



## **Über die Schwelle helfen – Ergebnisse und Erfahrungen der hessischen Projekte IdA und IUBA**

Förderung der Ausbildungsbereitschaft  
von Unternehmen mit internationaler  
Unternehmensführung  
in den Jahren 2001 – 2008

## Impressum

Die vorliegende Veröffentlichung wurde im Rahmen des Projektes „IUBA – Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung bilden aus“ erarbeitet. Das Projekt wird gefördert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Laufzeit des Projektes: 1.10.2004 – 30.06.2008, AS 08 0009/04 80077642

Das Projekt IUBA ist ein Kooperationsprojekt der IHK Frankfurt mit den IHKs Offenbach am Main, Darmstadt, Hanau, Gießen-Friedberg und Kassel sowie mit der INBAS GmbH.

### Kontakt:

IHK Frankfurt am Main

Dr. Brigitte Scheuerle

Börsenplatz 4

60313 Frankfurt am Main

Tel. 069 - 2197-1223

b.scheuerle@frankfurt-main.ihk.de

INBAS GmbH

Constanze Brucker

Herrnstr. 53

63065 Offenbach am Main

Tel. 069 - 27224-58

brucker@inbas.com

### Autor/inn/en:

Constanze Brucker, Anette Curth, Petra Lippegaus, Laura Markgraf, Bettina Mend, Wolfgang Petran,

Regina Wiegand, INBAS GmbH, Offenbach am Main

Andrea Nispel, Projektberatung - Qualitätssicherung – Weiterbildung, Frankfurt am Main

Dr. Brigitte Scheuerle, IHK Frankfurt am Main

### Unter Mitarbeit von:

Hasan Kara, Kurt Schomburg, IHK Frankfurt am Main

Claudia Lehmann, Petra Werner, IHK Offenbach am Main

Alexandra Sterzik, IHK Kassel

### Redaktion:

Anette Curth, INBAS GmbH

Dr. Brigitte Scheuerle, IHK Frankfurt am Main

Die das Projekt durchführenden Kooperationspartner tragen die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihnen vertretenen Auffassungen machen sich die fördernden Institutionen nicht unbedingt zu eigen.

Layout, Satz: Petra Baumgardt, Offenbach am Main

Druck: Winddruck oHG Druck & Verlag, Siegen

Fotos: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung; Bernd Georg, georg-foto.de, Offenbach am Main; INBAS GmbH, Offenbach am Main; IHK Frankfurt am Main; Jörg Lantelmé, F.K.K., Foto Kreativ Kassel

### Herausgeber/Bestelladresse:

INBAS GmbH

Herrnstr. 53, 63065 Offenbach am Main

Tel. 069 - 27224-0, inbas@inbas.com

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;

detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dbb.de> <<http://dnb.dbb.de/>> abrufbar.

ISBN: 978-3-932428-57-9

## Inhalt

### **Grußworte**

<i>Dr. Alois Rhiel, Hessischer Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung</i>	5
<i>Hans-Joachim Tonellier, Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern</i>	6

### **Einleitung**

IdA und IUBA – zwei hessische Projekte zur Förderung der Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung	8
--	---

## Teil I: Die Praxis – Erfahrungen mit der konkreten Umsetzung des Projektes

### **Kapitel 1**

<i>Anette Curth, Laura Markgraf, INBAS GmbH</i>	
Über die Schwelle helfen – Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung für die Ausbildung gewinnen	16

### **Exkurs**

<i>Andrea Nispel</i>	
„Es begegnen sich niemals Kulturen, sondern immer Menschen.“	25

### **Kapitel 2**

<i>Bettina Mend, Regina Wiegand, INBAS GmbH</i>	
Als Mentor/in im Ausbildungsbetrieb – Das Projekt MAI	31

### **Exkurs**

<i>Dr. Brigitte Scheuerle, IHK Frankfurt</i>	
Interkulturelle Öffnung der Institutionen	36

### **Kapitel 3**

<i>Constanze Brucker, INBAS GmbH</i>	
Ausbildungsplätze – Ausbildungsberufe – Herkunftsnationalitäten: Zahlen und Daten zu den Projektergebnissen von IdA und IUBA	39

### **Kapitel 4**

Zur Nachahmung empfohlen – Erfolgsfaktoren der Projekte IdA, IUBA und MAI	43
---	----

## Teil II: Die Hintergründe: Daten und Fakten zum Thema

### **Kapitel 5**

*Wolfgang Petran, INBAS GmbH*

Zahlen und Daten zu ausländischen Unternehmer/innen in Hessen ..... 48

### **Exkurs**

Vom Tellerwäscher zum Millionär?

Unternehmer/innen mit Witz, Biss und einem Herzen für den Nachwuchs ..... 58

### **Kapitel 6**

*Anette Curth, Petra Lippegauß, INBAS GmbH*

Marktregelung oder Staatssteuerung – Modelle der beruflichen Bildung in Europa ..... 64

### **Exkurs**

Andere Länder, andere Systeme – Berufsausbildung im Ländervergleich

..... 72

### **Kontakt**

..... 75

Grußwort von Dr. Alois Rhiel,  
Hessischer Minister für Wirtschaft,  
Verkehr und Landesentwicklung



Dr. Alois Rhiel

### Sehr geehrte Damen und Herren,

die Hessische Landesregierung engagiert sich mit der Wirtschaft dafür, das Angebot an Ausbildungsplätzen so vielfältig und attraktiv wie möglich zu gestalten. Ein wichtiger Schwerpunkt ist für uns die Kommunikation mit in Deutschland tätigen ausländischen Unternehmen und mit Unternehmen, die von Migrantinnen und Migranten gegründet wurden. Wir freuen uns sehr, dass unser hessisches Projekt „IUBA – Internationale Unternehmen bilden aus“ dazu beigetragen hat, dass viele dieser Unternehmen ihr Engagement für die Berufsbildung junger Menschen in den letzten Jahren spürbar verstärkt haben.

Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2010 bei ausländischen Unternehmen bis zu 10.000 neue Ausbildungsplätze zu schaffen. Wir in Hessen dürfen zu Recht stolz darauf sein, dass dank des von der Hessischen Landesregierung und aus Mitteln der EU geförderten Projekts IUBA in den vergangenen sechseinhalb Jahren bereits mehr als 2.500 neue Ausbildungsplätze in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung entstanden sind.

Das Projekt IUBA wird von den hessischen IHKs und dem Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) durchgeführt und baut auf Beratung und Information. Vier Ausbildungsberater/-innen bei verschiedenen hessischen IHKs haben die besondere Aufgabe übernommen, den internationalen Unternehmerinnen und Unternehmern alle Fragen rund um das Thema Ausbildung zu beantworten und ihnen dabei zu helfen, die betriebliche Ausbildung in ihrer Firma zu verankern.

Die Arbeit dieser erfahrenen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wurde in der vorliegenden Broschüre zusammengefasst und ermöglicht so einen Transfer ihres Expertenwissens und ihres praktischen Know-hows.

Lesen Sie und lassen auch Sie sich überzeugen, denn: Ausbilden kann (fast) jeder, mit der Entscheidung dafür ist der entscheidende Schritt schon getan.

**Dr. Alois Rhiel**

Grußwort von Hans-Joachim Tonnellier,  
Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft  
hessischer Industrie- und Handelskammern  
und Präsident der IHK Frankfurt am Main



Hans-Joachim Tonnellier

### Sehr geehrte Damen und Herren,

auf den ersten Blick ist es nur eine weitere Abkürzung: IUBA.

Auf den zweiten Blick ist es eine „Maßnahme zur Ausbildung“.


Auf den dritten Blick aber handelt es sich um 2.500 junge Menschen. Um 2.500 Schicksale und 2.500 Hoffnungen. Und um ein Stück lebensnaher Integrationspolitik. Es geht um IUBA, aber auch um viel mehr.

IUBA. Diese vier Anfangsbuchstaben bedeuten: „Internationale Unternehmen bilden aus“. Unter internationalen darf man in diesem Zusammenhang keine multinationalen Konzerne verstehen. Es geht meist um kleine Betriebsgrößen, und das „Internationale“ an ihnen besteht darin, dass sie meist von nicht-deutschen mittelständischen Unternehmern aus Handel, Gastronomie und Dienstleistungen geführt werden. Kennen sich diese Unternehmer besonders gut aus mit dem deutschen Ausbildungswesen? Nein.

Aber eben darum geht es bei IUBA: Diesen Betrieben mussten die hessischen Industrie- und Handelskammern das Wissen über das Ausbildungssystem erst einmal vermitteln. Das Ergebnis lautet: Innerhalb von sechseinhalb Jahren haben 2.500 Jugendliche aus Deutschland – deutsche und solche mit Migrationshintergrund – bei nicht-deutschen Unternehmern oder solchen mit Migrationshintergrund einen Ausbildungsplatz erhalten. Das wäre nicht möglich gewesen ohne die Förderung des Hessischen Wirtschaftsministeriums und die intensive Zusammenarbeit mit dem Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH).

Allen Beteiligten auf der Arbeitsebene – und das war viel Arbeit – danke ich herzlich. Denn 2.500 Ausbildungsplätze fallen nicht vom Himmel: Sie setzen vielmehr über 10.000 Besuche in Betrieben, einige hundert IHK-Veranstaltungen und viele weitere Anstrengungen aller Beteiligten voraus.

Das Beste war: Wir haben alle gegenseitig voneinander gelernt. Ich bin heute der Überzeugung, dass der Erfolg von IUBA längst nicht allein vom Potenzial bei ausländischen Unternehmen, sondern von den systematisch eingesetzten Instrumenten der direkten Ansprache dieser Betriebe abhängt. Dieses Know-how soll in der vorliegenden Broschüre einem interessierten Fachpublikum näher gebracht werden und durchaus zur Nachahmung anregen. Nicht weitergeben kann man die unzähligen bereichernden Momente bei den Treffen mit den unterschiedlichsten Gruppen und auch die Dankbarkeit, die unseren IHK-Beratern immer wieder entgegengebracht wurde.



Zu den Erkenntnissen dieses Projektes zählt aber auch, dass noch viel zu tun ist. Nach wie vor stellen wir große Informationsdefizite über das deutsche Bildungssystem und die steigenden Anforderungen des deutschen Arbeitsmarkts gerade bei Jugendlichen und ihren Eltern mit Migrationshintergrund fest. Insofern zielt IUBA über den Tag hinaus in die richtige Richtung. Alle Organisationen, die sich um ein gedeihliches Miteinander zwischen deutscher und nichtdeutscher Bevölkerung kümmern, sind herzlich eingeladen, die Ausbildung junger Menschen zu fördern. Denn es geht um Menschen und ihre Chancen.

**Hans-Joachim Tonnellier**

## IdA und IUBA – zwei hessische Projekte zur Förderung der Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung

*Als eines der ersten Bundesländer startete das Land Hessen im Oktober 2001 ein Projekt, das sich systematisch der Akquise von Ausbildungsplätzen in von Migrantinnen und Migranten gegründeten Unternehmen widmete. Bundesweite Untersuchungen und ein Sondierungsprojekt in Hessen hatten gezeigt, dass hier ein großes Potenzial erschlossen werden könnte. Nach einer etwa einjährigen Anlaufzeit bewahrheitete sich diese Vorannahme. Nachdem die Beteiligten die richtigen Strategien entwickelt hatten, wurde das Projekt quasi zum Selbstläufer. Im siebten Projektjahr können die Projektpartner auf mehr als 2.500 neu geschaffene Ausbildungsplätze zurückblicken.*

Im Jahr 2001, als das Projekt IdA – Integration durch Ausbildung gestartet wurde, war bereits deutlich, dass das Ausbildungspotenzial von Unternehmen, die von ausländischen Betriebsinhabern geleitet werden, qualitativ und quantitativ in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen ist. Studien und Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft, verschiedener Bundesministerien, des Bundesinstituts für Berufsbildung sowie die Ergebnisse von hessischen und anderen Modellprojekten hatten bereits darauf verwiesen, dass mit einer beträchtlichen Zahl an potenziellen Ausbildungsplätzen in diesen Unternehmen zu rechnen ist: Das Institut der deutschen Wirtschaft errechnete ein Potenzial von ca. **10.000 zusätzlichen Lehrstellen** bei Selbstständigen ausländischer Herkunft in Industrie und Handel und im Handwerk.

Zur Analyse der Situation in Hessen gab das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung bei der INBAS GmbH eine Studie in Auftrag, mit der untersucht werden sollte, wie die Ausbildungsbereitschaft kleiner und mittelständischer Betriebe ausländischer Inhaber gefördert werden kann.<sup>1</sup> Die Studie stellte die bisher durchgeführten Untersuchungen auf Bundesebene oder in einzelnen Bundesländern zusammen, recherchierte Projektergebnisse und Materialien verschiedener Projekte und empfahl für Hessen u.a. die Einrichtung eines Service-Centers mit den Aufgaben der Entwicklung von Beratungs- und Betreuungsangeboten für Betriebe und Jugendliche, dem Einsatz von bilingualem Fachpersonal, der Zusammenarbeit mit Kammern und Arbeitgeberverbänden, der Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen sowie der Vernetzung mit Initiativen und Projekten.

Dazu sollte gezielte Motivationsarbeit durch persönliche Information und Beratung vor Ort kommen, die formale Anerkennung als Ausbilder sollte durch praktische Hilfestellung und/oder Durchführung von speziellen Kursen für ausländische Betriebsinhaber erleichtert werden. Individuelle Hilfen bei der Auswahl von Azubis, bei der Erstellung des Ausbildungsplans und bei der Abwicklung aller Formalitäten und Beantragungen sollten die Angebotspalette ergänzen.

<sup>1</sup>) Förderung der Ausbildungsbereitschaft kleiner und mittelständischer Betriebe ausländischer Inhaber in Hessen durch unterstützende Maßnahmen, Studie im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, INBAS, Berichte und Materialien Band 5, Offenbach 2000.





Neue Chancen für junge Menschen: Ausbildung in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung

Die Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main begann mit einem Sondierungsprojekt, durch das von September 1999 bis Oktober 2001 bereits etliche Betriebe für die Ausbildung in ausländischen Betrieben interessiert werden konnten.<sup>2</sup>

### Die hessischen Projekte IdA und IUBA

Am ersten Oktober 2001 startete – finanziert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds – das Projekt „**IdA – Integration durch Ausbildung**“. Auftrag des Projekts war es, kleine und mittlere Betriebe mit Inhabern nicht-deutscher Herkunft für die Ausbildung von Jugendlichen im eigenen Betrieb zu gewinnen und somit die Zahl der Ausbildungsplätze in den beteiligten Regionen zu erhöhen. Als Ziel wurde die Zahl von 600 neuen Ausbildungsplätzen formuliert. Dazu sollten unterstützende Maßnahmen für die genannten Betriebe konzipiert und erprobt werden.

Durchführende Kooperationspartner waren von Beginn an das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) und die Arbeitsgemeinschaft der hessischen Industrie- und Handelskammern, wobei drei IHKs als so genannte „Standort-IHK“ je einen Sonderberater bzw. eine Sonderberaterin für ausländische Unternehmerinnen und Unternehmer für die Dauer des Projekts beschäftigten. Standort-IHKs waren in der ersten Projektphase die IHKs Frankfurt am Main, Offenbach und Gießen-Friedberg. Als angeschlossene IHKs kamen Hanau, Darmstadt, Wiesbaden, Wetzlar und Dillenburg sowie Kassel hinzu. Seit 1.10.2004 sind die IHKs Frankfurt am Main, Offenbach und Kassel Standort-IHKs, angeschlossen sind die IHKs Hanau, Darmstadt und Gießen-Friedberg.

Die Aufgabenteilung zwischen Servicestelle und Sonderberater/inne/n der IHKs wurde zu Projektbeginn wie folgt vereinbart: Die Akquisition von Ausbildungsplätzen ist ausschließlich Aufgabe der Sonderberater/innen. Sie beraten und informieren, wie der Betrieb die Ausbildungsberechtigung erlangen kann und gewährleisten Unterstützung bei der Erledigung von Formalitäten. Auch bei auftretenden Schwierigkeiten im Ausbildungsverhältnis stehen sie als Ansprechpartner/innen zur Verfügung.

Aufgabe der Servicestelle bei der INBAS GmbH ist es, die Sonderberater/innen zu unterstützen. Dies geschieht durch die Vorbereitung von Akquisestrategien in den Regionen, durch Kontakt- und Netzwerkaufbau zu wichtigen Persönlichkeiten und Institutionen, durch den Einsatz von Multiplikatoren bzw. Adress-

2) „Gewinnung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen bei Unternehmen mit ausländischer Unternehmensführung“, IHK Frankfurt, ohne Jahresangabe.

Scouts zur Vorauswahl von ausbildungsinteressierten Betrieben und durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und Aktivitäten in den jeweiligen Regionen.

### **IdA: Das erste Jahr: Aufbau und Strukturierung**

In dieser Phase mussten die Projektbeteiligten in Kontakt kommen und Grundlagen für das gemeinsame Vorhaben schaffen. Zudem sammelten die Projektpartner erste Erfahrungen mit der Akquise von Unternehmen. In diesem Zusammenhang wurden wichtige Lernprozesse bei der Recherche von Adressen ausbildungsinteressierter Betriebe und ihrer anschließenden Ansprache durchlaufen.

Die Servicestelle lud gemeinsam mit den Sonderberater/inne/n der IHKs zu ersten Informationsveranstaltungen – in der Regel in den Räumen der örtlichen IHK – ein, die Sonderberater/innen sammelten und sichteten hierfür Adressen und führten Mailing-Aktionen mit Informationen und Einladungen durch. Die Erkenntnis aus diesen ersten Kontakterfahrungen war, dass die Betriebsinhaber sich so gut wie gar nicht auf diesem Wege ansprechen lassen. Der Einsatz von Migrantinnen und Migranten als Multiplikatoren, die, als Honorarkräfte bei INBAS beschäftigt, den Kontakt zu Migrantengruppen und Unternehmen aufbauen sollten, brachte zudem nicht die erwarteten Ergebnisse. Es wurde deutlich, dass andere Wege der Kontaktaufnahme begangen werden müssen.

Ende des ersten Projektjahres wurde in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Auftraggeber, den Vertretern der beteiligten Industrie- und Handelskammern sowie der INBAS GmbH eine Auswertung der bisherigen Ergebnisse durchgeführt und eine Neuausrichtung beschlossen. Wesentliche Bestandteile dieser Umsteuerung waren die Beendigung der Arbeit mit Multiplikatoren und der Einsatz von Studierenden als Adress-Scouts sowie die Einrichtung einer Steuerungsrunde, die als Entscheidungs- und Leitungsgremium für die interne Koordination sorgen sollte.

### **IdA: Das zweite Jahr: Strukturierte Vorgehensweise**

Das zweite Projektjahr zeichnete sich aus durch einen regelrechten Aktivitätsschub: Es startete mit der Planung einer strukturierten Aktion zur umfassenden und flächendeckenden Ansprache und Information aller erreichbaren Betriebe. Nach und nach wurden in allen IHK-Bezirken die Adressen der Mitglieder auf ausländische Namen gesichtet und sortiert, tausende von Adressen wurden auf diesem Wege von studentischen Mitarbeiter/inne/n bearbeitet und danach von geschulten Adress-Scouts aufgesucht. Dabei wurden die Betriebsinhaber/innen über die Möglichkeit, auszubilden, befragt und informiert. Parallel dazu fanden Informationsgespräche und Veranstaltungen in den Regionen statt. Die in mehreren Sprachen verfassten Betriebsinformationsbroschüren wurden von Sonderberater/inne/n, Servicestellen-Mitarbeiterinnen und Adress-Scouts an interessierte Unternehmer/innen verteilt, bei Veranstaltungen ausgelegt und an Beratungsstellen und Ausländerbeiräte mit der Möglichkeit der Nachbestellung versendet.

Regional wie überregional fanden im Laufe des Jahres zahlreiche Informationsveranstaltungen in Kooperation mit Ausländerbeiräten und Migrantenvereinigungen statt. Aufgrund der Veröffentlichung eines Pro-

Gemeinsame Veranstaltungen  
mit Migrantenverbänden:  
Podiumsdiskussion mit  
Unternehmer/innen und  
Vertreter/innen türkischer  
Vereine und Verbände



jekt-Newsletters zeigten auch die Medien Interesse, Fernseh- und Radiosender berichteten über das Projekt. Auch die Projektpartner, d.h. die beteiligten IHKs und die INBAS GmbH, entwickelten in diesem Jahr eine vertrauensvolle und zufriedenstellende Kooperationsbeziehung.

### IdA: Das dritte Jahr: Der Erfolg stellt sich ein

Das dritte Jahr ermöglichte den Projektpartnern erstmalig eine „Ernte“: Die vielfältigen Aktivitäten spiegeln sich in den Akquiseergebnissen wider, die Zahl der geschaffenen Ausbildungsplätze stieg deutlich an. Die geschaffenen Netzwerkstrukturen sowie der stark gewachsene Bekanntheitsgrad des Projekts bewirkten, dass Betriebe mit ihrem Ausbildungsinteresse von sich aus an die IHK herantraten. Unternehmerverbände und Migrantenvereine zeigten Interesse, mit den Projektpartnern gemeinsam Veranstaltungen durchzuführen oder sie als Referent/inn/en für ihre Veranstaltungen zu gewinnen.

In diese Phase fällt auch die Veröffentlichung einer Broschüre für Eltern, die in mehrere Sprachen übersetzt und in der ausländischen Presse beworben bzw. abgedruckt wurde. Tausende von Broschüren wurden bei der Servicestelle bestellt. Auch die Mitarbeiterin der Servicestelle war als Referentin für Veranstaltungen sehr gefragt. Über solche Referententätigkeiten entstanden neue Kontakte und Netzwerkverbindungen, die wiederum für die Akquise genutzt werden konnten.

Bald wurde deutlich, dass die Zielzahl von 600 akquirierten Plätzen nicht nur erreicht, sondern sogar überschritten werden konnte. Zum Ende der dreijährigen Projektlaufzeit von IdA waren stolze 832 neue Ausbildungsplätze entstanden.

### IUBA: Das vierte Jahr: Neuorientierung

Aufgrund dieser Erfolge entschied das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, das Projekt mit einem erweiterten Konzept für weitere drei Jahre zu fördern. Unter dem neuen Namen **„IUBA – Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung bilden aus“** ging die Arbeit weiter.

Vom 1.10.2004 bis 30.9.2007 sollten 600 weitere Ausbildungsplätze in Hessen geschaffen und mindestens 75 Prozent dieser Plätze durch gezielte Unterstützung mit geeigneten Jugendlichen besetzt werden. Ebenso wichtig war es, die Ausbildungsplätze durch angemessene Begleitung (wie z.B. regelmäßige telefo-



Großes Medieninteresse bei der Feier des 600. Ausbildungsplatzes in der Orangerie Darmstadt.

Der 1000ste Ausbildungsplatz entsteht in Kassel: IUBA-Sonderberaterin Alexandra Sterzik; Esfandiar Haddadi, Geschäftsinhaber Nordlicht Digital Solutions und sein Azubi Christian Horner (v.l.n.r.).



nische/persönliche Nachfrage, Krisenintervention und Beratung bei der Schaffung weiterer Ausbildungsplätze) langfristig zu sichern. Die in der ersten Projektphase gewonnenen Kontakte zu Multiplikatoren und Netzwerken sollten genutzt und weiter ausgebaut werden. Ein weiterer Schwerpunkt war die Ansprache neuer Nationalitätengruppen, deren Unternehmensverbände oder Selbstorganisationen in die Netzwerke einbezogen werden sollten.

Erstmals beteiligte sich auch die IHK Kassel mit einer Sonderberaterin am Projekt. Außerdem kamen noch einige neue Aufgaben hinzu. So sollten z.B. die in der ersten Projektphase gewonnenen Ausbildungsplätze durch weitere Unterstützung nachhaltig stabilisiert und gesichert werden. Bereits gewonnene Betriebe sollten nach Möglichkeit ihr Angebot von Ausbildungsmöglichkeiten ausbauen. Ziel war es auch, Migrantenfamilien besser über die Rahmenbedingungen von Ausbildung zu informieren und die Ausbildungsbereitschaft von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Hessen zu erhöhen.

### IUBA: Das fünfte Jahr: Beschleunigung und Multiplikation

Die Zielzahlen wurden nun immer schneller erreicht und übertroffen. Etwas mehr als ein Jahr nach der Feier des 1.000sten Ausbildungsplatzes im August 2005 entstand im November 2006 der 1.500ste Ausbildungsplatz. Schon im Sommer 2006 war deutlich geworden, dass das Ziel, in der neuen Projektphase 600 neue Ausbildungsplätze zu werben, bereits nach zwei Jahren übertroffen worden war. Die Besetzungsquote lag bei über 80 Prozent, die Zielzahl von 75 Prozent konnte auch hier überboten werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit veränderte sich. Die für die Ausbildung gewonnenen Betriebe wurden nun stärker in die Öffentlichkeitsarbeit einbezogen. Es erschien eine Reihe von Anzeigen und Porträts von Beispielbetrieben, die in besonders von türkischsprachigen Medien gerne aufgegriffen und übernommen wurden. Der Internet-Auftritt [www.iuba.de](http://www.iuba.de) erwies sich mit mehr als 1.000 Zugriffen im Monat als sehr publikumswirksam. Für die Zielgruppe asiatische Unternehmen wurde ein spezieller, englischsprachiger Flyer entwickelt, bei dem namhafte Unternehmen die Gründe darlegten, die sie von der betrieblichen Ausbildung im dualen System überzeugt haben.

Aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades des Projekts und der damit verbundenen Mundpropaganda trafen immer mehr Anfragen bei den Sonderberatern ein: Betriebe wussten von der Möglichkeit, auszubilden und erkundigten sich von sich aus nach Beratungsterminen bei den Sonderberater/-inne/-n. Diese sahen sich erstmals mit so vielen Anfragen konfrontiert, dass sie den Ansturm kaum noch bewältigen konnten.

## IUBA: Das sechste Jahr: Nachhaltigkeit und Qualitätssicherung

In einem Expertenworkshop Ende des Jahres 2005 war der Wunsch der Unternehmer/innen laut geworden, während der Ausbildung noch mehr Unterstützung zu erhalten, am liebsten in Form eines festen Ansprechpartners, der bei offenen Fragen im Alltag kontaktiert werden kann. Die Sonderberater/innen – inzwischen völlig damit ausgelastet, der großen Zahl von Beratungswünschen gerecht zu werden – konnten eine Zusatzaufgabe von solchem Umfang nicht leisten, auch wenn sie als IHK-Vertreter/innen bei allen Fragen, die den rechtlichen Rahmen des Ausbildungsverhältnisses betreffen, ohnehin hinzugezogen werden müssen.

Daher wurde ein Konzept entwickelt, das eine Betreuung interessierter Unternehmer/innen durch freiwillig tätige Mentor/inn/en sicherstellt. Mit zusätzlichen Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds wurde im Frühjahr 2006 das Projekt „MAI – Mentoring für Ausbilder/innen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung“ ins Leben gerufen. Seither sorgen mehr als zwanzig ehrenamtliche Mentorinnen und Mentoren dafür, dass noch unerfahrene Ausbilder/innen Alltagsprobleme mit ihren Azubis in den Griff bekommen, alle Formalitäten beachten und kleine Konflikte gar nicht erst eskalieren lassen. Die Motivation zum Ausbilden soll schließlich erhalten bleiben, und eine zweite Generation von Azubis soll ebenfalls ihre Chance bekommen.

Die Feier des 2.000sten Ausbildungsplatzes war – neben einigen anderen Besuchen bei IUBA-Betrieben – im April 2007 Programmpunkt bei der jährlichen Ausbildungstour des Hessischen Ministers für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Dr. Alois Rhiel. Einige der besuchten Betriebe bilden heute schon in der zweiten oder sogar dritten Generation aus – die ersten IUBA-Azubis haben mittlerweile ihre Abschlussprüfungen bestanden.

