahre alt ist. Frau Müller, die nächste Kundin, die dieses Jahr ihren einhundertsten Geburtstag gefeiert hat, würde nur ihr sogenanntes Frauenmagazin eingespeist haben wollen, indem sie dann gemütlich „blättern“ würde. Heinz-Ahmet hatte sich schon gedacht, dass es sich beim „Blättern“ um so etwas

wie „Scrollen“ oder „Fingerschieben“ handeln muss, eine Vermutung, die ihm die Trainee-Learn-Unit, die aus drei interaktiven Bildschirmen und einem Hochleistungsprozessor mit allem möglichen Kommunikationszugängen besteht und sich im Non-Customer-Bereich befindet, bestätigt hat. Heinz-Ahmet mag Frau Müller. Wenn sie mit ihrem Four-Wheel-Roller in immer überhöhter Geschwindigkeit um die Ecke biegt, wirkt sie für Heinz-Ahmet nicht wie eine Hundertjährige. Allerdings machte das Verhalten von Frau Müller ihn am Anfang immer ein bisschen unsicher bei seiner Kommunikation: Verbal war er durch seinen betrieblichen Praxistrainer und seinen staatlichen Theorietrainer gut auf die Kommunikation mit der Kundengruppe Ü90 vorbereitet worden, aber das non-verbale Verhalten von Kundinnen wie Frau Müller stellte ihn immer noch vor Rätsel. So hatte sie ihm beim Kundinnenzufriedenheitspotenzialanalysegespräch (KPAG) über die Wange gestrichen. Auf die Sofortnachfrage per Sprachnachricht an seinen Theorietrainer zu diesem Vorfall erhielt er eine schriftliche Message, er möge doch für das Quartalstreffen der Hairies im Trainingszentrum Berufsschule ein Informationspackage für seinen Beruf in den letzten hundert Jahren zusammenstellen und seinen Auszubildendenkollegen vorstellen. Seinen betrieblichen Praxistrainer zu fragen hatte Heinz-Ahmet noch nicht ernsthaft erwogen, da dieser wahrscheinlich sonst seine Fähigkeiten im Selbstlernprozess in Frage gestellt hätte. Ansonsten war sein betrieblicher Trainer nämlich mit ihm äußerst zufrieden. Bei ihren Visio-Audio-Konferenzen schnitt Heinz-Ahmet bei den Kommunikationsrollenspielen immer gut ab, und sein aus den Kundenwunscheruierungsgesprächen (KWEG) heraus entwickeltes Modell „Asymmetrischer Lockenstyle African Art“ war sogar unternehmensweit in die Erstberatungssoftware als Standardausgangsmodell für die Kundenwunscheruierungsgespräche eingespeist worden. Die Prozessschritte „IT-Umsetzung der Kundenwünsche“ und „Einstellung und Kontrolle der Hairautomatics“ beherrschte Heinz-Ahmet vollkommen, hier brauchte er seinen betrieblichen Praxistrainer gar nicht zu fragen, das bewiesen ihm die persönlichen monatlichen Produktivitäts- und Qualitätsprotokolle. Heinz-Ahmet verbringt seine heutige Learning-Hour an der Trainee-Learn-Unit, um erste Informationen zu sammeln. Sein Beruf hieß früher Friseur, man schnitt Haare mit der Schere, Looks und Styles kreieren hieß frisieren, allerdings konnte man früher wohl auch Motorräder frisieren. Hatten früher auch Motorräder Haare? Ach, jetzt mussten die Mit-Azubis helfen. Heinz-Ahmet würde diese Erstinfos in den unternehmensinternen Blog Auszubildende stellen und auf Reaktionen warten, die erfahrungsgemäß nicht lange auf sich warten lassen würden ...

## ■ Chancen für kleine(re) Unternehmen im Wettbewerb um Auszubildende

Der heute selbstständige Friseurinnensalon eine Filiale? Die Berufsschullehrerin als Moderatorin vierteljährlicher Treffen? Der Ausbilder als Bildschirm-Tutor und Controller? Die Kolleginnen und Kollegen im Netz als Diskutanten? Ob und wann all diese Innovationen in die duale Berufsausbildung Einzug halten, kann an anderer Stelle weiter diskutiert werden. Dass das für die duale Berufsausbildung zumindest bei der letzten Fragestellung in einigen Berufen schon bejaht werden muss, zeigt unten stehendes Beispiel aus einem MediengestalterInnen-Blog<sup>6</sup>:

