

Wir qualifi- zieren uns!

Erfahrungen, Instrumente und Konzeptvorschläge

*Kompetenz-
offensive in
Migranten-
unternehmen*

KiM

Ein Projekt der GAB München



Dieser Projekt-Report fasst Erfahrungen, Instrumente und Konzeptvorschläge zusammen, die im Projekt KiM, Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen, entstanden sind.

Impressum

Herausgeber:

GAB München, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung GmbH
Lindwurmstr. 41/43, 80337 München
www.gab-muenchen.de

Verfasser/innen:

Hans G. Bauer, Dr. Barbara Burger, Elisa Hartmann



Unter Mitarbeit von:

Dr. Stefan Ackermann, Florian Gasch, Sigrid Hepting, Dr. Sami Ibrahim (Online-Befragung) und Peter Rudolf

Layout:

Niels P. Knudsen – www.nielspknudsen.net

© GAB München, März 2014

Das Projekt KiM wurde gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft.



**»» damit Migranten-
unternehmen
wettbewerbsfähig
bleiben.**

Inhalt

Haben Migrantenunternehmen besondere Qualifizierungsbedarfe?

Überlegungen zu Bedarfen und Besonderheiten	7
Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt KIM	16
Ergebnisse einer Online-Befragung	20
Experten-Interview mit Rainer Aliochin: „Wenn ich ein Patentrezept verraten sollte, wäre das Individualisierung.“ Erfahrungen aus einer erfolgreichen Migrantenselbstorganisation.	24

Kompetenzaufbau fördern durch betriebsspezifische Qualifikationsbedarfsanalyse

Das Instrument Unternehmens-Check: Qualifikationsanalyse als erster Schritt der Qualifizierung	29
Teilnehmerporträt: „Ich wollte etwas aufbauen und die Zukunft in meine Hand nehmen.“ Mehmet Azman, ein erfolgreicher Schuhmacher, bildet sich weiter.	38

Ausbildung als Qualifizierungsschritt

Der AdA-Kurs: Zielgruppengerechte Anpassung eines Standard-Qualifizierungsangebots	41
Teilnehmerporträt: „Wir haben großen Bedarf an Fachkräften.“ Irena Ostrovsckaja, die Mitinhaberin eines ambulanten Pflegedienstes bildet jetzt selber aus!	48
Experten-Interview mit Ersan Özmen: „Ich will jeden dort abholen, wo er ist.“ Über seine Erfahrungen als Leiter von AdA-Kursen für Migrantinnen und Migranten.	50
Teilnehmerporträt: „Es liegt mir, Menschen zu qualifizieren, ausbilden gefällt mir einfach.“ Atila Aydin bildet im Postcafe aus.	54

Weiterbildung – zielgruppengerecht

Die „Thematische Qualifizierungsreihe“ – Konzeptvorschlag für eine zielgruppengerechte Weiterbildung	57
Interview mit Anja Antropov: „Mich, meine Kunden und mein Produkt – mehr gibt's ja nicht!“ Erfahrungen über das „Stricken“ von Qualifizierungsangeboten.	68

» Man muss die Lage nicht unnötig verkomplizieren. Der Konsument ist daran gewöhnt, dass er in einem türkischen Imbiss von Türken bedient wird, auch wenn sie in Wirklichkeit Bulgaren sind.

(W. Kaminer: „Russendisco“)

Haben Migrantenunternehmen besondere Qualifizierungsbedarfe?

Überlegungen zu Bedarfen und Besonderheiten

Gibt es sie überhaupt, die „Unternehmen mit Migrationshintergrund“?

Das Projekt KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen – verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der sog. Migrantenökonomie, also der „Unternehmen mit Migrationshintergrund“, in der Stadt München durch geeignete Qualifizierungsangebote zu unterstützen.

Diese so wohl gemeinte Absicht und Formulierung sind jedoch auch dazu angetan, je nach eingenommener Perspektive zumindest zu irritieren, und das in mehrfacher Hinsicht. Schon der mittlerweile übliche Begriff des „Unternehmens mit Migrationshintergrund“ kann ja zu der Überlegung führen: Einen *Migrationshintergrund* (ganz zu schweigen von einer *Migrationserfahrung!*) können eigentlich nur *Menschen* haben, die woanders hin gewandert sind, kaum aber ein Unternehmen (so landes- oder kulturspezifisch es dann auch „auftreten“ mag). Aber über diese Ebene hinaus, die man noch eher dem Sprachempfinden zuordnen könnte, gilt es jedoch, die veränderten gesellschaftspolitischen Bedingungen einzubeziehen: Begriffe, Bestimmungsgrößen oder Zuschreibungen wie etwa „Ausländer“ und „Deutsche mit ausländischen Wurzeln“, die sich überwiegend am Rechtsstatus einer Person orientieren, sind nicht mehr adäquat, und sie wirken sogar diskriminierend. Selbst die Zuschreibung eines „Migrationshintergrunds“ wird heute, wissen-