## IUBA: Das siebte Jahr: Abschluss, Transfer und Weiterentwicklung

Um das weiterhin hohe Potenzial von zusätzlichen Ausbildungsplätzen ausschöpfen zu können, wurde das Projekt nach Ablauf der zweiten Förderperiode um weitere neun Monate bis zum 30.6.2008 verlängert. Diese Abschlussphase wurde notwendig, um für den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse sorgen zu können, die Erschließung neuer Zielgruppen zu vertiefen und andere angestoßene Prozesse abzuschließen. Die Sonderberater/innen, die nach eigenen Aussagen „einen Berg unerfüllter Beratungswünsche“ von Unternehmen vor sich her schieben, kümmerten sich in dieser Zeit nicht nur um die Neuakquise, sondern auch um die Betreuung der ausbildenden Betriebe. Sie investierten auch Zeit, um gewonnene Ausbildungsplätze zu sichern – die Unternehmer/innen, deren Azubis ihre Ausbildung abgeschlossen und die Abschlussprüfung bestanden haben, wurden systematisch bei der Nachbesetzung der Plätze begleitet. Materialien zum Transfer der gewonnenen Erfahrungen entstanden.

Um ihre Arbeit fortsetzen und weiterentwickeln zu können, wünschen sich die Projektmitarbeiter/innen differenziertere Instrumente – denn die Bandbreite der Unternehmen, die im Rahmen des Projektes kontaktiert wurden, ist groß und reicht vom internationalen, global aktiven Unternehmen bis hin zum neu gegründeten Zwei-Mann-Betrieb. Diese unterschiedlichen Betriebe müssen unterschiedlich angesprochen, beraten und unterstützt werden.



Auch regionalen Besonderheiten wie z.B. dem starken Stadt-Land-Gefälle könnte noch stärker Rechnung getragen werden: Durch die Entwicklung eines modularen Konzeptes können auch für IHK-Bezirke mit eher ländlicher Struktur, in denen sich der Einsatz eines Sonderberaters nicht rechnet, effiziente und sinnvolle Formen der Werbung für Ausbildung in Migrantenunternehmen gefunden werden.

Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft – auf die Projektmitarbeiter/-innen wartet weiterhin eine Menge Arbeit.

# Wir geben der Berufsausbildung ein Gesicht

**Ausbilderinnen und  
Ausbilder in Hessen**

*Internationale Unternehmen bilden aus*



Das Projekt „Internationale Unternehmen bilden aus (iuba)“ ist ein Kooperationsprojekt der Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Industrie- und Handelskammern und der INBAS GmbH. Letztere wird gefördert vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Hessischen Sozialfonds.

**iuba** Internationale Unternehmen bilden aus

**IHK** Arbeitsgemeinschaft Hessen

**INBAS**

**HESSEN**  
Hessisches Ministerium für  
Wirtschaft,  
Verkehr und  
Landesentwicklung

 Europäischer Sozialfonds

# I. Die Praxis

## Erfahrungen mit der konkreten Umsetzung des Projektes



## KAPITEL 1

Anette Curth, Laura Markgraf, INBAS GmbH

## Über die Schwelle helfen – Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung für die Ausbildung gewinnen

*Auftrag des Projektes IUBA ist es, möglichst viele neue Ausbildungsplätze in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung zu gewinnen. Mit Erfolg: Über 2.500 neue Ausbildungsplätze in sechseinhalb Jahren sind eine bundesweit einmalige Bilanz. Um eine so eindrucksvolle Zahl zu erreichen, sind unzählige Telefonate, Gespräche und Betriebsbesuche nötig, flankiert von Infoveranstaltungen, Netzwerkkontakten und Infomaterialien. In diesem Kapitel berichten die Beteiligten, welche Strategien sie angewendet haben, auf welche Vorbehalte sie gestoßen sind und was in der Praxis dazu beigetragen hat, dass eine so große Anzahl von Ausbildungsplätzen entstehen konnte.*

In Deutschland übernimmt die Wirtschaft selbst einen großen Teil der Verantwortung für die Ausbildung des Nachwuchses – anders als in vielen anderen Ländern Europas und der Welt. Das duale Ausbildungssystem hat eine lange Tradition. Darum war es auch bei der Projektorganisation so wichtig, dass das wichtigste Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft, die IHK, sich bei der Umsetzung des Kooperationsprojektes in erster Reihe engagiert. Drei Sonderberater und -beraterinnen, tätig für verschiedene hessische IHKs – später kam noch ein vierter hinzu – wurden eingestellt, um auf ausländische Unternehmen zuzugehen und diese zum Thema Ausbildung zu informieren.

### Die Sonderberater/innen: Verkäufer/innen und Botschafter/innen in Sachen Ausbildung

Der Arbeitsauftrag der Sonderberater/innen ist letztlich eine Vertriebsaufgabe, die vor allem im Außendienst umgesetzt wird. Ein Produkt, die duale Berufsausbildung, soll an den Mann und die Frau gebracht werden. Aufgrund des spezifisch deutschen Hintergrundes des Produktes und seiner tiefen Verwurzelung im deutschen Wirtschaftssystem konnte bei der Zielgruppe „Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund“ nicht vorausgesetzt werden, dass entsprechendes Grundlagenwissen vorhanden ist. Es wurde daher angenommen, dass der Beratungsbedarf anders ist als gewöhnlich.

„Ich bin ein alter Hase, aber immer noch neugierig“, antwortet Kurt Schomburg, von Oktober 2001 bis Ende des Jahres 2007 Sonderberater in den IHK-Bezirken Frankfurt und Gießen-Friedberg, auf die Frage, was er an seinem Job spannend fände. „Man weiß nie, in welche Firma man kommt und wie es dann drinnen aussieht.“ Schomburg und seine Kollegin Claudia Lehmann, von 2001 bis Anfang 2007 für die IHKs Offenbach, Darmstadt und Hanau tätig, hatten es zu Beginn nicht einfach, interessierte Betriebe zu finden. Doch mit zunehmendem Bekanntheitsgrad des Projektes nahm die Eigeninitiative der Unternehmen zu. Auch Lehmann schätzte bei ihrer Arbeit den persönlichen Kontakt mit Menschen und fand die „Innenansicht der Betriebe, die man sonst nie kennen gelernt hätte“, sehr spannend.





Petra Werner



Hasan Kara



Alexandra Sterzik

Seit April 2007 ist Petra Werner als Nachfolgerin von Claudia Lehmann dabei. Ihr Ziel ist es, Betrieben, die man von den Vorteilen der Ausbildung im dualen System überzeugen möchte, „eine verlässliche Ansprechpartnerin“ zu sein.

Hasan Kara, Sonderberater mit türkischen Wurzeln, arbeitet ebenfalls im IHK-Bezirk Frankfurt. Seit 2006 verstärkt er das Team aufgrund des großen Potenzials in dieser Region. Seine wichtigste Aufgabe sieht er darin, in der internationalen Community über Ausbildung zu informieren, und zugleich sowohl die Angst vor Bürokratie und Regulierungen zu nehmen als auch über die Vorteile des deutschen Ausbildungssystems aufzuklären. „Ich will den Unternehmerinnen und Unternehmern deutlich machen, dass sie kein Objekt verschiedener politischer Interessen sind, sondern dass sie dazu beitragen, die Gesellschaft zu gestalten, zum Beispiel, indem sie ausbilden.“

Alexandra Sterzik, Sonderberaterin in Kassel, kam 2005 ins Team. Angesichts der großen Fläche des nordhessischen IHK-Bezirks ist hier bei der Durchführung von Betriebsbesuchen eine hohe Effizienz notwendig. Eine der ersten Aufgaben der Kasseler Sonderberaterin war es daher, ein Netzwerk von Personen, Institutionen, Vereinen und Verbänden aufzubauen, das Kontakte herstellt und bei Unternehmern Interesse weckt. Dies half dabei, die Beratung effektiv auf Unternehmer/innen auszurichten, die bereits über eine konkrete Ausbildungsbereitschaft verfügten. „Ausländerbeiräte, Interessenvertretungen und einzelne Unternehmerinnen und Unternehmer mit hohem sozialem Engagement leisten bis heute einen wesentlichen Beitrag, wenn es darum geht, ihre Kolleginnen und Kollegen für die duale Ausbildung zu begeistern und sie bei Fragen oder Problemen zu unterstützen“, so Sterzik.

## Praxiserfahrungen

In einem Großteil der europäischen Länder übernehmen private, kommunale oder staatliche Schulen die berufliche Ausbildung. Manche Berufe, die in Deutschland im dualen System erlernt werden – z.B. Bankkaufmann/-frau oder Fachinformatiker/in – sind in anderen Ländern nur über Studiengänge zu erlernen. Berufsausbildung im Betrieb ist in anderen Ländern jedoch nicht unbekannt. Sie ist allerdings weniger durch Normen und kontrollierte Prüfungen geregelt und findet nur an einem Lernort, dem Betrieb, statt. Oft stellt sie als Training on the Job eine Lösung für diejenigen dar, die im allgemeinbildenden Zweig weniger erfolgreich wären, und haben somit das Image einer Bildungsoption zweiter Wahl.

Ist es also eine der ersten Aufgabe der Sonderberater/innen, im Gespräch mit den Unternehmern und Unternehmerinnen den Ruf der beruflichen Ausbildung im Betrieb aufzuwerten?



Kurt Schomburg



Claudia Lehmann

Kurt Schomburg, Sonderberater im IHK-Bezirk Frankfurt, ist nicht dieser Meinung. „Die meisten ausländischen Unternehmer und Unternehmerinnen leben schon so lange in Deutschland, dass ihnen der Begriff „betriebliche Ausbildung“ geläufig ist. Meistens ist er auch sehr positiv besetzt“, so Schomburg. Viele der heute Selbstständigen waren vor ihrer Gründung in einer anderen Firma abhängig beschäftigt und kamen dabei am Rande mit Azubis in Berührung – der Begriff „Lehrling“ werde im Übrigen noch immer besser verstanden als das heute offiziell übliche „Auszubildende“, so Schomburg. „Den hohen Stellenwert der dualen Ausbildung in Deutschland zu erkennen, stellt eher ein Informationsdefizit bei Eltern ausländischer Herkunft dar“, hat Alexandra Sterzik erfahren, „aber auch der Wert von Auszubildenden für die Zukunft des Betriebes wird vielen Unternehmern erst durch umfangreiche Information und Beratung bewusst.“ Übereinstimmend ist aber die Erfahrung, dass viele Unternehmer/innen überrascht sind, selbst in ihrem eigenen Betrieb ausbilden zu können.

Ist diese Hürde einmal genommen, bedarf es einer genauen und gründlichen Einführung über Ausbildungsverlauf, offizielle Regelungen, Arbeitsteilung zwischen Schule und Betrieb, Rechte und Pflichten. Erstaunen ruft oft die Tatsache hervor, dass Auszubildende während ihrer „Lehrzeit“ eine Ausbildungsvergütung erhalten. Einige Unternehmer/innen können kaum glauben, dass sie die Auszubildenden entlohnen sollen und nicht etwa der „Lehrling“ ihnen ein „Lehrgeld“ für seine Ausbildung bezahlt.

Ein anderes Thema, das häufig einer Erläuterung bedarf, ist, dass die Auszubildenden nicht als vollwertige Arbeitskräfte nach den betrieblichen Anforderungen eingesetzt werden können, sondern ein bis zwei Tage in der Woche die Berufsschule besuchen. Auch die Ausbildungsordnung, sprich die Tatsache, dass die Ausbildung einem bestimmten Ablauf unterworfen ist und bestimmte Inhalte verpflichtend sind, ist erklärungsbedürftig.

Andere sind eher erstaunt über die Dauer der Ausbildung: Warum dauere das drei Jahre, man könne dem Azubi das, was er im Betrieb an Kenntnissen und Kompetenzen benötige, doch auch in einem halben Jahr beibringen? Alexandra Sterzik von der IHK Kassel verweist dann oft auf den notwendigen Umfang des Schulstoffes als Grundlage für eine fundierte Ausbildung und darauf, dass Auszubildende gerade durch eine frühe Kompetenzvermittlung schon während der drei Jahre „Lehre“ einen echten wirtschaftlichen Beitrag für das Unternehmen zu leisten in der Lage sind. Und gerade mit Blick auf die Ausbildung des eigenen Fachkräftenachwuchses sei nicht nur das reine Fachwissen maßgebend, sondern eben auch Berufserfahrung, die im dualen System schon essentiell enthalten ist.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist es, den Ausbildungsvertrag, der die Zusammenarbeit mit allen Rechten und Pflichten beider Seiten regelt, genau zu erläutern. Damit später keine Missverständnisse entstehen, legen die Sonderberater und -beraterinnen Wert darauf, dass die Verträge in ihrem Beisein vor Ort besprochen und unterzeichnet werden.



Fazit der Sonderberater/innen: Persönlicher Kontakt und individuelle Hilfestellung sind unersetzlich. „Lieber einmal zuviel anrufen als einmal zuwenig“, rät Petra Werner „ihren“ Unternehmern und Unternehmerinnen. Es klingt paradox, doch gerade die im Ausland so gefürchtete „Regulierungswut“ der Deutschen, sprich die Neigung, alles genau regeln zu wollen, bietet für die Sonderberater und -beraterinnen häufig die besten Anknüpfungspunkte. Als Expert/inn/en für eben diese Regelungen können sie den Unternehmern und Unternehmerinnen beim „Papierkram“ zur Seite stehen und es ihnen so erleichtern, sich an das Thema Ausbildung heranzuwagen.

Damit z.B. die Zuerkennung der fachlichen Eignung beantragt werden kann, müssen die angehenden Ausbilderinnen und Ausbilder für die IHK als zuständige Stelle einige Unterlagen zusammenstellen. Dazu gehöre z.B. ein Lebenslauf, den Unternehmer häufig weder in der Schublade liegen noch auf dem neuesten Stand bzgl. formaler Anforderungen formuliert haben. Für solche Fälle hatte z.B. Claudia Lehmann immer einen Musterlebenslauf dabei, der gerade von unerfahrenen Personen gerne entgegengenommen wird.

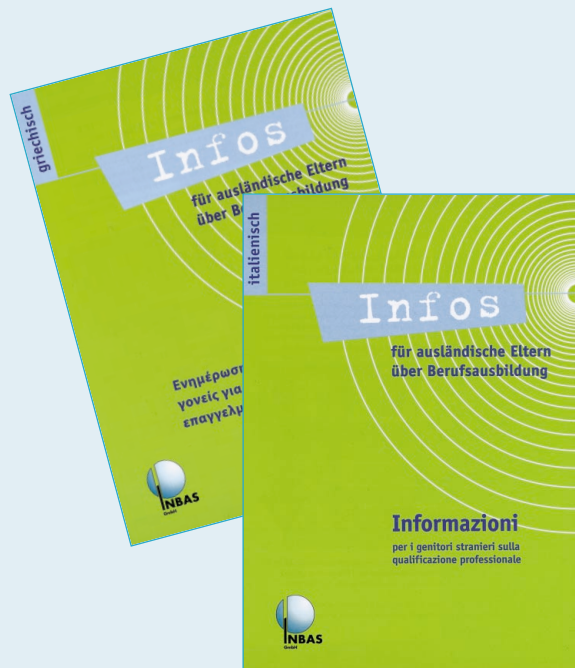
### Das kommunikative Umfeld bereiten

Ein weiterer Garant für den Projekterfolg ist die Arbeit einer begleitenden Servicestelle, die im Rahmen von IUBA beim Offenbacher Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS GmbH, eingerichtet wurde.

Zwei Mitarbeiterinnen arbeiten hier daran, die IHK bei ihrer Akquise in den Regionen mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen zu unterstützen. Die Servicestelle entwickelt Konzepte, Medien und Materialien für die zielgruppenspezifische Ansprache ethnischer Gruppen, lanciert Themen in den Medien und wirbt für und mit den Betrieben, die bereits für Ausbildung gewonnen werden konnten. Aufgabe der Servicestelle ist es auch, Daten zu sammeln und Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes zu publizieren.

„Uns war von Beginn an klar, dass sich gezielte Öffentlichkeitsarbeit positiv auf die Ausbildungsbereitschaft ausländischer Unternehmen auswirken würde“, so Constanze Brucker, Leiterin der Servicestelle bei der INBAS GmbH. „Doch noch wichtiger erschien uns eine gute Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und -verbänden.“ Entsprechend viel Zeit wurde auch hier in den ersten Jahren und Monaten in die Kontaktaufnahme und den Aufbau von Kooperationsbeziehungen investiert.

So konnten insbesondere mit dem türkisch-deutschen Unternehmerverband ATID, mit dem italienischen Gastronomenverband Ciao Italia und der Deutsch-Hellenischen Wirtschaftsvereinigung gute Beziehungen aufgebaut werden, die sich sehr positiv auf die Bekanntheit des Projektes in den jeweiligen Communities



**Servicestelle**  
**Integration durch Ausbildung**

**Informationen für Unternehmen**

**Ausbilden leicht(er) gemacht!**

**Ohne Berufsausbildung keine Zukunft**

Integration heißt, einen sicheren Platz in der Gesellschaft zu haben, in der man lebt.

Sehr viele Jugendliche nichtdeutscher Herkunft haben es schwer, solch einen Platz für sich zu finden.

Das bedeutet einen schlechten Start für eine gute Zukunft.

Mit einem Ausbildungsplatz können Sie mit-helfen, daran etwas zu ändern.

**Ein Ausbildungsplatz in Ihrem Betrieb nutzt auf jeden Fall dem Jugendlichen.**

**Ihnen aber auch! Denn:**

- Wer ausbildet, bekommt genau die qualifizierten Arbeitskräfte, die er auf dem Arbeitsmarkt oft nicht findet.
- Wer ausbildet, kann wachsen und mit guten Arbeitskräften die eigene Zukunft sichern.

**Meslekî Eğitim (Daha) Kolaylaştırıldı!**

**Meslek Eğitimi Olmadan Gelecek yok**

Entegrasyon, yaşadığı toplumda insanın güvenilir bir yer edinmesi, demektir.

Alman kökenli olmayan gençlerin bir çoğu, kendilerine böyle bir yer bulmakta zorlanmaktadır.

Bu da, güzel bir gelecek için kötü bir başlangıç anlamına gelmektedir.

Bir meslekî eğitim olanağı sağlayarak, bu konuda birşeyleri değiştirmeye yardımcı olabilirsiniz.

**İşletmenizde sağlayacağınız bir meslekî eğitim yerinin gençlere mutlaka faydası dokunacaktır.**

**Ama size de faydası olacaktır! Zira**

- Meslek eğitimi veren, iş piyasasında kolaylıkla bulamadığı, nitelikli elemanı böylece kendiliğinden edinmiş olur.
- Meslek eğitimi veren kişi ve iş yerleri, büyüyecek ve sahip olduğu iyi iş gücü sayesinde kendi geleceğini güvence altına alabileceklerdir.

Integration durch Ausbildung ist ein Projekt, das in enger Kooperation zwischen den Industrie- und Handelskammern Frankfurt/M., Offenbach, Kassel und der INBAS GmbH durchgeführt wird. Das Projekt wird gefördert vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

**hessen »**  
Hier ist die Zukunft

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

auswirkten. Gemeinsam mit den Verbänden wurden regionale Infoveranstaltungen für Unternehmer durchgeführt, bei denen IUBA für das Thema Ausbildung werben konnte.

Um die Informationsarbeit der Sonderberater/innen zu unterstützen, entwickelte die Servicestelle Infobroschüren und Faltblätter, die speziell auf die Zielgruppe Unternehmer und Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund und ihren Informationsbedarf zugeschnitten wurden. Neben einem allgemeinen Infoflyer über das Projekt gab es verschiedene Informationsmedien über das deutsche Ausbildungssystem.

Die Faltblätter „Wer darf ausbilden“ und „Ausbildung leicht(er) gemacht“ liegen in mehreren Sprachen vor, darunter in Türkisch, Griechisch und Italienisch. Auch für die Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund entstand eine kleine Broschüre, die in mehreren Sprachen das deutsche Schul- und Bildungssystem erklärt und darüber informiert, mit welchem Bildungsabschluss welche Art von Berufsausbildung möglich ist. „Über die Frage, ob es wichtig sei, die Unternehmer in der Sprache ihres Herkunftslandes anzusprechen, haben wir lange diskutiert“, erzählt Constanze Brucker. „Uns war bewusst, dass viele Unternehmer hier aufgewachsen sind und wahrscheinlich die deutsche Sprache besser beherrschen als die Sprache ihrer Eltern.“ Schließlich muss ein Ausbildungsbetrieb in der Lage sein, die Ausbildungsinhalte so zu vermitteln, dass der oder die Auszubildende eine IHK-Prüfung in deutscher Sprache meistern kann.

Die Entscheidung, dennoch zweisprachige Materialien zu veröffentlichen, beruht auf der Annahme, dass zumindest einige Unternehmer/innen Fachbegriffe in der Muttersprache besser verstehen. „Die Unternehmer und Unternehmerinnen auf türkisch, italienisch, griechisch oder arabisch anzusprechen ist auch ein bisschen als Geste zu verstehen, als Signal, dass wir uns auf sie zu bewegen wollen“, so Brucker.

Alle anderen Projektmedien sind dann auch ausschließlich deutschsprachig: Zweimal jährlich erscheint ein gedruckter Newsletter, der über verschiedene weniger bekannte Aspekte aus dem Themenspektrum von Ausbildung informiert (z.B. über die Leistungen von Migrantinnen als Unternehmerinnen).



**iuba Newsletter** N° 03 Mar 2006

Internationale Unternehmen bilden aus

## Ausbildung lohnt sich - auch finanziell

**Editorial**

Praxiserfahrungen und eine Studie belegen den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Ausbildung/Interview mit Gürcan Özkan, Finanz Concept GmbH Frankfurt

Unternehmer und Unternehmerinnen arbeiten gewinnorientiert. Wenn es um Ausbildung geht, wollen sie nicht nur politische Argumente hören, sondern auch handfeste Zahlen sehen. Eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigt: Ausbilden rechnet sich – rein betriebswirtschaftlich gesehen. Zu demselben Ergebnis kommt Gürcan Özkan, Geschäftsführer der Finanz Concept GmbH in Frankfurt. Das Dienstleistungsunternehmen (Finanzierung, Sanierung und Verkauf von Immobilienprojekten) beschäftigt 18 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Immobilienfachwirt Özkan bildet bereits die sechste Generation an Azubis aus. Eltes 20 Büro- und Versicherungskaufleute sowie Kaufleute in der Grundstücke- und Wohnungswirtschaft hat er „sehr erfolgreich“, wie er stolz sagt, ins Berufsleben entlassen. Seine Azubis haben inzwischen Karriere gemacht. „Ich habe ein kleines Unternehmen, das härter ausbildet als große. Denn bei mir kann sich niemand verstecken. Wenn jemand bei mir drei Jahre übersteht, kann er oder sie sich anschließend selbstständig machen.“

Gürcan Özkan sieht beim Ausbilden jedoch nicht nur den Nutzen für seine Auszubildenden, der Unternehmer weiß auch ganz genau um die eigenen Vorteile, wenn er ausbildet. Iuba hat nachgefragt:

**Warum bilden kleinere Betriebe weniger häufig aus?**

Viele Unternehmen versuchen, die Personalkosten in ihren Unternehmen klein zu halten. Was dabei leider vergessen wird, ist, gut geschultes Personal im Unternehmen auszubilden und zu einem Teil des Unternehmens zu machen. Nehmen wir ein Unternehmen mit zwei bis fünf Mitarbeitern, das noch weiter wachsen möchte: In solch einem Kleinunternehmen gibt es Arbeiten zu erledigen, wie z.B. Telefonzentrale, Briefverkehr, Botengänge, Eingangspost, Buchhaltung oder Back Office, Arbeitsvorgänge, die – von Festangestellten ausgeführt – nicht bezahlbar wären, weil diese damit gar nicht ausgelastet sind. Deshalb versuchen viele Unternehmen solche eine Stelle durch billiges Personal zu ersetzen. Diese unterbezahlten Arbeitskräfte sind in Gedanken jedoch immer bei einer neuen Stelle. Sie suchen sich bei der ersten besten Gelegenheit einen besser bezahlten Job und kündigen.

Der Unternehmer könnte sagen: „Was macht das schon? Dann stelle ich eben die nächste Kraft ein. Hauptsache ich spare Geld.“

Nun, er hat auf jeden Fall zunächst einmal Zeit verloren, in der er die Arbeitskraft eingearbeitet und vertrauliche Informationen und Arbeitsabläufe weitergegeben hat – an

*Bitte lesen Sie weiter auf Seite 2.*

**Auf den Seiten drei und vier des Newsletters stellen wir Ihnen zwei renommierte internationale Unternehmen vor, die für Ausbildung gewonnen werden konnten. Die türkische Iubank und die japanische Vertriebsgesellschaft Yaskawa GmbH bilden Bankkaufleute bzw. Kaufleute im Groß- und Außenhandel aus. Die Azubis sind begeistert. Wenn es auch zu Beginn ein bisschen anstrengend war, immer in verschiedenen Sprachen und Kulturen gleichzeitig zu denken, sorgt doch gerade die Internationalität der Unternehmen dafür, dass sie eine umfassende und hoch qualifizierte Ausbildung erhalten.**

**Alle drei Beispiele zeigen: Ausbildung in internationalen Unternehmen kann ein hervorragendes Sprungbrett für die weitere Karriere sein!**

Ein ganz herzliches Dankeschön an alle Unternehmen und Unternehmer, die sich von den Vorteilen der Ausbildung überzeugen ließen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

*Constance Brucker*  
Constance Brucker, INBAS GmbH

**iuba** Internationale Unternehmen bilden aus

Impressum: Kontakt: Inhaltsverzeichnis: Druckversion?

**Projekt MAI**  
Startseite  
Aktuelles  
Modellprojekt  
Netzwerkpartner  
Betriebsportraits  
Informationen  
Veranstaltungen

**Ausbilden**  
Wir machen mit!

**Herzlich Willkommen beim Projekt "Internationale Unternehmen bilden aus!"**

Auf diesen Seiten möchten wir Ihnen das hessische Kooperationsprojekt zur Förderung der Ausbildungsberufshilfe von Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung vorstellen.

Rund neue 2.000 Ausbildungsplätze sind durch den Einsatz von IUBA in den vergangenen sechs Jahren bei kleinen und mittleren Unternehmen mit inhomem nicht-deutscher Herkunft geschaffen worden. Der Großteil davon entstand in Gastronomie und Handel. Hessens Wirtschaftsinstitut Alois Rhiel wies beim Besuch eines IUBA-Betriebes im April 2007 darauf hin, dass sich auch im übrigen Dienstleistungssektor neue Berufschancen bieten. "Es liegt im ureigensten Interesse der Firmen, jetzt für genügend Ausbildung zu sorgen, damit in Zukunft genügend gut qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen", so Rhiel.

2.000 neue Ausbildungsplätze – das ist eine beeindruckende Anzahl von beruflichen Chancen für junge Menschen, mit Unterstützung des Projektteams seit Oktober 2001 geschaffen wurden. Das Projekt – ein Gemeinschaftsunternehmen der Industrie- und Handelskammern Frankfurt am Main, Gießen-Friedberg, Offenbach, Hanau, Darmstadt und Kassel sowie des Instituts für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) will bis Ende Juni 2008 noch zahlreiche weitere Ausbildungsplätze in von Migranten geführten Unternehmen hinzugewinnen. Finanziert wird das Projekt aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

1. Aktuelles in und um das Projekt
2. Sie wollen mehr wissen über das Projekt?
3. Sie möchten Ihre Ansprechpartner kennen lernen?
4. Sie möchten Informationen in anderen Sprachen?
5. Sie interessieren sich für die Ausbildungsbetriebe?
6. Sie möchten eine Veranstaltung mit uns durchführen?

Gefördert durch:

INBAS GmbH

Stand: 19.11.2007

Info@iuba.de

INBAS/Merbach

Auf der Projekt-Website gibt es ebenfalls Informationen rund ums Thema Ausbildung, aktuelle „News“ und Informationen für Migrantenunternehmen sowie Porträts von Erst-Ausbildungsbetrieben. IUBA bietet alle Materialien, die in Papierform vorliegen, auch auf der Homepage zum Download an. Mit einem monatlichen Durchschnitt von etwa 1.000 Zugriffen erzielt die Projekt-Homepage ein sehr gutes Ergebnis.

## Anlässe schaffen, für und mit IUBA-Ausbildungsbetrieben werben

Das wichtigste Kapital für die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes IUBA sind die internationalen Unternehmen, die bereits neue Ausbildungsplätze geschaffen haben. Sie stehen im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit und werden in den IUBA-Medien (gedruckter Newsletter, Faltblätter, Internet) porträtiert. Die Porträts steigern das Image der ausbildenden Betriebe und tragen dazu bei, weitere Unternehmer für das Thema Ausbildung zu interessieren. Die authentischen Berichte greifen positive Erfahrungen, aber auch Vorbehalte und Schwierigkeiten auf und kommen bei den Zielgruppen wesentlich besser an als theorieorientierte Informationen.