Beispiel 2: Eintrag in einem MediengestalterInnen-Blog 27. April 2012 | geschrieben von XXXX

Aktuell werben die kleinen Autos des Pizza-Bringdienstes XYZ-Pizza mit Mitarbeiter-Testimonials. Ein Motiv ist mir dabei besonders aufgefallen:



Es ist schon eine große Kunst, als Werbeagentur seinem Kunden so ein Kuckucksei ins Nest zu legen ... Die Tatsache, dass man bekanntermaßen durch Tomaten nicht hindurchsehen kann und dass der Spruch „Der hat Tomaten auf den Augen“ jemanden bezeichnet, der offensichtlich Essentielles nicht wahrnehmen kann, macht diese Motive zu einem doppelten Knaller – oder eben Facialpalmierung, je nachdem, welche Perspektive man wählt.

Blended Learning ist bei Weiterbildungen, an Hochschulen und den Intranets großer Unternehmen auch schon bei der dualen Ausbildung nicht mehr wegzudenken. Es scheint, als dass der technische Fortschritt für kleine Unternehmen ein weiterer hemmender Faktor bei der Gewinnung zukünftiger Auszubildender ist.

<sup>6</sup> [www.mediengestalter-blog.de](http://www.mediengestalter-blog.de) (Stand: 06.07.2015).

Wie können und müssen kleine und kleinere mittlere Unternehmen, und hierbei auch Migrantunternehmen, trotz der oben aufgezeigten Fülle von Nachteilen agieren, um ihren Fachkräftebedarf der Zukunft zu decken?

### **Stärken von kleinen Unternehmen bei der dualen Ausbildung verdeutlichen**

Kleine Unternehmen müssen ihre Stärken im Bereich der dualen Ausbildung den Jugendlichen klarer vor Augen führen. Während in großen Unternehmen Prozessketten oder Gesamtprozesse nur noch für das obere und oberste Management erkennbar sind, hat die ausbildende Führungskraft des kleinen Unternehmens die Möglichkeit, diesen Gesamtprozess ihres Betriebs transparent zu gestalten. Dies ist über den betrieblichen Ausbildungsplan auch über die vorgegebene Ausbildungsordnung hinaus möglich, bedingt aber auch eine ausbildende Führungskraft, die bereit und willens ist, diese Transparenz auch zuzulassen. Der Mehrwert des Erlernens und Beherrschens eines Gesamtprozesses muss den Auszubildenden demonstriert und veranschaulicht werden.

Eine weitere Stärke des kleinen Unternehmens sind die schlanken Strukturen. Ein Kontakt zwischen Auszubildenden und den Verantwortlichen in der Geschäftsleitung ist in Großunternehmen nicht mehr gegeben, die Führungskraft des kleinen Unternehmens, egal ob auch als Ausbilder/in tätig oder nicht, hat durchaus die Möglichkeit, persönlich den Ablauf der Ausbildung von der Probezeit bis zur Abschlussprüfung zu steuern. Die Führungskraft bindet so alleine durch ihre Persönlichkeit die Auszubildenden eng an sich und das Unternehmen. Auszubildende in kleinen Unternehmen sind also immer auch Chefsache. Trotz der in kleinen Betrieben eigentlich immer überspannten Personaldecke muss die Führungskraft weiterhin die eigene und die Weiterbildung des Ausbildungspersonals sicherstellen, um auf neue Trends im Ausbildungsmarkt reagieren zu können.

### **Alle Wege bei der Personalauswahl und den Ausbildungsmodellen gehen**

Kleine Unternehmen werden sich immer mehr von der Vorstellung der Traumauszubildenden verabschieden müssen, die über die Meldung einer offenen Ausbildungsstelle bei der regionalen Arbeitsagentur den Weg ins Unternehmen quasi von selbst finden. Es wird nötig sein, sich stärker in das Instrumentarium, das den Jugendlichen zur Berufsfindung und -orientierung geboten wird, einzubinden.

Außerdem muss das Augenmerk der kleinen Unternehmen stärker auf alle Gruppen, die dem Ausbildungsmarkt zur Verfügung stehen, gerichtet werden. Menschen mit einer körperlichen Behinderung, die Ausbildung in einem Fachpraktiker-Beruf bei Menschen mit Lernschwächen und -behinderungen, die hoffentlich schon bald rechtlich noch perspektivischer abgesicherte Gruppe der jungen Asylbewerber und Flüchtlinge und nicht zuletzt Jugendliche mit Zuwanderungsgeschichte.