schaftlich wie politisch, kritisch bewertet. Denn man kann auch dem Etikett „Migrationshintergrund“ unterstellen, es schreibe „betroffenen Menschen eine Sonderstellung zu (...), die sie ausgrenzt“, da mit ihm zwei Bevölkerungsgruppen „als zwei unterschiedliche Einheiten dichotom gegenübergestellt“ werden (BAMF 2012, 303). Auf beiden Ebenen, der wissenschaftlichen wie der politischen, wird das am Begriff und Verständnis der „Integration“ besonders deutlich. Denn sogar „Integration“ schließt manches aus oder ein, je nachdem, ob sie z.B. mit Gedanken, Ansätzen und Vorgehensweisen der „Akkulturation“, „Inklusion“ oder „Assimilation“ verbunden wird (vgl. ebd., 304). Letzten Endes, so lässt sich sagen, spiegeln auch diese Versuche die Schwierigkeit, die sich mit der grundsätzlichen Frage verbinden, wie man sich gegenüber „Anderen“, gar „Fremden“ verhält: ausgrenzend, diskriminierend, akkulturierend, assimilierend, inkludierend, auf Diversität achtend, etc.?

Auf diese grundsätzliche Frage und Schwierigkeit hat uns ja bereits die Psychoanalyse aufmerksam gemacht, indem sie verdeutlicht, dass „Andersartiges“ und „Fremdes“ sogar in jedem einzelnen Individuum schlummern. Der Umgang mit ihnen ist, wie wir wissen, bereits im individuellen Fall nicht ganz einfach. Umso weniger erstaunlich daher, dass der Umgang mit dem „Andersartigen“ und „Fremden“ dann auch auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene zu verschiedensten

Spannungsverhältnissen führt. Geht man beispielsweise von „besonderen“ Bedarfen aus, gerät man leicht in den beschriebenen Verdacht der diskriminierenden Ausgrenzung oder Sonderstellung. Verneint man sie, kann man zu Recht der Ignoranz und Unkenntnis geziehen werden.

Neben der psychoanalytischen Erkenntnis, dass Vermeidung und Verdrängung zu keiner Lösung im Umgang mit dem/den Andersartigen/Fremden führen, hat gerade die neuere Bildungsdiskussion zu einer (oft sogar als paradigmatisch bezeichneten) Wende geführt, die dem „individuellen (Lern-)Bedarf“ besonderen Stellenwert verleiht. Im Blick auf die „Bedarfsfrage“ am Bedeutsamsten ist die durch den *Kompetenzansatz* eingebrachte Sicht, dass sich „Qualifikationen“ ja deutlich an den Anforderungen, sprich: den Bedarfen eines Unternehmens ausrichten. Kompetenzen hingegen sind an das Individuum

» Und jeder individuelle Bedarf ist „besonders“ und muss als solcher erkannt und gewürdigt werden!

gebunden. Sie sind das, was den Menschen ausmacht, was er/sie kann, und was er/sie braucht(!), um beruflich handeln (und auch die persönliche Biografie gestalten) zu können. Eine Folge dieser Entwicklung ist in Lern- und Bildungszusammenhängen die ausgeprägte Orientierung an den *individuellen Lernprozessen und -bedarfen*. Ausdruck dessen ist der (auch im KiM-Projekt

vertretene) Ansatz der „Lernbegleitung“, der den Fokus auf die individuellen Lern- und Entwicklungsbedarfe richtet. In Sachen Qualifizierung, die einer Kompetenzentwicklung dienen soll, ist man heute somit aufgerufen, höchst wahrnehmungsfähig für die individuellen (Lern-)Bedarfe zu sein. Und jeder individuelle Bedarf ist eben „besonders“ und muss als solcher erkannt und gewürdigt werden!

Was bedeutet dies für die Ambition, die sog. Migrantenökonomie (in München) durch „geeignete“, „zielgruppenspezifische“ Angebote unterstützen zu wollen? Gibt es sie überhaupt, die für diese Zielgruppe immer wieder angemahnten „besonderen Bedarfe“?

Zu Ähnlichkeiten und Unterschieden

„Die besondere Problemlage der von Eingewanderten geführten Unternehmen erfordert auf deren spezifischen Bedarf zugeschnittene Beratungs- und Fortbildungsangebote. Um diese zielgruppengerecht zuschneiden zu können, ist die sensible und individuelle Bedarfsermittlung erforderlich“ (beMep 2009).

