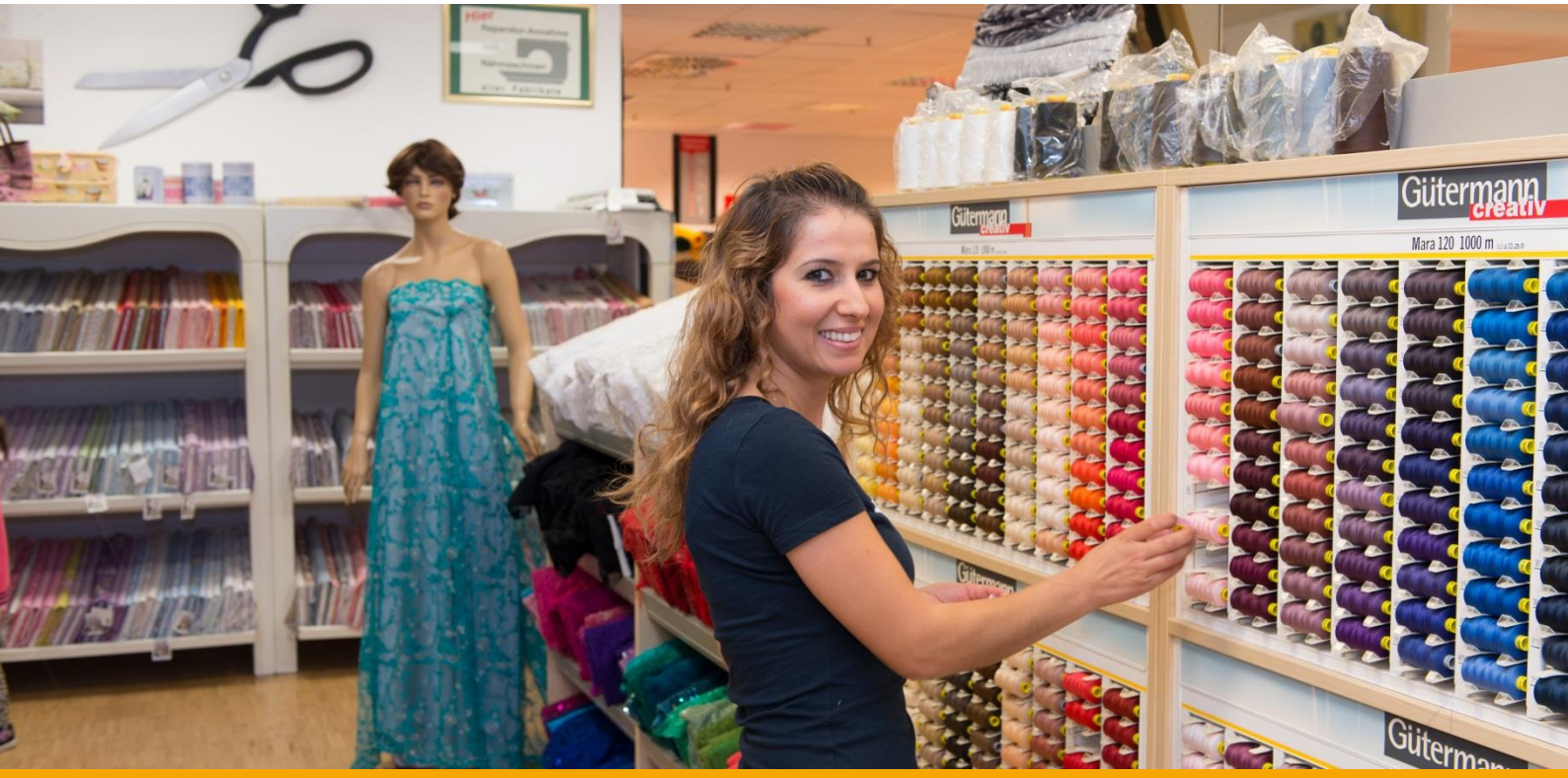
Netzwerk
Baden-Württemberg



Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen

Erfahrungen der betrieblichen Qualifizierungsberatung im ikubiz Ausbildungsverbund

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“

www.netzwerk-iq-ifm.de
www.netzwerk-iq-bw.de

Impressum

Herausgeber:

Institut für Mittelstandsforschung
Universität Mannheim
L9, 1-2
68159 Mannheim

Interkulturelles Bildungszentrum
Mannheim gGmbH
G 2, 3-4
68159 Mannheim

Autoren:
Stefan Berwing, Esra Polat, Monika Münch, Dana Hannig und Lena Werner

Redaktion:
Esra Polat

Grafik:
Stefan Berwing, Esra Polat und Lena Werner

Fotos:
Förderprogramm IQ/ Kathrin Jegen

Alle Rechte vorbehalten

©2017

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

In Kooperation mit:

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesagentur für Arbeit

Inhalt

1. Einleitung 4

2. Strategien der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen 4

3. Betriebs- und Personalstruktur der teilnehmenden Betriebe 8

4. Qualifizierungspraxis und Handlungsbedarfe 9

5. Schlussfolgerungen 14

1. Einleitung

Im Rahmen der beiden IQ-Teilprojekte des ikubiz Ausbildungsverbunds und des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim wurde ein *Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung von Migrantenunternehmen* entwickelt und erprobt.

Der Leitfaden ist ein Instrument zur Analyse des Qualifizierungspotenzials in Unternehmen. Anhand einer Fragensammlung wird ermittelt, ob und wo im Unternehmen Möglichkeiten, gegebenenfalls Notwendigkeiten und Problemlagen in der Qualifizierung und Weiterbildung des Personals bestehen. So entsteht ein genaueres Bild des betrieblichen Qualifizierungsverhaltens und es können Anhaltspunkte gefunden werden, wie die Fachkräfteentwicklung des Betriebs bedarfsgerecht gefördert und unterstützt werden kann.

Das Instrument selbst wurde bereits in der Broschüre „Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen“ vorgestellt (zu finden unter http://www.netzwerk-iq-ifm.de). In der Broschüre werden die Beweggründe für die Entwicklung des Instrumentes geschildert und auch die Nutzung des Instrumentes erläutert.

An dieser Stelle werden nun die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse aus der Praxis der betrieblichen Qualifizierungsberatungen vorgestellt. Hierfür wird zunächst ein Überblick über das bisherige Wissen zu Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen gegeben. Im Anschluss daran folgt eine Darstellung der Betriebseigenschaften und der Personalstrukturen der teilnehmenden Betriebe. Darauf aufbauend werden die Qualifizierungspraxis in den Betrieben und die Handlungsbedarfe aus Sicht der Betriebe beschrieben. Zuletzt wird eine Zusammenschau der bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse gegeben.

2. Strategien der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen

Strategien zur Fachkräfteentwicklung auf betrieblicher Ebene können anhand der Handlungsfelder Ausbildung, Nachqualifizierung und beruflicher Weiterbildung unterschieden werden. Diese drei Handlungsfelder bilden den Leitfaden für die folgenden Ausführungen zur Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen. Dabei steht in einem ersten Schritt die Frage im Vordergrund, welche Bedeutung den jeweiligen Handlungsfeldern als Entwicklungsstrategien zukommt und in welchem Maße sie bereits genutzt werden. Dafür wird auf bereits bestehende quantitative Daten des Instituts für Mittelstandsforschung zurückgegriffen. Bisher stehen jedoch nur Daten zum Ausbildungs- und Weiterbildungsverhalten zu Ver-

Projektinformation:

FACHKRÄFTEENTWICKLUNG IN MIGRANTENUNTERNEHMEN

In einer Kooperation zwischen dem ikubiz Ausbildungsverbund und dem Institut für Mittelstandsforschung im Rahmen des Förderprogramms IQ soll die Fachkräfteentwicklung und -sicherung in Migrantenunternehmen gefördert werden.