Ethnische Medien haben den Vorteil, dass sie die verschiedenen Zielgruppen in ihrer Herkunftssprache ansprechen. Auch wenn dies aufgrund der guten Deutschkenntnisse – wie in Bezug auf die projekteigenen Faltblätter beschrieben – nicht unbedingt nötig ist, schaffen ethnische Medien doch eine andere Art von Identifikation als deutschsprachige Medien. Um die größte im Projekt vertretene Gruppe, die türkischstämmigen Unternehmer/innen, anzusprechen, wurde eine Anzeigenkampagne mit verschiedenen türkischen Zeitungen umgesetzt, die für Ausbildung in internationalen Unternehmen wirbt. Zudem konnte das Projekt dort verschiedene redaktionelle Beiträge veröffentlichen. Eine ähnliche Kooperation gelang später auch mit einer spanischsprachigen Zeitschrift. Eine weitere türkischsprachige Zeitung veröffentlichte eine ausführliche Sonderbeilage zum Thema.

**„İşletmemde eğitimli personele ihtiyacım olduğundan, meslek eğitimi veriyorum.“**



Amtul Haynee  
Ahmad Mikdat Ortaç-  
bayram'ın Darmstadt'taki  
şirketinde Änderungs-  
schneiderei J. Tadilat Terziliği  
mesleğini öğreniyor.

Siz de kendi işletmenizde  
meslek eğitimi verebilirsiniz!  
Industrie- und Handelskammer  
IHK/Sanayi ve Ticaret Odaları  
ile temasa geçiniz.  
Orada size seve seve  
danışmanlık hizmeti  
verilir.

Daha fazla bilgi için telefon:

**0 69/27 224 - 45**

[www.iuba.de](http://www.iuba.de)

iuba

Internationaler  
Unternehmens-  
Bündnis e.V.



**职业培训——为年轻人创造美好的未来**



法兰克福赫斯特区 (Frankfurt-Höchst)  
的亚洲超市为年轻人提供做个  
体零售商的培训位置。  
照片上的年轻人 Robert Wagner  
就是在这里做培训的。

每一个企业均可提供这样的培训位置。  
请与 IHK 联系，在这里我们为您提供咨询。  
让我们一起为年青一代创造美好的未来

详情请电：

**0 69/27 224 - 45**

[www.iuba.de](http://www.iuba.de)

iuba

Internationaler  
Unternehmens-  
Bündnis e.V.



## Alles anders, alles gleich? Internationale Unternehmen für Ausbildung gewinnen

Allein die positive Zahlenbilanz von IUBA zeigt, dass die Vermutung, internationale Unternehmen böten ein interessantes Potenzial für das Schaffen neuer Ausbildungsplätze, richtig ist.

Doch die Akteure im Projekt widersprechen entschieden der Annahme, die Ansprache und Beratung dieser Unternehmergruppe unterscheide sich grundsätzlich von der deutscher Unternehmen: „Im Geschäftsleben spielen kulturelle Unterschiede nicht die entscheidende Rolle. Wir haben es hier mit Geschäftsleuten zu tun, die wir in erster Linie in ihrer Eigenschaft als Unternehmer ansprechen“, so Kurt Schomburg, „unabhängig davon, wo sie herkommen und was ihre Muttersprache ist.“ Das hat einen Einfluss auf die Beratung, findet Schomburg: „Wir wollen ihnen etwas verkaufen, von dem wir wissen, dass es gut für sie und ihren Betrieb ist. Das müssen wir mit betriebswirtschaftlichen Argumenten belegen können.“ Soziale Argumente reichen dem Sonderberater hier nicht aus. „Viele Unternehmer klammern betriebswirtschaftliche Argumente zu Beginn oft aus, weil es ihnen wichtig ist, Jugendlichen zu helfen, die auf der Straße stehen. Das ist zwar aller Ehren wert, doch wenn sie auf Dauer daran mitwirken wollen, das Lehrstellenangebot zu verbessern, müssen sie überzeugt davon sein, dass Ausbildung sich auf ihren Betrieb positiv auswirkt und sich rechnet.“

„Es ist äußerst wichtig zu wissen, dass Unterschiede zwischen verschiedenen Nationalitäten und Kulturen bestehen“, so Claudia Lehmann, „doch es ist nicht hilfreich, diese Unterschiede zu betonen.“ Die Gefahr, in Stereotypen zu denken, sei zu groß. „Auch wenn manche Unternehmer schon rein äußerlich sehr fremd wirken, weil sie z.B. einen Turban tragen, heißt das nicht, dass ihnen die grundlegenden Normen der deutschen Gesellschaft nicht vertraut sind.“

**iuba** Internationale Unternehmen bilden aus

Did you know that 60 per cent of all young persons in Germany undergo vocational training in a company after leaving school? Under the dual system of vocational education...

**iuba** Internationale Unternehmen bilden aus

**In-Company Training - Foundation of Many a Career**

During the remaining two days they attend vocational school where they learn the theoretical knowledge needed on their job - from financial accounting and business correspondence to the latest sales strategies and software programmes.

As the young people contribute actively to the value-adding process in their companies from the second year of training onwards at the latest, they receive payment during training.

At the end of their training, which usually lasts three years, the trainees (in the trade, industry and service sectors) have to sit a final exam organised by the Chamber of Industry and Commerce. Thus, they obtain a qualification which offers the best opportunities for their careers - the dual system covers many jobs for which university studies are required in other countries.

Many international companies have already created vocational training places in Germany and train young people under the dual system, as it offers a lot of advantages to the companies themselves. Offering vocational training means qualifying highly skilled employees and managers for the future who may contribute to making and keeping Germany attractive as an industrial location.

**Vocational Training in Germany**  
International Companies  
German Branches Approve  
the Benefits of Vocational Education with Dual Training

**Wir sichern die Zukunft!  
Wir schaffen Ausbildungsplätze!**

The IUBA project advises international companies in establishing vocational training places.

**RICOH** takes the training of junior staff in its own hands.  
At first there were only three, now there are 27 - exactly nine times as many young persons undergo vocational training at RICOH than right after the introduction of the dual system of vocational education by the company. The reason:  
"RICOH wants to take the training of its junior staff in its own hands. This way, they are highly familiar with the corporate philosophy, the products and the internal procedures."

Ursula Korn, Head of HR at RICOH DEUTSCHLAND GmbH, based in Frankfurt am Main.

**YASKAWA** Electric Europe GmbH sees vocational training as an investment in the future.  
"The beauty of it is that we can give young persons a job after their training, knowing that they have the required cultural understanding and that they really know how the company works internally. Without the training, we would have to start from scratch with each and every new employee."

Martina Widmer, General Manager, Administration of Yaskawa Electric Europe GmbH based in Schwalbach am Taunus

Das Projekt iuba begleitet und unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund beim Einrichten neuer Ausbildungsplätze

INBAS

IHK

Unterschiede zur Ausbildungsberatung bei deutschstämmigen Unternehmer/inne/n sehen die Sonderberater und Sonderberaterinnen allein darin, dass Informationsbedarf und Motivationsaufwand anders und teilweise größer sind. „Bei vielen dauert es eine Weile, bis sie verstehen, welche umfassende Verantwortung für die berufliche Zukunft der Auszubildenden sie übernehmen“, so Claudia Lehmann. „Doch das kommt mit der Zeit von selbst. Learning by doing.“

Nicht vergessen sollte man auch, dass das Gegenüber aufgrund der eigenen Migrationserfahrung (oder der der Eltern) seit langem gewohnt ist, zu übersetzen, zu vermitteln, Behördendeutsch zu verstehen und Erfahrungen anzupassen, so die Sonderberater/innen. „Auch in ihren Betrieben müssen sie sich ebenso auf die Bedürfnisse von deutschen Kunden wie auf eine multikulturelle Klientel einstellen“, so Alexandra Sterzik aus Kassel. „Die Unternehmer sind diejenigen, die die interkulturelle Kompetenz besitzen. Sie erwarten von uns Sonderberatern nicht, ihre ethnischen oder kulturellen Eigenheiten zu kennen, sondern sie kompetent und wertfrei zu beraten.“

Ein Beispiel aus der Praxis von Hasan Kara zeigt, wie hoch auch die interkulturelle Alltagskompetenz vieler Unternehmer ist. Ein persischer Unternehmer hat in seinem Supermarkt gleich vier Azubis eingestellt, einen Türken, eine Marokkanerin, einen Italiener und eine Spanierin. Eine Vielfalt, die den Frankfurter Sonderberater begeistert. „Hier werden die Weichen gestellt für die Zukunft“, so der türkischstämmige IHK-Mitarbeiter, der in diesem Bereich auch einen Schwerpunkt seiner eigenen Arbeit sieht: „Als jemand, der selbst recht gut in diese Gesellschaft integriert ist, kann ich ihnen Brücken bauen und ihnen meine positiven Erfahrungen vermitteln.“

Wie kann oder soll man sich auf einen Job als Sonderberater/in vorbereiten? Alexandra Sterzik hat sich vor ihrem Einsatz und auch währenddessen mit dem Thema interkulturelle Beziehungen beschäftigt und





dabei gelegentlich Ratgeberliteratur für Manager, die im Ausland verhandeln müssen, angeschaut. Das sei zwar interessant, sagt sie, warnt aber davor, die dort empfohlenen Verhaltensweisen eins zu eins auf die hiesige Situation zu übertragen. Sie hält auch nichts davon, die dort geschilderten landestypischen Sitten hier zu reproduzieren, das wirke auf einen Adressaten, der schon zwanzig Jahre hier lebt oder gar hier geboren ist, eher peinlich.

Einen „richtigen“ Umgang mit ausländischen Unternehmern können und wollen die Sonderberater/innen nicht empfehlen. Im Gegenteil, alle fünf warnen eindringlich davor, zu viele Vorannahmen und Vorurteile in die Beratung mitzubringen. „Das ist nicht anders als bei jedem anderen, den man zum ersten Mal trifft“, so Kurt Schomburg. „Man muss sich langsam herantasten, um zu sehen, wie man am besten miteinander umgehen kann.“ „Man sollte zurückhaltend, aber neugierig, offen und interessiert auf die Unternehmer zugehen, aber auch mit dem Wissen, dass z.B. Höflichkeit oder Respekt sich ganz unterschiedlich äußern und verschiedenartige Ausprägungen haben können“, das ist die Erfahrung von Alexandra Sterzik. „Wenn die Gesprächspartner das Gefühl haben, dass sie ernst genommen werden, dann wird auch ein gelegentlicher Fauxpas nicht übelgenommen.“



# Exkurs

Interkulturelle Kompetenz ist für die Beratung von Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund eine unverzichtbare Voraussetzung – dieser Aussage würde wohl kaum jemand widersprechen. Auf den ersten Blick ist also alles klar: Doch je näher man hinschaut, desto unklarer wird, was „interkulturelle Kompetenz“ eigentlich bedeutet, denn, wie Handschuck/Klawe bereits 2004 feststellten, letztendlich „begegnen sich niemals Kulturen, sondern immer Menschen.“ Andrea Nispel, Sozialwissenschaftlerin und Beraterin, wirft in diesem Exkurs einen zweiten Blick auf diesen schillernden Begriff und die damit verbundenen Fähigkeiten, über die Berater/innen verfügen sollten.

Andrea Nispel

## „Es begegnen sich niemals Kulturen, sondern immer Menschen.“

*Die Gruppe der zugewanderten Unternehmer/innen ist in den letzten Jahren beachtlich gewachsen. Die Selbstständigenquote der Migrant/inn/en hat sich in den letzten 15 Jahren verdoppelt und ist inzwischen in etwa so hoch wie die der Deutschen.<sup>3</sup> Die Vielfalt der Branchen, in denen sich Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund engagieren, wächst, und viele unter ihnen können sehenswerte betriebswirtschaftliche Erfolge vorweisen. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln empfiehlt die öffentliche Förderung der unternehmerischen Aktivitäten von Zugewanderten, weil sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, die mit dem demographischen Wandel einhergehenden volkswirtschaftlichen Gefahren aufzuhalten.<sup>4</sup>*

*Wer sind sie, die Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund? Was zeichnet sie aus und was haben sie, dass sie z.B. von einem renommierten Wirtschaftsinstitut als die großen Hoffnungsträger identifiziert werden?*

*Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund sind vor allem individuelle Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Kompetenzen, Interessen, Motiven und Problemen. Trotzdem haben sie einige Gemeinsamkeiten, die sich beschreiben lassen: Mehrheitlich sprechen sie sehr gut Deutsch, zusätzlich zu ihrer Muttersprache und ggf. auch noch weiteren Sprachen, die sie beherrschen. Mit der Entscheidung für die Selbstständigkeit sind sie einen wichtigen Schritt für ihre eigene berufliche und soziale Integration in der deutschen Gesellschaft gegangen. Darüber hinaus schaffen viele von ihnen Arbeitsplätze, und – entgegen den Vermutungen mancher Skeptiker – nicht nur und auch nicht mehrheitlich für ihre Familienangehörigen oder andere Personen mit Migrationshintergrund. Wenn sie sich darüber hinaus dafür entscheiden, einen jungen Menschen in ihrem Betrieb auszubilden, so leisten sie auch einen wichtigen Beitrag dazu, das Potenzial der nachfolgenden Generation für die Zukunft unserer Gesellschaft zu fördern.*

3) Vgl. dazu die Strukturanalyse Mittelstand des Instituts für Mittelstandsforschung – ifm Mannheim. Nach diesen auf dem Mikrozensus basierenden Zahlen betrug 2005 die Selbstständigenquote von Ausländer/innen 11,8% und die von deutschen Staatsangehörigen 11,1%. Die Zeitschrift Ethnotrade berichtet in der Ausgabe vom Frühjahr 2007, dass eine Sonderauswertung des Mikrozensus 2005 ergeben habe, dass die Selbstständigenquote von Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund 9,6% betrage und die derer ohne Migrationshintergrund 11,5%.

4) Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2004, S. 24.

# Exkurs

## Interkulturelle Kompetenz ist Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg

*Einige Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund holen sich Unterstützung von außen, um ihre Verantwortung als ausbildende Betriebe auch wirklich kompetent wahrnehmen zu können. Das kann u.a. damit zusammenhängen, dass sie ihre eigenen Schul- und Berufsabschlüsse nicht in Deutschland erworben oder aber keine duale Ausbildung in Deutschland absolviert haben. Ihr Wunsch nach Informationen zu Möglichkeiten und Verpflichtungen rund um die Ausbildung von Jugendlichen kann zu Begegnungen mit Berater/innen zu diesen Themenfeldern führen. Für die Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund ist das möglicherweise eine ihnen relativ vertraute Kommunikationssituation. Wahrscheinlich haben sie anlässlich der Gründung und Konsolidierung ihrer Betriebe schon zahlreiche Kontakte mit Vertreter/innen deutscher Verbände, Kammern und Behörden gehabt. Es ist anzunehmen, dass es bei diesen Kontakten gelegentlich auch zu Konflikten gekommen ist, z.B. weil sich die unternehmerischen Pläne nicht genau in bestimmte Verwaltungsanforderungen eingepasst haben oder weil die vorhandenen Kompetenzen der zugewanderten Unternehmer/innen nicht anerkannt werden, wenn sie nicht mit einem deutschen Zeugnis oder Diplom belegt sind. Erfolgreiche Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund werden bereits wichtige Beiträge zur Lösung solcher Konflikte geleistet haben und es kann davon ausgegangen werden, dass sie über eine sog. „interkulturelle Kompetenz“ verfügen, die einen maßgeblichen Anteil an ihren betriebswirtschaftlichen Erfolgen hat.*

## Wertschätzung von Vielfalt als grundlegende interkulturelle Kompetenz

*Welche Anforderungen stellen sich nun an die Berater/innen, die diese Betriebe mit internationaler Unternehmensführung in ihren ersten Erfahrungen mit Ausbildung von jungen Fachkräften begleiten und unterstützen wollen? Und welche Rolle könnte dabei die sog. interkulturelle Kompetenz spielen, über deren Bedeutung zunehmen debattiert wird?*

*Interkulturelle Kompetenz kann als eine soziale Schlüsselkompetenz verstanden werden, die nicht allein in beruflichen oder professionellen Kommunikationssituationen gefordert ist. Sie kann auch im Wohnumfeld, beim Elternabend oder im Freundeskreis nützlich sein, und zwar immer dann, wenn sich Angehörige aus verschiedenen Milieus oder Generationen treffen. In der heutigen pluralistischen Gesellschaft, die von vielfältigen Lebensstilen und unterschiedlichsten Erfahrungen in verschiedensten Lebens- und Arbeitswelten gekennzeichnet ist, können zahlreiche Begegnungen von Menschen stattfinden, die sich mehr oder minder intensiv in ihren Lebensumständen und Erfahrungen unterscheiden. Und auch wenn keine Begegnungen mit Migrant/innen dabei vorkommen, lässt sich von „kulturellen Überschneidungssituationen“ sprechen, in denen es einige Stolpersteine geben kann, die eine Verständigung miteinander erschweren oder verhindern.<sup>5</sup>*

*Der grundlegende Baustein dieser „interkulturellen Kompetenz“ ist die „Differenzreflexion“, die gegenüber Unterschiedlichkeit und Vielfalt positiv eingestellt ist. Es handelt sich dabei um eine innere Haltung, die sich mit folgenden einfachen Worten ausdrücken könnte: „Die Menschen sind verschieden – und das ist gut so.“ Dazu gehört z.B. die Bereitschaft, die Problemlösungen des anderen aufmerksam wahrzunehmen, auch wenn sie ganz anders sind als die, die ich selbst, meine Freunde und Familie oder meine Kolleg/inn/en bisher favorisiert haben. Warum sollte nicht die gleiche Aufgabe mit unterschiedlichem Herangehen genau gleichwertig*

5) Vgl. Handschuck/Schröer 2000, S. 88, und Handschuck/Klawe 2004, S. 17ff.

# Exkurs

bearbeitet und zu einem positiven Ergebnis geführt werden können? Das kann man z.B. erleben, wenn man sich von Personen aus verschiedenen Herkunftsländern ihre Anwendung der vier Grundrechenarten vorführen lässt. Es gibt zahlreiche Varianten, wie die Addition und Subtraktion oder die Multiplikation und das Dividieren komplexer Zahlen auf dem Papier unterstützt wird. Die, die wir in den deutschen Grundschulen lernen, ist nur eine von vielen.

Die der „interkulturellen Kompetenz“ zu Grunde liegende Haltung ist also geprägt von Offenheit und Respekt gegenüber anderen sowie von der Anerkennung und positiven Bewertung von Vielfalt. Das ist leicht gesagt, kann aber zu einem recht anspruchsvollen Programm werden. In unserer eigenen Sozialisation und in unseren beruflichen Kontexten erfahren wir häufig, wie komplexe Situationen durch Aktionen zur Homogenisierung handhabbar gemacht werden sollen. So wird eine Beraterin oder ein Berater ausschließlich für die Betriebe einer Branche und/oder einer Region eingesetzt. Oder es werden in der Schule die Kinder durch sog. Binnendifferenzierung innerhalb der Klasse nach ihrer Leistungsfähigkeit unterschieden. Dies basiert auf der weit verbreiteten Grundannahme, dass homogene Gruppen eine wichtige Voraussetzung für deren erfolgreiche Belehrung oder Beratung seien. Eine Offenheit für Vielfalt zu entwickeln, der Heterogenität von Menschen oder Beratungssituationen positiv gegenüberzustehen, ist durchaus herausfordernd und stimmt nicht immer mit der weit verbreiteten Neigung des Differenzierens zur Herstellung von Homogenität in unserer Gesellschaft überein. Es gibt aber immer mehr wissenschaftliche Ergebnisse, die auf die Vorzüge von Diversität in Gruppen hinweisen.<sup>6</sup> Im Hinblick auf die Zusammensetzung von Arbeitsteams wurde kürzlich belegt, dass Teams mit qualifizierten Fachkräften anderer Nationalitäten im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit monokulturellen deutschen Teams signifikant überlegen waren.<sup>7</sup>

## Das Eigene kennenlernen, um das Andere anders sehen zu können

Die Kompetenz, Unterschiede zu erkennen, und die Fähigkeit, handlungsfähig zu bleiben in Situationen, in denen diametral entgegengesetzte Perspektiven aufeinandertreffen, basiert auf einer Offenheit gegenüber der eigenen Subjektivität und Begrenztheit. Die eigene Wahrnehmung hängt eng mit der eigenen Persönlichkeitsstruktur und den eigenen Vorerfahrungen zusammen. Sie wird durch eigene Interessen gesteuert und durch die Kommunikationsstrukturen, in denen sie stattfindet. Die sozialen Positionen und Rollen, in denen sich Menschen befinden, führen dazu, dass sie ihre Umwelt und ihre Gesprächspartner selektiv wahrnehmen. Dazu kommt, dass sich Gruppen ihre eigenen Welten konstruieren und sie positiv besetzen. Der Kommunikationspsychologe Paul Watzlawick hat es in seiner „Anleitung zum Unglücklichsein“ auf den Punkt gebracht: „Unsere Welt ist die wahre Welt; verrückt, verlogen, illusorisch, verschoben sind die Welten der anderen.“

Noch vor dem Bemühen, Fremdes zu verstehen und angemessen zu deuten, muss also die eigene Person in ihrem biographischen, kulturellen und milieubezogenen Zusammenhang in den Blick genommen werden. Habe ich eigentlich selber kulturabhängige Handlungsmuster? Wann und wo habe ich mich schon mal eindeutig als Deutsche/r oder Europäer/in gefühlt? Wieso? Hat sich diese Situation im Ausland ereignet? War ich verunsichert dabei? Und falls ja: Wie habe ich meine Handlungsfähigkeit behalten oder wiedererlangt?

6) Vgl. Stuber 2004.

7) Vgl. Niebuhr 2007.

# Exkurs

*Diese Fragen lassen sich kaum im stillen Kämmerlein beantworten. Sinnvoll sind dazu Dialoge, z.B. gemeinsam mit anderen, die sich auch auf die neue Herausforderung der Beratung von Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund eingelassen haben. Zumindest von Zeit zu Zeit wird es sinnvoll sein, in einen solchen Austausch eine interkulturelle Trainerin oder einen interkulturellen Trainer einzubeziehen. Sie können die Entdeckung der eigenen selbstverständlichen Normen und Werte beschleunigen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft zu Perspektivenwechseln lassen sich ausprobieren und einüben.*

## Die Bedeutung von Wissen über die Kulturen

*Häufig wird angenommen, dass die Kommunikation mit den Angehörigen einer Kultur dadurch verbessert werden könnte, dass wir zuvor Kenntnisse über kulturelle Muster und Handlungsweisen erwerben. Das Konzept der Kulturstandards zur Betrachtung und Unterscheidung von Kulturen wird manchmal als eine Verhaltensrezeptologie gewünscht, nach dem Motto: „Sagen Sie mir, woher Sie kommen, und ich weiß, wie ich mich mit Ihnen verständigen kann.“ Auch wenn der Wunsch nach dem Wissen über kulturelle Besonderheiten auf so eine grobe Vereinfachung verzichtet: Das Verhalten von Menschen kann nie allein durch kulturelle Erklärungsmuster gedeutet werden. Damit würde die Komplexität des Individuums, seiner Biographie und seiner Lebenszusammenhänge ignoriert.*

*Der Versuch, Personen oder Konflikte allein durch kulturelle Prägungen zu erklären, wird als „Kulturalisierung“ bezeichnet. Ein Beispiel dafür finden wir bei dem Autor Wladimir Kaminer, und zwar im Booklet zu der CD „Russendisko“. Er beschreibt, wie es zur Gründung dieser inzwischen international berühmten Veranstaltung kam: „Ich organisierte gerade in der Berliner Kneipe Kaffee Burger eine Veranstaltungsreihe: „Die russische Zelle“, deren Aufgabe es war, das sehr verbreitete Klischee von der sog. „russischen Seele“ zu vernichten. Diese schmierige „russische Seele“ – eine typisch deutsche Erfindung – ging uns schon lange auf den Keks und machte meinen Landsleuten das Leben schwer.“*

*Neben der oben skizzierten Gefahr der Kulturalisierung kann es auch eine Entkulturalisierung geben. Diese basiert auf der Vorstellung, dass alle Menschen gleich seien und kulturelle Unterschiede für ihr Verhalten und in der Kommunikation mit ihnen keine Rolle spielten. Wie schwierig aber die Benennung allgemein gültiger kultureller – oder nationaler – Besonderheiten sein könnte, lässt sich mit dem folgenden Gedankenspiel ermesen: Stellen Sie sich vor, dass ein französischer Berater bei Ihnen anfragt, wie er sich gegenüber deutschen Unternehmer/innen in seinem Land verhalten soll. Könnten Sie z.B. fünf Tipps formulieren, die ihm im Umgang mit deutschen Unternehmer/innen in Frankreich helfen könnten, die Beratungen für ihn selbst und für die Unternehmer/innen zielführender zu gestalten? Bräuchten Sie dafür noch ein paar zusätzliche Informationen? Z.B. wie lange die Unternehmer/innen schon in Frankreich sind, ob in der ersten oder schon einer nachfolgenden Generation? Wäre es hilfreich, etwas über das Geschlecht und das Alter der zu Beratenden zu wissen? Oder in welchen Branchen sie tätig sind? Und wäre es nicht leichter, wenn Sie vor der Formulierung dieser Tipps etwas über Besonderheiten in der französischen Kultur und über ihren Einfluss auf die Unternehmensberatung in Frankreich wüssten?*

*In den Begegnungen mit den Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund in Deutschland gilt es zu beachten, dass diese häufig nicht Zugewanderte der ersten Generation, sondern Angehörige der zweiten, vielleicht auch schon der dritten Generation sind. Es stellt sich die Frage, welchen Stellenwert kulturbezogene*

# Exkurs

*Handlungsweisen der Herkunftsländer ihrer Eltern und Großeltern für sie haben. Darüber hinaus ist es wahrscheinlich, dass die meisten von ihnen durch migrationsspezifische Einflüsse geprägt sind. Sie leben als Minderheit in Deutschland, und die Reaktionen der Mehrheit auf die Zugewanderten und ihre Kinder haben auf ihre Persönlichkeitsentwicklung und ihr Verhalten einen mindestens genauso großen Einfluss wie die Kultur in den Herkunftsländern ihrer Vorfahren. Die jeweilige Persönlichkeit hat sich auf ihre eigene Art und Weise mit der von den Eltern und in ihrer Familie gelebten kulturellen Prägung sowie mit dem Leben als Migrant/in in Deutschland auseinandergesetzt. In diesem Zusammenhang ist auch der Hinweis zu sehen, dass sich niemals Kulturen, sondern immer Menschen begegnen.*

*Kultur- und migrationsspezifische Aspekte von Kommunikation können in einem von Offenheit und Respekt geprägten Dialog mit Migrant/inn/en thematisiert werden. Dabei ist allerdings nicht auszuschließen, dass eine türkische Unternehmerin auf die gleichen Fragen andere Antworten geben wird als ihr Vater, ihr gleichaltriger Bruder oder z.B. ihre zehn Jahre jüngere Schwester. Dies verweist darauf, dass innerhalb nationaler Kulturen vielfältige Differenzierungen und nicht zuletzt dynamische Prozesse zu verzeichnen sind. Insbesondere die Subkulturen der Jugendlichen überschreiten nationale Grenzen hin zu einer „Weltkultur“. Einschränkend ist auch hier wieder anzumerken, dass sich recht deutliche Unterschiede zwischen Mädchen- und Jungenkulturen erkennen lassen.*

*Einen Zugang zum Thema Migration und zu den Kulturen der Welt kann man über Literatur suchen. Romane, Essays, Artikel oder auch Gedichte reflektieren die Erfahrungen zugewanderter Autor/inn/en in Deutschland. Zu beachten bleibt dabei, dass wir alle diese Informationen durch den Filter unserer eigenen Wahrnehmung, unserer eigenen kulturellen und biographischen Prägungen deuten und dass sie mit der konkreten Wirklichkeit eines unserer Kommunikationspartner nie zwangsläufig zu tun haben müssen.*

## **Sich auf die interkulturellen Kompetenzen der anderen einlassen**

*Die Bereitschaft, sich auf von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit gekennzeichnete Situationen einzulassen, ist ein weiterer Baustein interkultureller Kompetenz. Der Fachbegriff dazu lautet „Ambiguitätstoleranz“ und umfasst unter anderem das Vermögen, in unklaren und unabgeschlossenen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Auch das Aushalten von Konflikten, die nicht sofort gelöst werden können, kann den interkulturellen Kompetenzen zugeordnet werden. Die Fähigkeit, die eigene Perspektive als eine von vielen möglichen anzuerkennen oder die Perspektive des Gegenübers einzunehmen, wurde bereits angesprochen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, die eigene Rolle in den Konflikten zu reflektieren, und die Kreativität, neue Handlungsoptionen zu erdenken.*

*Abschließend bleibt noch einmal darauf hinzuweisen, dass Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund selbst über allerhand interkulturelle Kompetenzen verfügen, die – so hatten wir eingangs festgestellt – als eine wesentliche Grundlage ihres unternehmerischen Erfolgs gelten können. Insofern brauchen die Beratenden nicht jederzeit selbst die Expert/inn/en für die interkulturelle Differenz zu sein. Die Unternehmer/innen wissen aus eigener Erfahrung oft sehr genau, welche Missverständnisse entstehen können, und können den Beratenden oft wertvolle Hinweise geben.*

# Exkurs

## Literatur

Ethnotrade. Die interkulturelle Handelszeitung. Hg. Bernhard Heider. Ethnotrade Medien- und Veranstaltungs-GmbH. Berlin: „Die berufliche und wirtschaftliche Situation von Zuwanderern“. Ausgabe Frühjahr 2007, S. 2 und 23.