Es gibt viele Hinweise darauf, dass es zwischen deutschen KMU und solchen „mit Migrationshintergrund“ viele Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede gibt. Das Projekt KiM ist kein Forschungsprojekt. Die Frage, ob und welche unterschiedlichen Bedarfslagen bei KMU mit und ohne Migrationshintergrund bestehen, konnte somit nicht wissenschaftlich-systematisch behandelt werden. Hier ist es nur möglich, eigene Projekterfahrungen mit Erfahrungen ähnlich gelagerter

Projekte und vorliegender Studien zu vergleichen und daraus Einschätzungen abzuleiten. Aber auch bei einem solchen Versuch fallen einige bemerkenswerte Umstände auf.

Das Thema „Qualifizierung von Unternehmen aus der Ethnischen Ökonomie“ zieht in jüngerer Zeit erhöhte Aufmerksamkeit auf sich. Betont wird, dass die Migrantenökonomie aus unserem wirtschaftlichen und sozial-kulturellen Gesellschaftsgefüge nicht mehr wegzudenken sei. Oft wird dem der Hinweis angefügt, ihre „Potenziale“ sollten/müssten besser genutzt werden (was durchaus auf unterschiedliche Interessenhintergründe zurückgehen kann). Jedenfalls gilt für sie – wie auch für einheimische KMU – dass für den Erhalt und die Verbesserung ihrer Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihre Beteiligung an Ausbildung und (beruflicher wie allgemeiner) Weiterbildung von entscheidender Bedeutung ist. Für eine vergleichende Einschätzung bereitet aber bereits die gegebene Datenlage Probleme. Soweit es die Migrantenökonomie angeht, stellt eine der größeren Studien jüngerer Zeit fest, „steht derzeit keine öffentliche Datenquelle zur Verfügung, die systematisch und repräsentativ Auskunft darüber geben würde, wie sich die Aus- und Weiterbildungssituation in Migrantenunternehmen darstellt.“ (Neisen/Larsen 2012, 16) Wie diese sog. IWAK-Studie selbst, die sich auf das Bundesland Hessen richtet, beziehen sich Erhebungen in dieser Richtung zudem nur auf verschiedene Bundesländer (oder auch Städte). Vielfach legen sie zudem den Schwerpunkt auf die *Ausbildung* (bzw. die Förderung der Ausbildungsbereitschaft), und überdies gilt ihre Aufmerksamkeit oft der „zielgruppenspezifischen Beratung“ (dort insbes. der Gründungsberatung), nicht aber der Qualifizierung: „Zum Thema *Weiterbildung* in

Migrantenunternehmen wird man bisher im Rahmen von Studien nicht fündig“ (ebd., 19).

Dennoch gibt es zum Thema „Weiterbildung von Migrantenunternehmen“ eine ganze Reihe von Phänomenen, über die immer wieder berichtet wird. Inwieweit sind diese jedoch zielgruppenspezifische, „besondere“ Bedarfe?¹

» Daher sind gerade Klein- und Kleinstunternehmen bei der betrieblichen Weiterbildung auf Unterstützung angewiesen.

Phänomene, über die immer wieder berichtet wird – eine Zusammenstellung

Strukturen und Kapazitäten

Gerade Klein- und Kleinstunternehmen nehmen „aufgrund mangelnder zeitlicher, personeller und organisatorischer Möglichkeiten (...) kaum betriebliche Qualifizierungen oder Förderberatungen in Anspruch“ (beMep 2009, 6). Diese Aussage, die sich hier auf türkische Unternehmen in Berlin bezieht, ist beispielhaft sowohl für die meisten anderen Projekte und Studien, wie auch für andere Ethnien. In aller Schärfe tritt diese Situation dort auf, wo es sich um „Solo-Selbständige“ handelt.² Daher sind gerade Klein- und Kleinstunternehmen bei der betrieblichen Weiterbildung auf Unterstützung ange-

wiesen, „denn sie verfügen in der Regel nicht über die Strukturen und Kapazitäten, um die Weiterbildung der Mitarbeiter/innen in den Blick zu nehmen und damit auch für Innovation zu sorgen“ (ebd., 6). Massiv, so auch die Erfahrungen des Projekts KiM, sind es diese zeitlichen, personellen, und oft auch örtlichen Möglichkeiten, die den Zugang zu Qualifizierungsangeboten erschweren.

Sehr eng mit solchen Kapazitäts- und Strukturproblemen verbunden sind die folgenden Phänomene:

Fehlende Weiterbildungsbeteiligung und Weiterbildungsbereitschaft

Nach wie vor verhalten sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bezüglich ihres Engagements für betriebliche Weiterbildung generell „deutlich zurückhaltend“ (vgl. etwa Dobischat/Düsseldorff, 2013).³ Diese Klage bezieht sich allerdings auf deutsche KMU! Für „Unternehmen mit Migrationshintergrund“ gelte das, wie vielfach angeführt, in noch höherem Maße. Eine empirische Beweisführung hierzu ist allerdings schon wegen der besagten, ungenügenden Datenlage nicht ganz einfach. Betrachtet man aber Aussagen dazu, welche Hemmnisse bezüglich einer (größeren) Weiterbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen gesehen werden, stößt man immer wieder auf ähnliche Begründungen:

» Bei der großen Zahl der sog. Solo-Selbständigen liegt es klar auf der Hand: In Bezug auf deren Weiterbildungsbeteiligung bestimmend ist vor allem die Kapazitätsproblematik: Sie können nur sich selbst „freistellen“.