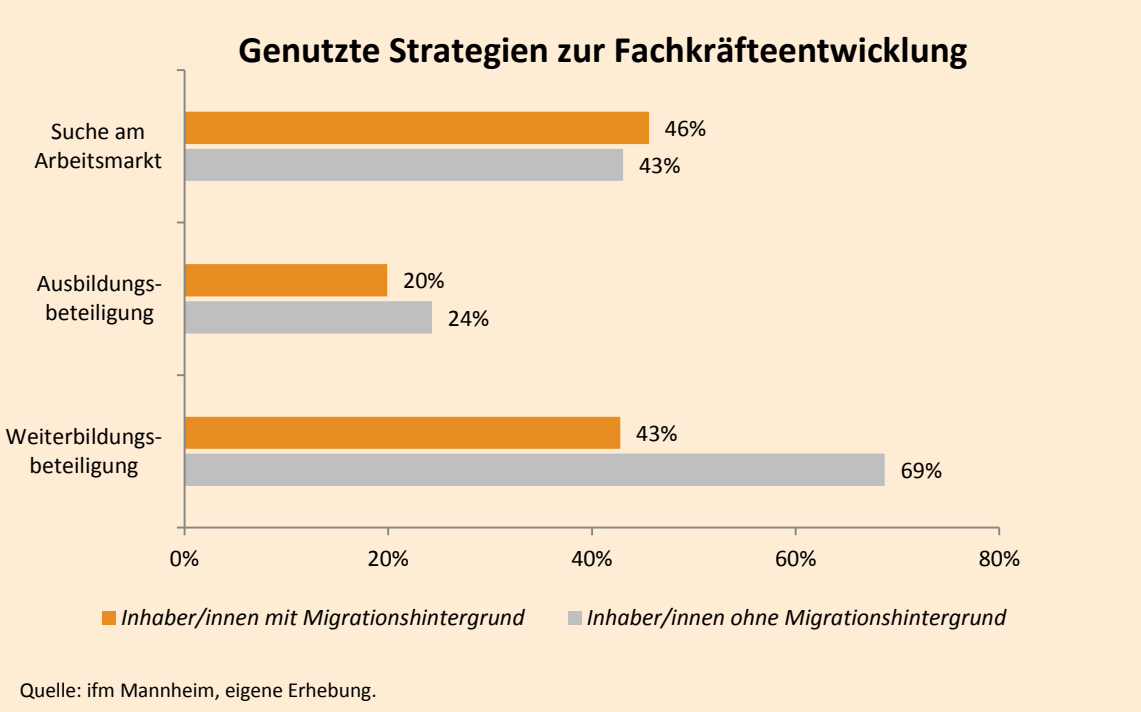
Der ikubiz Ausbildungsverbund begleitet mehr als 250 kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von Migrantinnen und Migranten bei der betrieblichen Ausbildung. Darüber hinaus werden diese nun auch bei der Personalentwicklung und Förderung von Fach- und Führungskräften unterstützt. Dies umfasst die Beratung beim Erarbeiten der betrieblichen Bedarfe zur Fachkräfteentwicklung, bei der Vermittlung von passenden Qualifizierungsangeboten sowie bei der Entwicklung innerbetrieblicher Schulungen. Ein besonderer Fokus liegt auf Nachqualifizierungen von Mitarbeitenden, um Berufsabschlüsse zu erreichen.

Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim unterstützt das Projekt durch eine wissenschaftliche Begleitung, wobei erfolgreiche Unterstützungs- und Qualifizierungsprozesse der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen identifiziert und transferiert werden.

fügung. Zahlen zur Nachqualifizierung in Migrantenunternehmen gibt es bisher nicht. In einem zweiten Schritt werden einzelne Instrumente und Maßnahmen der Fachkräfteentwicklung betrachtet und dargelegt, inwieweit diese als geeignete Entwicklungsinstrumente eingeschätzt werden.

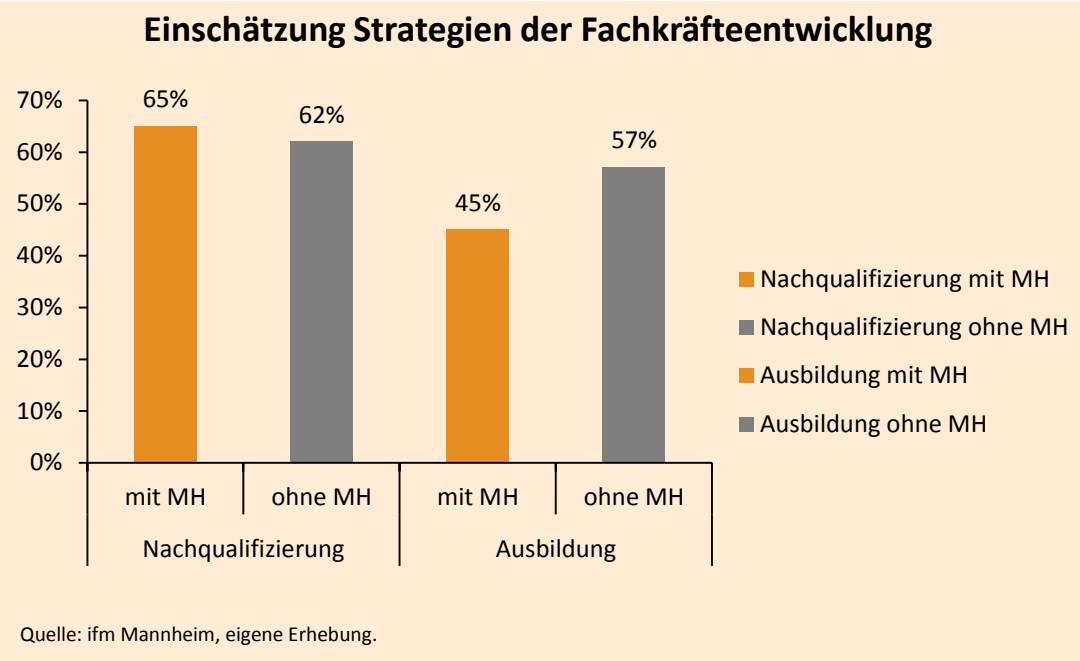
Zunächst ist zu anzumerken, dass sich Unternehmensinhaberinnen und Unternehmensinhaber mit und ohne Migrationshintergrund kaum hinsichtlich ihres Fachkräftebedarfs unterscheiden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Ausbildungsbeteiligung, die ebenfalls nur leichte Unterschiede aufweist. Eine Analyse der Ausbildungsbetriebsquote[1] ergibt, dass 20% der Migrantenunternehmen auch ausbildende Betriebe sind (Abb. 1). Damit liegt die Ausbildungsbeteiligung etwas unterhalb derjenigen von Unternehmen mit Inhaberinnen und Inhabern 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).[2]