Handschuck, Sabine; Klawe, Willy: Interkulturelle Verständigung in der sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Weinheim und München 2004.

Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: iza – Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/4-2000, S. 86-95.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln – Roman Herzog Institut: Deutschland altert. Die demographische Herausforderung. Köln 2004.

Institut für Mittelstandsforschung – ifm der Universität Mannheim: Eckdaten der Mittelstandsstatistik – Ausländische Selbstständige. D II 4. Mannheim 2005. [http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/eckdaten/hb2/2005/D\\_II\\_4\\_05.pdf](http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/eckdaten/hb2/2005/D_II_4_05.pdf) (Zugriff am 13.8.2007)

Kaminer, Wladimir: Booklet zu der CD Russendisko. München 2003.

Niebuhr, Annetrin (Hg.: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit): Migrationseffekte: Zuzug von Hochqualifizierten stärkt Innovationskraft der Regionen. Kulturelle Vielfalt in der Erwerbsbevölkerung wirkt positiv auf die Zahl der Patentanmeldungen. IAB Kurzbericht Nr. 12 vom 30. Mai 2007.

Nispel, Andrea: Offen für Migrantinnen? Gutachten zur interkulturellen Öffnung sozialer und Bildungseinrichtungen in Hamburg-Dulsberg. Im Auftrag des Senatsamts für die Gleichstellung der Freien und Hansestadt Hamburg. Hamburg 2000.

Nispel, Andrea: Women Way of Entrepreneurship – Migrantinnen unternehmen was. Potenzial als Gründerin und Unternehmerin. In: Innovative Projekte in Südhessen stellen sich vor. EQUAL-Fachtagung im November 2003. Tagungsdokumentation. Offenbach und Frankfurt/M. 2004.

Nispel, Andrea; Selvadurai, Susanna; Wilhelm, Bettina: Betriebsübernahmen von Frauen nach dem sozio-ökonomischen Ansatz der Frauenbetriebe – Qualifikation für die berufliche Selbstständigkeit e.V. Abschlussbericht des Pilotprojektes. Gefördert durch den ESF, das HMWWL und das Frauenreferat der Stadt Frankfurt/Main. Frankfurt/Main 2003.

Stuber, Michael: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München-Unterschleißheim 2004.

Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. München 1989.

## KAPITEL 2

Bettina Mend, Regina Wiegand, INBAS GmbH

## Als Mentor/in im Ausbildungsbetrieb – Das Projekt MAI

*Sechseinhalb erfolgreiche Projektjahre haben gezeigt, dass sich durch gezielte Beratung und Information zahlreiche Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund für die Ausbildung gewinnen lassen. Doch mit dem Vertragsabschluss ist es noch nicht getan: Viele Unternehmer/innen entdecken oft erst während des Ausbildungsalltags, welche Fragen auftauchen können, wenn ein Betrieb zum ersten Mal einen jungen Menschen ausbildet. Ein Großteil dieser Alltagsprobleme betrifft pädagogisch-didaktische Fragen oder solche zwischenmenschlicher Natur: Was mache ich, wenn mein Azubi ständig zu spät kommt? Wie verhalte ich mich, wenn ich aus der Schule höre, dass meine Auszubildende schlechte Noten hat? Wie kann ich meinen Azubi dazu bringen, dass er einen Geschäftsvorgang als Ganzes sieht und nicht nur den Teil im Auge hat, den er selbst ausführt? Um den Ausbildungserfolg sicherzustellen, müssen solche Fragen beantwortet werden. Doch den IHK-Sonderberater/innen fehlt die Zeit, hier allen neu gewonnenen Betrieben individuell und detailliert Tipps zu geben oder einen Prozess über einen längeren Zeitraum zu begleiten. Deshalb bekommen die IUBA-Unternehmer/innen seit Sommer 2006 Unterstützung durch ehrenamtlich tätige Mentorinnen und Mentoren.*

Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer, die oder der im Rahmen von IUBA für die Ausbildung gewonnen wurde, hat bei mehreren Betriebsbesuchen vor dem Vertragsabschluss eine große Menge von Informationen von den IHK-Sonderberater/innen bekommen – viele mündliche Infos und dicke Stapel Papier. Doch selbst wer im hektischen Betriebsalltag die Zeit gefunden hat, alles gründlich zu lesen, entdeckt bald, dass die Praxis wie immer etwas anders aussieht als die Theorie.

„Wer noch nie ausgebildet hat, kann sich im Vorhinein kaum vorstellen, welche konkreten Fragen im Ausbildungsalltag auftauchen könnten, und lässt die ganze Sache erst einmal auf sich zukommen“, so ein Unternehmer auf einem Experten-Workshop, zu dem das Projekt IUBA im Dezember 2005 eingeladen hatte. „Doch dann, wenn konkrete Fragen und Schwierigkeiten auftauchen, sollte ein Ansprechpartner da sein, jemand, der ausführlich und individuell auf die spezielle Situation im eigenen Betrieb eingeht.“

Um diese Art von Unterstützung zu ermöglichen, startete im Sommer 2006 das Projekt MAI – Mentoring für Ausbilder/innen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung, als Partnerprojekt von IUBA ebenfalls gefördert vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Interessierte „IUBA-Unternehmer/innen“ in den IHK-Bezirken Frankfurt am Main, Offenbach und Darmstadt haben seither die Möglichkeit, mit erfahrenen Mentor/innen zusammenzuarbeiten sowie sich im Rahmen einer Inforeihe noch genauer über Fragen der dualen Ausbildung zu informieren. Projektträger ist das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik, INBAS GmbH, einer der Projektpartner von IUBA.

Das Konzept ist einfach: Die Mentor/innen besprechen gemeinsam mit den Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben in persönlichen Einzelgesprächen alltägliche Fragen – etwa wie ein Jugendlicher zu mehr Pünktlichkeit und Verantwortungsbewusstsein motiviert werden kann. Idealerweise besuchen die Mentor/





Auftaktveranstaltung zum Projekt MAI im Oktober 2006:  
Heinz-Gerhard Rothenbächer vom Hessischen Wirtschaftsministerium begrüßt die Mentoren

inn/en „ihre“ Ausbilder/innen einmal im Monat für ein rund zweistündiges Mentoringgespräch in ihrem Unternehmen. Wenn es „brennt“, sind jedoch auch häufigere Besuche oder telefonische Kontakte möglich.

### Mentor/inn/en im Einsatz

Die erste große Hürde beim Aufbau des Projekts schien die Gewinnung geeigneter Mentor/inn/en zu sein. Gesucht wurden erfahrene und engagierte Ausbilderinnen und Ausbilder aus den verschiedensten Branchen, selbst schon im Ruhestand, die Interesse haben, einen oder auch mehrere Ausbildungsneulinge im täglichen Ausbildungsgeschäft kontinuierlich zu unterstützen.

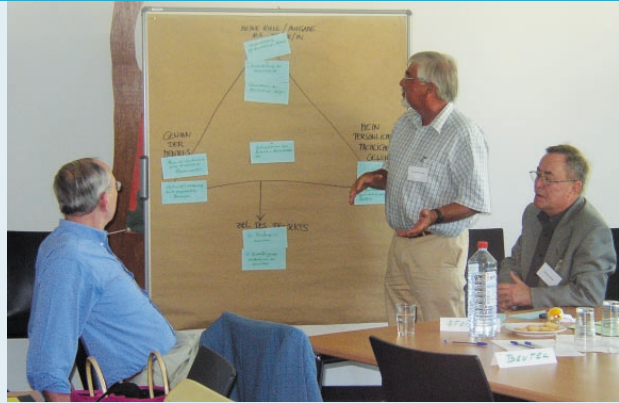
Der Anspruch des Projekts an die Freiwilligen schien hoch: Potenzielle Mentor/inn/en sollen über große Ausbildungserfahrung verfügen sowie die Offenheit mitbringen, diesen reichen Erfahrungsschatz weiterzugeben an Unternehmer/innen internationaler Herkunft, die bis zu ihrem Einstieg in die betriebliche Berufsausbildung im Rahme des Projektes IUBA oft keinerlei Berührung mit dem dualen Ausbildungssystem hatten. Sie sollten außerdem ihre Zeit und ihr Wissen ehrenamtlich dem Projekt zur Verfügung stellen, da lediglich entstandene Auslagen erstattet werden können.

Doch bereits nach einigen Monaten konnte ein Pool von rund 20 potenziellen Mentorinnen und Mentoren zusammengestellt werden. Die ursprüngliche Idee, Mentor/inn/en über lokale Freiwilligenagenturen zu finden, ließ sich auf Grund der spezifischen Anforderungen nicht umsetzen. Doch dank der Unterstützung der beteiligten IHKs, die ihre eigenen Prüfungsausschussmitglieder ansprachen, konnten genügend geeignete Personen gefunden werden. Aktive oder ehemalige IHK-Prüfungsausschussmitglieder verfügen nicht nur über die notwendige Erfahrung und über Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement. Sie sind außerdem bestens vertraut mit den Ausbildungs- und Prüfungsanforderungen der IHKs und wissen, welche Probleme in Zwischen- und Abschlussprüfungen auftreten können, wenn es in der betrieblichen Ausbildung nicht „rund“ läuft.

Besonders wichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit mit den Ausbilder/inn/en ist es, dass die Mentor/inn/en eine professionelle Distanz zu ihren Mentees wahren. Ihre Aufgabe ist es, sich mit den Fragen und Problemen des Ausbilders auseinanderzusetzen, nicht aber selbst aktiv zu werden und in die Ausbildung der Jugendlichen einzugreifen. Außerdem gilt es, die Mentoringtätigkeit klar von den Aufgaben der IHK-Ausbildungsberatung abzugrenzen.



Wichtig für den Erfahrungsaustausch:  
Die Mentorenworkshops im Projekt MAI.



### Interessen der Ausbilder/innen

Während der bisherigen Projektlaufzeit konnten insgesamt 41 Mentoringtandems in den beteiligten IHK-Bezirken Offenbach, Frankfurt am Main und Darmstadt gebildet werden.<sup>8</sup> Um diese Anzahl zu erreichen, wurden ausgewählte IUBA-Betriebe auf die Teilnahme am Projekt angesprochen. Die Ansprache erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Zu Projektbeginn wurden alle in Frage kommenden IUBA-Betriebe angeschrieben. Im weiteren Verlauf des Projektes hat sich diese Praxis allerdings verändert, und die Sonderberater/innen der beteiligten IHKs haben das Informationsmaterial von MAI direkt in die Beratung mitgenommen. Dies führte dazu, dass von da ab nur noch die Ausbilder/innen durch die Projektmitarbeiterinnen angesprochen wurden, die vorher ihr Interesse gegenüber den Sonderberater/inne/n bekundet haben.

Leider haben viele Ausbilder/innen, gerade aus sehr kleinen Unternehmen, Probleme, zusätzliche Zeit in die Ausbildung zu investieren. Besonders deutlich wird dies in der Gastronomie, wo die Ausbilder/innen nicht selten sieben Tage in der Woche im Unternehmen sind und keine freie Minute für zusätzliche Gespräche einsetzen können. Um auch solchen stark eingespannten Unternehmer/inne/n ein Angebot machen zu können, organisiert MAI monatliche Infoabende für Ausbilder/innen, an der auch Unternehmen teilnehmen können, denen eine Teilnahme am Mentoring-Programm zeitlich zu aufwändig ist.

Die Rückmeldungen der über 40 aktiven Tandems sind mehrheitlich positiv. Die Gespräche zeigen Wirkung: So gewinnen die einzelnen Ausbilder/innen an Selbstsicherheit in ihrer Rolle und können Unstimmigkeiten zwischen Ausbilder/in und Azubi oft schon sehr frühzeitig abstellen. Besonders erfreulich ist zudem, dass einige Ausbildungsbetriebe motiviert sind, eine/n weitere/n Auszubildende/n einzustellen. Einige Mentor/inn/en und Mentees signalisierten bereits nach kurzer Zeit das Interesse an einer längerfristigen Zusammenarbeit. Und weil positive Erfahrungen sich herumsprechen, lassen sich neue Ausbilder/innen mittlerweile auch leichter überzeugen: Zum Start in das neue Ausbildungsjahr 2007 haben mehr Unternehmen als bisher ihr Interesse an der Unterstützung durch einen Mentor oder eine Mentorin signalisiert.

### Arbeit mit Freiwilligen – Arbeit mit Ruheständlern

Das Konzept MAI baut auf Basis der Freiwilligkeit auf – sowohl auf Seiten der Ausbilder/innen als auch der Mentor/inn/en. Aus der Arbeit mit Freiwilligen ergeben sich spezifische Konsequenzen, die in der koordinierenden Arbeit mit allen Beteiligten zu bedenken sind:

8) Stand: Februar 2008



Als Mentor im Ausbildungsbetrieb:  
Besonders gefragt im Handel und  
in der Gastronomie

- **Keine Sanktionsmöglichkeiten bei Verletzung von Abmachungen**

Ebenso wenig wie die Projektleitung den Mentor/inn/en verbindliche Vorschriften machen kann, können die Mentor/inn/en „ihren“ Mentees konkrete Arbeitsaufgaben stellen, die im Rahmen eines Mentoringtandems als sinnvoll erscheinen. Die Projektbeteiligten schließen lediglich untereinander eine an den Projektzielen orientierte Vereinbarung, die die gemeinsame Arbeit regelt. Bei Nichteinhaltung getroffener Abmachungen existiert – abgesehen vom Projektausschluss – kein Sanktionsmittel. Es bleibt somit nur die Möglichkeit, die positiven Effekte und den Nutzen zu betonen, die sich durch die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Verbesserungsvorschläge einstellen würden.

- **Unterschiedliche Interessen der Projektbeteiligten**

In der Arbeit mit den Freiwilligen prallen oft unterschiedliche Interessen aufeinander; die miteinander vereint werden müssen, ohne den Einzelnen vor den Kopf zu stoßen. Bei MAI ist es das erklärte Ziel aller Mentor/inn/en, dass Auszubildende gut ausgebildet werden und die Abschlussprüfung bestanden wird. Die Mentees erhoffen sich möglichst viele Informationen in möglichst kurzer Zeit, die die Mentor/inn/en vorzugsweise direkt an den oder die Auszubildende/n vermitteln sollen. Ziel des Projekts MAI aber ist, den Ausbildungsverantwortlichen im Betrieb pädagogisch und didaktisch so fit zu machen, dass er eine hochwertige Ausbildung anbieten kann – ein Angebot also direkt für den/die Ausbilder/in, nicht für einzelne Auszubildende. Hier gilt es mit entsprechendem Fingerspitzengefühl zwischen den einzelnen Interessen zu vermitteln, um zum Projektziel zu kommen.

- **Konzeptionelle Optimierung**

Die Erfahrungen aus dem ersten Projektjahr von MAI zeigen, dass Ausbilder/innen von der Unterstützung durch eine/n Mentor/in sehr profitieren können. Sie zeigen aber auch, welche Hürden zu nehmen sind. Das Zeitvolumen, das Ausbilder/innen in die Teilnahme an einem solchen Programm investieren müssen, sollte so klein wie möglich gehalten werden, ohne jedoch den Charakter der Verbindlichkeit zu verlieren.

Die Vorteile einer Projektteilnahme für die Ausbilder/innen müssen noch offensichtlicher werden. Eine Möglichkeit wäre, den Mentor/inn/en bessere Zugänge zu den Informationsquellen bei den Kammern zu verschaffen, sodass sie den Ausbildern z.B. problemlos alte Prüfungsaufgaben vermitteln können. Eine intensivere Schulung über die Grundlagen des Berufsbildungsgesetzes durch die IHKs könnte Mentor/innen noch früher Konflikte oder Wissensdefizite bei den Ausbildungsbetrieben erkennen lassen.

Es müssen Strategien entwickelt werden, ein breiteres Feld von interessierten Mentor/inn/en zu erreichen, vor allem ist es erstrebenswert, auch jüngere Ausbilder/innen einzubeziehen. Die Kombination von beruflich noch aktiven Ausbilder/inn/en und Ruheständlern gewährleistet vielfältigere Sichtweisen in den Workshops, außerdem geht der Bezug zu aktuellen pädagogischen wie rechtlichen Entwicklungen nicht

Auch präsentieren will gelernt sein:  
Mentor und Ausbilder freuen sich über  
die Fortschritte der Azubis



verloren. Denkbar wären hier Unternehmenspatenschaften: Langjährig ausbildende Betriebe können eine Patenschaft für Ausbildungsneulinge aus derselben Branche übernehmen. Dies gewährleistet nicht nur Unterstützung bei der Ausbildung, sondern ermöglicht auch den Einblick in unterschiedliche Unternehmensstrukturen auf beiden Seiten. Denkbar wäre in diesem Modell auch, für die Auszubildenden beider Unternehmen ein Austauschprogramm zu organisieren.

Fazit: Die Unterstützung neu gewonnener Ausbildungsbetriebe ist notwendig und sinnvoll, das derzeit verfolgte Konzept bietet wertvolle Ansätze, die weiter diskutiert und entwickelt werden sollten.

# Exkurs

Viele Migrantinnen und Migranten sind schon seit langem in der Mitte der Gesellschaft ankommen. Dort sollen sie auch öffentlich wahrgenommen und gewürdigt werden, so die Forderung vieler, die sich mit Integrationspolitik beschäftigen. Dr. Brigitte Scheuerle, Geschäftsführerin des Geschäftsfelds Aus- und Weiterbildung in der IHK Frankfurt, verdeutlicht, wie die hessischen IHKs vom Projekt IUBA profitieren und wie es gelang, einen großen Schritt auf Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund zuzugehen.

**Dr. Brigitte Scheuerle**

## Interkulturelle Öffnung der Institutionen

*Die IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen verbucht den Erfolg in ihrem Projekt IUBA gleich doppelt: Zum einen zählt IUBA zu den Projekten in Deutschland, die die meisten Ausbildungsplätze in ausländischen Unternehmen akquiriert haben. Zum anderen hat es den internationalen und Migrantenunternehmen die Türen in die Institution Industrie- und Handelskammer geöffnet. Organisationssoziologen, Sozialwissenschaftler oder Integrationspolitiker nennen dies „interkulturelle Öffnung“.*

*Für die IHK Frankfurt, die die Initialzündung in Hessen gab, stand dabei nicht die Aufforderung aus der Sozialwissenschaft, sondern die Ansprache ausländischer Unternehmen zum Thema Ausbildung im Vordergrund. Schließlich betreuten die Industrie- und Handelskammern als hoheitliche Verwaltungsinstitutionen schon lange vor dem Projekt Existenzgründer und Unternehmer nichtdeutscher Herkunft.*

*Die Gaststättenunterrichtung, bei der hygienische Anforderungen und das Wissen um die rechtlichen Grundlagen einer gastronomischen Existenz schon seit Jahrzehnten in bis zu vierzig Sprachen vermittelt werden, könnte man beispielsweise als gezieltes Angebot von Industrie- und Handelskammern verstehen, den Startschuss für eine Existenzgründung in das deutsche Wirtschaftsleben zu geben. Sowohl die Gleichstellung ausländischer Zeugnisse wie auch die Begutachtung von Existenzgründungen bzw. haftungsrechtliche Teilhabe an deutschen Unternehmen bringen IHK-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter mit ausländischen Wirtschaftsvertretern in Kontakt. Bislang gibt es hierfür keine gesonderte Schulung der Mitarbeiter, sondern die Erwartung, im Rahmen der Kundenorientierung informell dazu zu lernen.*

### Ein Produkt kundenorientiert verkaufen

*Schließlich besteht die Kundenorientierung einer Industrie- und Handelskammer darin, Sprache und Ausdrucksformen zielgruppengerecht so einzusetzen, dass es der Kunde – sei er Deutscher oder Nichtdeutscher – versteht und danach handeln kann. Letztlich besteht die Beratung einer Industrie- und Handelskammer in der Darstellung von Sachverhalten im deutschen Wirtschaftsrecht oder in Wirtschaftsprozessen. Die interkulturelle Öffnung der IHK Frankfurt bedeutet also zunächst eine Beratung in Deutsch oder der Lingua Franca Englisch. Angesichts der unzähligen verschiedenen Nationen, die gerade im Ballungsraum Rhein-Main vertreten sind, ist es nur eingeschränkt möglich, Erfahrungen aus dem Herkunftsland bei der Beratung zu berücksichtigen. Interkulturelles Handeln wird deshalb in einer Industrie- und Handelskammer so verstanden, dass*

# Exkurs

*bestimmtes Grundlagenwissen über das Funktionieren und das Leben in der deutschen sozialen Marktwirtschaft bei bestimmten Kundengruppen nicht gegeben sein kann und deshalb der Beratungsbedarf umfassender sein wird.*

*Vor diesem Hintergrund muss auch die Umsetzung des Projekts IUBA und seiner Vorläuferprojekte gesehen werden. Anlass war der bloße Fakt, dass im Rahmen der Globalisierung und Restrukturierung großer Unternehmen Ausbildungsplätze wegfielen und kleine und mittlere Unternehmen angesprochen werden sollten, da Ausbildungsplätze fehlten. Besonders Jugendliche aus Migrantenfamilien suchten einen Anschluss nach der Schule, so dass der Gedanke nahe lag, diese Ausbildung in derselben ethnischen Business Community zu absolvieren. Türkische Gemüse-Großhändler bilden im Verbund die Neffen aus: Dies war der Nukleus von IUBA. Dass dies auch eine Auseinandersetzung mit anderen Kulturen, Sprachen, Mentalitäten und mit einem anderem Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutete, war ein Nebeneffekt, den alle Projektteilnehmer in den IHKs heute als bereichernd empfinden.*

*Der sogenannten interkulturellen Öffnung der Industrie- und Handelskammer sind auch im Projekt selbst Grenzen gesetzt. Es kam und kommt heute immer noch darauf an, ein deutsches Produkt, d.h. die duale Ausbildung, zu verkaufen. Voraussetzung ist hierfür ein Mitarbeiter, der weniger die Sprache und den kulturellen Hintergrund seines Gegenübers kennen als vielmehr vertriebsorientiert sein und die Arbeit im Außendienst schätzen muss. Wer kann schon sämtliche Bildungssysteme seiner unterschiedlichen Gesprächspartner aus Italien, Griechenland, Türkei, Indien, Korea usw. kennen?*

*Darüber hinaus muss er beurteilen, ob der künftige Ausbildungsbetrieb in der Lage ist, die Ausbildungsinhalte so zu vermitteln, dass der Auszubildende eine IHK-Prüfung in deutscher Sprache meistern kann. Insofern waren es die Vertriebskompetenz und die Kundenorientierung, die die deutschen IUBA-Sonderberater und -Sonderberaterinnen interkulturelle Kompetenzen informell erwerben ließen. Als gute „Verkäufer“ mit Einfühlungsvermögen in den Kunden haben sie sowohl die richtigen Methoden der Kontaktaufnahme zu unterschiedlichen Ethnien gelernt wie auch die Art der Kommunikation differenziert.*

## Säulen der lokalen Wirtschaft

*Von unschätzbarem Wert dabei ist die Multiplikatorenarbeit. Viele binationale Vereinigungen, von reinen Unternehmerverbänden bis hin zu Akademiker- oder Freundschaftsverbänden, sind in die Ansprache zu Ausbildung einbezogen worden. Auch werden aus deutscher Sicht ungewöhnliche Anlässe gewählt, die zur Akzeptanz unseres Projekts auf der anderen Seite führten, von Treffen und Reden in Moscheen gemeinsam mit Imamen bis hin zur Feier des griechischen Neujahrsfestes. All diese Ereignisse führen zu belastbaren Kontakten, zu fruchtbarem Austausch und zum Aufbau von Vertrauen. Selbstverständlich dabei ist, dass die Industrie- und Handelskammern in diesem Rahmen ihre Pforten öffnen und mit Veranstaltungen im eigenen Haus die Hemmschwelle senken, mit dem Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft auch zu anderen Themen in Kontakt zu treten. Schließlich beweisen Umfragen unter IHK-Unternehmen immer wieder, dass diejenigen Unternehmen, die die IHK kennen, auch mehr von ihren Angeboten Gebrauch machen.*

# Exkurs

*Wünschenswert ist, dass Unternehmer mit internationaler Herkunft ihr Engagement in den vielen binationalen Wirtschaftsvereinigungen auf eine Mitwirkung in den IHK-Gremien ausdehnen. Derzeit gibt es noch eine zu geringe Vertretung nichtdeutscher Unternehmen in den IHK-Gremien. Naturgemäß dominiert in den Vertretungsgremien der IHK die Identifikation mit dem regionalen Wirtschaftsstandort, so dass der Aspekt der Ethnic Community nicht im Vordergrund stehen kann. Das Projekt IUBA der hessischen Industrie- und Handelskammern kann allerdings Unternehmen mit internationalem Hintergrund signalisieren, dass sie als Ausbildungsbetriebe zu den Säulen der lokalen Wirtschaft gehören. Deshalb sind sie aufgefordert, ebenso wie viele andere ehrenamtlich in der IHK engagierte Unternehmer ihre Wünsche an optimale Rahmenbedingungen für Betriebe in Hessen zu formulieren.*

## KAPITEL 3

Constanze Brucker, INBAS GmbH

## Ausbildungsplätze – Ausbildungsberufe – Herkunftsnationalitäten

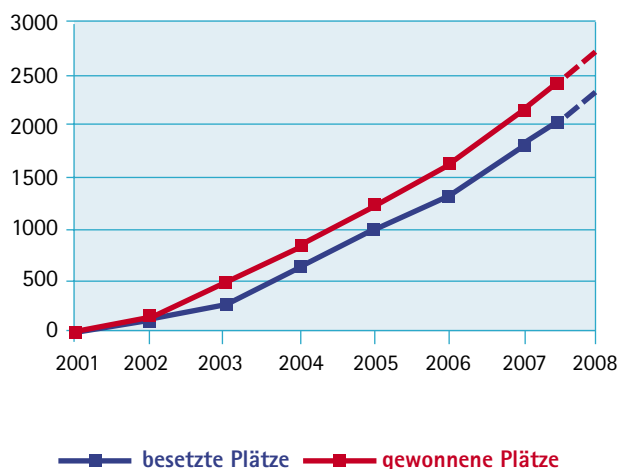
### Zahlen und Daten zu den Projektergebnissen von IdA und IUBA

In der Zeit vom 1.10.2001 bis 15.2.2007 sind in den beiden hessischen Akquise-Projekten IdA und IUBA **2.400 neue Ausbildungsplätze** gewonnen worden. Davon wurden 1.568 Plätze im seit 1.10.2004 aktiven Projekt IUBA geschaffen. Damit wird die IUBA-Zielzahl von insgesamt 850 zu akquirierenden Plätzen bis zum Projektende um das Doppelte übertroffen.