» Meist aber bezieht sich die Berichterstattung zum Weiterbildungsverhalten auf Betriebe mit mehreren Mitarbeitern/-innen: „Laut IWAK-Betriebsbefragung stellten 35,6% aller hessischen Migrantenunternehmen 2010 Beschäftigte zu Weiterbildungszwecken frei. Im Vergleich zu Unternehmen, deren Inhaber/innen keinen Migrationshintergrund besitzen, fällt dieser Anteil – ähnlich wie in der Ausbildung – deutlich geringer aus. Das Informationssystem berufliche Weiterbildung konstatiert für das Land Hessen eine durchschnittliche Weiterbildungsbetriebsbeteiligung von rund 48%“ (Neisen/Larsen 2012, 75).

» In Bezug auf Weiterbildung haben sog. Solo-Selbständige ein Kapazitätsproblem: Sie können nur sich selbst „freistellen“.

Liegt der Grund für diese mangelnde Weiterbildungsbeteiligung aber möglicherweise an mangelnder Weiterbildungsbereitschaft? Die IWAK-Studie stellt (für Hessen) fest:

» „Der am häufigsten genannte Grund, keine Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken freizustellen, war mit Abstand die Aussage des mangelnden Bedarfs. Rund 59% aller Betriebe (...), begründeten ihre Weiterbildungs-Inaktivität mit dieser Angabe – etwas mehr als im Informationssystem berufliche Weiterbildung für den Unternehmensdurchschnitt

konstatiert wird. Ob diese Antwort im Einzelnen tatsächlich immer zutrifft, ist schwierig zu bewerten“ (ebd., 83).

» Als zweithäufigstem Grund wird dort auf die oben angegebenen Struktur- und Kapazitätsprobleme verwiesen: „Sowohl im Hinblick auf zeitliche, als auch finanzielle Ressourcen kann es für Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten ausgesprochen kompliziert sein, Mitarbeiter/innen zu Weiterbildungszwecken freizustellen. 46% aller Betriebe gaben als Grund an, nicht weitergebildet zu haben, da die Ressourcen dazu nicht vorhanden waren – klar mehr, als dies für den Unternehmensdurchschnitt zutraf (40%)“ (ebd., 83).

¹ Hinzuweisen ist auf die bereits länger währende Diskussion um die Effizienz der Weiterbildung in Deutschland. Vgl. dazu etwa Staudt/Kriegesmann (2002) mit dem bezeichnenden Titel: „Ein Mythos zerbricht (nicht so leicht!)“.

² Nach Angaben der IWAK-Studie handelt es sich in Hessen dabei „um 60% der Betriebe (...) nur 12% der Betriebe haben mehr als fünf Mitarbeiter/innen“ (Neisen/Larsen 2012, 9).

³ Im Hinblick auf „Bedarfe“ ist sicherlich der Befund interessant, dass sich deutsche KMU bei der Priorisierung ihrer Ziele offenbar deutlich an denen der großen Unternehmen orientieren: „An erster Stelle steht die fachliche Anpassung an veränderte Arbeitsabläufe (83 %), gefolgt von der Förderung des selbstständigen Arbeitens (73 %) und der Verbesserung der kommunikativen Kompetenz (66 %) (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2012, S. 147)“ (nach Dobischat/Düsseldorff 2013, 249).

» An dritter Stelle steht der Hinweis: „Bei 23% der Befragten war darüber hinaus die mangelnde *Passgenauigkeit der Angebote* ausschlaggebend bei einer Entscheidung für oder gegen eine Weiterbildung der Beschäftigten“ (ebd., 83). In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass „Weiterbildung in Migrantenunternehmen häufiger über persönliche Beziehungen funktioniert“ (ebd., 86). Vor allem persönliche Beziehungen werden hier für die gegenseitige Weiterbildung genutzt, und über sie werden auch Informationen über Weiterbildungsangebote weitergegeben.

Einige weitere Aspekte

Zur *Motivation von Mitarbeitern/-innen*: In Hessen und nach IWAK waren „rund 71% der Unternehmer/innen (...) der Meinung, dass ihre Beschäftigten eine große Motivation zeigen, sich weiterbilden zu lassen“ (ebd., 86).