So zeigt eine Studie vom Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration erneut, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund auf dem deutschen Ausbildungsmarkt diskriminiert werden (SVR 2014).<sup>7</sup> Demnach muss ein Bewerber mit türkischem Namen für einen Ausbildungsplatz als Kfz-Mechatroniker durchschnittlich sieben Bewerbungen schreiben, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, Bewerber mit deutschen Namen hingegen nur fünf. Weiter wurde festgestellt, dass die Diskriminierungsrate von Bewerbern in kleinen Unternehmen höher ist als bei mittleren und großen Unternehmen. Insgesamt zeigt sich dann auch, dass nur 15 % der aktuell ausbildungsaktiven Unternehmen Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden (Enggruber/Rützel 2014).

Innovative Ausbildungsmodelle können ebenfalls den Weg für kleine Unternehmen ebnen, zukünftige Fachkräfte zu generieren. Teilqualifizierungen als Einstieg in die Berufswelt für schwächere Jugendliche oder Ausbildungsmodule für einen zeitlich flexibleren Ablauf der Ausbildung sind gangbare Möglichkeiten. Auch gibt es mittlerweile bei jeder zuständigen Stelle Modelle zu Teilzeitausbildung, die gerade jungen Müttern die Chance auf einen Einstieg oder Wiedereinstieg in die duale Ausbildung erlauben.

### **Schlechtes Image durch Unternehmerpersönlichkeit kontern**

Der Pflegebereich, das Nahrungsmittelhandwerk oder der Bereich Hotel und Gastronomie klagen schon seit vielen Jahren über einen Bewerbermangel. Imagekampagnen haben an dieser Problematik bisher wenig geändert, was wahrscheinlich vor allem am Nichterreichen der Zielgruppe lag. Körperlich schwere Arbeit und ungünstige Arbeitszeiten müssen wohl hingenommen werden, für Auszubildende oft als unzumutbar empfundene Arbeitsbedingungen nicht.

Eine weitere Gruppe mit einem offensichtlichen Imageproblem sind kleine Unternehmen mit Inhaberinnen und Inhabern mit Migrationshintergrund. Sowohl deutsche Jugendliche als auch Jugendliche aus der gleichen Herkunftsgruppe trauen Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund oftmals nicht zu, die Ausbildung qualitativ hochwertig gestalten zu können, deutsche Arbeitsregeln einhalten zu wollen, oder meinen, der/die Unternehmer/in lege eine eher launische Zahlungsmoral an den Tag. Hier kann der/die betroffene Unternehmer/in nur mit Persönlichkeit reagieren, unter dem Motto: „Bei mir in meinem Unternehmen ist es anders – nämlich besser.“ Allein die Aussage wird natürlich nicht ausreichend sein, sie ist durch entsprechende Botschaften und Beweise jugendaffin zu untermauern.

---

7 Für andere Studien siehe z.B. Beicht/Walden 2014, Beicht/Granato 2014.

### **Viele Kleine ergeben ein Großes**

Installation eines Blended-Learning-Systems für das eigene Unternehmen, Organisation eines Auslandspraktikums für die Azubis, der wichtigste Mitarbeiter ständig auf Ausbilderfortbildung, Teilnahme an Berufsbazars, die Akquise und dann die Betreuung der neuen Auszubildenden aus Spanien, und das alles in dieser Branche – die Anforderungen an eine gute Ausbildung sind vielfältig und es muss der Unternehmerin erlaubt sein, aufgrund der zu bewältigenden Aufgaben über eine Geschäftsschließung ernsthaft nachzudenken.

Schlechter Scherz beiseite, es ist für ein kleines oder kleineres Unternehmen schlicht unmöglich, ein zum Unternehmen passendes E-Learning-Programm alleine zu installieren. Für viele kleine Unternehmen wird es überdies schwierig genug sein, geförderte Auslandsaufenthalte für die Auszubildenden zu organisieren, Gleiches gilt für die Akquise von Auszubildenden, die noch im Ausland leben.