Betrachtet man die Kurve der Entwicklung der Akquisitionsergebnisse, so fällt auf, dass sie nach einer langsamen Anfangsphase spätestens zu Beginn des Projekts IUBA exponentiell ansteigt. Daraus lässt sich schließen, dass das Projekt nach einer längeren Phase der Einarbeitung und Konsolidierung tragfähige Konzepte und Strategien entwickelt hatte, die dann in der Folgezeit zum Erfolg führten. Aus unserer Sicht sind die Potenziale bei den Firmen nach wie vor hoch, weswegen es sich lohnt, weiterhin zum Thema Ausbildung zu informieren und zu beraten.

Mehr als die Hälfte der in IUBA gewonnenen Plätze (881) wurden im IHK-Bezirk Frankfurt gewonnen, 377 Plätze in den IHK-Bezirken Offenbach, Darmstadt und Hanau und 310 Plätze im Kammerbezirk Kassel. Ziel des Projektes war es, mindestens 75 Prozent dieser neuen Ausbildungsplätze zu besetzen: Auch diese Zielzahl wurde übertroffen: Zum Stichtag 15.2.2008 liegt die Besetzungsquote bei rund 84 Prozent.

#### Gewonnene und besetzte Ausbildungsplätze 2001 – 2008



	besetzte Plätze	gewonnene Plätze
30.09.2001	0	0
30.09.2002	118	153
30.09.2003	263	456
30.09.2004	632	832
30.09.2005	981	1219
30.09.2006	1307	1614
30.09.2007	1800	2138
15.02.2008	2018	2400





Die Kurve steigt weiter an:  
Feier des 2.500sten Ausbildungsplatzes im März 2008 in Dreieich-Sprendlingen in der planetstyle GmbH mit Alfred Clouth, dem Präsidenten der IHK Offenbach, Niederlassungsleiter und Ausbilder Davuz Yavut, IUBA-Sonderberaterin Petra Werner, dem CDU-Landtagsabgeordneten Hartmut Honka, Wirtschaftsminister Dr. Alois Rhiel und Eva Dude, Hauptgeschäftsführerin der IHK Offenbach am Main (v.l.n.r.)

Im Rahmen der Projektevaluation wurden regelmäßig aktuelle Zahlen zum Akquise-Stand erhoben, zudem wurden zweimal jährlich ausführliche Datenabfragen zu den Unternehmen und deren Ausbildungsplätzen durchgeführt. Grundlage für die Datenabfrage sind die Ausbildungsverträge sowie die Dokumentationen der IHK-Sonderberater/innen.

Auf diesem Wege wurden vom 1.10.2001 bis 30.9.2007 insgesamt 1.874 gewonnene und besetzte Ausbildungsplätze erfasst und eine Gesamtauswertung über die Laufzeit beider Projektstufen durchgeführt. Interessiert haben bei der Datenerfassung vor allem Branchenzugehörigkeit und Ausbildungsberufe sowie die Herkunftsnationalitäten von Inhaber/inn/en und Auszubildenden.<sup>9</sup>

Die in die Auswertung einbezogenen 1.874 Ausbildungsplätze werden von 1.206 Betrieben angeboten. Der kleinere Teil der Betriebe (29 Prozent) bietet mehr als einen Ausbildungsplatz an, 71 Prozent der Unternehmen stellen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung. In der Regel handelt es sich hier um Kleinunternehmen, die aufgrund ihrer Ausstattung und Mitarbeiterzahl nicht mehr Plätze anbieten können und dürfen. Wo dies möglich ist, wird es in der Regel genutzt: 17,5 Prozent der Betriebe bieten zwei Ausbildungsplätze an, 11,5 Prozent stellen drei und mehr Plätze zur Verfügung.

Gastronomie und Handel sind die am stärksten vertretenen **Branchen**: 38,8 Prozent der geschaffenen Ausbildungsplätze befinden sich im Hotel- und Gaststättengewerbe, 31,9 Prozent im Handel, danach folgen öffentliche und persönliche Dienstleistungen mit 11,1 und das Grundstücks- und Wohnungswesen mit 5,3 Prozent.

Bezüglich der regionalen Verteilung fällt auf, dass in Darmstadt und Kassel weit mehr Ausbildungsplätze im Bereich der Gastronomie geschaffen wurden als in Frankfurt und Offenbach. In Offenbach überwiegt der Handel mit über 60 Prozent, in Frankfurt dagegen wurden mehr Plätze (14,1 Prozent) in den Bereichen Reiseverkehr und Transport sowie in der Dienstleistungsbranche (Banken, Immobilien, Unternehmens- und Finanzberatung) geschaffen. In Offenbach stammen 12,8 Prozent der Plätze aus diesen Branchen.

Die **Inhaber/innen**, die als **Herkunftsnationalität** „türkisch“ angeben, sind seit Projektbeginn die stärkste Gruppe: Sie bieten 34,5 Prozent aller gewonnenen Ausbildungsplätze an. 14,7 Prozent werden von den italienischstämmigen und 5,9 Prozent von aus Griechenland stammenden Unternehmer/inn/en angeboten. Eine große Anzahl von Ausbildungsplätzen (28,9 Prozent) stellen Betriebsinhaber/innen aus Nicht-EU-Ländern zur Verfügung, 13,2 Prozent der Plätze wurden in Unternehmen aus „sonstigen EU-Ländern“ gewonnen. Insgesamt sind 56 verschiedene Herkunftsnationalitäten vertreten.

<sup>9</sup> Zum Geschlecht der Auszubildenden kann leider keine Aussage getroffen werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der IHK-Statistik das Geschlecht nicht erfasst wird und bei fast 40 Prozent der Vornamen nicht auf das Geschlecht geschlossen werden kann.



Ein Blick in die **Regionen**: In Kassel und Offenbach liegen die Anteile der Ausbildungsplätze in Unternehmen mit türkischstämmigen Inhaber/inne/n bei 50,4 und 55,8 Prozent, in Frankfurt dagegen „nur“ bei 27,5 Prozent. Im IHK-Bezirk Frankfurt stammen 17,2 Prozent der Ausbildungsplätze aus Unternehmen mit Inhabern aus der „sonstigen EU“; im Vergleich zu den anderen IHK-Bezirken (2,3 Prozent in Offenbach, knapp 7,5 Prozent jeweils in Kassel und Darmstadt) eine hohe Zahl.

Bei den **Herkunftsnationalitäten der Auszubildenden** sieht das Bild etwas anders aus. Hier sind mit 36,1 Prozent diejenigen Auszubildenden, die als Nationalität „deutsch“ angeben, die größte Gruppe. Dies können allerdings sowohl Deutsche mit deutscher Herkunft als auch eingebürgerte Deutsche sein. Türkischstämmige Auszubildende landen mit 21,9 Prozent bei dieser Auswertung nur auf Platz zwei, die Italienischstämmigen belegen den vierten Platz (5,4 Prozent). Die Gruppe der Azubis aus Nicht-EU-Ländern ist die Drittgrößte. Mit 13,4 Prozent ist diese Gruppe jedoch wesentlich kleiner als die der Betriebsinhaber/innen aus diesen Ländern. Ebenso verhält es sich bei Auszubildenden aus „sonstigen EU-Ländern“ (5,2 Prozent).

Bei den Auszubildenden sind insgesamt 59 verschiedene Herkunftsnationalitäten vertreten.

Die Frage, ob Betriebsinhaber/innen Auszubildende mit der gleichen Herkunftsnationalität bevorzugt einstellen, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Es gibt Betriebe die – z.B. um einen internationalen Kundenstamm bedienen zu können – gezielt Auszubildende aus verschiedenen Ländern und mit entsprechenden Sprachkenntnissen einstellen. Anderen ist die Zusammenarbeit mit jungen Leuten ihrer eigenen Herkunft wichtig, weil z.B. Handelsbeziehungen mit dem Herkunftsland in der Muttersprache gepflegt werden sollen. Hier steht die türkischstämmige Gruppe im Vordergrund: 50 Prozent der Plätze in Betrieben mit Inhaber/inne/n türkischer Herkunft sind mit Auszubildenden besetzt, die angeben, türkischer Herkunft zu sein.

Zum Abschluss noch ein Blick auf die angebotenen Ausbildungsberufe: Sie entsprechen den Branchen, d.h., Handel und Gastronomie stehen an der Spitze bei den Ausbildungsberufen in IUBA. Büroberufe, die ja branchenunabhängig ausgebildet werden können, spielen eine weitere wichtige Rolle. Eine „Hitliste“ der Berufe zeigt die Verteilung der angebotenen Ausbildungsberufe.

#### Hitliste der Berufe:

- Platz 1 Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel
- Platz 2 Restaurantfachmann/-fachfrau
- Platz 3 Kaufmann/-frau für Bürokommunikation
- Platz 4 Koch/Köchin
- Platz 5 Fachkraft im Gastgewerbe
- Platz 6 Bürokaufmann/-frau
- Platz 7 Reiseverkehrskauffrau
- Platz 8 Verkäufer/in
- Platz 9 Fachmann/-frau für Systemgastronomie
- Platz 10 Hotelfachmann/-frau

Um die Palette der insgesamt 65 Ausbildungsberufe in ihrer Breite zu zeigen, seien hier auch die Schlusslichter der Liste genannt: Bestattungsfachkraft, Tankwart/in, Fachangestellte für Bäderbetriebe, Änderungsschneider/in, Technische/r Zeichner/in, Kosmetiker/in, Fahrzeuglackierer/in – ein Beleg dafür, wie groß die Bandbreite der unternehmerischen Tätigkeit von Migrantinnen und Migranten in Deutschland ist.

### Fazit

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Verteilung nach Herkunftsnationalitäten der hier für Ausbildung gewonnenen Unternehmer in etwa der statistischen Verteilung von Zuwanderern in Deutschland entspricht. Die beiden größten Zuwanderergruppen, die Türk/inn/en und Italiener/innen, sind auch als Ausbilder/innen stark vertreten, die Griech/inn/en bilden sogar – gemessen an der Zahl der hier lebenden Landsleute – überproportional häufig aus.

Die Projektergebnisse machen aber auch deutlich, dass es nicht nur Klein- und Mittelbetriebe – die klassische „ethnische Ökonomie“ – sind, die durch das Projekt angesprochen werden konnten. Auch größere internationale Unternehmen lassen sich von den Vorteilen der Ausbildung im eigenen Betrieb für die Rekrutierung von Nachwuchskräften überzeugen – wenn die Ansprache stimmt und wenn sie die Informationen und die Unterstützung erhalten, die sie benötigen.

## KAPITEL 4

## Zur Nachahmung empfohlen – Erfolgsfaktoren der Projekte IdA, IUBA und MAI

*In sechseinhalb Jahren haben die hessischen Projekte mit der Akquise von Ausbildungsplätzen in Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung zahlreiche Erfahrungen gemacht und dabei festgestellt, welche Faktoren für den Projekterfolg förderlich und welche eher hinderlich sind. Was wir für wichtig und nachahmenswert an unserem Ansatz halten, haben wir hier in einer Liste von zwölf Punkten überblicksartig zusammengefasst – für alle, die ebenfalls in diesem lohnenden Feld arbeiten möchten.*

### **Projekte und Institutionen, die dazu beitragen wollen, dass neue Ausbildungsplätze entstehen, brauchen die Unterstützung der „zuständigen Stellen“.**

Die Kammern, also die Industrie- und Handelskammern, die Handwerks-, Ärztekammern und andere sind die „zuständigen Stellen“, wenn es um Ausbildung geht. Das Berufsbildungsgesetz legt ihre hoheitlichen Aufgaben fest. Dazu gehört es unter anderem, Betriebe zu beraten und ihnen die Ausbildungseignung zuzuerkennen. Für Projekte, die dabei helfen wollen, Ausbildungsplätze in Betrieben zu akquirieren, ist es optimal, wenn die zuständigen Stellen ihre Bemühungen unterstützen und eine enge Kooperation besteht. Ohne die Kammern ist die Einrichtung eines neuen Ausbildungsplatzes ohnehin nicht möglich.

### **Vermeiden Sie Überschneidungen mit vorhandenen Akquise-Projekten.**

Wer einmal genau recherchiert, welche Institutionen in einer Region mit der Akquise von neuen Ausbildungsplätzen beschäftigt sind, kann zuweilen ins Staunen geraten. Oft sind in einer Region mehr soziale, kirchliche oder wirtschaftliche Verbände, Projekte und Initiativen gleichzeitig unterwegs, als man denkt. Das kann zu Überschneidungen führen – und nichts ist für ein Unternehmen unangenehmer, als wenn es vor Beginn eines neuen Ausbildungsjahres mehrmals wöchentlich auf das Thema Ausbildung angesprochen wird. Das motiviert nicht, sondern schreckt ab. Bemühen Sie sich daher von Beginn an um eine genaue Abstimmung mit den anderen Engagierten und stellen Sie Synergie-Effekte her. In Hessen sind hierfür die OLOV-Netzwerke verantwortlich ([www.olv-inbas.com](http://www.olv-inbas.com)).

### **Bilden Sie Netzwerke und arbeiten Sie mit Migrantenorganisationen zusammen.**

Es ist wichtig, Schlüsselpersonen aus Migrantenorganisationen, die in den jeweiligen Communities hohes Ansehen genießen, „ins Boot zu holen“. Es lohnt sich, viel Zeit in den Aufbau und die Pflege von Netzwerken und Kontakten zu investieren. Auch Info-Veranstaltungen, die gemeinsam mit einer Organisation durchgeführt werden, die im Adressatenkreis bekannt ist, werden besser angenommen und verleihen Ihrer Botschaft ein höheres Gewicht.



Drei neue Auszubildende bei der Frankfurter Isbank im Jahr 2005: Salih Bogac Güldere, türkischer Generalkonsul in Frankfurt, Dr. Joachim von Harbou, Präsident der IHK Frankfurt und Wirtschaftsminister Dr. Alois Rhiel begrüßen die drei jungen Damen gemeinsam mit Geschäftsführer Selami Düz (v.l.n.r.)

### Gehen Sie dahin, wo die Unternehmer/innen sind.

Gerade kleine Betriebe verfügen oft nicht über genügend zeitliche Ressourcen, um Informationsveranstaltungen zu besuchen oder ausführliche Info-Unterlagen zu lesen. Nur sehr wenige Unternehmer/innen besuchen Veranstaltungen, um sich über die Möglichkeit, ausbilden zu können, zu informieren. Um diese Zielgruppe zu erreichen, ist es sinnvoll, dorthin zu gehen, wo die Unternehmer/innen ohnehin sind, z.B. Versammlungen ihrer Berufsverbände und Interessenvertretungen. Mit Info-Ständen oder Projektvorstellungen auf solchen Veranstaltungen erreichen Sie eine größere Anzahl von Adressat/inn/en als mit eigenen Veranstaltungen, bei denen sich die Anzahl von Besucher/inne/n meistens in Grenzen hält.

### Halten Sie Materialien in der Herkunftssprache der Nationalität Ihrer Adressat/inn/en bereit.

Viele Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund sind hier aufgewachsen und sprechen wahrscheinlich besser Deutsch als die Sprache ihrer Eltern. Das ist auch gut so, schließlich muss ein Ausbildungsbetrieb in der Lage sein, die Ausbildungsinhalte so zu vermitteln, dass der oder die Auszubildende eine Prüfung in deutscher Sprache meistern kann. Doch die Geste zählt: Den Unternehmern und Unternehmerinnen mit türkischer, italienischer, griechischer oder arabischer Sprache entgegenzukommen wirkt als Signal, dass die „Mehrheitsgesellschaft“ von ihnen nicht nur Engagement erwartet, sondern sich auch auf sie zu bewegt.

### Betriebe brauchen feste Ansprechpartner/innen.

Gerade Betriebe, die mit einer Institution wie z.B. der IHK als zuständiger Stelle und als Verwaltungsorgan der Wirtschaft (noch) nicht vertraut sind, können über die Beziehung zu einer Person an eine Institution gebunden werden. Im Projekt IUBA erwies es sich als günstig, dass – nach einer Vorrecherche durch Adress-Scouts – Sonderberater/innen die Beratung und Betreuung der Betriebe übernahmen, die bei den regionalen IHKs ansässig sind. Rechtssicherheit und Verbindlichkeit bei der Beratung waren so gewährleistet, zudem galt das Prinzip „Alles aus einer Hand“: Von der Einstiegsinformation über den Vertragsabschluss bis zur Beratung bei Problemen in der Ausbildung war für die Betriebe stets der/die gleiche Ansprechpartner/in tätig.

Podiumsdiskussion zum Thema Ausbildung bei einer Veranstaltung der deutschen Moscheevereine im Juni 2005; in Zusammenarbeit mit KAUSA, der Koordinierungsstelle Ausbildung in Ausländischen Unternehmen im Bundesministerium für Bildung und Forschung



### Vermeiden Sie Klischees im Umgang mit anderen Nationalitäten, Religionen und Mentalitäten.

Wir alle bilden Kategorien und denken hin und wieder in Schubladen. Das hilft, um sich in der Welt zu orientieren, denn die Wirklichkeit ist komplex. Um ein Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung zu beraten, ist es jedoch wenig hilfreich, sich vorher über türkische, griechische, Italienische oder iranische Sitten und Gebräuche zu informieren. Die meisten Unternehmer leben schon lange in Deutschland, machen hier ihre Geschäfte und wissen, wie sie mit Deutschen umzugehen haben. Auch wenn manche Unternehmer/innen rein äußerlich etwas fremd wirken, weil sie z.B. einen Turban oder ein Kopftuch tragen, heißt das nicht, dass ihnen die grundlegenden Normen der deutschen Gesellschaft nicht vertraut sind. Außerdem stehen sie in erster Linie in ihrer Eigenschaft als Unternehmer/innen vor ihnen, die sich überall auf der Welt mit ähnlichen betrieblichen Fragen und Problemen auseinandersetzen müssen. Am besten ist es, sich individuell auf den einzelnen Menschen einzustellen, dem Sie begegnen, und zu versuchen, genau ihn bzw. sie persönlich zu überzeugen.

### Gehen Sie offen auf die Menschen zu, hören Sie ihnen gut zu und nehmen Sie sie ernst.

Eigentlich ist dies eine Selbstverständlichkeit: Gerade wenn kulturelle Unterschiede ins Spiel kommen könnten, ist es aus unserer Erfahrung wichtig, Gesprächspartner/innen das Gefühl zu vermitteln, dass sie ernst genommen werden. Eine höfliche, offene und individuell interessierte Herangehensweise bewirkt, dass so schnell nichts übelgenommen wird, auch wenn nicht immer alle kulturellen oder religiösen „Fett-näpfchen“ vermieden werden können.

### Argumentieren Sie betriebswirtschaftlich.

Ein Betrieb muss Geld erwirtschaften. Wer eine/n Unternehmer/in von Ausbildung überzeugen will, will eigentlich etwas verkaufen. Das sollte mit betriebswirtschaftlichen Argumenten belegt werden können. Soziale Gründe reichen hier nicht aus, auch wenn die Unternehmer/innen selbst betriebswirtschaftliche Aspekte zu Beginn oft ausklammern. Auch ihnen ist es wichtig, Jugendlichen zu helfen, die auf der Straße stehen. Das ist zwar aller Ehren wert. Doch wenn ein Unternehmen auf Dauer daran mitwirken will, das Lehrstellenangebot zu verbessern, muss sich Ausbildung langfristig auf den Betrieb positiv auswirken und sich rechnen.

### **Wenn nötig, unterstützen Sie die Betriebe auch bei der Besetzung des Ausbildungsplatzes.**

Gerade kleine Familienunternehmen haben oft keine große Erfahrung mit Bewerbungen und wissen nicht, worauf sie bei der Personalauswahl achten müssen. Viele nehmen dann Jugendliche in Ausbildung, zu denen eine verwandtschaftliche oder bekanntschaftliche Beziehung besteht. Das ist nicht immer das optimale Auswahlkriterium. Eine Hilfestellung dabei, wie man den richtigen Auszubildenden oder die richtige Auszubildende findet, kann sehr wichtig sein, um einen Betrieb langfristig für die Ausbildung zu gewinnen. Denn wer einmal eine schlechte Erfahrung mit einem oder einer Jugendlichen gemacht hat, ist nur sehr schwer davon zu überzeugen, es noch einmal zu versuchen.

### **Persönliche Ansprechpartner/-innen sind auch noch nach Vertragsabschluss, d.h. während des ganzen Ausbildungsverlaufs wichtig.**

Bei allen Erstausbilder/-inne/-n tauchen im Zuge des „learning by doing“ Fragen auf, wie man die eine oder andere mit der Ausbildung verbundene Anforderung, „richtig“ bewältigt. Auch die beste Beratung vor Beginn der Ausbildung kann nicht gewährleisten, dass im Alltag nicht doch plötzlich Fragen auftauchen, die man nicht vorwegnehmen konnte. Auch dann sind Ansprechpartner/-innen notwendig, mit denen die Betriebe auf kurzem Weg Alltagsprobleme besprechen und Unklarheiten beseitigen können. Es wirkt sich positiv aus, wenn diejenigen Ansprechpartner/-innen weiter zur Verfügung stehen, die bereits im Vorfeld beraten haben. Wer sich jedoch hauptamtlich mit Ausbildungsplatzakquise beschäftigt, kann hier Unterstützung gebrauchen. Zusätzlich könnten erfahrene ehrenamtlich tätige Mentor/-inn/-en eingebunden werden.

### **Stellen Sie sich auf ein langfristiges Projekt ein. Erwarten Sie nicht unmittelbar einen Erfolg, der sich in hohen Zahlen gewonnener Ausbildungsplätze niederschlägt.**

Das Projekt IUBA benötigte eine Anlaufzeit von mehr als einem Jahr, um einen Akquiseerfolg in Zahlen vorweisen zu können. Das ist nicht ungewöhnlich. Für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen und Netzwerkstrukturen muss viel Zeit eingeplant werden. Bis das „Produkt“, also die Idee der dualen Ausbildung, in der Adressatengruppe so bekannt und angesehen ist, dass sich wichtige Multiplikatoren aus den Communities ebenfalls für die Idee begeistern und einsetzen, vergeht eine Menge Zeit. Projektziele in Zahlen sollten daher zu Beginn nicht zu hoch gesteckt werden. Die Zeit, die zunächst in den Aufbau von stabilen Kooperationen und tragfähigen Netzwerken investiert wird, zahlt sich später aus. Wenn von ersten guten Beispielen berichtet werden kann und die Idee sich herumspricht, ergibt sich rasch ein Multiplikationseffekt, der die Akquisezahlen später sprunghaft in die Höhe schnellen lässt.



# II. Die Hintergründe

## Daten und Fakten zum Thema



## KAPITEL 5

Wolfgang Petran, INBAS GmbH

## Zahlen und Daten zu ausländischen Unternehmer/innen in Hessen

*Konkrete Daten zur Anzahl der in Hessen niedergelassenen Unternehmerinnen und Unternehmer mit ausländischer Staatsangehörigkeit sind nicht einfach zu finden. Statistiken erfassen die Daten nicht einheitlich, Eingebürgerte sind nicht mehr als Personen mit Migrationshintergrund erkennbar. In diesem Beitrag versuchen wir dennoch, statistische Aussagen über Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung in Hessen zu treffen und einen quantitativen Überblick zu geben. Wir konzentrieren uns dabei auf die sechs Nationalitäten, denen die Mehrzahl der durch das Projekt IUBA für die Ausbildung gewonnenen Unternehmen angehört, und die fünf Kommunen, in denen das stärkste Potenzial identifiziert wurde.*

Die Bedeutung der Wirtschaftskraft und des Potenzials der „ethnischen Ökonomie“ in Deutschland ist seit einigen Jahren verstärkt in den Aufmerksamkeitshorizont der öffentlichen Wahrnehmung gerückt. Vor allem in urbanen Zentren, in kleinen und mittleren Städten zeigt bereits die Alltagsbeobachtung, dass zahlreiche Migrantinnen und Migranten sich durch die Gründung eines Restaurants, eines Geschäfts oder Büros eine Existenzgrundlage schaffen. In Großstädten siedeln sich internationale Unternehmen mit grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen an, vor allem im Handel und im Dienstleistungsgewerbe. Sie alle leisten einen Beitrag zur lokalen und regionalen Ökonomie, indem sie Arbeitsplätze und, wie das Projekt IUBA zeigt, in zunehmendem Maße auch Ausbildungsplätze anbieten.

In diesem Beitrag versuchen wir, einen quantitativen Überblick über die Gruppe ausländischer Betriebsinhaber/innen<sup>10</sup> in Hessen zu geben. Die Ergebnisse können allerdings nicht mit der Tiefenschärfe einer eigens diesem Thema gewidmeten Studie verglichen werden. Weder konnten wir eine Primärerhebung in Hessen und/oder in den bereits dargestellten Standort-IHK-Bezirken durchführen noch liegt diesem Beitrag ein breites Spektrum an Datenquellen zugrunde, wie bspw. das Sozioökonomische Panel, der Mikrozensus oder Kammer- bzw. IHK-Daten.<sup>11</sup> Soziodemografische Daten (Verteilung nach Alter, Geschlecht etc.) stehen nicht zur Verfügung. Auch qualitative Aussagen z.B. zu Motiven der Unternehmensgründung, der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen usw. können wir leider nicht treffen.

Die IHK Frankfurt am Main, die FrankfurtRheinMain GmbH und die Stadt Frankfurt veröffentlichten im März 2007 die Ergebnisse einer systematischen statistischen Erfassung und strukturellen Untersuchung der Unternehmen aus 26 definierten Zielländern im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main (Stadt Frankfurt, Hochtaunuskreis und Main-Taunus-Kreis).<sup>12</sup> Für diese Untersuchung wurden Datenbestän-

10) Die hier verwendeten Datenbestände stellen auf das Kriterium der Staatsangehörigkeit ab; ausländische bzw. internationale Unternehmer/innen haben eine nicht-deutsche Staatsangehörigkeit. Problematisch daran ist, dass Einbürgerter als deutsche Staatsangehörige erfasst werden, der Migrationshintergrund jedoch nicht.

11) Vgl. Leicht, René; Humpert, Andreas; Leiss, Markus; Zimmer-Müller, Michael; Lauxen-Ulbrich, Maria (2005): Die Bedeutung der ethnischen Ökonomie in Deutschland. Push- und Pull-Faktoren für Unternehmensgründungen ausländischer und ausländischstämmiger Mitarbeiter, hrsg. vom Institut für mittelstandsforschung, Universität Mannheim, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, HYPERLINK "<http://www.ifm.uni-mannheim.de>" [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de) – Publikationen (Zugriff: 17.09.07).

12) Vgl. Wirtschaft International 2007. Ausländische Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main, hrsg. von der IHK Frankfurt, März 2007.



de aller beteiligten Ämter und Institutionen zusammengefasst und verknüpft – für unsere Zusammenstellung von Daten eine wertvolle Grundlage.

Die Recherche nach Datenbeständen, die für unsere Fragestellung relevant waren, verlief rückblickend nicht geradlinig. Der „Umweg“ über verschiedene Institutionen war jedoch instruktiv, wir können nun sicher sein, keine Datenquelle übersehen zu haben.

Der Mikrozensus und das Handelsregister schieden für uns als Datenquellen aus. Der Mikrozensus erhebt vor allem soziodemografische Merkmale und lässt eine Auswertung nach Staatsangehörigkeit und Unternehmen auf Kommunalebene nicht bzw. nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand zu. Das Handelsregister A und B<sup>13</sup> erstellt zwar monatlich Auswertungen über zahlreiche Merkmale der angemeldeten Gesellschaften (Sitz, Gegenstand des Unternehmens, Vertretungsregelungen, Inhaber, persönlich haftende Gesellschafter, Geschäftsführer, Vorstand, Leitungsorgan, Rechtsform, Prokura, Satzung oder Gesellschaftsvertrag), Inhaber/innen und/oder Geschäftsführer/innen müssen jedoch ihre Staatsbürgerschaft nicht angeben.