Zur *Information über Weiterbildungsangebote*: „Fast 40% [der Unternehmer dort] fühlten sich (...) nicht gut informiert über Weiterbildungsangebote in der eigenen Branche. Dies wirft die Frage auf, ob eine ausreichend hohe Transparenz im Hinblick auf Weiterbildungsangebote besteht – nicht nur, aber insbesondere im Hinblick auf Migrantenunternehmen.“

Zur *Passung zwischen Angeboten und Bedarfen*: „ (...) 28% aller Befragten [bestätigten] die Aussage, dass die Weiterbildungsangebote nur schlecht zu den Bedarfen des Unternehmens passten“ (ebd., 88).

Damit sind wir wieder bei den „Bedarfen“. Vieles deutet darauf hin, dass bei KMU mit oder ohne Migrationshintergrund sehr ähnliche Bedarfslagen anzutreffen sind. Allerdings finden sich bei den Unternehmen der Migrantenökonomie etliche

Verschärfungen und Zuspitzungen, die als dahinterliegende, verdeckte, mittelbare Bedarfe verstanden werden können und einer besonderen Berücksichtigung bedürfen.

Übergreifende, tendenziell benachteiligende Strukturbedingungen, oder: verdeckte, mittelbare Bedarfe

„Personen mit eigener Migrationserfahrung und Nachkommen aus Zuwandererfamilien in Deutschland stehen vor besonderen Herausforderungen, wenn sie ihren Weg durch das Bildungssystem beschreiten, ihr Berufsleben gestalten und sich im Erwerbsarbeitsmarkt bewegen. (...) Ein Bündel sich gegenseitig verstärkender Faktoren bewirkt, dass diese Herausforderungen nur schwer gemeistert werden können und in der Folge die Erwerbsposition von Menschen mit Migrationshintergrund seit langem weit unterhalb des Möglichen verharrt“ (Kohn 2011, 3).

» **Es gibt dahinterliegende, verdeckte, mittelbare Bedarfe, die besonders berücksichtigt werden sollten.**

Nachfolgend zusammengefasst sind Ergebnisse, die sich zwar auf den Sektor der Beratung beziehen, aber den Anspruch erheben, dabei „die spezifischen Bedarfe von Migrantinnen und Migranten [zu] berücksichtig[en]“ (Kohn 2011, 2). Sie sind u. E. auch für die Frage der „Qualifizierung von Migrantenunternehmen“ höchst relevant.

Übersicht: Herausforderungen für die Qualifizierung von Migrantenunternehmen (angelehnt an Kohn 2011, 7)

„Herausforderungen,

- 1 die sich aus einem spezifischen Wissensnachteil über das deutsche Bildungs- und Beschäftigungssystem ergeben
- 2 die sich aus dem Erwerb des Deutschen als Zweitsprache ergeben, in der das eigene Agieren in Bildung, Beruf und in der Beratung formuliert werden muss
- 3 die sich aus dem Aufenthaltsstatus in Deutschland und aus der formalen Anerkennung im Ausland erworbener Zertifikate ergeben
- 4 die sich aus diskriminierendem Verhalten oder diskriminierenden Strukturen ergeben
- 5 die sich – besonders unter Berücksichtigung der [o. a.] Punkte – für die Potenzialanalyse und für die Aufgabe des Empowerment ergeben
- 6 Herausforderungen an den Zugang zur und an die Praxis der ausbildungs- und arbeitsmarkt-politischen Förderung und Unterstützung
- 7 Ansprüche an die Kompetenz der Beraterinnen und Berater, die sich aus den [o. a.] Herausforderungen ergeben.“ *[Für den Kontext der Weiterbildung/Qualifizierung wären das also „Ansprüche an die Kompetenz der Lehrenden“]*

Beratung, so wird dort ausgeführt, muss sich nicht nur diesen Herausforderungen stellen, sondern dabei sogar noch „zusätzliche Kompensationsarbeit“ leisten. Bei „Zugewanderten“ vor allem der 1. Generation gelte es ganz besonders zu berücksichtigen, dass diese immer auch ihre kulturelle Prägung und Migrationserfahrungen mit sich brächten. Aber auch die jüngere(n), nicht mehr selbst eingewanderten Generation(en) teilten die Erfahrungen, die ihre Familien in ihren Herkunftsländern und dann auch hier erworben haben und auf verschiedene Arten und Weisen weitergeben. Selbst bei denen

» **In jedem Fall erforderlich sind eine „betriebs-spezifische“ Ermittlung von Bedarfen und Formen der Qualifizierung.**

also, „die bereits einige Zeit in Deutschland verbracht und eventuell schon Bildungszertifikate in Deutschland erworben haben, finden sich spezifische Wissensnachteile, Herausforderungen, die sich aus dem Handeln in der Zweitsprache ergeben und durch diskriminierende und desintegrierende Strukturen systematisch ungenutzte Potenziale“ (ebd., 25).