Daher wird es für viele kleine und auch für mittlere Unternehmen vonnöten sein, sich zusammenzuschließen, um diese – aber auch andere – Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen. Eine dieser anderen Aufgaben könnte zum Beispiel die gemeinsame Durchführung von Seminaren zu Schlüsselqualifikationen sein. Professionalisiert könnte man von einer neuen Form der Verbundausbildung sprechen, die aber nicht zur Erfüllung der Anforderungen der Ausbildungsordnung und des Berufsbildungsgesetzes dient, sondern wo als Ziele Ausbildungsqualität und Ausbildungsattraktivität gesetzt sind.

Der AAU e.V. in Nürnberg hat zur möglichen inhaltlichen Gestaltung eines solchen gemeinsamen Verbundes oder von gemeinsamen Aktivitäten den Think Tank „2030 – Ausbildung in KMU“ mit migrantischen und nichtmigrantischen Unternehmerinnen und Unternehmern und Fachleuten der Kammern ins Leben gerufen.

## Literatur

- Beicht, Ursula/Granato, Mona (2009): Übergänge in eine berufliche Ausbildung. Geringere Chancen und schwierige Wege für junge Menschen mit Migrationshintergrund. Expertise des Gesprächskreises Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO-Diskurs. Bonn.
- Beicht, Ursula/Walden, Günter (2014): Einmündungschancen in duale Berufsausbildung und Ausbildungserfolg junger Migranten und Migrantinnen. Ergebnisse der BIBB-Übergangsstudie 2011. BIBB-Report 5/2014. Bonn.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014): Berufsbildungsbericht 2013. ([www.bmbf.de/pub/bbb\\_2014.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_2014.pdf), Stand: 06.07.2015).
- Enggruber, Ruth/Rützel, Josef (2014): Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Nida-Rümelin, Julian/Zierer, Klaus (2015): Auf dem Weg in eine neue deutsche Bildungskatastrophe: Zwölf unangenehme Wahrheiten. Freiburg.
- OECD (2014): Bildung auf einen Blick 2014. OECD-Indikatoren. Bielefeld.
- Schmillen, Achim/Stüber, Heiko (2014): Lebensverdienste nach Qualifikation. Bildung lohnt sich ein Leben lang. IAB-Kurzbericht 1/2014. Bonn.
- SVR – Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR). Berlin.

## Autorinnen und Autoren

**Rainer Aliochin** ist ausgebildeter Industriekaufmann sowie Dipl. Betriebswirt und seit 1999 COO – Chief Operating Officer des AAU e. V., Nürnberg. Seit rund 25 Jahren ist er im Feld B-M-W (Bildung – Migration – Wirtschaft) operativ tätig. Er ist Dozent und Kursleiter für Ausbilderkurse nach der AEVO sowie Ausbilder und Prüfer bei der IHK Nürnberg. Seit 1997 ist er außerdem selbstständig mit „AliCon“.

**Dr. rer. pol. Levent Güneş, M.A.**, ist Mitarbeiter der Abteilung Integration der Landeshauptstadt Stuttgart. Es ist zuständig für die Fachbereiche Migrantenökonomie, Stadtentwicklung und Demographie, Islam und Migrantenorganisationen.

**Bahram Habib** arbeitete von 2008 bis 2015 bei der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. (ASM). Zuletzt leitete er das Projekt „Perspektive Ausbildung“, in dem jugendliche Flüchtlinge auf ein Praktikum vorbereitet und in Ausbildung vermittelt werden. Im Herbst 2015 wechselte Habib in die Abteilung Migrantische Unternehmen bei der Handelskammer Hamburg.

**Peter Jablonka** ist Dipl.-Soziologe und Geschäftsführer der Forschungsgruppe SALSS, Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Bildungsforschung und der Evaluation von Programmen und Projekten, vor allem im Bereich der Aus- und Weiterbildung und der beruflichen Integration.

**Muhammet Karatas** ist Projektleiter der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart bei der IHK Region Stuttgart. Seine Schwerpunkte sind die Gewinnung und Sensibilisierung von Unternehmen mit und ohne Migrationshintergrund für die duale Ausbildung sowie die Netzwerkarbeit mit regionalen Arbeitsmarktakteuren. Seit 2001 ist er bei der IHK Region Stuttgart tätig. Erfahrungen in der Migrantenarbeit sammelt er in diversen Vorprojekte wie „ABba – Ausländische Betriebe bilden aus“.