Auch das Unternehmensregister, geführt vom Hessischen Statistischen Landesamt (HSL), kann nicht zur Beantwortung unserer Frage nach der Anzahl international geführter Unternehmen in Hessen herangezogen werden. Das Unternehmensregister basiert auf Datensätzen, die von den Finanzbehörden, vom Bundeszentralamt für Steuern, von der Bundesagentur für Arbeit, von den Industrie- und Handelskammern, von den Handwerkskammern und von Berufsverbänden zugeliefert werden. Diese differenzieren nicht nach Staatsangehörigkeit der Betriebsinhaber/innen, Geschäftsführer/innen oder Gesellschafter/innen.<sup>14</sup>

Einen Hinweis auf Datenquellen lieferte der Leiter der Abteilung „Unternehmensregister“ des HSL. Die städtischen Gewerbeämter übermitteln jährlich ihre Gewerbean- und -abmeldungen an das HSL, das uns eine Sonderauswertung für ausgewählte Städte Hessens zur Verfügung stellte.<sup>15</sup> Damit lag uns eine **Verlaufsstatistik** vor, welche die Dynamik von Gewerbean- und -abmeldungen zwischen 2003 und 2006, differenziert nach Staatsangehörigkeit und Wirtschaftszweigen, abbildete.

Um Aussagen über den Bestand von ausländischen Unternehmen in den betreffenden Städten machen zu können, wandten wir uns an die dortigen Gewerbeämter. Nach § 14 Abs. 1 GewO sind Gewerbeanmeldung, -ummeldung und -abmeldung der örtlich zuständigen Behörde anzuzeigen. Die hierfür vorgesehenen Vordrucke der Gewerbeämter enthalten bei den Angaben zur Person auch das Merkmal „Staatsangehörigkeit“, bei den Angaben zum Betrieb das Merkmal „Art des angemeldeten Betriebes“, unterschieden nach Industrie, Handwerk, Handel und Sonstiges.

13) Das Handelsregister A enthält Personengesellschaften, Handelsregister B die Kapitalgesellschaften. Maßgebliche Kriterien für ein Handelsgewerbe sind der Jahresumsatz, die Beschäftigtenzahl, die Höhe des Betriebsvermögens, das Kreditvolumen und die Zahl der Niederlassungen. Liegen diese Kriterien nicht vor, ist ein Handelsregistereintrag nicht erforderlich, sondern nur eine Gewerbeanmeldung. Klein-gewerbetreibende können sich freiwillig ins Handelsregister eintragen lassen. Vgl. Wirtschaft International, a.a.O., S. 9.

14) §§ 2-6 Gesetz über den Aufbau und die Führung eines Statistikregisters – StatRegG v. 16.06.1998, BGBl. I, S. 1300, 2903. Zu den Merk-male der zu übermittelnden Datensätze gehören: Name oder Firma, Anschrift, Rechtsform, Wirtschaftszweig, Zugehörigkeit zu einer Or-ganschaft, Einkünfte aus Gewerbebetrieb, Aufnahme und Aufgabe der betrieblichen Tätigkeit, Einkünfte aus selbständiger Arbeit, Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten u.a.

15) Wir danken dem Leiter der Abteilung „Unternehmensregister“ des Hessischen Statistischen Landesamtes für seine Beratung und Unter-stützung.

Die Gewerbeämter der Kommunen Darmstadt, Gießen, Hanau, Kassel und Offenbach sandten uns ihre jeweilige **Bestandsstatistik** über die Anzahl von Unternehmen mit Inhaber/inne/n ausgewählter Staatsangehörigkeiten zu.<sup>16</sup>

Die Auswertungsmöglichkeiten der Gewerberegister unterscheiden sich jedoch bzgl. des Auswertungszeitraums und der Kombinationsmöglichkeit von Staatsangehörigkeit und Wirtschaftsbranche, so dass das Datenmaterial uneinheitlich ist. So lagen uns in einigen Fällen Auswertungen für die Jahre 2005 bis 2007 mit Angaben zu Staatsangehörigkeit und Wirtschaftsbranche vor; andere Gewerbeämter konnten uns eine Bestandsstatistik für 2007 übermitteln.<sup>17</sup>

Um unserer Recherche zu ausländischen Betrieben in Hessen ein einheitliches Datenmaterial zugrunde legen zu können, stützen wir uns in der folgenden Darstellung hauptsächlich auf die Verlaufsstatistiken des HSL und ziehen für Aussagen zum Bestand ausländischer Unternehmen das Zahlenmaterial der Gewerbeämter ergänzend hinzu.

### Der Bestand an ausländischen Unternehmen

Wir beginnen mit einer Übersicht über den von ausgewählten Gewerbeämtern übermittelten Bestand an ausländischen Unternehmen, den wir aufgrund der Unterschiedlichkeit der zur Verfügung gestellten Daten auf das Jahr 2006 beschränken.

**Tabelle 1: Unternehmensbestand ausgewählter Nationalitäten in ausgewählten Städten 2006<sup>18</sup>**

Nationalität	Darmstadt	Offenbach	Frankfurt <sup>19</sup>	Kassel
Italienisch	177	269	951	18
Griechisch	77	264		3
Türkisch	250	411	1707	73
Marokkanisch	17	32		1
Polnisch	195	659	3420	43
Serbisch/Kroatisch	42	116 <sup>20</sup>		6

16) Für die kooperative und zeitnahe Zusendung dankt das IUBA-Team den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den betreffenden Gewerbeämtern. Von einem Gewerbeamt erhielten wir trotz mehrfacher Kontaktaufnahme keine Antwort.

17) Der Grund für die Auswertungsvarianten liegt in den unterschiedlichen Möglichkeiten der Programme GeWin, MIGEVA und IKOL, mit denen die Gewerberegister geführt werden. Auch die Auswertungsmöglichkeit eines Programms differiert je nach Versionsnummer: während IKOL 7 eine Zuordnung der ausländischen Betriebe auch nach Industrie, Handwerk, Handel oder Sonstigem vornimmt, wertet IKOL 5.5 entweder nur nach Staatsangehörigkeit oder nach Art des Betriebs aus.

18) Der Bestand an ausländischen Unternehmen muss nach der bisherigen Datenlage eigens erhoben bzw. bei Gewerbeämtern und/oder im Handelsregister erfragt werden.

19) Die Daten stammen aus der Erhebung „Wirtschaft International 2007“, a.a.O., S. 10. Griechische, marokkanische und serbische/kroatische Unternehmen wurden nicht erhoben.

20) Das Gewerberegister Offenbach weist Serbien und Montenegro mit 196 Unternehmen aus, Kroatien mit 116.

In den vier Städten nehmen polnische und türkische Unternehmen die Spitzenplätze ein, gefolgt von italienischen. Es handelt sich um Kleinunternehmen oder Nebenerwerbsbetriebe. Die hohe Zahl polnischer Unternehmen mag zunächst überraschen, da sie – im Unterschied zu italienischen und türkischen Gewerben – im Stadtbild deutlich seltener wahrzunehmen sind. Dies hängt mit der Art des Gewerbes zusammen: Während Italiener und Griechen sich stärker im Handel und Gastgewerbe betätigen und damit „sichtbarer“ sind, konzentrieren sich Polen auf das Baugewerbe.

Die Gewerbeämter Darmstadts und Kassels konnten ihren Bestand nach Nationalität und Wirtschaftsbranchen differenzieren. 2006 gab es kein Gewerbe im industriellen Sektor; die meisten Gewerbe sind zu „Hande“ und „Sonstiges“ zugeordnet. Im Handwerk ist eine beachtliche Anzahl polnischer Unternehmen engagiert (Darmstadt: 70, Kassel 18), am zweithäufigsten betätigen sich türkische Gewerbe im Handwerk (Darmstadt: 33, Kassel: 6). Auch im IHK-Bezirk Frankfurt am Main<sup>21</sup> stellen – wie die bereits erwähnte Erhebung der IHK Frankfurt zeigt – polnische, türkische und italienische Unternehmen den größten Anteil an ausländischen Unternehmen.

Im Jahr 2006 hatten 12.400 Unternehmen aus 26 definierten Zielländern ihren Sitz im IHK-Bezirk Frankfurt. „Damit ist fast jedes siebte Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main ein ausländisches Unternehmen. (...) Unternehmen aus den USA bilden die größte Gruppe von Unternehmen, die in das Handelsregister eingetragen sind, gefolgt von Unternehmen aus Großbritannien“.<sup>22</sup> Amerikanische und britische Unternehmen sind meistens im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen tätig (Rechts- und Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Marktforschung). Aus Polen, der Türkei, Italien, USA und Großbritannien kommen gut zwei Drittel der internationalen Unternehmen und ein Drittel der Bevölkerung aus den 26 Zielländern.

### Asiatische Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main

Knapp 9.000 Menschen chinesischer, südkoreanischer und japanischer Herkunft lebten 2006 im IHK-Bezirk Frankfurt am Main. In der Rangfolge der im Handelsregister eingetragenen Unternehmen nahmen sie 2006 die Plätze zehn bis zwölf ein. Die Erhebung ergab 2006 folgenden Bestand asiatischer Unternehmen:

**Tabelle 2: Ausgewählte asiatische Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt**

Nationalität	Handelsregister-Unternehmen	Kleingewerbetreibende
chinesisch	204	97
südkoreanisch	189	77
japanisch	141	53

21) Der IHK-Bezirk Frankfurt am Main umfasst die Stadt Frankfurt, den Main-Taunus-Kreis und den Hochtaunuskreis.

22) Vgl. Wirtschaft International 2007, a.a.O., S. 5.

Die Unternehmen mit sog. „größerer wirtschaftlicher Substanz“ sind hier deutlich zahlreicher als die Kleingewerbetreibenden. Chinesische Unternehmen sind zu mehr als der Hälfte im Großhandel bzw. in der Handelsvermittlung angesiedelt, spezialisiert auf den Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern, Textilien, elektrischen Haushaltsgeräten und Geräten der Unterhaltungselektronik. Fast jedes zehnte Unternehmen ist im Einzelhandel tätig mit Schwerpunkt auf Textilien und Bekleidung. 9 Prozent aller chinesischen Unternehmen sind im Gastgewerbe tätig, 13 Prozent erbringen unternehmensnahe Dienstleistungen, z.B. Public-Relations-Beratung oder Ausstellungs- und Messeeinrichtungen.<sup>23</sup>

Die Tätigkeitsschwerpunkte südkoreanischer Unternehmen sind vergleichbar mit den chinesischen. 35,3 Prozent sind im Großhandel und in der Handelsvermittlung tätig, insbesondere mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern und Geräten der Unterhaltungselektronik, aber auch mit Maschinen, Ausrüstung und Zubehör sowie Halbwaren und Nahrungsmitteln. Knapp 9 Prozent sind im Gastgewerbe angesiedelt, ca. 15 Prozent der Unternehmen erbringen wirtschaftliche Dienstleistungen in den Bereichen Werbung, Rechts- und Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Marktforschung und Managementtätigkeiten für Holdinggesellschaften. Kleine Anteile haben die Bereiche Kreditgewerbe, Datenverarbeitung, Kfz-Handel, Verkehrsvermittlung, Rundfunk- und Nachrichtentechnik.<sup>24</sup>

### Gewerbean- und -abmeldungen in Hessen

Nach diesem Überblick über Bestandsdaten ausländischer Unternehmen stellen wir im Folgenden anhand der Auswertung des HSL die Bewegungen von Gewerbeanmeldungen<sup>25</sup> und -abmeldungen dar. Wir beginnen mit einem Überblick über Hessen.

**Tabelle 3: Gewerbean- und -abmeldungen insgesamt von ausgewählten ausländischen Unternehmen in Hessen zwischen 2003 und 2006**

Nationalität	2003		2004		2005		2006	
	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen
Italienisch	989	910	1083	983	978	893	940	919
Griechisch	459	484	461	486	445	447	338	425
Türkisch	2384	2047	2631	2112	2672	2350	2623	2282
Marokkanisch	144	99	168	116	160	117	155	141
Polnisch	220	158	2261	327	5590	1828	6471	3607
Serbisch/Kroatisch	740	618	887	615	404	321	368	295

23) Vgl. Wirtschaft International 2007, a.a.O., S. 31ff.

24) Vgl. Wirtschaft International 2007, a.a.O., S. 36ff.

25) Gewerbeanmeldung ist ein Oberbegriff für verschiedene statistisch relevante Anmeldetypen. Das HSL unterscheidet: Neuerrichtung (ein Gewerbe ist neu in einem Gebiet entstanden), Neugründung (völlige Neugründung), Umwandlung (Rechtsformumwandlung), Zuzug (von einem Gebiet in ein anderes) und Übernahme (durch Kauf, Pacht, Erbfolge, Rechtsformänderung, Gesellschaftereintritt). Gewerbeabmeldungen untergliedern sich in Aufgabe (ein Gewerbe wird in einem Gebiet aufgegeben), vollständige Aufgabe (ein Gewerbe wird vollständig aufgegeben) Fortzug (in ein anderes Gebiet), Übergabe (durch Verkauf, Verpachtung, Erbfolge, Rechtsformänderung, Gesellschafteraustritt).

Deutlich wird anhand der Zahlen die Dynamik von An- und Abmeldungen. Bei italienischen, griechischen, türkischen und marokkanischen Unternehmer/innen steht den Anmeldungen auch eine erhebliche Anzahl von Gewerbeabmeldungen gegenüber; die bei den griechischen Unternehmen sogar die Zahl der Anmeldungen übersteigen, so dass die Gesamtzahl griechischer Unternehmen in Hessen sinkt. Die Abmeldungen dürften weitgehend auf die schwierige konjunkturelle Lage, aber auch auf eine hohe Zahl an Rückkehrer/innen in das Herkunftsland zurückzuführen sein.

Eine negative Entwicklung ist auch bei serbisch/kroatisch geführten Unternehmen zu beobachten: 2005 und 2006 gehen die Gewerbeanmeldungen gegenüber 2003/2004 deutlich zurück, liegen aber noch über den Gewerbeabmeldungen. Ein ganz anderes Bild ergibt sich bei den Gewerbeanmeldungen von Polen, die einen drastischen Anstieg verzeichnen: 2004 verzehnfachten sich die Anmeldungen gegenüber 2003 und stiegen in den beiden folgenden Jahren deutlich an. Allerdings werden 2006 mehr als die Hälfte der Gewerbe abgemeldet.

Für das IUBA-Projekt ist es von Interesse zu verfolgen, wie sich die hessenweite Entwicklung in den Städten der kooperierenden IHK-Bezirke niederschlug. Wir betrachten nun die Zahl der Gewerbeanmeldungen in sechs Städten und lassen Gewerbeabmeldungen unberücksichtigt, da uns ausländische Unternehmensgründungen projektbedingt stärker interessieren. Einen Überblick gibt die folgende Tabelle.

**Tabelle 4: Gewerbeanmeldungen insgesamt nach Staatsangehörigkeiten in ausgewählten Städten in den Jahren 2003 bis 2006**

	Darmstadt				Frankfurt			
Nationalität	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Italienisch	27	42	30	28	178	212	178	173
Griechisch	13	13	9	18	96	109	93	100
Türkisch	75	81	88	73	481	527	565	536
Marokkanisch	8	10	10	6	44	60	62	64
Polnisch	2	63	115	129	41	951	1939	2092
Serbisch/Kroatisch	10	22	6	7	217	324	144	105

	Offenbach				Hanau			
Nationalität	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Italienisch	52	54	40	59	22	226	30	33
Griechisch	53	54	49	47	6	10	3	7
Türkisch	120	145	132	129	82	82	107	86
Marokkanisch	17	23	12	13	0	0	1	1
Polnisch	10	87	450	470	7	31	110	120
Serbisch/Kroatisch	65	73	22	25	15	15	5	5



	Friedberg				Kassel			
Nationalität	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
Italienisch	4	4	3	4	21	27	29	21
Griechisch	2	3	0	0	6	6	7	4
Türkisch	17	26	22	26	120	117	130	154
Marokkanisch	0	0	0	0	2	0	3	2
Polnisch	1	6	22	21	9	28	137	82
Serbisch/Kroatisch	3	4	1	0	36	29	10	12

Mit einer Ausnahme handelt es sich bei den Gewerbeanmeldungen um Kleinunternehmen oder Nebenerwerbsbetriebe, unter ihnen dürften sich auch zahlreiche Existenzgründungen befinden.

Die Übersicht zeigt, dass sich die Gewerbeanmeldungen in Frankfurt und Offenbach konzentrieren, also in zentral gelegenen Städten des Rhein-Main-Gebiets.<sup>26</sup> Im Vergleich mit ihnen liegen die Anmeldungen in Darmstadt und Hanau deutlich darunter. Dies entspricht dem auch in anderen Bundesländern zu beobachtende Trend, dass sich ausländische Unternehmen vor allem in urbanen Ballungsgebieten ansiedeln.

Eine Art Zwischenposition nimmt Kassel, die größte Stadt Nordhessens, ein: 2006 liegen hier die Gewerbeanmeldungen von Türken (154) über denjenigen in Darmstadt (73), Offenbach (129) und Hanau (86), zugleich fallen aber die vergleichsweise geringen Gewerbeanmeldungen der übrigen Nationalitäten auf. Die von Polen betriebenen Gewerbeanmeldungen, die in Frankfurt und Offenbach, aber auch in Darmstadt und Hanau ab 2004 kräftig anstiegen, liegen 2006 in Kassel im Vergleich dazu am niedrigsten (82). Die Zwischenposition Kassels scheint aus der Kombination von größerer Stadt und strukturschwachem ländlichen Raum zu resultieren. Der Stadteffekt schlägt sich allein bei türkischen Unternehmern nieder, während die Strukturschwäche bei den übrigen Nationalitäten sich hemmend auf eine Gewerbeanmeldung auszuwirken scheint.

Das an der Peripherie des Rhein-Main-Gebiets gelegene Friedberg weist für alle hier betrachteten Nationalitäten die geringste Zahl von Gewerbeanmeldungen auf. Dies ist für eine Kleinstadt im ländlichen Raum kaum anders zu erwarten und bestätigt das Stadt-Land-Gefälle bei der Ansiedlung ausländischer Unternehmen.

Betrachtet man die Gewerbeanmeldungen unabhängig von der Stadt-Land-Achse, dann fällt der rasante Anstieg von Gewerbeanmeldungen durch polnische Unternehmer/innen auf. Deren für Hessen in Tabelle 4 enthaltene Anmelde-Aktivitäten zeigen sich in Frankfurt, Offenbach, Darmstadt und Hanau besonders deutlich, gefolgt von Anmeldungen türkischer Unternehmer/innen. Am Beispiel von Pol/inn/en, Italiener/innen und Türk/inn/en wollen wir die An- und Abmeldedynamik in den sechs Städten näher beleuchten.

26) Die Stadt Gießen hat nach den Daten des HSL zwischen 2003 und 2006 nur eine Gewerbeanmeldung zu verzeichnen, daher führen wir Gießen in der Übersicht nicht auf. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es in Gießen keine ausländischen Unternehmen gibt. Das dortige Gewerbeamt weist im Jahr 2007 29 italienische, 17 griechische, 0 oder 1 marokkanisches, 12 polnische und 17 kroatische Unternehmen aus.

**Tabelle 5: Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen von Pol/inn/en in ausgewählten Städten zwischen 2003 und 2006**

Stadt	2003		2004		2005		2006	
	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen
Darmstadt	2	3	63	6	115	34	129	74
Frankfurt	41	37	951	125	1939	553	2092	1151
Offenbach	10	9	87	16	450	157	470	247
Hanau	7	7	31	4	110	35	120	85
Friedberg	1	0	6	1	22	3	21	11
Kassel	9	9	28	7	27	27	82	76

Ab 2004 nehmen polnische Gewerbeanmeldungen zwar stetig zu; der in den sechs Städten stark gestiegenen Zahl von Anmeldungen stehen 2006 aber auch mehr als die Hälfte von Abmeldungen gegenüber.

Bei italienischen Unternehmer/inne/n sieht die An- und Abmeldung folgendermaßen aus:

**Tabelle 6: Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen von Italiener/inne/n in ausgewählten Städten zwischen 2003 und 2006**

Stadt	2003		2004		2005		2006	
	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen
Darmstadt	27	34	42	25	30	32	28	29
Frankfurt	178	145	212	185	178	167	173	161
Offenbach	52	52	54	50	40	36	59	44
Hanau	17	22	26	19	30	21	33	32
Friedberg	4	4	4	4	3	2	4	2
Kassel	21	24	27	24	29	23	21	21

Die Übersicht zeigt einen geringen Anstieg bei den Gewerbeanmeldungen in Offenbach, Hanau und Friedberg. In Darmstadt, Frankfurt und Kassel liegen die Anmeldungen 2006 knapp unter den Werten von 2005. Insgesamt kann man von einem relativ konstanten An- und Abmeldeverhalten bei den italienischen Kleingewerben sprechen.

Bei türkischen Unternehmer/innen/n ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 7: Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen von Türk/inn/en in ausgewählten Städten zwischen 2003 und 2006**

Stadt	2003		2004		2005		2006	
	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen	Gewerbeanmeldungen	Gewerbeabmeldungen
Darmstadt	75	63	81	64	88	81	73	57
Frankfurt	481	414	527	440	565	476	536	505
Offenbach	120	108	145	114	132	130	129	112
Hanau	82	71	82	84	107	94	86	79
Friedberg	17	17	26	13	22	26	26	19
Kassel	120	98	117	91	130	116	154	118

Bei türkischen Unternehmern lässt sich von einer allmählichen, aber kontinuierlichen Zunahme der Gewerbeanmeldungen sprechen, obgleich die Spitzenwerte von 2005 im darauf folgenden Jahr nicht mehr erreicht werden. Auffallend sind auch hier die relativ häufigen Gewerbeabmeldungen. Insgesamt haben wir es – wie bei den Polen – mit einer Gruppe zu tun, die dynamisch auf den Markt drängt, aber, für Kleingewerbe nicht untypisch, auch rasch wieder verschwindet.

### Tätigkeitsschwerpunkte ausländischer Unternehmen

Von besonderem Interesse für die Akquise von Ausbildungsplätzen ist natürlich die Frage, in welchen Bereichen internationale Unternehmer/innen hauptsächlich tätig sind. Das HSL schlüsselt Gewerbean- und -abmeldungen nach den zugehörigen Wirtschaftszweigen auf.

Zunächst bestätigen die Daten bekannte Vorstellungen von den Gewerbeschwerpunkten von Italiener/innen/n, Türk/inn/en und Griech/inn/en im Handel und Gastgewerbe sowie Pol/inn/en im Baugewerbe. Bildet man aber Rangfolgen aus den Häufigkeiten von Anmeldungen in den Wirtschaftszweigen 2003 und 2006, dann lassen sich Verschiebungen beobachten, die dem Bild mehr Farbe geben.

Italiener/innen und Griech/inn/en sind diejenigen Gruppen, bei denen sich die Konzentration auf Handel<sup>27</sup>, Grundstückswesen<sup>28</sup> und Gastgewerbe zwischen 2003 und 2006 relativ konstant aufzeigen lässt. Erwähnenswert allerdings ist, dass 2006 bei den Italiener/innen/n in Hanau das Baugewerbe den dritten, in Kassel den zweiten Platz einnimmt. Bei den Griech/inn/en teilen sich 2006 in Darmstadt Gewerbeanmeldungen im Handel, Bau- und Kreditgewerbe<sup>29</sup> sowie bei Dienstleistungen<sup>30</sup> den dritten Platz.

27) Handel mit und Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern.

28) Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.

29) Kredit- und Versicherungswesen.

30) Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen.

Bei den türkischen Unternehmer/innen rangiert zwar meistens der Handel auf dem ersten Platz, bei der Besetzung der zweiten bis vierten Plätze kommt es aber zu Umorientierungen und Verschiebungen. Während 2003 die Kategorie Verkehr<sup>31</sup> in Darmstadt, Frankfurt, Hanau und Friedberg den vierten bzw. dritten Platz einnimmt, bleibt sie im Jahr 2006 allein in Darmstadt auf dem vierten Platz. Solche Verschiebungen lassen sich auch bei der Besetzung des zweiten und dritten Platzes beobachten. Den zweiten und dritten Platz teilen sich 2006 Gewerbe in den Bereichen Grundstückswesen, Baugewerbe und Dienstleistungen. Überraschend sind die Anmeldungen im Baugewerbe 2006 in Offenbach, Hanau und Friedberg, die den zweiten oder dritten Platz einnehmen. Das Gastgewerbe rangiert zwischen dem zweiten und vierten Platz.

Bei polnischen Selbstständigen lässt sich ein Konzentrationsprozess auf einige ausgewählte Gewerbe am deutlichsten beobachten. 2003 verteilten sich die wenigen Gewerbeanmeldungen auf Handel, Gastgewerbe, Dienstleistungen, Verkehr, Grundstück- und Kreditwesen, ohne dass sich ein Muster gewerblicher Betätigung abzeichnen würde. Anmeldungen im Baugewerbe gab es nur in Frankfurt, Offenbach (jeweils dritter Platz) und in Kassel (zweiter Platz zusammen mit Gastgewerbe).

Im Jahr 2006 zeichnet sich jedoch ein deutlich erkennbarer Schwerpunkt bei den Gewerbeanmeldungen von Polen ab. Nun konzentrieren sie sich in allen sechs Städten mit Abstand auf das Baugewerbe. Den zweiten und dritten Platz teilen sich Grundstückswesen, Handel und Dienstleistungen; nur in Frankfurt nimmt Verkehr den dritten Platz ein.<sup>32</sup>

## Resümee

Der quantitative Überblick über internationale Unternehmen in Hessen zeigt anhand der Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen eine ausgeprägte Dynamik. Dies lässt auf Such- und Orientierungsbewegungen schließen, sich unter scharfen Wettbewerbsbedingungen eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen. Die damit einhergehende Instabilität lässt es nur schwer zu, Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze anzubieten.

Der relativ hohe Bestand von Unternehmen mit internationaler Unternehmensführung lässt jedoch auch darauf schließen, dass es zahlreiche Betriebe gibt, die gute Voraussetzungen für die Ausbildung junger Menschen mitbringen. Vor allem im Handel und im Gastgewerbe gibt es viele Unternehmen, die sich bereits in den 1960er oder 1970er Jahren hier niedergelassen und nachhaltig etabliert haben. Ausbildung ist für sie, aber auch für „jüngere“ Betriebe, eine hervorragende Möglichkeit der Nachwuchsförderung. Die Gesamtzahl der aktiven Unternehmer/innen mit ausländischer Staatsangehörigkeit in Hessen steigt kontinuierlich an. Allein dieser Befund zeigt, dass auch nach sechseinhalb Jahren IUBA das Potenzial an Ausbildungsplätzen in international geführten Unternehmen noch lange nicht ausgeschöpft ist.

31) Verkehr und Nachrichtenübermittlung.

32) Eine vollständige Darstellung der HSL-Daten würde zeigen, dass sich die Gewerbeschwerpunkte bei den ausgewählten Nationalitäten zwischen 2004 und 2005 herausbildeten. Ein detaillierter Nachweis hätte jedoch den vorgegebenen Rahmen überschritten, so dass wir uns auf zwei Querschnittsbetrachtungen (2003 und 2006) beschränken.

# Exkurs

Gute Beispiele überzeugen mehr als jede Theorie. Weil die am Projekt IUBA Beteiligten davon überzeugt waren, dass der persönliche Bericht eines Unternehmers, der selbst einen Ausbildungsplatz eingerichtet hat, die Kolleginnen und Kollegen mehr überzeugt als jedes noch so gut ausgearbeitete Aquiseargument, wurden von Beginn an Porträts interessanter neuer Ausbildungsbetriebe erstellt. Diese Best-Practice-Beispiele wurden in der Öffentlichkeitsarbeit verwendet und trugen rasch zu einem Multiplikationseffekt bei. Sie zeigen, wieviel Arbeit, persönlicher Einsatz und Begeisterung dazu gehört, um mit einer neu gegründeten Firma am Markt Erfolg zu haben. Umso höher ist es den genannten Unternehmerinnen und Unternehmern anzurechnen, dass sie dabei nicht stehen bleiben, sondern auch an den Nachwuchs denken.