Für den Kontext der Weiterbildung und Qualifizierung in der und für die Migrantenökonomie lässt sich ableiten: In jedem Fall erforderlich sind eine „betriebs-spezifische“ Ermittlung von Bedarfen und Formen der Qualifizierung, deren kultur- und migrationsspezifische Sensibilität insbesondere auch diesen

„dahinterliegenden Bedarfen“ Rechnung trägt. Dafür scheinen die folgenden Aspekte ganz besonders bedeutsam:

Vertrauensbildung, Vertrauensaufbau

Die Herausforderung eine Vertrauensebene herzustellen, die mit der Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen und der Durchführung von Qualifizierungsangeboten in allen KMU immer verbunden ist, stellt sich bei dieser „Zielgruppe“ in noch erhöhtem Umfang. Viele Projekte begegnen dieser Herausforderung damit, dass sie *ethnienpezifisch* angelegt sind und aus einer solchen „community“ heraus initiiert und durchgeführt werden. Andere Ansätze zeichnen sich durch einen „Streetwork-Charakter“ aus. Sie stellen *Anlaufstellen* für unterschiedlichst gelagerte Anliegen und Fragen der Migrantenunternehmen dar, „sind Mädchen für alles“ und erwerben sich auf diese Weise Vertrauen, so dass mit der Zeit auch schwierigere Bedarfs- und Problemlagen an sie herangetragen werden können.

Ressourcenorientierung

Bei der Qualifizierung von Unternehmern/-innen mit Migrationshintergrund gilt es, folgendes zu berücksichtigen: Sie transportieren immer auch eine kulturelle Prägung und ihre jeweiligen Migrationserfahrungen. Beide müssen nicht notwendig nachteilhaft sein, sondern können sogar, wenn als solche bewusst und genutzt, besondere Ressourcen darstellen.

Eine Zusammenfassung

Vieles deutet darauf hin, dass bei KMU mit und ohne Migrationshintergrund sehr ähnliche Bedarfslagen bestehen, jedoch

etliche Problematiken bei Unternehmen der Migrantenökonomie noch schärfer ausgeprägt sind. Auf der hier betrachteten strukturellen Ebene sind es insbesondere die (unter „Strukturen und Kapazitäten“ zusammengefassten) personellen, zeitlichen und örtlichen Bedingungen, die den Zugang dieser Betriebe zu Qualifizierungsangeboten im Vergleich zu einheimischen Unternehmen bemerkenswert erschweren.



Auch bei ähnlicher Bedarfslage - etliche Problematiken sind bei Unternehmen der Migrantenökonomie schärfer ausgeprägt.

Von einer Besonderheit der Migrantenökonomie, nämlich dem großen Anteil von „Solo-Unternehmen“, war bereits die Rede: „Etwa die Hälfte der Betriebe der Migrantenökonomie hat keine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die andere Hälfte der Betriebe beschäftigen durchschnittlich vier bis fünf Personen“ (Aliochin o.J., 34). Unerwähnt blieb bislang allerdings ein offenbar noch markanteres Charakteristikum: „Besonders herauszuheben ist (...) die Stellung der Familie in Migrantenunternehmen: Während in deutschen Unternehmen nur jede(r) dritte Beschäftigte zur Familie gehört, sind bei Migrantenunternehmen rund 50% der Beschäftigten Familienangehörige“ (ebd., 34). Betrachtet man dieses Faktum im Lichte der besonderen „Herausforderungen“ bzw. der „spezifischen Bedarfe“ von Migrantenunternehmen, wie sie von Kohn (s.o.) herausgearbeitet

wurden, schlagen die von uns so genannten „übergreifenden, tendenziell benachteiligenden Strukturbedingungen“ gerade der dort vorherrschenden Kombination von Klein- und Familienbetrieb wegen auf diese Unternehmen besonders durch. Die richtigerweise so genannte Dominanzkultur bereitet ihnen, wie absichtsvoll oder unbewusst auch immer, eine Reihe von Schwierigkeiten, die sogar generationsübergreifend wirken, und

die sich zumindest tendenziell benachteiligend auf die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst wie auch auf ihre Unternehmen auswirken können. In Bezug auf Qualifikationsbedarfe muss nach unserer Einschätzung immer ein Bereich einbezogen werden, den wir als einen Bereich von „verdeckten, mittelbaren Bedarfen“ bezeichnen. Er muss in eine Bedarfsermittlung und Qualifizierung unbedingt einbezogen werden. ■

Literatur zu diesem Abschnitt

Aliochin, R. (o.J.): Migrantenökonomie in Deutschland. Entwicklung und Daten. Nürnberg