Abb. 1



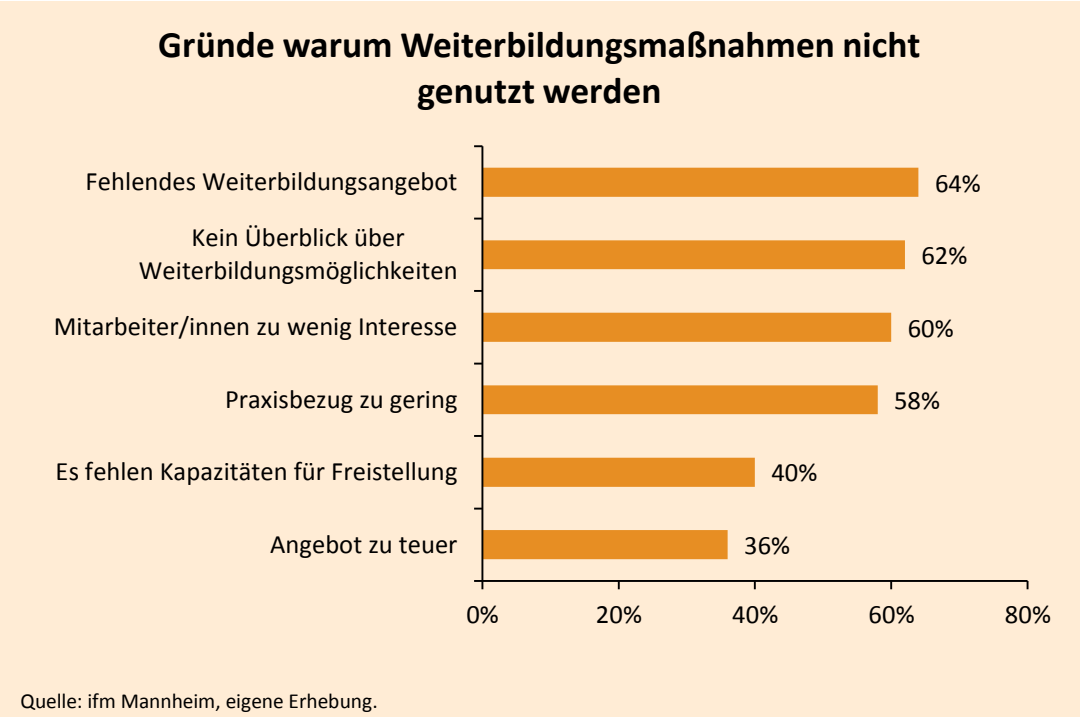
[1] Die Ausbildungsbetriebsquote gibt den Anteil ausbildender Betriebe unter allen Beschäftigtenbetrieben an.
[2] Die geringe Abweichung in der Ausbildungsbetriebsquote ist damit zu begründen, dass für diesen Beitrag ein Teildatensatz verwendet wurde.

Abb. 2



Quelle: ifm Mannheim, eigene Erhebung.

Abb. 3



Quelle: ifm Mannheim, eigene Erhebung.

Ein deutlicher Unterschied zwischen Unternehmen von Inhaberinnen und Inhabern mit und ohne Migrationshintergrund ist hingegen in der Weiterbildungsbeteiligung[3] zu erkennen. So haben etwa zwei Drittel

[3] Die Weiterbildungsbeteiligung wurde erfasst über den Anteil der Unternehmen mit Beschäftigten, die innerhalb des letzten Jahres eigene Weiterbildungen durchgeführt oder externe Angebote genutzt haben.

der Unternehmen von Inhaberinnen und Inhabern ohne Migrationshintergrund eigene Weiterbildungsangebote durchgeführt oder externe Angebote in Anspruch genommen. Unter Migrantenunternehmen kommt der Weiterbildung hingegen eine wesentlich geringere Bedeutung zu, denn lediglich 43% haben solche Angebote selber durchgeführt oder genutzt, während dies in Betrieben von Inhaberinnen und Inhabern ohne Migrationshintergrund bei 69% der Fall war. In der betrieblichen Weiterbildung ist daher für Migrantenunternehmen nicht nur ein Aufholpotenzial zu sehen, sondern angesichts der überdurchschnittlich vielen Beschäftigten und Inhaberinnen sowie Inhabern ohne berufsqualifizierenden Abschluss, auch ein Aufholbedarf.

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

In der Einschätzung der Eignung einzelner Instrumente werden nochmals einige Unterschiede deutlich (Abb.2). So wird z.B. die Nachqualifizierung von Mitarbeitenden ohne Berufsabschluss von etwa zwei Drittel der Unternehmerinnen und Unternehmern als geeignetes Instrument für ihr Unternehmen angesehen.[4] Hier unterscheidet sich das Antwortverhalten der Selbständigen 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 Fachkräfteentwicklung für ihren Betrieb geeignet ist, was deutlich weniger ist als unter den Inhaberinnen und Inhabern ohne Migrationshintergrund (57%).

Richtet man den Blick auf berufliche Weiterbildung, dann sticht, wie schon erwähnt, der große Unterschied in der Weiterbildungsbeteiligung zwischen Betrieben von Inhaberinnen und Inhabern mit und ohne Migrationshintergrund ins Auge. Dies wirft die Frage nach den Gründen für diese große Diskrepanz auf.

Bei den Gründen, die von Inhaberinnen und Inhabern von Migrantenunternehmen angegeben werden, warum Weiterbildungsmaßnahmen nicht in Anspruch genommen werden, fallen vier Gründe besonders auf (Abb. 3). Es werden besonders mangelndes Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fehlender Praxisbezug der bestehenden Angebote sowie ganz allgemein fehlende Weiterbildungsangebote moniert. Von besonderem Interesse ist an dieser Stelle jedoch der vierte Grund, nämlich die Selbstauskunft keinen Überblick über bestehende Weiterbildungsangebote zu haben. Diese Einschätzung verwundert nicht. Die Förderdatenbank des Bundewirtschaftsministeriums verzeichnet allein 291 Förderprogramme im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Diese Zahl umfasst dabei noch nicht die jeweiligen Umsetzungen der Programme in einzelne Projekte. Rechnet man die Weiterbildungsangebote öffentlicher Institutionen und privater Anbieter hinzu, entsteht eine unüberschaubare Masse an Angeboten. Gerade für kleine und mittlere Betrieb, die meist über keine professionalisierten Personalabteilungen oder auch nur Personalentwicklungsstrukturen verfügen, wird die Weiterbildungslandschaft schnell zu einem undurchdringbaren

[4] Diese Frage wurde nur gestellt, wenn im Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Berufsabschluss beschäftigt sind.

Dschungel. Gesellen sich zu diesem Problem noch geringes Qualifikationsniveau, dann stellt dies sowohl Inhaberinnnen und Inhaber mit und ohne Migrationshintergrund vor eine enorme Aufgabe. Die Bewältigung dieser Aufgabe kann durch mangelnde Sprachkenntnisse weiter erschwert werden.

Diesen Sachverhalt vor Augen, scheint Qualifizierungsberatung, wie sie in der Broschüre „Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen: Ein Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung" vorgeschlagen wird, ein besonders fruchtbarer Ansatz zu sein. Im Folgenden werden daher die Erfahrungen, die mit dem Leitfaden als Instrument zur Bestimmung des Qualifizierungspotenzials und –bedarfes gemacht wurden und die Erkenntnisse, welche die Nutzung hervorgebracht hat, genauer beschrieben.