Luciano Giordano (links)



Ethem Tosun (Mitte)

## Vom Tellerwäscher zum Millionär? – Unternehmer/innen mit Witz, Biss und einem Herzen für den Nachwuchs

### Vom Kfz-Mechaniker zum Restaurantbesitzer: Eine Erfolgsgeschichte aus dem Frankfurter Westend

*Man sieht ihm die Begeisterung an, wenn er über sein Restaurant redet. Auch im elften Jahr seiner Existenz als Bar- und später als Restaurantbesitzer ist Luciano Giordano noch kein bisschen müde geworden. 14 Stunden am Tag, sechs Tage die Woche arbeiten? Kein Problem. Und wenn der Ruhetag am Samstag ausfällt, weil Messe ist und sich seine Gäste schon ein halbes Jahr vorher angemeldet haben, um einen Tisch zu ergattern? Auch kein Problem. „Wir machen das gerne“, sagt der gebürtige Frankfurter mit den neapolitanischen Wurzeln. Man glaubt es ihm aufs Wort.*

*Wie er auf die Idee kam, ein Restaurant aufzumachen – schließlich liegt es für einen Automechaniker ja nicht gerade auf der Hand, eine Cocktailbar zu eröffnen? Wie alles, was der 35-Jährige erzählt, klingt auch das, als sei es eine Frage des Glücks und der Entschlussfreude. Denn die Autowerkstatt, bei der er als Geselle gearbeitet hatte, machte pleite und er stand ohne Arbeit da. Der junge Gründer, damals gerade 24 Jahre alt, schaute sich in seinem Stadtteil um. Ganz in der Nähe seiner Wohnung fand er einen leer stehenden Frisiersalon, rief die Nummer an, die am Schaufenster angeschlagen war, verabredete sich für ein Treffen mit der Besitzerin, und man wurde handelseinig.*



# Exkurs

## Selbstgebaute Möbel und Cocktail-Rezepte aus Büchern

*„Ich hatte Glück“, berichtet er, „dass die Umbauarbeiten anschließend insgesamt acht Monate dauerten.“ So lange brauchte es, bis die Toiletten eingebaut waren, Löcher von den Trockenhauben des Salons ausgebessert und Elektroleitungen verlegt waren und was sonst noch so anfiel, ehe er einziehen konnte. Fast alle Möbel, auch den metallglänzenden langen Tresen und die Lampen baute er selbst oder gemeinsam mit Freunden.*

*Dass er eine Bar aufmachte, ohne einen Schimmer Ahnung von Restaurantführung zu haben, erscheint ihm auch jetzt noch als das normalste der Welt. Schließlich gibt es ja Buchläden. Mehrere Monate verbrachte er in den Lese-Ecken eines geräumigen Megastores, studierte Kochbücher, schrieb Cocktail-Rezepte ab und lernte betriebswirtschaftliches Denken und Kalkulieren aus Lehrbüchern, die ihm das beflissene Personal anbot. „Manchmal mussten sie mich abends richtig rauswerfen, weil sie schließen wollten.“*

*Irgendwann, fünf Jahre später, kam die Idee auf, die Bar um ein Restaurant zu erweitern – dank des hervorragenden spanisch-italienischen Kochs ein großer Erfolg. Mitte 2006 kam die nächste Veränderung: Eine Bekannte fragte ihn, ob ihr Sohn bei ihm eine Ausbildung machen könne, der habe die Schule satt. Ausgebildet hatte der Selfmademan zwar selbst noch nie, doch das Prinzip kannte er aus seiner eigenen Lehre als Auto-mechaniker. Er sagte zu, denn immerhin verstand er etwas von Personalführung – schließlich konnte er seine Bar mit 60 Plätzen im Winter und zusätzlichen 60 Plätzen im Freien im Sommer nicht alleine bewirtschaften. Die Ausbildungsstationen führen seinen jungen „Lehrling“ über die Küche an die Bar und in den Service, wo er lernen muss, die richtigen Weine zum Essen zu empfehlen, zu servieren, am Tisch Getränke und Speisen zuzubereiten und am Ende des Abends zu kassieren. Das Lächeln muss der angehende Restaurantfachmann allerdings nicht mehr lernen. Das kann er schon. Und zwar so keck und schelmisch, dass es Gäste gibt, die nur noch das Eine wollen: vom Nachwuchs bedient zu werden.*

## Fingerfertigkeit ist kein Schulfach

*Der Kasseler Betriebswirt Ethem Tosun ist, seit er als 14-jähriger Austauschschüler in Washington D.C. war, ein begeisterter Anhänger der unternehmerischen Möglichkeiten auf dem Fast-Food-Sektor. Weil ihn die Idee, selbst auch in diesen Sektor einzusteigen, nicht mehr losließ, wurde er gleich nach Abschluss seines Studiums im Sommer 2003 Franchise-Nehmer der amerikanischen Fast-Food-Kette „Subway Sandwiches“ – damals in Deutschland noch völlig unbekannt.*

*Schon ein Jahr später fing er an, auszubilden. Heute beschäftigen seine beiden Geschäfte – eines in Kassel, eines in Göttingen – jeweils drei Azubis. Filialen Nummer drei und vier öffneten im Februar 2007 in Göttingen ihre Türen. Auch hier sollen wieder zwei bis drei Azubis pro Restaurant ihre Ausbildung zum Fachmann oder zur Fachfrau für Systemgastronomie machen und anschließend zum Filialleiter aufsteigen. Denn das ist der vorgezeichnete Weg, den die Auszubildenden in seinem Unternehmen gehen sollen.*

*Warum der Unternehmer so überdurchschnittlich viele Auszubildende beschäftigt, hat mit seinem Ehrgeiz als Franchise-Nehmer zu tun: Er will expandieren. „Und dazu brauche ich Leute, die wissen, wie Subway Sandwiches ticken.“ Was ist also naheliegender, als eben diese Leute von der Pike auf zu betreuen und zu schulen, damit sie anschließend die nächste und übernächste Filiale selbstständig leiten können? Dem Mann mit den*

# Exkurs

türkischen Wurzeln kommt es darum auch nicht auf die besten Zeugnisse an, die ein Schulabgänger vorweisen kann. Anhand der Noten lässt sich schließlich nicht ablesen, wie geschickt jemand Sandwiches belegen oder wie gekonnt er mit seinen Kunden umgehen kann. „Fingerfertigkeit ist nun mal kein Schulfach.“

Alle Auszubildenden haben vorher ein Praktikum oder eine Einstiegsqualifizierung hinter sich gebracht und als Aushilfen gearbeitet. „Das ist nicht nur für uns ein guter Test, sondern auch für die jungen Menschen. Denn auch sie müssen ja herausfinden, ob dieser Beruf etwas für sie ist.“

Da Subway Sandwiches in Deutschland noch immer relativ klein ist, gibt es kein gemeinsames Schulungskonzept. Mit seinem Konzept der Weiterbildung und Schulung der Auszubildenden ist Tosun derzeit noch alleine. Was die Ausbildung bei ihm auszeichnet, ist die große Autonomie, die die jungen Menschen während der Ausbildung bei ihm genießen – oder an den Tag legen müssen. Denn sie sollen später selbstständig Filialen leiten oder wenigstens Schichten führen: So sind sie zum Beispiel früh dafür zuständig, neue Aushilfen einzuarbeiten, denn daran zeigt sich vieles, was sie später zur Leitung einer Filiale brauchen werden. „Deshalb müssen unsere Azubis früh lernen, mit Menschen umzugehen und zu sagen, was sie wollen. Wir schneiden uns ins eigene Fleisch, wenn wir sie nicht beizeiten auf ihre künftigen Aufgaben vorbereiten.“



Azubis der Yaskawa Electric Europe GmbH



Zaida Bashir und Ehemann Ajmal Farooq

## Mit Azubis Umsätze deutlich steigern

Dass der Unternehmer mit seinem Konzept richtig liegt, zeigt ihm ein Blick auf die betriebswirtschaftlichen Daten: „Seit wir unsere Azubis haben, konnten wir unsere Umsätze deutlich steigern. Das wäre mit Aushilfen nicht gegangen. Azubis haben den Vorteil, dass sie jeden Tag da sind und die Abläufe viel besser kennen als Aushilfen. Und sie sind schneller als Aushilfen.“ Aber das ist nur ein Grund. Den anderen, vielleicht wichtigeren Grund sieht Tosun im menschlichen Miteinander, in der Atmosphäre, in der Kontinuität im Restaurant: „Die Kunden sind zufriedener, wenn sie ihnen bekannte Gesichter sehen und nicht dauernd neue fremde Menschen hinterm Tresen. Sie fühlen sich geschmeichelt, wenn unsere Leute sie mit Namen kennen und fragen: ‚Das-selbe wie gestern?‘“

Mit der Motivation hat Tosun generell keine Probleme, denn seiner Erfahrung nach sind Azubis von sich aus, „nach einer gewissen Lernphase“, begierig darauf, mehr zu lernen, wenn sie früh den Reiz der Verantwortung spüren. Und was die berufliche Perspektive bei dem Franchise-Nehmer angeht, hat Tosun seinen Azubis viel zu bieten: „Alle, die es wollen“, sagt der Fast-Food-Unternehmer, „werden am Ende der Ausbildung übernommen.“

# Exkurs

## Der ganz normale Wahnsinn

*Für Zaida Bashir, eine umtriebige Geschäftsfrau aus Pakistan, war Ausbildung absolutes Neuland. „Wir sind ehrlich gesagt früher gar nicht auf die Idee gekommen, auszubilden.“ Erst als ihr Neffe anfragte und auch der Steuerberater dazu riet, rief sie bei der IHK an und erhielt wegen ihrer langen Berufserfahrung auch prompt die fachliche Zuerkennung als Ausbilderin.*

*Als Vorbild für außergewöhnlichen Einsatz ist Zaida Bashir sicher die Richtige. Die 40-Jährige lebt seit 20 Jahren in Deutschland. Fast genauso lange handelt sie mit Obst und Gemüse. Gleich nach ihrer Ankunft aus Pakistan begann sie, am Gemüsestand ihres Vaters mitzuhelfen. Ihr Ehemann, auch aus der Branche, richtete ihr zwei Wochen nach der Hochzeit ein eigenes kleines Obst- und Gemüsegeschäft ein.*

*Drei Jahre lang arbeitete Bashir daraufhin parallel: „In der Nacht im Betrieb meines Mannes in der Frankfurter Großmarkthalle und anschließend in meinem eigenen Laden. Geschlafen? Habe ich im Auto.“ Mit der Geburt ihrer Tochter entschied sie sich dann nur noch für den „normalen und nicht den doppelten Wahnsinn“. Sie gab ihr Geschäft auf und stieg ganz in die GmbH ihres Mannes ein.*

*Der normale Arbeitstag beginnt für die Geschäftsfrau um Mitternacht. Dann muss sie aufstehen, um gegen 0.30 Uhr im Frischezentrum zu sein. Dann heisst es Warenlieferungen abholen, abladen und den Stand aufbauen, bis um 2 Uhr die ersten Kunden kommen. Der Verkauf geht je nach Geschäftslage bis 10 oder 11 Uhr, und dann stehen Termine beim Steuerberater oder Ähnliches an – oder Bashir nutzt die Zeit, um die Berichtshefte des Neffen zu kontrollieren und ihm Geschäftsvorgänge zu erläutern, die sich nicht aus dem alltäglichen Ablauf selbst erschließen.*

*„Ab 13 Uhr bin ich dann zu Hause. Dann bin ich nicht mehr Geschäftsfrau, sondern Ehefrau und Mutter, muss unser Haus sauber halten und vor allem kochen, denn Liebe geht eben durch den Magen.“ Schlafen kann sie nur in Raten: Von 16 bis 20 Uhr das erste Mal, von 21 Uhr bis 24 Uhr den Rest. Die Stunde dazwischen ist ihr heilig, denn dann nimmt sie sich Zeit für ihre sechsjährige Tochter. „Sie erzählt mir von der Schule, wir kuscheln oder ich lese ihr etwas vor. Das halte ich eisern ein, denn sonst hätte ich überhaupt nichts von meinem Kind.“*

## Starkes Potenzial

*Gäbe es das Wort „Ethno-Marketing“ noch nicht, dann hätte es Sait Özcan möglicherweise erfunden. Der quirilige Unternehmer aus der Türkei, der seit 1986 in Deutschland zuhause ist, findet die Idee nicht nur gut, er lebt sie auch seit langem. „Ethno-Marketing“ heißt die Strategie, gezielt die internationalen Konsumenten eines Landes anzusprechen – und zwar getrennt nach nationalen Zielgruppen. Denn ihre Art einzukaufen, zu konsumieren oder zu kommunizieren kann höchst unterschiedlich sein.*

*Dieser Ansatz hat Sait Özcan sofort überzeugt. So geht er als Türke direkt auf die türkische Community in der Stadt zu. In Offenbach, wo mehr als 35 Prozent Nicht-Deutsche leben, verspricht Ethno-Marketing einen Zugang zu Kunden, den traditionelle deutsche Anbieter nicht haben – also auch verlockende Geschäfte.*

# Exkurs

*Für Sait Özcan ist dieses Kalkül aufgegangen. 1995 begann er mit einem kleinen Laden in Offenbach – nicht größer als 15 Quadratmeter. Zunächst verkaufte er Geschenkartikel, nahm bald aber auch Handy-Zubehör dazu. Heute, zwölf Jahre später, ist sein Laden nicht nur zehnmal größer, er ist zudem Chef von insgesamt vier Filialen in Offenbach und Frankfurt.*



Sait Özcan: Erfolgreich mit Ethno-Marketing und qualifiziertem, zweisprachigem Fachpersonal

## Hartnäckig und zielstrebig

*Özcan hat hartnäckig sein Ziel verfolgt, sein eigener Chef zu werden. Der Weg dorthin war durchaus mühsam: 1986 findet er, obwohl er gerne eine Ausbildung gemacht hätte, keine Lehrstelle. Also arbeitet er zunächst in einer Lackfabrik, ehe er 1991 zum Frankfurter Flughafen geht, „um Geld zu sparen und mich nachher selbstständig zu machen.“*

*Vier Jahre später eröffnet er seinen ersten Laden – und landet mitten in den Boom-Jahren des Mobilfunks. 1999 kommt VIAG Interkom (Vorläufer von O2), auf den Unternehmer in Offenbach aufmerksam geworden, auf ihn zu und eröffnet mit ihm die erste Partneragentur in Hessen. Der Grund: „Ethno-Marketing“. Die Branche hatte erkannt, dass der Zugang zu ethnischen Märkten – sprich Türken oder Griechen, Japanern oder Koreanern – einfacher ist für Landsleute. „Das liegt daran, dass man als Landsmann die Atmosphäre, die Sprache, die Kommunikation viel besser versteht, weil man selbst in ihr aufgewachsen ist. Stellen Sie sich vor, ein Herr Müller kommt in eine Straße, in der nur türkische Geschäfte sind. Meinen Sie, er kann sich gleich so verständigen wie ein Türke es an seiner Stelle könnte?“*

*Der Geschäftsmann steht 100-prozentig hinter der Idee der Ausbildung – aus ökonomischen wie auch aus sozialen Gründen: „Man muss den Geschäftsleuten vorrechnen, wie günstig Auszubildende für sie sind. Denn sie kosten weit weniger als ein festangestellter Mitarbeiter.“ Optimal findet er die Lösung, gleich zwei Azubis einzustellen. „Der eine geht montags zur Schule, der andere mittwochs. Aber im Laden ist immer jemand für die Kunden da.“ Die erste Investition in Ausbildung hat sich bereits gelohnt. Einer seiner zwei ersten Azubis ist inzwischen Filialleiter – und der Chef ist hochzufrieden. „Ich kenne ihn von Anfang an. Er kam von unten nach oben“, sagt er, und seine Augen blitzen dabei – wohl auch, weil sich seine eigene Karrierelust darin widerspiegelt.*

*„Außerdem“, findet Özcan, „ist es viel unkomplizierter geworden, auszubilden.“ Noch 1995 hatte man ihm einen Strich durch die Rechnung gemacht, als er einen Azubi einstellen wollte. „Ich war zu frisch dabei und*

# Exkurs

*man sagte mir, ich solle mir einen Kooperationspartner suchen", meint er rückblickend. Das war ihm zu kompliziert, und es dauerte bis 2003, bis er seinen ersten Azubi einstellte. Damals war die Bürokratie bereits erheblich gelockert, und „alle bemühten sich, uns die Ausbildung zu erleichtern.“*

*Dass es in der Ausbildung nicht nur ums Verkaufen geht, macht Özcan seinen inzwischen fünf Azubis auch klar. Es geht ihm um die innere Haltung der Auszubildenden und darum, „mehr zu lernen als nur den Verkauf und den Kunden, mit dem man aktuell im Gespräch ist.“ Er fordert das nicht allein zum Nutzen des Geschäfts. Das Prinzip, über den Tellerrand zu schauen, sich für das ganze Geschäft zu interessieren, wachsam zu sein und bereit, sich über die eigene kleine Aufgabe hinaus einzusetzen, empfiehlt er auch seinen Auszubildenden. „Die Jugendlichen werden später ja auch einmal Väter oder Mütter und müssen lernen, über das Naheliegende hinaus zu denken und Verantwortung zu übernehmen.“*

## Geschäftssprache Englisch

*Ähnlich denkt man auch in der japanischen Yaskawa Electric Europe GmbH. Martina Widmer, Kaufmännische Leiterin und verantwortlich für die Personalabteilung, hat seit ihrem Eintritt in das Unternehmen daran gearbeitet, das deutsche duale Ausbildungssystem in die japanische Firma einzubringen. Seit 2005 werden hier Kaufleute im Groß- und Außenhandel ausgebildet – eine Ausbildung, die viel verlangt. „Es geht um weit mehr, als einfach nur Ware zu verkaufen. Nach drei Jahren Ausbildung haben unsere Azubis wirklich etwas fürs Leben gelernt.“*

*Die Yaskawa Electric Europe GmbH ist eine internationale Vertriebsgesellschaft für Servosysteme, Maschinensteuerungen und Lösungen für die Automatisierungstechnik und ein gutes Beispiel dafür, dass auch große internationale Unternehmen sich von den Vorteilen des deutschen dualen Systems überzeugen lassen – vor allem wenn sie sehen, dass sie auf diese Weise einen großen Teil ihrer Nachwuchsprobleme lösen können.*

*Bei Yaskawa arbeiten nicht nur Japanerinnen und Japaner, sondern auch Angehörige vieler anderer Nationalitäten. Die Firma bietet eigene Englischkurse an, und einmal im Jahr müssen sich auch die Azubis einem Test unterziehen, der sicherstellt, dass sie an ihrem Englisch arbeiten. „Japanisch zu lernen ist übrigens nicht nötig“, beruhigt Martina Widmer. „Das wäre wirklich zu viel verlangt.“*

*Doch mit japanischen Sitten und Verhaltensweisen müssen die Azubis schon umgehen können. Das größte Fettnäpfchen, in das ein Azubi bei Yaskawa treten kann, ist, von einem japanischen Vorgesetzten einen Auftrag zu bekommen und diesen abzulehnen. In Japan lässt man nicht erkennen, wenn man etwas nicht verstanden hat oder etwas (noch) nicht kann. Um das Gesicht nicht zu verlieren, muss das Problem anders gelöst werden: „Willensbereitschaft zeigen und eine Rückmeldung zusagen. Ein einfaches Nein gibt es bei uns so gut wie nie, das gilt als sehr unhöflich“, erklärt Martina Widmer. Die Azubis bei Yaskawa müssen lernen, sowohl der deutschen als auch der japanischen Kultur gerecht zu werden.*

*Für Martina Widmer ist Ausbildung eine Investition in die Zukunft: „Das Schöne daran ist, dass wir nach der Ausbildung einen Arbeitsplatz mit jungen Leuten besetzen können, die das nötige kulturelle Verständnis haben und den Konzern wirklich begreifen. Ansonsten müssten wir mit jedem neuen Angestellten immer wieder bei Null anfangen.“*

## KAPITEL 6

Anette Curth, Petra Lippegaus, INBAS GmbH

## Marktregelung oder Staatssteuerung – Modelle der beruflichen Bildung in Europa

*Neben Österreich und der Schweiz ist Deutschland das einzige Land der Welt, in dem die Berufsausbildung im sogenannten dualen System stattfindet. Die Ausbildung an zwei Lernorten, Schule und Betrieb, sichert die hohe Qualität der Abschlüsse. Die Wirtschaft übernimmt gemeinsam mit dem Staat ein hohes Maß an Verantwortung für die Berufsausbildung und sorgt so dafür, dass Unternehmen Nachwuchskräfte mit genau den Qualifikationen finden, die sie brauchen. Um besser zu verstehen, was für andere Länder an der deutschen Berufsausbildung so ungewöhnlich ist, lohnt es sich, noch einmal einen ausführlichen Blick auf Tradition und Geschichte des dualen Ausbildungssystems im Unterschied zu anderen europäischen Modellen zu werfen.*

### Von der Einheitlichkeit zur Verschiedenheit

Berufliche Bildung, wie wir sie heute kennen, fußt auf der Handwerkerausbildung in den mittelalterlichen Zünften. Wenn wir die großen Unterschiede betrachten, die heute bestehen, ist es überraschend zu sehen, wie sehr sich die berufliche Bildung im Mittelalter in den meisten europäischen Ländern glich.

Die Zünfte – Vereinigungen, in denen sich Angehörige eines Gewerbes oder Handwerks in einer Stadt seit dem 12. Jahrhundert zusammenschlossen – regelten in ihrer Zunftordnung neben Preisgestaltung, Qualitätsanforderungen und vielen anderen Dingen auch die Ausbildung von Lehrlingen und Gesellen. In einer Handwerkerzunft durchliefen junge Männer – und durchaus auch junge Frauen (vgl. Wolf-Graaf 1983) – eine mehrjährige Lehrzeit. In den Zünften herrschte überall in Europa eine strenge Rangordnung, meist zahlte die Familie des Lehrlings dem Meister, der für Unterbringung und Verpflegung sorgte, ein „Lehrgeld“. Die Lehrzeit endete mit einer fachlichen Prüfung, die Lehrlinge wurden in den Kreis der Gesellen aufgenommen.

Aufgrund der Ähnlichkeit der Ausbildung waren die Qualifikationen auch in anderen Ländern anerkannt. Gerade Gesellen, noch nicht durch familiäre Pflichten gebunden, begaben sich oft auf Wanderschaft, um bei Meistern aus anderen Ländern dazuzulernen – eine frühe Form der beruflichen Mobilität in Europa. Wenn sie genügend Erfahrung gesammelt hatten, bewarben sich die Gesellen bei einer Zunft ihrer Wahl um die Zulassung als Meister und konnten sich anschließend selbstständig machen und Lohnarbeiter/-innen einstellen.

Erst im 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts verloren die Zünfte in Europa an Bedeutung – die industrialisierte Produktionsweise erforderte eine andere Art von Arbeitskräften. Für die mit der Industrialisierung einhergehende Wirtschaftslehre des Liberalismus, die das „freie Spiel der Kräfte“ forderte, war das traditionelle Zunftwesen, das seine Mitglieder auch sozial absicherte, europaweit ein Hindernis für den Wettbewerb und ein Hemmnis für die Gewerbefreiheit (vgl. Cedefop o.J.: 6-17).



### Drei Modelle der beruflichen Bildung: England, Frankreich und Deutschland

Das Entstehen von Unterschieden innerhalb der Berufsausbildung in verschiedenen europäischen Ländern beruht zum einen auf dem unterschiedlichen Tempo, mit dem die Industrialisierung in den einzelnen Ländern Einzug hielt, und zum anderen auf unterschiedlichen politischen, religiösen und philosophischen Strömungen.

England gilt als Mutterland der industriellen Revolution. Hier wurden die Dampfmaschine und die ersten mechanischen Webstühle und Spinnmaschinen erfunden. Große Fabriken entstanden, die industrielle Produktionsweise breitete sich bereits im 18. Jahrhundert rasch aus. Die Zünfte wurden abgeschafft, billige, ungelernte Arbeitskräfte reichten aus, um die Maschinen in den neu entstandenen Fabriken zu bedienen. Liberalismus und Puritanismus bestimmten die Lebens- und Arbeitswelt und wirken sich bis heute auf die berufliche Bildung aus: Der Liberalismus verlangt Freiheit von staatlicher Einmischung und macht jeden Menschen für sein eigenes Schicksal verantwortlich. Das „freie Spiel der Kräfte“ soll dem Wohl der Nation und der Unternehmen dienen. Der Puritanismus hingegen, eine strenge protestantische Sittenlehre, glaubt daran, dass Wohlstand Ergebnis eines aufopfernden Fleißes ist.

Berufliche Bildung existiert in Großbritannien in einem „**liberalen Marktmodell**“: Vertretungen der Arbeitnehmer, der Arbeitgeber und derer, die die berufliche Ausbildung betreiben, handeln „auf dem Markt“ aus, welche Ausbildung gebraucht wird. Auch heute noch existieren viele Formen der beruflichen Bildung nebeneinander, in Schulen, in Firmen, an beiden Orten oder durch elektronisches Lernen.

In Frankreich dagegen entwickelte sich ein vom Staat gesteuertes System der beruflichen Ausbildung. Handwerkslehre und Zunftwesen waren bereits 1791 im Zuge der Französischen Revolution abgeschafft worden. Unter dem Einfluss der Aufklärung, die auf Humanität und Wissenschaft setzte, erkannte man erstmals die Bedeutung einer planmäßigen schulischen Erziehung für den Einzelnen und die Gesellschaft. Als führende Nation auf dem Gebiet der Naturwissenschaften führte Frankreich im 18. Jahrhundert Schulen für technische Erziehung (Ecole Polytechnique) und Handwerksschulen (Ecole des Arts et Métiers) ein. 1871 wurde die allgemeine Schulpflicht eingeführt, um Kinder im republikanischen Geist zu erziehen. Es existieren weiterhin verschiedene Typen von öffentlichen (Fach-)Schulen für die Berufsausbildung von Facharbeitern, Arbeitern und Angestellten.

In Deutschland ging man einen dritten Weg: Statt eines liberalen Marktmodells oder eines **staatlich regulierten Modells** entstand ein **dual-korporatives System**.

Die in Deutschland weit verbreitete protestantische Arbeitsethik verstand den Beruf als Berufung des (männlichen) Einzelnen, der durch Gott seinen Platz in der Gesellschaft erhielt. Beruflicher Erfolg wurde als göttlicher Gnadenbeweis verstanden (vgl. Esser 1997: 80ff). War „vocatio“ vor der Reformation beschränkt auf das kontemplative Leben der Mönche, wurde die Berufung nun generell auf (Erwerbs-)Arbeit bezogen. Nach diesem Glaubensverständnis führte der Sündenfall zur Vertreibung aus dem Paradies und zur Verknüpfung des Lebens mit der Mühe und der Qual der Arbeit.

Die Aufklärung säkularisierte den Arbeitsbegriff und koppelte ihn an Besitz und Glück. Die Gesellschaft teilte sich in diejenigen, die ihrem Stande nach einen Beruf hatten, und diejenigen, die abhängig arbeiteten oder

die in Folge dieser Arbeitsideologie zur Arbeit gezwungen wurden. 1811 wurden in Deutschland die Zünfte aufgelöst. Mit der technischen Revolution entstanden auch in deutschen Fabriken neue Produktionsweisen, eine ungelernte industrielle Arbeiterschaft bildete sich. Dieser Prozess verlief jedoch langsamer als beispielsweise in England. Der Einsatz von Maschinen in der Textilherstellung, in England bereits im 18. Jahrhundert gang und gäbe, setzte sich in Deutschland erst Mitte des 19. Jahrhunderts durch.

Die Industrialisierung und die mit ihr verbundene Arbeitsteilung drohten dennoch, das traditionelle deutsche Berufsverständnis und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen und umfassenden Lehre aufzuweichen. Der Schutz, den Ständeordnung und Moral dem Einzelnen boten, existierte nicht mehr. Im harten Konkurrenzkampf auf einem internationalen Markt standen Marktgesetze im Vordergrund. Wirtschaftliche Krisen brachten Massenarbeitslosigkeit und die Proletarisierung breiter Bevölkerungsschichten mit sich. Doch der internationale Wettbewerb erhöhte auch den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften, und die immer stärker werdende Arbeiterbewegung bereitete den Regierenden im späten 19. Jahrhundert einige Sorgen. Um beide Probleme in den Griff zu bekommen, wurde in Deutschland bereits 1897 die traditionelle handwerkliche Ausbildung wieder eingeführt, denn die Lebens- und Arbeitsweise des Handwerks galt als gute Voraussetzung für die soziale und politische Integration der Lehrlinge und Arbeiter. Um Massenarbeitslosigkeit einzudämmen und eine der protestantischen Ethik entsprechende, auf Fleiß und Arbeit ausgerichtete Gesinnung zu schaffen, wurden sogenannte Fortbildungsschulen eingerichtet, an denen abends oder sonntags theoretische Kenntnisse vermittelt wurden.

### Marktregelung und Staatssteuerung – Das duale System

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde das ständische Ausbildungsmodell des Handwerks in einer neuen Gewerbegesetzgebung wiederbelebt.