**Dr. René Leicht**, Soziologe und Politikwissenschaftler, leitet den Forschungsbereich „Neue Selbstständigkeit“ am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und befasst sich mit bildungs-, arbeitsmarkt- und migrationspolitischen Fragen. Schwerpunkte bilden die Gründungs- und Selbstständigenforschung mit Fokus auf die Themen Migrantenökonomie, Frauenselbstständigkeit und auf den Wandel von Erwerbsformen. Mit dem ikubiz hat er die LAG Migrantenökonomie Baden-Württemberg initiiert.



**Edi Matic** ist Mitarbeiter der KAUSA Servicestelle Region Stuttgart bei der IHK Region Stuttgart. Seine Schwerpunkte sind die Unterstützung von Unternehmer/innen, Jugendlichen und Eltern mit Migrationshintergrund im Bereich der dualen Ausbildung und die Netzwerkarbeit mit regionalen Arbeitsmarktakteuren. Seit 2012 ist er bei der IHK Region Stuttgart tätig.

**Monika Münch** ist Koordinatorin des ikubiz Ausbildungsverbunds in Mannheim und Projektleiterin des dort angesiedelten IQ Teilprojekts „Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen“. Sie arbeitet außerdem in der LAG Migrantenökonomie Baden-Württemberg mit.

**Vera Neisen** studierte Humangeographie mit den Schwerpunkten Stadt- und Wirtschaftsgeographie. Von 2008 bis 2015 arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur – Zentrum der Goethe Universität Frankfurt am Main, wo sie sich vor allem mit Fragen der Arbeitsmarktintegration und dem Unternehmertum von Migrant/innen beschäftigte.

**Arzu Pehlivan** studierte an der Universität Hamburg Politik- und Islamwissenschaft. Während des Studiums arbeitete sie als Projekt- und Regionalkoordinatorin beim Verbund für interkulturelle Kommunikation und Bildung e. V. Hamburg. Seit 2011 arbeitet sie bei der Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e. V. (ASM), wo sie derzeit mit der Leitung der KAUSA Servicestelle Hamburg beauftragt ist.

**Anke Settelmeyer** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bundesinstitut für Berufsbildung, Arbeitsbereich Kompetenzentwicklung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind sprachlich-kommunikative Anforderungen in der beruflichen Ausbildung, Konzepte von Migrationshintergrund, Ausbildung Jugendlicher mit Migrationshintergrund sowie migrationspezifische Potenziale, insbesondere Mehrsprachigkeit.

**Elvira Stegnos** ist tätig in der Geschäftsführung des Interkulturellen Bildungszentrum Mannheim gGmbH (ikubiz) und in der Projektleitung des IQ Landesnetzwerkes Baden-Württemberg. Sie hat zusammen mit dem ifm Mannheim die LAG Migrantenökonomie Baden-Württemberg initiiert.

**Lena Werner** ist Dipl. Sozialwissenschaftlerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Gründungen und Selbstständigkeit von Migrant\*innen sowie der Fachkräfteentwicklung in KMU. Sie arbeitet in der LAG Migrantenökonomie Baden-Württemberg mit.



## Über dieses Buch

In diesem Sammelband berichten Akteurinnen und Akteure aus Migrantenorganisationen, Bildungsträgern, kommunaler Verwaltung, Kammern und Forschungseinrichtungen über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen.

Die Impulse zur Entstehung dieses Buches gehen auf einen gleichnamigen Workshop zurück, der von der Landesarbeitsgemeinschaft Migrantenökonomie Baden-Württemberg ausgerichtet wurde und unter bundesweiter Beteiligung stattfand. Der Sammelband umfasst die dort vorgestellten Beiträge von Expertinnen und Experten, die aus ihren jeweiligen beruflichen Kontexten und Perspektiven die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen betrachten.

Die Beiträge machen deutlich, dass die Förderung der Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen sowohl hinsichtlich der Grundlagen als auch der Zielsetzungen auf neue Füße gestellt werden muss. Denn insgesamt ist ein anderer Blick auf Migrantenunternehmen erforderlich, da die an Quantität ausgerichteten Fragen der Ausbildungsbeteiligung an Bedeutung verlieren, während nunmehr in den Betrieben Herausforderungen ersichtlich werden, die stärker auf eine qualitative Dimension verweisen.

Die Organisation des Workshops sowie die Arbeiten zur Zusammenstellung und Drucklegung des Bandes wurden vom Land Baden-Württemberg finanziell unterstützt.

**Logos Verlag Berlin**

ISBN 978-3-8325-4297-9