METHODISCHES VORGEHEN:

In die folgende Betrachtung sind insgesamt 20 Beratungsgespräche berücksichtigt, die im Zeitraum zwischen September 2015 und Juni 2016 geführt wurden. Grundlage für die Analysen sind die ausgefüllten Leitfäden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung. Dabei handelt es sich sowohl um die Selbsteinschätzungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern aus den Betrieben als auch um Gesprächsnotizen der Beratenden.

- qualitative Fallanalyse, d.h. es wird nach Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Betrieben geschaut um Muster im Qualifizierungsverhalten zu finden
- es erfolgt auch eine Gesamtbetrachtung der Gespräche, die Fallzahl erlaubt aber keine Schlussfolgerungen auf die Gesamtheit der Unternehmen, auch nicht auf Migrantenunternehmen
- Anhand von Fallbeispielen wird ein Spektrum an Möglichkeiten dargestellt, auch mit dem Anspruch typische Fälle aus dem Beratungsalltag aufzuzeigen

Literatur zu diesem Abschnitt:

Leicht, R./Werner, L. (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.

Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. WSI Mitteilungen4/2013.

Rosenbladt, B. v. (2012): Das Beteiligungsgefälle in der betrieblichen Weiterbildung nach Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppen. In: Loebe, M./Severing, E. (Hrsg.): Qualifizierungsberatung in KMU. Förderung systematischer Personalentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S.17-33.

Mesaros, L./ Vanselow, A./Weinkopf, C. (2009):Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien, WISO Diskurs, Bonn.

3. Betriebs- und Personalstruktur der teilnehmenden Betriebe

Das Qualifizierungs- und Weiterbildungsverhalten von Unternehmen wird von verschiedenen betrieblichen Merkmalen beeinflusst. Von Bedeutung ist zum Beispiel die Personalstruktur eines Betriebes. So kann sich die betriebliche Qualifizierungsplanung unterschiedlich gestalten, je nach vorhanden Qualifikationen oder Potenzialen des Personals, ihre Altersverteilung oder ihre Verweildauer im Betrieb. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist die Anzahl der Beschäftigten, da mit der Größe des Betriebs die Notwendigkeit steigt, die Personalentwicklung im Betrieb zu professionalisieren. Zusätzlich können branchenspezifische Befähigungsnachweise, die durch rechtliche Vorgaben fest vorgeschrieben sind, das Weiterbildungsverhalten bestimmen.

An der betrieblichen Qualifizierungsberatung des ikubiz Ausbildungsverbunds haben im Beobachtungszeitraum 20 Migrantenbetriebe teilgenommen. Hinsichtlich der betrieblichen Charakteristika lässt sich Folgendes feststellen:

- **Branchenorientierung:** Insgesamt 10 Betriebe sind im Groß- oder Einzelhandel tätig. Darüber hinaus sind Bäckereien (2) und Tankstellen (2) vertreten, sowie Betriebe aus dem Gastgewerbe (3), Verkehr und Lagerei (2) und auch ein Unternehmen der wissensintensiven Dienstleistungen.
- **Betriebsgröße:** Die beratenen Unternehmen sind alle kleinbetrieblich strukturiert: zwei Betriebe haben mehr als 50 Beschäftigte, wobei ein Betrieb mehrere Filialen führt und sich die Beschäftigten darauf verteilen. Auch unter Berücksichtigung der Auszubildenden haben sechs Betriebe 2-9 Beschäftigte. Bei den restlichen zwölf Betrieben sind 10-49 Personen beschäftigt.
- **Altersstruktur:** In den meisten Betrieben sind die Beschäftigten überwiegend in einem jüngeren Alter, d. h. unter 35 Jahren. Dies trifft insgesamt auf ca. 80% der in den beratenen Unternehmen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu.

  Verweildauer im Betrieb: Von den 20 beratenen Unternehmen geben 14 an, dass ihre Mitarbeitenden für durchschnittlich 2 bis 5 Jahre im Betrieb tätig sind.
- **Formales Qualifikationsniveau:** Wird nach dem Vorhandensein von Berufsabschlüssen gefragt, so teilen sich die Betriebe in drei Gruppen:

  (1) Betriebe, die überwiegend Beschäftigte ohne Berufsabschluss haben

  (2) Betriebe, die überwiegend Beschäftigte mit Berufsabschluss haben

  (3) Betriebe, die nur Beschäftigte mit Berufsabschlüssen haben

  Bei der ersten Gruppe ist auffällig, dass es sich vermehrt um Betriebe handelt, die in Wirtschaftsbereichen tätig sind, die einen Rückgriff auf Aushilfen oder Hilfskräften zulassen, wie bspw. in der Gastronomie und teilweise auch im Handel. Ein weiteres Charakteristikum – sowohl in der ersten als auch in der zweiten Gruppe – ist eine gewisse Zweiteilung innerhalb der Belegschaft: da sind zum einen Beschäftigte der Verwaltung, die Berufsabschlüsse haben und zum anderen Beschäftigte ohne Berufsabschlüsse, die im operativen Geschäft tätig sind (Fahrerinnen und Fahrer, Beschäftigung im Lager o.ä.). Auch in der dritten Gruppe lassen sich Ähnlichkeiten zwischen den Betrieben erkennen. So handelt es sich um sehr kleine Betriebe und nur in einem Fall sind mehr als 10 Mitarbeitende beschäftigt.
- **Fortbildungsabschlüsse:** Nur wenige Beschäftigte in den beratenen Betrieben haben an einer Fortbildung teilgenommen, insgesamt sind es etwa 10%. Hier muss erwähnt werden, dass explizit nach zertifizierten Fortbildungen gefragt wurde, wie bspw. Fortbildungen zur Fachwirtin/zum Fachwirt.

  Sowohl für Individuen als auch für Unternehmen gilt, dass mit zunehmendem Qualifikationsniveau die Weiterbildungsbeteiligung steigt. Allerdings zeigt sich eine hohe Weiterbildungsbeteiligung auch bei Betrieben, die nicht in dieses Muster fallen, wie das Fallbeispiel von *Betrieb A* zeigt.

4. Qualifizierungspraxis und Handlungsbedarfe

Bei der Bedarfsanalyse werden im gemeinsamen Gespräch die Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis des Betriebes besprochen. Dies umfasst Aspekte des betrieblichen Umgangs mit Personal und Kompetenzen, Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung sowie Schwierigkeiten die dabei bestehen. Durch den gemeinsamen Blick auf die Qualifizierungspraxis des Betriebes werden die Beraterinnen und Berater

darüber informiert, was der Betrieb den Beschäftigten für Angebote macht und welche Schwierigkeiten dabei ggf. auftreten. Darüber hinaus soll dadurch ein Reflexionsprozess bei den Inhaberinnen und Inhabern oder Personalverantwortlichen angeregt werden.