BAMF (2012): 9. Bericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin

beMep (2009): Beratung von Betrieben zu Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Perspektiven für die Weiterbildungsarbeit in türkischen Betrieben Berlins. Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Modellprojekt beMep. Herausgegeben vom Berufsbildungswerk GmbH (bfw) Unternehmen für Bildung Geschäftsstelle Berlin/ Brandenburg/ Neubrandenburg. Berlin

Dobischat, R. /Düsseldorff, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. In: wsi mitteilungen 4 (S. 247 – 254)

Kohn, K.-H. P. (2011): Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung - spezifische Themen, spezifische Bedarfe. Herausgeber: Facharbeitskreis „Beratung“, Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ), Berlin

Neisen, V., Larsen, C. (2012): Aus- und Weiterbildungsbedarfe und -praxis in hessischen Migrantenunternehmen – Endbericht. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Frankfurt am Main

Staudt, E., Kriegesmann, B. (2002): Ein Mythos zerbricht (nicht so leicht!). In: Staudt u.a.: Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung

Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt KiM

Der KiM-Unternehmens-Check (U-Check) wurde entworfen, um die Qualifizierungsbedarfe von Unternehmen möglichst betriebsnah, d.h. so eng wie möglich auf deren konkrete Frage- und Problemstellungen bezogen, zu ermitteln, um darauf aufbauend passgenaue Qualifizierungsangebote entwickeln zu können. Besonderes Augenmerk sollte dabei in diesem Projektzusammenhang den Bedarfen der Unternehmen der sog. Migrantenökonomie gelten. Zusammen mit den weiteren Erfahrungen im Projekt können diese (19 durchgeführten) U-Checks als eine erste Grundlage dafür dienen, um nach Schwerpunkten und ggf. Besonderheiten ihrer Qualifizierungsbedarfe zu suchen. In Erweiterung dieser Suche wurde zudem eine Befragung durchgeführt (siehe Seite 20).

Zunächst aber zu den unmittelbaren Ergebnissen und Erfahrungen. Soweit es die U-Checks und deren Aussagekraft angeht, ist bei diesen auf zwei Aspekte hinzuweisen:

- › Das Sample der Unternehmen wird vom Gastronomiegewerbe (11) dominiert, die anderen Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Sektoren (von Handwerk bis Handel). Es ist hier also von einem gewissen „Branchen-Bias“ auszugehen, d. h. das Bild wird von der in mehrfacher Hinsicht oft „angespannten“ Situationen von kleinen Gastronomiebetrieben geprägt.
- › Im Zentrum des U-Checks steht die Analyse der sieben Tätigkeitsfelder eines Unternehmens, die daraufhin betrachtet werden, wo jeweils „Fragen“, „Probleme“, „Schwierigkeiten“ bzw. „kritische Situationen“ auszumachen sind. Ob

damit auch ein „*Unterstützungsbedarf*“ verbunden wird, ist nur dann eindeutig feststellbar, wenn dies von dem/der Befragten selbst ganz explizit geäußert wird. Ist dies nicht der Fall, werden hier all die „Problemlagen“, die von den Befragten berichtet und im Analysegespräch herausgearbeitet wurden, als „zusätzlich festgestellte Bedarfe“ verstanden. Auf welche potenziellen Qualifizierungsthemen weisen die U-Checks hin?

Zusammenstellung der Qualifizierungsbedarfe aus den U-Checks¹

- › **Explizit geäußerte Bedarfe**
- › **Zusätzlich festgestellte Bedarfe**

Fachkenntnisse – Technik und EDV

- › Umgang mit Kasse (1x)
- › Umgang mit Computer (1x)
- › Umgang mit (branchen-spezifischer) Software (2x)

Fachkenntnisse – Kerntätigkeit des Unternehmens

- › Quali-Bedarf als Steuerberater (1x)
- › Quali-Bedarf als Unternehmensberater (1x)
- › Quali-Bedarf im Gastronomiebereich (2x) (Umgang mit Kunden)
- › Quali-Bedarf als Trainerin (methodisches Handwerkszeug) (1x)

Finanzwirtschaft

- › Angebotskalkulation (2x)
- › Controlling / Wirtschaftlichkeit sicherstellen (7x)
- › Betriebswirtschaftliche Planung (2x)

Arbeitsorganisation

- › Aufgabenteilung: Was sollen andere übernehmen? (1x)
- › Projektsteuerung / Projektmanagement (1x)
- › Optimierung von Arbeitsabläufen (1x)
- › Aufgabenverteilung/-organisation (2x)
- › Automatisierung / Unterstützung durch IT-Systeme (3x)
- › Persönliches Zeitmanagement (1x)
- › Angebotsplanung und Umsetzung (1x)

Marketing

- › Angemessenes Marketingkonzept und -maßnahmen entwickeln (7x)
- › Kundenakquise (1x)
- › Markt kennen (1x)
- › Angemessenes Marketingkonzept und -maßnahmen entwickeln (7x)
- › Kundenakquise / Markterschließung (4x)
- › Vertrieb optimieren (2x)
- › Kundengespräche / Kundenbetreuung (2x)