Mit der Festlegung der Fortbildungsschulen als zweitem Lernort wurde der Grundstein für das heutige duale System der Berufsausbildung geschaffen. In den deutschsprachigen Ländern wurde damit ein Ausbildungssystem eingerichtet, das dem Betrieb eine zentrale Stellung einräumte und gleichzeitig den Beruf zum pädagogischen Konzept machte. Die seit 1920 „Berufsschulen“ genannten Einrichtungen betonten neben dem fachlichen Anteil auch die Persönlichkeitsbildung und die staatsbürgerliche Erziehung. Berufserziehung wurde zur gesellschaftlichen Aufgabe (vgl. Arnold / Gonon 2006: 23; Greinert 1995: 411). Das entstehende System der Ausbildung übertrug die Organisation und die Kontrolle über die berufliche Bildung den Betrieben und Kammern und regelte die Bedingungen gesetzlich. Um Ausbildungen zu vereinheitlichen, wurde in den 1930er Jahren „Leitsätze für die Anerkennung von gelernten Facharbeiterberufen und von Lehrberufen“ entwickelt.

Der Nationalsozialismus wollte die Berufsbildungspolitik weiter regeln und normieren und setzte die Facharbeiter- und Kaufmannsgehilfenprüfung im Jahr 1938 mit der Gesellenprüfung des Handwerks gleich. Berufsschulen wurden 1937 einheitlich benannt (vgl. Walther 2000: 181), eine dreijährige Berufsschulpflicht und einheitliche Lehrpläne wurden mit dem Reichspflichtschulgesetz 1938 eingeführt (vgl. Baethge Solga Wieck 2007: 17).

Ehrung von neu auszubildenden Unternehmer/innen beim Tag des ausländischen Unternehmers 2005 in Frankfurt mit dem IHK-Vizepräsidenten Rainer Dickmann (links) und Staatssekretär Bernd Abeln (5. von links)



Die Nachkriegszeit war zunächst davon bestimmt, das Überleben zu sichern, zerstörte Produktionsanlagen wieder aufzubauen und Kriegsheimkehrer und Flüchtlinge zu integrieren (vgl. Wahler 2000: 182). Es gab weder quantitativ noch qualitativ ausreichend Ausbildungsplätze, ebenso fehlten Lehrer an den Berufsschulen. Eine Untersuchung im Jahr 1953 nennt 600.000 junge Menschen ohne Ausbildung und Arbeit (Beer 1952 und Schelsky 1952 nach Walher 2000: 182). Lehrgeld, geregelte Arbeitszeit, Jugendarbeitsschutz – diese Themen traten zunächst in den Hintergrund. Erst als durch das Wirtschaftswunder die Jugendarbeitslosigkeit bis Mitte der 1950er Jahre verschwand, fanden sie Beachtung und bewirkten 1960 das Entstehen des Jugendarbeitsschutzgesetzes. Forderungen nach einer höheren Qualität der Ausbildung, nach einer öffentlichen Verantwortung für die berufliche Bildung, nach Lehrlingslohn und Mitbestimmung beförderten die Verabschiedung des Berufsbildungsgesetzes 1969, das die bis dahin entstandenen Ausbildungsrechte bündelte und das Ausbildungswesen ordnete.

Offiziell kann erst ab diesem Zeitpunkt vom dualen System der Berufsausbildung in Deutschland gesprochen werden. Das neue System verbindet „Marktregelung und Staatssteuerung“ (Greinert 2003: 3)<sup>33</sup>, das heißt, Berufsbildung wurde und wird – „in differenzierter Verantwortung“ (Greinert 1995: 414) – sowohl als Angelegenheit der Wirtschaft als auch als öffentliche Aufgabe angesehen.

Wesentliche Strukturmerkmale des entstandenen dualen Systems sind somit:

- eine Ausbildung, die auf einen „Beruf“ ausgerichtet ist,
- die Dualität von betrieblicher Praxiserfahrung und schulischem Lernen,
- die Steuerung auf sozialpartnerschaftlicher Konsensbasis im Form eines kooperativen Arrangements, an dem der Staat, die Spitzenverbände der Wirtschaft und die Gewerkschaften beteiligt sind.

In der DDR wurde die duale Struktur der Lernorte für die Lehrlingsausbildung im Grundsatz übernommen, der fachtheoretische und allgemeinbildende Unterricht war in der betrieblichen Berufsschule, das praktische Lernen im Betrieb angesiedelt. Die Lehrlingsausbildung stellte für den überwiegenden Teil der Abgänger/innen der polytechnischen Oberschule (diejenigen, die keine weiterführenden Schulen besuchten) den normalen Weg dar. Anders als in der Bundesrepublik regelte die Verfassung der DDR, dass jede/r Jugendliche das „Recht und die Pflicht, einen Beruf zu erlernen“ habe (Art 12 GG, § 25 Abs. 4). Die Planwirtschaft garantierte eine ausreichende Zahl an Ausbildungsplätzen, schränkte aber die freie Berufswahl erheblich ein (vgl. Kutscha 1999: 13-16; Wahler 2000: 183-185).

33) Greinert weist nachdrücklich darauf hin, dass diese Dualität den Begriff „duals System“ begründe und nicht das Vorhandensein der beiden Lernorte (vgl. Greinert 2003: 3).



Constanze Brucker, IUBA-Projektkoordinatorin, INBAS GmbH, Dr. Brigitte Scheuerle, Geschäftsführerin Aus- und Weiterbildung, IHK Frankfurt, Dr. Martin Viessmann, Präsident der IHK Kassel, Wirtschaftsminister Dr. Alois Rhiel und IUBA-Sonderberaterin Alexandra Sterzik mit Kasseler Unternehmern beim Tag des ausländischen Unternehmers 2006 in Kassel (v.l.n.r.)

Das Berufskonzept ist ein wesentliches Konstituierungsmerkmal des dualen Ausbildungssystems. Der „Beruf“ ist ein wissenschaftlich, gesellschaftlich und arbeitsmarktlisch begründetes Konstrukt und eine im Konsens von Sozialpartnern und Staat vereinbarte Ordnungskategorie in Deutschland, aber auch ein identitätsstiftendes Merkmal für jeden Einzelnen. Wer eine unbekannte Person danach fragt, was sie „von Beruf ist“, erhält allein durch die Antwort „Elektriker“, „Reiseverkehrskauffrau“ oder „Steuerberaterin“ bereits eine grobe Orientierung bezüglich ihres sozialen Status, ihrer Lebenswelt und ihrer persönlichen Interessen und Fähigkeiten.

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist berufsförmig organisiert, im Vergleich z.B. zu Frankreich, wo der formale Bildungsabschluss entscheidend ist. Hierzulande dienen Berufe nicht nur der Beschreibung des Arbeitskräftebedarfs und stellen wesentliche Kategorien bei der Bewerbung und Rekrutierung von Fachkräften dar, sondern bilden auch die Eckpunkte für die tarifliche Eingruppierung und schaffen Verlässlichkeit und Vertrauen zwischen Bildungsinstitutionen und Arbeitsmarkt. Befürworter/innen des Berufskonzeptes stellen dessen Schutz- und Stützfunktion für ganz unterschiedliche Interessengruppen und damit seine Integrationskraft heraus (vgl. Laur-Ernst 2002).

### Der Europäische Qualifikationsrahmen und seine Auswirkungen

Während Länder wie Frankreich, Spanien, Slowenien oder auch Schottland mit der Stärkung dualer Elemente in der Ausbildung Akzente gegen die Jugendarbeitslosigkeit setzen, gewinnt derzeit das angelsächsische Modularisierungskonzept im Rahmen der Debatte um die Europäisierung der Berufsausbildung und den Europäischen Qualifikationsrahmen an Aktualität und Popularität. Die EU-Kommission legte im September 2006 einen Vorschlag für die Einrichtung eines Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) für lebenslanges Lernen vor, dem die Bildungsminister der EU zustimmten.

Diesem Vorschlag ging ein mehrjähriger Prozess voraus: In der Bologna-Erklärung (Juni 1999) wurde die Schaffung eines Europäischen Hochschulraums in Gang gesetzt, in den in Barcelona und Kopenhagen getroffenen Vereinbarungen (2002) legte der Europäische Rat das Ziel fest, die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung bis 2010 zu einer weltweiten Qualitätsreferenz zu machen und die Kooperation in der beruflichen Bildung zu intensivieren. Als übergeordnete Ziele werden in der Kopenhagener Erklärung von 2002 Transparenz, Offenheit und Förderung der Mobilität genannt. Angeleitet werden diese Initiativen von der Zielsetzung, die Europäische Union zu einem wettbewerbsfähigen und wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen; dabei sind auch die Bildungssysteme einzubeziehen und ihre Anliegen auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren (vgl. Dunkel/Jones 2002).

In diesen Zusammenhang gehören, wie die Kommission im Aktionsplan für Qualifikation und Mobilität feststellte, auch Maßnahmen zur Verbesserung der Anerkennung allgemeiner und beruflicher Qualifikationen. Das Aktionsprogramm im Bereich lebenslangen Lernens integriert verschiedene Einzelprogramme, um vor allem bildungs- und gesellschaftspolitischen, aber auch wirtschaftlichen Zielsetzungen näher zu kommen.

Mit der vorgeschlagenen Empfehlung ist der EQR als Metarahmen geplant, er verbindet nationale und sektorale Qualifikationssysteme und sorgt für Transparenz auf europäischer Ebene. Die Benutzer sollen ablesen können, wie sich die in verschiedene nationale und sektorale Systeme eingebetteten Qualifikationen aufeinander beziehen. Den Kern des EQR bildet ein Satz von acht Niveaustufen, die einen gemeinsamen Bezugspunkt für Bildungsbehörden auf nationaler und sektoraler Ebene darstellen. Die acht Niveaus decken alle Qualifikationen ab.

Der Kommissionsvorschlag empfiehlt den Mitgliedsstaaten,

- den Europäischen Qualifikationsrahmen als Referenzinstrument zu verwenden,
- ihr nationales Qualifikationssystem bis 2009 an den Europäischen Qualifikationsrahmen zu koppeln,
- bis 2011 dafür zu sorgen, dass alle neuen Qualifikationsnachweise und Europass-Dokumente einen klaren Verweis auf das zutreffende Niveau des Europäischen Qualifikationsrahmens enthalten.

Der EQR strukturiert sich, wie erwähnt, um eine Skala von acht Qualifikationsniveaus, definiert anhand von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (kognitiv und funktional) sowie Kompetenzen (hier verstanden als soziale und persönliche Fähigkeiten, also Sozialkompetenz, kommunikative Kompetenz etc., aber auch z.B. Lernkompetenz).

Die Vergleichbarkeit von Qualifikationen, die in den verschiedenen Ausbildungs- und Beschäftigungssystemen der Länder erworben wurden, soll durch outcome-orientierte Definitionen ermöglicht werden. Dabei ist es weniger wichtig, wie Wissen, Fertigkeiten/Fähigkeiten und Kompetenzen erlangt wurden, ob durch Bildung, Berufsbildung oder Berufstätigkeit.

Dieses „outcome“-orientierte Bewertungsverfahren, das dem EQR zugrunde liegt, ist charakteristisch für anglophone Länder. Deutschland gehört dagegen zu den Ländern mit einem Institutionen- bzw. prozess-orientierten Ansatz der Berufsbildung, d.h., es kommt darauf an, wo und wie etwas gelernt wird. Bildungsabschlüsse und Qualifikationen sind stark verankert in Gemeinschaften und Institutionen, die das Qualifikationssystem regeln und „überwachen“.

### Modularisierung und Orientierung an Kompetenzen und Lernergebnissen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie verschiedene Institutionen und Verbände nahmen Stellung zu dem Konsultationsdokument der EU-Kommission, in der sie für das Funktionieren eines Leistungspunktesystems noch offene Fragen sowie Prinzipien eines Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) zum Ausdruck brachten. Aufgabe eines DQR ist es, die Besonderheiten des deutschen Bildungssystems zu berücksichtigen und abzubilden und eine Struktur von Referenzniveaus zu entwickeln, die

zum EQR möglichst kompatibel ist. Dabei sollen das Berufsprinzip, der Ordnungsrahmen und die Ordnungsmittel des Berufssystems sowie das öffentlich-rechtliche Prüfungssystem beachtet werden.

Zur Diskussion steht derzeit ein DQR, der sich in seiner Zielsetzung nicht auf die Abbildung von Wissen und Bildungsabschlüssen beschränkt, sondern sich an Kompetenzen und beruflichen Handlungsfähigkeiten ausrichtet. Die Qualifikationen sollen dabei als Lernergebnisse klassifiziert werden, die sich Niveaus von Tätigkeitsanforderungen und Kompetenzprofilen unabhängig von Bildungsabschlüssen zuordnen lassen. Dabei wird ein DQR als ein Instrument verstanden, mit dessen Hilfe vergleichende Aussagen zu Lernergebnissen getroffen werden können, die auf verschiedenen Wegen erzielt werden (vgl. Hanf/Rein 2007).

Während das britische System die Ausbildung zergliedert und Module einzeln verwertbar sind, setzen deutsche Forderungen derzeit eher auf eine Modularisierung innerhalb des Berufskonzepts und die Anerkennung von Kenntnissen, Fähigkeiten und sonstigen Kompetenzen (knowledges, skills and competences), die außerhalb der regulären Ausbildung erworben wurden. Zudem sollen die Übergänge zwischen Berufsausbildung, Weiterbildung und Hochschulbildung erleichtert werden, indem Module „mitgenommen“ und anerkannt werden können.

Diese Veränderungen erfüllen die Anforderungen des EQR nach Transparenz und Mobilität und werden als Möglichkeit angesehen, mehr Flexibilität und individuell differenzierte Ausbildungswege zu ermöglichen. Die Schutzfunktion und der Anspruch auf eine auch die Persönlichkeitsentwicklung umfassende berufliche Qualifizierung bleiben dennoch erhalten. Durch individuelle Unterschiede, z.B. in Form von Spezialisierungen, Kern- und Wahlpflichtbausteinen, sowie Möglichkeiten der Verkürzung oder Verlängerung der Ausbildungsdauer entstehen aber auch neue Chancen auf europaweit anerkannte bzw. transparente berufliche Qualifikationen.

## Literatur

- Arnold, Rolf / Gonon, Philipp (2006): Einführung in die Berufspädagogik. Opladen u.a.
- Arnold, Rolf / Lipsmeier, Antonius (1995): Handbuch der Berufsbildung. Opladen.
- Baethge, Martin / Solga, Heike / Wieck, Martin (2007) (Hg.: Netzwerk Bildung): Berufsbildung im Aufbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin.
- Cedefop Berufsausbildung, Europäische Zeitschrift, Nr. 32: Von der Konvergenz zur Divergenz – Zur Geschichte der Berufsausbildung in Europa.
- Dunkel, Torsten / Jones, Simon (2006), Lissabon – Kopenhagen – Maastricht: Europäisierung nationaler Berufsbildung. In: BIBB (Hg.): Standardisierung und Zertifizierung beruflicher Qualifikationen in Europa, BIBB, Bonn.
- BMBF (Hg.) (2007): Deutsche Stellungnahme zu einem Europäischen Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung. Bonn.
- Esser, Friedrich H. (1997): Beruf als didaktische Kategorie: Tradition und Innovation. Köln.
- Greinert, Wolf-Dietrich (1995): Geschichte der Berufsausbildung in Deutschland. In: Arnold / Lipsmeier a.a.O., S. 409 – 417.
- Greinert, Wolf-Dietrich (2003): Realistische Bildung in Deutschland. Hohengehren.
- Hanf, Georg / Rein, Volker (2007): Europäischer und Deutscher Qualifikationsrahmen – eine Herausforderung für Berufsbildung und Bildungspolitik. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), H. 3.
- Höhn, Elfriede (1974): Ungelernte in der Bundesrepublik. Soziale Situation, Begabungsstruktur und Bildungsmotivation (Band 13). Kaiserslautern.



Kutscha, Günter (1999): Pluralisierung der Berufsausbildung als Innovationsstrategie. Modernisierung der Qualifikationsentwicklung im Spannungsfeld von Regulierung und Deregulierung. Wege aus den Sackgassen und zur Reform des Dualen Systems. ([www.uni-due.de/imperia/md/content/berufspaedagogik/plural\\_lang.pdf](http://www.uni-due.de/imperia/md/content/berufspaedagogik/plural_lang.pdf), 07.03.2007)

Laur-Ernst, Ute (2002): Das Berufskonzept: Umstritten, widersprüchlich, aber zukunftsfähig – auch für Jugendliche mit schlechten Startchancen In: ibv Nr. 8.

Leiber, Henner (1974): Zur Sozialgeschichte des ungelernten Arbeiters. In: Höhn a.a.O., S. 23 – 43.

Sander, Uwe / Vollbrecht, Ralf (Hg.) (2000): Jugend im 20. Jahrhundert. Neuwied.

Schelsky, Helmut (1952): Arbeitslosigkeit und Berufsnot der Jugend, Köln.

Wahler, Peter (2000): Jugend in Berufsausbildung und Arbeit. In: Sander / Vollbrecht a.a.O., S. 176 – 189.

Wolf-Graaf, Anke (1983): Die verborgene Geschichte der Frauenarbeit. Eine Bildchronik. Weinheim und Basel.

# Exkurs

Dass eine gute Ausbildung für die Zukunft junger Menschen wichtig ist, darüber sind sich alle einig. Doch wie dieses Ziel erreicht werden soll, darüber existieren in verschiedenen Ländern verschiedene Ansichten. Auch wenn viele Unternehmer/innen schon lange hier leben – manche Vorannahmen und vermeintliche Gewissheiten sind tief verwurzelt. Um zu verstehen, wo und warum Missverständnisse bei der Erläuterung des dualen Systems entstehen können, ist es gut, zu wissen, welche Unterschiede zum System des Herkunftslandes bestehen. Natürlich kann sich niemand mit allen Bildungssystemen aller in Hessen vertretenen Nationalitäten auskennen. Doch Kenntnisse über Schule und Ausbildung in den wichtigsten Herkunftsländern der IUBA-Unternehmer/innen sind zuweilen sehr hilfreich. Dieser Abschnitt enthält einige grundlegende Informationen über die Bildungssysteme in Italien, der Türkei und Griechenland – den Ländern, aus denen die drei größten für das Projekt relevanten Nationalitätengruppen stammen.

## Andere Länder, andere Systeme – Berufsausbildung im Ländervergleich

### ITALIEN

*Berufliche Bildung wird in Italien überwiegend auf schulischem Wege vermittelt. Eine betriebliche Berufsausbildung ist hier die Ausnahme. Finanziert werden die Berufsbildungseinrichtungen durch den Staat, ausgenommen die regionalen Berufsausbildungszentren.*

*Berufsausbildungen im Bereich Handwerk, Industrie, Handel oder Hotelgewerbe werden von den staatlichen Berufsfachschulen, den Istituti Professionali di Stato (IPS), angeboten. Sie enden nach drei Jahren mit einem Berufsbildungsabschluss (Diploma di Qualifica). Das jeweilige Bildungsangebot orientiert sich auch am regionalen Arbeitsmarkt. Wer will, kann im Anschluss daran die Ausbildung fortsetzen, um nach zwei weiteren Jahren ein berufsbezogenes Abitur zu erwerben. Da die Ausbildungsgänge mit den regionalen Bildungssystemen abgestimmt sind, werden die Abschlüsse landesweit anerkannt.*

*Fachlich-technische Ausbildungen werden von staatlichen Fachoberschulen (Istituti Tecnici) angeboten. Sie schließen nach einer fünfjährigen Ausbildung mit einem fachlich-technischen Abitur ab, das zur Ausübung des betreffenden Berufs berechtigt. Die Technischen Fachoberschulen vermitteln neben einer gehobenen beruflichen Qualifikation in den Bereichen Landwirtschaft, Handel, Tourismus, Fremdsprachen, Landvermessung auch die Allgemeine Hochschulreife (Diploma di Maturità).*

*In über 3.500 regionalen Berufsausbildungszentren (Centri di Formazione Professionale) werden Ausbildungen für Jugendliche mit erfüllter Schulpflicht, Abiturienten und Akademiker angeboten. Hier besteht keine Trennlinie zwischen Erstausbildung und Weiterbildung (Formazione Permanente). In zwei bis drei Jahren wird der erste berufsqualifizierende Abschluss erworben, durch eine Verlängerung von einem Jahr kann man sich spezialisieren und weiterbilden. Die Regionalisierung hat den Vorteil, dass auf regionale Anforderungen und kurzfristige Veränderungen im Arbeitsmarkt gezielt eingegangen werden kann. Als Bildungsträger beteiligt*

# Exkurs

sind in erster Linie öffentliche Institutionen, Einrichtungen der Kirchen und Gewerkschaften. Die Berufsabschlüsse sind in der Regel staatlich anerkannt.

Die betriebliche Berufsausbildung (*Formazione professionale aziendale*) hat eine geringe Tradition und Bedeutung. Ein duales System gibt es nur in der autonomen Region Südtirol. Betriebe haben jedoch die Möglichkeit, für eine Lehre (*Apprendistato*) für bis zu fünf Jahre Sonderarbeitsverträge mit Jugendlichen abzuschließen. Die Lehrlinge haben dann das Recht, aber nicht die Pflicht zu theoretischen Unterricht. Ausgebildet wird vorwiegend im Handel und im Handwerk. Nach drei bis fünf Jahren schließt die Ausbildung mit dem *Diploma di Qualifica Professionale* ab, das in etwa einem Gesellenbrief entspricht.<sup>34</sup>

## GRIECHENLAND

Im Anschluss an die neunjährige Schulpflicht können Jugendliche in Griechenland eine Berufsausbildung beginnen. Diese findet als Vollzeitunterricht an beruflichen Bildungseinrichtungen, den TEE (*Tehnika Epangelmatika Ekpedeftria*) des Bildungsministeriums, statt und dauert drei bis vier Jahre. Eine duale Form der Ausbildung, wie sie in Deutschland existiert, gibt es nicht. Der praktische Unterricht wird in schulischen Werkstätten und in schulischen Laborzentren durchgeführt.

Neben dem Bildungsministerium betreibt auch das Arbeitsamt (OAED) berufliche Bildungseinrichtungen, ebenfalls TEE genannt. Die Ausbildung wird hier jedoch anders gestaltet: Sie wird im zweiten und dritten Jahr durch Praxisphasen in Unternehmen und durch andere duale Elemente erweitert und dauert darum ein Jahr länger. Beide Berufsabschlüsse sind identisch, die betrieblichen Ausbildungselemente der OAED-Ausbildung bringen jedoch Qualifikationsvorteile auf dem Arbeitsmarkt mit sich. Andererseits achten Arbeitgeber oft stärker auf die Ausbildungsdauer als auf tatsächlich vorhandene berufliche Kompetenzen.

Eine weitere Möglichkeit der beruflichen Ausbildung bieten die Institute für berufliche Bildung an (*Instituta Epangelmatikis Katartisis* - IEK). Sie vermitteln vor allem im Dienstleistungssektor in fünf Semestern eine Ausbildung, deren Qualifikationsniveau oberhalb der TEE, aber unterhalb eines Universitätsabschlusses liegt. TEE-Absolventen können diese Ausbildung verkürzen, da sie bereits mit dem dritten Semester einsteigen.

Da viele dieser beruflichen Bildungsinstitute private Einrichtungen sind, haben Auszubildende mit hohen Schulgeldern zu rechnen. Die Ausbildung an staatlichen Einrichtungen ist ebenfalls gebührenpflichtig, jedoch weitaus günstiger.<sup>35</sup>

## TÜRKEI

Das türkische Schulsystem ist zentral organisiert und untersteht dem Ministerium für Nationale Erziehung (MEB) in Ankara, das alle Curricula und Lehrbücher (auch von Privatschulen) genehmigen muss. Gemäß Verfassung hat jeder türkische Bürger das Recht auf Erziehung. Jede Person soll die Möglichkeit haben, je nach

34) [www.rz.uni-karlsruhe.de/~apaedagogik/feesvl04/Bildungssysteme/Italien.htm](http://www.rz.uni-karlsruhe.de/~apaedagogik/feesvl04/Bildungssysteme/Italien.htm), Zugriff am 2.8.2007

35) [www.europaserviceba.de/lang\\_de/nn\\_2856/DE/LaenderEU/Griechenland/Ausbildung/ausbildung-knoten.html\\_\\_nnn=true](http://www.europaserviceba.de/lang_de/nn_2856/DE/LaenderEU/Griechenland/Ausbildung/ausbildung-knoten.html__nnn=true), Zugriff am 18.7. 2007

# Exkurs

*ihren Kenntnissen, Begabungen und ihrer Wahl eine bestimmte Schule zu besuchen. Nach den Prinzipien des nationalen Bildungsgesetzes ist das Ziel der schulischen Bildung jedoch nicht allein die Wissensvermittlung. In den Schulen sollen Individuen ausgebildet werden, die die Wertvorstellungen der türkischen Nation befolgen, sich ihrer Rechte und Pflichten bewusst sind und demokratische Mitbürger sind, die die Menschenrechte respektieren.*

*Mit der Schulreform von 1997 wurde die Schulpflicht von fünf auf acht Jahre verlängert. Die fünfjährige Grundschule und die dreijährige Mittelschule bilden nun eine Schule, deren Besuch kostenlos ist, während die Eltern für Lehrbücher und Schuluniformen aufkommen müssen. Jeweils nach Abschluss der Grund- und Mittelschule erhalten die Schüler ein Abschlusssdiplom. Da manche Gebiete im Osten und Südosten jedoch schwer zugänglich sind, kann die achtjährige Schulpflicht nicht überall durchgesetzt werden, so dass ein Teil der dort lebenden Kinder nur eine fünfjährige Schulbildung erhält.*

*Trotz eines wachsenden Bedarfs an qualifizierten Facharbeitern führt die Berufsausbildung in der Türkei weiterhin ein Schattendasein. Hierfür verantwortlich sind das niedrige soziale Ansehen der betrieblichen Ausbildung und die geringen Löhne. Die betriebliche Berufsausbildung erfolgt im – meist handwerklichen – Betrieb ohne parallelen Schulbesuch. Der Betriebsinhaber bestimmt Vergütung, Ausbildungsdauer und Inhalte. Am Ende gibt es keine berufsqualifizierende Prüfung, allein die subjektive Beurteilung des Betriebsinhabers ist maßgeblich für die Bewertung der Lehrlings-Leistungen.*

*Die normale schulische Berufsausbildung erfolgt an den Technischen Gymnasien bzw. Berufsgymnasien. Auch in der Türkei muss für viele Schulen Schulgeld bezahlt werden. In Anlehnung an das deutsche System gibt es auch schon einige Versuche mit der Berufsausbildung nach dem dualen System, also einer Kombination aus schulischer und betrieblicher Ausbildung. Diese Ansätze sind jedoch nicht sehr verbreitet.<sup>36</sup>*

36) [www.bqm-handbuch.de/site/html/cms.php?cont=130](http://www.bqm-handbuch.de/site/html/cms.php?cont=130), Zugriff am 18.7.2007

## Kontakt

Interessieren auch Sie sich für das Thema betriebliche Ausbildung in internationalen Unternehmen?  
Kennen Sie Betriebe in Hessen, die ausbilden möchten?  
Oder haben Sie Fragen zur Arbeit der Projekte IdA, IUBA und MAI?

Dann wenden Sie sich an die IHK-Sonderberater/innen oder an die Mitarbeiter/innen der INBAS GmbH.

### **IHK Sonderberater/innen:**

#### **IHK Frankfurt am Main und Gießen-Friedberg**

Hasan Kara, Tel. 069/21 97-1381  
E-mail: h.kara@frankfurt-main.ihk.de

#### **IHK Offenbach am Main, Hanau und Darmstadt**

Petra Werner, Tel. 069/8207-215  
E-mail: werner@offenbach.ihk.de

#### **IHK Kassel**

Alexandra Sterzik, Tel. 069/7891-308  
E-mail: sterzik@kassel.ihk.de

### **INBAS GmbH:**

Constanze Brucker, Tel. 069/27224-58  
E-mail: brucker@inbas.com

Anette Curth, Tel. 069/27224-62  
E-mail: curth@inbas.com

Weitere Informationen zu den Projekten IUBA und MAI finden Sie auf unseren Internetseiten:  
[www.iuba.de](http://www.iuba.de)  
[www.mai.iuba.de](http://www.mai.iuba.de)