Mittels einer dreistufigen Skala haben die Betriebe eine Selbsteinschätzung zu verschiedenen Aspekten der Fachkräfteentwicklung vorgenommen. In der Gesamtbetrachtung zeigt sich dabei eine meist positive Einschätzung zum betrieblichen Umgang mit Personal und Kompetenzen sowie zu den betrieblichen Angeboten zur Qualifizierung. Dabei gibt es aber auch Betriebe, die bereits beim Gesprächseinstieg eine durchaus kritische Selbsteinschätzung vornehmen und offen darüber reden, dass sie verschiedene Aspekte der Personalentwicklung „besser machen könnten“ oder gar „angehen müssen“. Etwas kritischer ist auch die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Schwierigkeiten bei der Qualifizierung ihrer Beschäftigten. Hier werden insgesamt häufiger Probleme thematisiert.

FALLBEISPIEL – „BETRIEB A“

Der *„Betrieb A“* ist ein Transport- und Logistikunternehmen. Mit seinen 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört es zu den mittelständischen Unternehmen, das außerdem zwei Auszubildende beschäftigt.

In dem Unternehmen sind überwiegend Männer mittleren Alters beschäftigt, die als Berufskraftfahrer arbeiten. Nach Aussage der Geschäftsführungen haben ca. 90% der Beschäftigten keinen (mindestens dualen) Berufsabschluss. Dennoch ist das Unternehmen sehr weiterbildungsaktiv: alle Beschäftigte verfügen über Fortbildungsabschlüsse. Um als Berufskraftfahrerin und Berufskraftfahrer zu arbeiten, müssen die gesetzlich geforderten Weiterbildungen und Fortbildungsabschlüsse absolviert werden. Dazu gehören bspw. die entsprechenden Führerscheinmodule sowie Schulungen und Fortbildungen für Gefahrgutfahrerinnen und Gefahrgutfahrer. Und so nehmen die Beschäftigten von *„Betrieb A“* regelmäßig an Schulungen und Fortbildungen teil, wobei sie von ihrem Arbeitgeber z.B. durch die Übernahme der Teilnahmegebühren unterstützt werden.

Die Selbsteinschätzung der Geschäftsführung hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Personal und seinen Kompetenzen sowie zu den betrieblichen Angeboten zur Qualifizierung ist durchweg positiv. Die Qualifikationen des Personals sind bekannt und es wird darauf geachtet, dass akute Wissenslücken nachgeholt werden oder bei Personalwechsel kein Wissen verloren geht. Dafür werden sowohl interne als auch externe Angebote zur Qualifizierung gemacht und interessierte Beschäftigte bei Weiterbildungen unterstützt. Eine Herausforderung für *„Betrieb A“* besteht hingegen in fehlenden Kapazitäten um Beschäftigte für Qualifizierungen von der Arbeit frei zu stellen, weswegen sie auf das Wochenende oder nach Feierabend verlagert werden. Auch die zu hohen Kosten von Weiterbildungsangeboten werden als großes Problem eingestuft.

Auch für die Zukunft hat *„Betrieb A“* konkrete Qualifizierungsplanungen: neben weiteren Schulungen für die angestellten Berufskraftfahrer ist für Mitarbeitende in der Verwaltung auch die Teilnahme an einem AdA-Kurs mit anschließender Ausbildereignungsprüfung geplant. Trotz einer routinierten Qualifizierungspraxis nimmt der Betrieb für die weiteren Planungen das Angebot der Beratung und Unterstützung an. Bei einem nächsten Treffen wird über verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen und über die Möglichkeit, Flüchtlinge als Auszubildende einzustellen gesprochen.

4.1 Vorrauschschauende Planung

Um den betrieblichen Umgang mit dem Personal der Betriebe und deren jeweiligen Kompetenzen zu erschließen, wurden von der Personalleitung Einschätzungen (machen wir gut, könnten wir besser machen, müssen wir angehen) zu diesbezüglich relevanten Fragestellungen eingeholt.

Unter anderem wurde erfragt, ob die Altersstruktur des Personals bekannt ist und rechtzeitig erkannt wird wo und wann Personallücken entstehen können. Drei Viertel der befragten Betriebe (15) geben an, die Altersstruktur ihrer Belegschaft zu kennen und zu wissen wo und wann Personallücken entstehen können. Allerdings gibt es daneben auch 4 Betriebe, die für sich in diesem Punkt ein Verbesserungspotenzial anerkennen.

FALLBEISPIEL – „BETRIEB B“

Bei dem „*Betrieb B*“ handelt es sich um ein Franchise-Unternehmen (Bäckerei). Das Kleinunternehmen beschäftigt sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine verhältnismäßig große Anzahl von (drei) Auszubildenden.

In dem Unternehmen sind mehrheitlich jüngere Frauen angestellt, die überwiegend in Teilzeit als Verkaufskraft oder Auszubildende Fachverkäuferin im Lebensmittelhandwerk Bäckerei beschäftigt sind. Nach Auskunft der Betriebsinhaberin haben sieben der Beschäftigten (noch) keinen Berufsabschluss, die restlichen Angestellten verfügen über einen Hochschulabschluss (einer im Ausland, studentische Aushilfskräfte). Die Geschäftsführerin selbst nahm die Herausforderung einer selbständigen Tätigkeit 2013 an. Obwohl sie keinen Berufsabschluss hat, besitzt sie inzwischen durch eine Weiterbildungsmaßnahme einen AdA-Schein und somit die Berechtigung in ihrem Betrieb als geprüfte Ausbilderin tätig zu sein. Auch Mitarbeitende des Ausbildungsbetriebes sind regelmäßig weiterbildungsaktiv. Der Grund hierfür ist, dass der Franchisegeber regelmäßig obligatorische Schulungen und Seminare für seine Franchisenehmer anbietet, um seiner Rolle als „unterstützender Partner“ gerecht zu werden.

Der Umgang mit dem Personal und seinen Kompetenzen als auch das betriebliche Angebot zur Qualifizierung wird von der Geschäftsführerin sehr positiv eingeschätzt. Wenn Wissenslücken gesehen werden, wird darauf geachtet, dass diese geschlossen werden. Außerdem wird dafür gesorgt, dass qualifizierte Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden und gehalten werden. Zudem werden Beschäftigte beispielsweise durch Freistellungen von der Arbeit, unterstützt und motiviert an den Kursen, Seminaren oder Lehrgängen teilzunehmen. Verbesserungspotenzial wird lediglich darin gesehen, in Zukunft mehr Mitarbeitergespräche zu führen, um Potenziale der Beschäftigten noch effizienter zu nutzen.

Konkrete Pläne des „*Betrieb B*“ sind weiterhin Qualifizierungen für seine Beschäftigten in den Bereichen „Ausbildung der Ausbilder“, „Verkaufsgespräche“ und „Konfliktmanagement“, sowie eine Schulung in den „Grundlagen in der Finanzbuchhaltung“ für die Geschäftsführerin. Damit soll die Personal- und gesamte Unternehmensentwicklung verbessert werden. Dafür kann sich der Betrieb auch vorstellen nicht ausschließlich Angebote der Franchisegeber zu nutzen, weshalb durch den ikubiz Ausbildungsverbund Informationen zu Angeboten externer Weiterbildungsinstitute eingeholt wurden.

Ein produktiver Umgang mit dem Personal bedingt auch die Kenntnis über deren persönlichen Qualifikationen, da man sie dadurch optimal für das Unternehmen nutzen kann. Daher erstaunt es, dass 6 der befragten 20 Betriebe/ mehr als ¼ der Betriebe die Einschätzung haben, diesen Punkt nicht ausreichend auszuschöpfen. Weitere 13 Betriebe sind der Meinung, dass sie sich gut darin bewähren. Aber nicht nur

die Kenntnis über die bestehenden persönlichen Qualifikationen, sondern auch das Wissen über berufliche Wünsche und Ziele der Mitarbeitenden verweist auf einen effizienten Umgang mit dem Personal und seinen Kompetenzen. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen (15) sieht sich dieser Aufgabe noch nicht ausreichend gewachsen. Zwei der Betriebe sehen darin sogar ein akutes Problem, das sie angehen möchten. Lediglich fünf der befragten Betriebe haben diesbezüglich eine positive Einschätzung.

Allerdings messen fast alle Betriebe (16) der Mitarbeiteranbindung einen hohen Stellenwert bei. Nach eigener Einschätzung schaffen sie es qualifizierte Mitarbeitende an ihr Unternehmen zu binden und zu halten. Vier der Betriebe teilen die positive Einschätzung nicht und zwei Betriebe sehen sogar dringenden Nachholbedarf. Auch schätzt mehr als die Hälfte die Arbeitszufriedenheit des eigenen Personals als positiv ein. Allerdings geben sechs der Betriebe an, dass die Arbeitszufriedenheit in ihrem Betrieb besser sein könnte.

FALLBEISPIEL – „BETRIEB C“

Der *„Betrieb C“* stellt als Hotel einen klassischen Vertreter aus dem Gastgewerbe dar. Zu dem Betrieb gehören 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, es sind jedoch keine Auszubildenden beschäftigt. Sechs der Beschäftigungsstellen werden von Familienmitgliedern besetzt, weshalb von einem kleinen Familienunternehmen gesprochen werden kann.

Das Unternehmen beschäftigt überwiegend niedrigqualifizierte Frauen und Männer unter 35. Der Großteil der Familienmitglieder unterstützt den Betrieb neben dem Schulbesuch bzw. dem Studium. Der restliche Teil der Beschäftigten arbeitet mehrheitlich in Teilzeit und hat keinen Berufsabschluss. Das Thema Qualifizierung spielt in dem Betrieb trotzdem eine untergeordnete Rolle. Eine Ausbildungsstelle konnte nach Auskunft der Inhaberin noch nicht besetzt werden, da bislang keine Bewerbung von Kandidaten mit genügend guten Deutschkenntnissen eingegangen ist.

Die Einschätzung der Geschäftsführung hinsichtlich ihres Umgangs mit dem Personal und seinen Kompetenzen sowie zu den betrieblichen Angeboten zur Qualifizierung ist eher negativ. Die Bindung von Teilzeitbeschäftigten an den Betrieb fällt oft schwer. Daher gehen häufig Wissen und Know-How verloren, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Ein Hindernis bei der Qualifizierung stellt aus Sicht der Geschäftsführung unter anderem die Unübersichtlichkeit und Unkenntnis der Weiterbildungsmöglichkeiten dar. Weiterhin wird ein Mangel an Kapazitäten für die Freistellung von Mitarbeitenden gesehen. Da die Beschäftigten oft im Kontakt mit (internationalen) Gästen stehen, stellt die sprachliche Qualifizierung eine besonders wertvolle Weiterbildungsmaßnahme dar. Insbesondere Sprachkurse jedoch seien mit hohen Kosten verbunden und somit nicht mit dem Budget des Betriebes vereinbar.

Die Mehrheit der Beschäftigten im *„Betrieb C“* stellen zwar niedrig qualifizierte aber auch junge Mitarbeitende mit dementsprechend viel Potenzial dar. Daher wurde die Geschäftsführung sensibilisiert und ermutigt das Angebot der Beratung und Unterstützung des ikubiz Ausbildungsverbund bezüglich der Weiterbildungsplanung anzunehmen. Nun sollen die Weiterbildung der Computer-Grundkenntnisse und Sprachkurse für zumindest ein bis zwei Beschäftigte folgen.

Dazu gibt die Hälfte der befragten Betriebe an, Probleme dabei zu haben, bei Bedarf schnell genug qualifiziertes Personal aufzubauen. Andere Betriebe (8) nehmen dagegen an, dass sie eine solche Herausforderung gut bewältigen können. Die Mehrheit der Betriebe (14) achtet darauf, dass ihr Wissen und Know-

how nicht verloren geht, wenn Mitarbeiter den Betrieb verlassen. ¼ der Betriebe denken hingegen, dass sie diese Herausforderung besser meistern könnten.

Die Geschäftsführungen wurden auch konkret dazu befragt, ob sie die Potenziale ihrer un- und angelernten Beschäftigten kennen und sie dementsprechend qualifizieren. Während die Hälfte der befragten Betriebe angibt, dass sie diese Aufgabe besser bewältigen könnten, geben 8 der befragten Betriebe an ihre Beschäftigten entsprechend zu qualifizieren. Fast alle Betriebe (18) achten nach eigener Einschätzung im Allgemeinen darauf, dass Wissenslücken nachgeholt werden, sobald sie gesehen werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass das Thema „Vorausschauende Planung" durch die Betriebe in der Mehrzahl der Fälle umsichtig angegangen wird, auch wenn bei einzelnen Betrieben Nachholbedarf angemeldet wird.

4.2 Betriebliche Angebote zur Qualifizierung

Um die Angebotsstrukturen zur betrieblichen Qualifizierung der Betriebe zu erfassen, wurden Fragen zu Ausbildungsmöglichkeiten im Betrieb, externen Weiterbildungsmöglichkeiten und Unterstützungsleistungen für die Weiterbildung der Beschäftigten gestellt.

Die große Mehrheit der befragten Betriebe (17) gibt an regelmäßig auszubilden, lediglich ein Betrieb sieht auf diesem Gebiet Nachholbedarf. Bei der Frage der Nachqualifizierung gibt mehr als die Hälfte der Betriebe (11) an Möglichkeiten zur Nachqualifizierung für un- und angelernte Mitarbeitende zu bieten. Ein weiterer großer Anteil (7) denkt allerdings, dass nicht genügend Wert auf Nachqualifizierung gelegt wird.

Ein ähnliches Verhältnis ergibt sich bezüglich der Förderung für Weiterbildungsangebote zur Fachwirtin/ zum Fachwirt. Während 9 der Betriebe angeben eine entsprechende Weiterbildung zu fördern, geben 6 der Betriebe an, dass für sie in diesem Gebiet ein Verbesserungsbedarf besteht.

Angebote zur Qualifizierung am Arbeitsplatz wie interne Schulungen oder Lerntandems werden nach den Einschätzungen der Personalleitung von 11 der 20 befragten Betriebe genügend zur Verfügung gestellt. Vier Betriebe sehen hier einen Mangel, während weitere fünf keine Angabe dazu machen. Zudem gibt mehr als die Hälfte der Betriebe (14) an, dass sie ihre Beschäftigten unterstützen würden, wenn sie an externen Kursen, Seminaren oder Lehrgängen teilnehmen wollten, z.B. durch die Freistellung von der Arbeit oder die Übernahme von Teilnahmegebühren. ¼ der Betriebe gibt an, diese Unterstützung nicht im genügenden Ausmaß anbieten zu können.

Weiterhin geben 8 Betrieben an, eigene Angebote zur Qualifizierung anzubieten. Dabei handelt es sich teilweise um verpflichtende bzw. branchenbedingte Weiterbildungen der Beschäftigten wie z.B. der Gabelstaplerschein im Handel, dem Gefahrengut-Führerschein in der Transport- und Logistikbranche oder die Hygieneschulung im Gastgewerbe. Daneben gibt es lediglich einen Betrieb aus den wissensintensiven Dienstleistungen der Weiterbildungen anbietet, die nur indirekt dem Betrieb zu Gute kommen und eher der allgemeinen Qualifizierung der Beschäftigten dienen. Dies umfasst Themen wie „Energieberatung", „Gesundheit" oder „Persönlichkeitscoaching". Daneben gibt ein Franchisebetrieb an, dass sie auf konzerninterne Schulungen zum Aufbau von Führungskräften zurückgreifen können.

Bei fast allen befragten Betrieben zeigt sich am Ende der Befragung, dass sie in irgendeiner Weise Qualifizierungsplanung betreiben. Diese Planungen beinhalten unter anderem die Bestrebung Informationen über Weiterbildung zu sammeln und weiterbildungsrelevante Themen teamintern zu besprechen. Dazu gehören mitarbeiterspezifische Recherchen nach passenden Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Mitar-

beitergespräche über Bedarfe sowie berufliche Perspektiven. Für niedrig qualifizierte Beschäftigte planen die Betriebe Weiterbildungen in den Bereichen Spracherwerb (berufsbezogenes Deutsch) und EDV-Kenntnis (Computergrundkursen). Dazu streben die Betriebe an, die im Ausland erworbenen Abschlüsse von Mitarbeitenden anerkennen zu lassen. Zudem plant ¼ der Betriebe den Erwerb des AdA-Scheins mit anschließender Ausbildereignungsprüfung für bestimmte Beschäftigte, um Ausbildungsaktivitäten zu verstärken. Ausgebildete Beschäftigte sollen durch Fortbildungen und Schulungen in verschiedenen branchenspezifischen Bereichen wie Verkaufstraining oder Online-Handel weiterqualifiziert werden. Zwei Betriebe planen sogar die duale Hochschulausbildung von Mitarbeitenden. Weiterbildungspläne für Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen und die Geschäftsführung umfassen Training in der Finanzbuchhaltung so wie in der Personalführung und –entwicklung.

4.3 Hürden bei der Qualifizierung

Die Betriebe stoßen in ihrem Bestreben Weiterbildungsmöglichkeiten für ihr Personal zu schaffen jedoch auf unterschiedliche Schwierigkeiten und Herausforderungen.

- Das am häufigsten erwähnte Problem (3/4 der Betriebe) sind die hohen Weiterbildungskosten. Lediglich 3 Betriebe geben an, damit überhaupt keine Probleme zu haben, darunter befinden sich (2) Franchisebetriebe. Dies erstaunt beim Vergleich mit quantitativen Befragungsdaten (s. S. 5-6). Dort geben lediglich 35% (letzter Platz) der Befragten an, dass die Kosten ein Grund für die mangelnden Weiterbildungsmöglichkeiten sind.
- Eine Mehrheit der Betriebe (12) gab zusätzlich an, dass oft Kapazitäten fehlen um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Arbeit freizustellen. Für ein Viertel der Betriebe stellt dies sogar ein akutes Problem dar. Auch bei der quantitativen Befragung nennen 40% der Betriebe diesen Grund.
- Die Hälfte der befragten Betriebe (11) gibt nach Einschätzung der Personalleitung an, dass Motivation und mangelndes Interesse seitens der Beschäftigten manchmal ein Problem darstellt. Die andere Hälfte (9) hingegen sieht darin überhaupt kein Problem. Dieses Ergebnis deckt sich mit den quantitativen Befunden, die ebenfalls zeigen, dass 60% der Betriebe im mangelnden Interesse der Mitarbeitenden einen Grund für geringe Weiterbildungsbeteiligung sehen.
- Weiterhin gibt ein Viertel der Betriebe an, viele Weiterbildungsangebote unpassend zu finden, da sie nicht den im Berufsalltag benötigten Qualifikationen entsprechen. Auch dies ist in Übereinstimmung mit den quantitativen Befragungsdaten, wo 58% angeben, keine Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen, da der Praxisbezug zu gering sei.
- Für mehr als die Hälfte der Betriebe (12) ist der fehlende Überblick über Möglichkeiten zur Weiterbildung eine Herausforderung. Einige Betriebe (4) geben sogar an, dass die Unübersichtlichkeit der Angebote für sie ein sehr großes Problem darstellt. Dies ist nicht nur in Branchen wie dem Handel oder dem Gastgewerbe der Fall, sondern auch bei den wissensintensiven Dienstleistungen. Dieser Befund findet sich im Vergleich auch in den quantitativen Befragungsdaten. Auch dort gibt ein hoher Anteil (62,3%) der Befragten an, Schwierigkeiten mit dem Überblick über das Weiterbildungsangebot zu haben.

5. Schlussfolgerungen

Wissenschaft und Praxis empfehlen hinsichtlich beruflicher Qualifizierung in Migrantenunternehmen seit langem Maßnahmen, die a) auf die Verbesserung des Weiterbildungsangebotes zielen, b) die Sensibilisierung der Nachfrageseite für Weiterbildung anstreben und c) die Verknüpfung von Angebot und Nachfrage zum Ziel haben.

Auf der Angebotsseite steht vor allen Dingen die sogenannte Adressatenorientierung im Vordergrund, d.h. es sollen die spezifischen Bedarfe von Migrantinnen und Migranten berücksichtigt werden und gleichzeitig praxisnahe und –relevante Weiterbildungsangebote gemacht werden. Betrachtet man das Weiterbildungsangebot aus Sicht der Betriebe, also der Adressaten, dann konnten zwei zentrale Beobachtungen in der Qualifizierungsberatung gemacht werden. Erstens, nur ein Viertel der Betriebe gab an Weiterbildungsangebote unpassend zu finden und zweitens, gab ¾ der Betriebe an, Probleme mit der Finanzierung zu haben. Dieses Ergebnis überrascht vor dem Hintergrund verfügbarer quantitativer Befragungsdaten. Gibt in Beratungsgesprächen nur ein Viertel der Betriebe an, das Angebot unpassend zu finden, tun dies in den Befragungsdaten fast 60%. Dies ist verwunderlich und eine Erklärung kann dafür bisher nicht gefunden werden. Bei der Frage der Finanzierung liegt der Sachverhalt genau umgekehrt: Geben in den Gesprächen ¾ der Betriebe an, Probleme mit der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen zu haben, tut dies in den quantitativen Befragungen nur eine Minderheit (35%). Die Ursache hierfür ist vermutlich in einem Betriebsgrößeneffekt zu suchen, da in der Qualifizierungsberatung des ikubiz vor allen Dingen kleine Betriebe angesprochen wurden, die tendenziell stärkere Probleme mit der Finanzierung haben.

Für die Nachfrageseite wird die Sensibilisierung für das Thema Weiterbildung gefordert. Betrachtet man diesen Punkt genauer, dann zeigt sich, dass nahezu alle an der Qualifizierungsberatung teilnehmenden Betriebe eine Form der Qualifizierungsplanung praktizieren. Daher ist anzunehmen, dass die Betriebe dem Thema Qualifizierung offen gegenüberstehen und seine Bedeutung anerkennen. Dabei muss jedoch bedacht werden, dass die Einbindung der teilnehmenden Unternehmen in den Ausbildungsverbund des ikubiz einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung der Bedeutung von Ausbildung im Allgemeinen und Weiterbildung im Speziellen haben kann. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass durch die Einbindung in den Ausbildungsverbund die Sensibilität für das Thema Qualifizierung erhöht ist. Für die Bewertung ist dies jedoch unproblematisch, da die so geschaffene Offenheit für Weiterqualifizierung in den Betrieben gerade die Bedeutung des Themas Sensibilisierung hervorhebt.

Die getrennte Betrachtung von Nachfrage und Angebot verweist jedoch zwei Seiten derselben Medaille. Denn letztendlich muss, um das Qualifizierungsniveau in Migrantenunternehmen zu erhöhen, die Nachfrage nach Qualifizierung mit einem passenden Angebot zusammengeführt werden. Um dies zu bewerkstelligen ist zum einen – wie dargestellt - eine detaillierte Bedarfsanalyse mit den Betrieben durchzuführen. Zum anderen ist eine gute Kenntnis des Weiterbildungsmarktes von Nöten, um gemeinsam mit den Betrieben passende Angebote auswählen zu können. Die praktische Arbeit in der Qualifizierungsberatung zeigte jedoch auch, dass beim Zusammenspiel zwischen Angebot und Nachfrage eine starke Wechselwirkung zwischen Weiterbildungsverhalten und Branchezugehörigkeit von Unternehmen sowie ihren Geschäftsmodellen besteht. So sind zum einen in manchen Branchen mehr Weiterbildungsangebote vorhanden, zum anderen wird das Weiterbildungsverhalten stark durch institutionelle Regelungen in einzelnen Branchen bedingt, wenn z.B. Weiterbildungen verpflichtend gemacht werden (Fallbeispiele A). In gleicher Weise können sich auch Geschäftsmodelle auswirken – wie zum Beispiel Franchisingmodelle (Fallbeispiel B). Ein zentrales Element des Franchisings ist, dass der Franchisegeber eine gleichbleibend hohe Qualität der angebotenen Dienstleistung über unterschiedliche Franchisenehmer hinweg sichern möchte. Ein wichtiges Instrument hierfür können Weiterbildungen in den franchisenehmenden Betrieben sein, da durch die Angleichung von Qualifikationen auch die Basis für eine Angleichung der Dienstleistungsqualität gelegt wird.

Wie kann nun das Ergebnis der Qualifizierungsberatung in den teilnehmenden Betrieben in Zusammenschau bewertet werden? Hier muss zunächst angemerkt werden, dass der Erfolg der Beratung nur sehr schwierig zu bewerten, da dafür Weiterbildungsquoten von beratenen und nicht beratenen Betrieben vorhanden sein müssten. Für die Sensibilisierung für Weiterbildung lässt sich jedoch ein erstes Ergebnis formulieren. Unter dem Vorbehalt einer ausstehenden multivariaten quantitativen Analyse deuten die qualitativen Ergebnisse stark auf einen positiven Effekt der Qualifizierungsberatung hin. Dies scheint aber nicht unbedingt auf die aktuellen Qualifizierungsberatungsgespräche zurückzuführen zu sein. Vielmehr

scheint die längerfristig Anbindung an den Ausbildungsverbund des ikubiz einen positiven Effekt auf die Weiterbildungssensibilität zu haben.

Mit welchen Instrumenten kann eine Erhöhung der Weiterbildungssensibilität und damit der Weiterbildungsbeteiligung erreicht werden? Zunächst benötigen Migrantenunternehmen und dabei speziell Klein- und Kleinstunternehmen dauerhafte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bzw. Brückenbauerinnen und Brückenbauer, welche die Besonderheiten der Unternehmen kennen. Als dauerhafte Begleitung können Brückenbauerinnen und Brückenbauer die Situation der Unternehmen einschätzen und durch Vernetzung mit den lokalen und regionalen Bildungsakteuren Zugänge zu diesen Institutionen erleichtern und die besonderen Bedarfe der Unternehmen in die Institutionen vermitteln. Dabei muss das Thema Weiterbildung in Migrantenunternehmen mehrdimensional betrachtet werden, da sich die Themen Qualifizierung, Weiterbildung sowie Unternehmensförderung und –sicherung wechselseitig bedingen und beeinflussen.

Verschiedene Fragen spielen bei der mehrdimensionalen Betrachtung eine Rolle: Was braucht das Unternehmen? Was braucht die Unternehmerin/ der Unternehmer? Wie kann das Personal gefördert werden? In welcher Phase ist das Unternehmen - Gründung, Festigung oder Wachstum? Welche Angebote passen zu welchem Unternehmen? Wo finden sich passende Angebote? Gibt es Förderungen? An diesen Fragen zeigt sich die Komplexität des Themas Weiterbildung im Zusammenspiel zwischen der Situation eines Unternehmens und den nötigen und möglichen Weiterbildungsangeboten. Für Migrantenunternehmen aber speziell auch Einzel- und Kleinstunternehmen braucht es ein Schnittstellenmanagement zwischen den Unternehmen und relevanten Institutionen der Qualifizierung, Weiterbildung und Unternehmensförderung bzw. -stabilisierung.

Eine besondere Bedeutung kommt der regionalen Vernetzung von Agierenden in der Region zu, da solche Netzwerke ein wichtiges Instrument für die Diffusion von Weiterbildungsbereitschaft darstellen. Auch Netzwerke, die nicht unmittelbar Weiterbildung zum Gegenstand haben, können wichtige Synergieeffekte entwickeln. Zum Beispiel fördern auch Formate wie das Frauenbusinessnetzwerk des ikubiz die Aufgeschlossenheit gegenüber Qualifizierung und Weiterbildungen. An Fallbeispielen können solche Effekte gezeigt werden: So konnte z.B. eine weibliche Führungskraft durch das Frauenbusinessnetzwerk für Weiterbildung sensibilisiert werden. Sie nimmt seitdem an allen Themenveranstaltungen teil und engagiert sich im Ausbildungsbereich in ihrem Unternehmen. Zusätzlich qualifizierte sie sich zur Ausbilderin, nimmt an Ausbildertreffen des ikubiz teil und geht zu Veranstaltungen der Kammer und Berufsschulen. Die Netzwerkarbeit der Brückenbauerinnen und Brückenbauer stellt so die Anbindung an Bildungs- und Arbeitsmarktinstitutionen her und schafft weitere Diffusionskanäle zu Migrantenunternehmen.

Für die praktische Arbeit bedeutet dieses vorläufige Ergebnis, dass die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung in Migrantenunternehmen einen langen Atem benötigt. Dieser Sachverhalt ist aus der Forschung zur Verbreitung sozialer Innovationen bekannt: dauerhafte Einbettung und Vernetzung ist der Schlüssel zum Erfolg für die Verbreitung und Etablierung neuer sozialer Praktiken und dies scheint sich auch bei der Fachkräfteentwicklung in Migrantenbetrieben zu bewahrheiten.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

In Kooperation mit:

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesagentur für Arbeit