Führung

- › Mitarbeiter (MA) führen und in Unternehmensentwicklung einbeziehen (1x)
- › Zusammenarbeitsregeln (1x)
- › Kommunikation mit MA (2x)
- › MA für unangenehme Aufgaben gewinnen (1x)

- › MA-Zufriedenheit feststellen (1x)
- › Aufgaben delegieren (1x)
- › Mit Zielen führen (1x)

Arbeitsrecht

- › Sicherheit in arbeitsrechtlicher Hinsicht (1x)

Sprache

- › Deutsche Rechtschreibung (1x)
- › Sprachliche Fähigkeiten im Umgang mit Kunden (1x)

Personalakquise

- › Qualifizierte Mitarbeiter finden (4x)

Aus- und Weiterbildung

- › Interesse an PE (1x)
- › Ausbildung (1x)
- › Planung und Umsetzung von Ausbildung (3x)
- › Qualifizierung / Weiterbildung der Mitarbeiter (3x)

Strategische Unternehmens-Entwicklung

- › Businessplan entwickeln (1x)
- › Businessplan entwickeln (3x)
- › Unternehmen vergrößern (1x)
- › Strategieentwicklung (4x)
- › Angebot erweitern (3x)
- › Angebot schärfen und Profil herausarbeiten (2x)

¹ Die gewählten Kategorien sind nicht völlig trennscharf und beinhalten Interpretationsspielräume. Sie erlauben nur tendenzielle Aussagen, die sich auf diese 19 Unternehmen beziehen.

Qualitätssicherung

- › Qualitätskontrolle (1x)
- › Qualitätssicherung (1x)

Persönlichkeitsentwicklung

- › Klar sagen, wenn etwas nicht stimmt (1x)
- › Wert der eigenen Leistung erkennen, dafür eintreten (1x)

Lieferanten-Management

- › Lieferanten-Steuerung (2x)
- › Rückmeldung von Qualitätsmängeln (1x)

Vernetzung

- › Organisierter Austausch mit anderen Unternehmern/-innen (1x)
- › Kontakte / Kooperationen mit Einrichtungen / Behörden (2x)

Die dargestellten „explizit geäußerten Bedarfe“ und die „zusätzlich festgestellten Bedarfe“, so ist zunächst festzustellen, sind breit gestreut und beziehen sich auf sehr unterschiedliche Themen- bzw. potenzielle Qualifizierungsfelder. Als „migrationsspezifisch“ lassen sie sich hier nur insofern bezeichnen, als sie aus Unternehmen der Migrantenökonomie gewonnen wurden. Dennoch wird sichtbar:

- › Die Unternehmer/innen selbst äußern vor allem solche Bedarfe, die mit dem konkreten Unternehmensangebot und der Kerntätigkeit des Unternehmens zu tun haben. Diese stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Zu nennen sind hier beispielsweise der Umgang mit der unmittelbar zur Leistungserbringung eingesetzten Technik, das Fachwissen in Hinblick auf die

Kern-Geschäftstätigkeit, und das Wissen zur Angebotskalkulation sowie zu Marketingmaßnahmen. Die expliziten Bedarfe ergeben sich eher aus der operativen unternehmerischen Tätigkeit. Langfristig und strategisch ausgerichtete Qualifikationsbedarfe werden kaum explizit genannt. Auf diese richtet sich eher der Blick von außen, indem Problemlagen, über die berichtet wurde, von den Interviewern/-innen als

›› Die Unternehmer/innen äußern vor allem Bedarfe, die mit der konkreten Kerntätigkeit des Unternehmens zu tun haben.

Qualifikationsfragen in folgenden Bereichen gesehen wurden: „Finanzwirtschaft“, „Arbeitsorganisation“ und „Strategische Unternehmensentwicklung“.

- › Eine große Diskrepanz wird zwischen den „explizit geäußerten Bedarfen“ und den „zusätzlich feststellbaren Bedarfen“ erkennbar, so z.B. im Hinblick auf die „strategische Unternehmensentwicklung“. Während die Interviewer/innen hier vielfach einen Qualifikationsbedarf sehen, scheint dieser auf Seiten der Unternehmer/innen zumindest nicht bewusst vorhanden zu sein. Warum aber formulieren die Befragten diesen Bedarf nicht? Wird dieser Verbesserungsbedarf nicht als ein individueller Qualifizierungsbedarf gesehen, sondern z.B. als ein Beratungsbedarf durch externe Servicestellen,

Teilnehmerstimmen

Unternehmer mit Migrationshintergrund?
Multikultureller Unternehmer?
Wie wollen Sie am liebsten angesprochen werden?

„Ist mir egal“

„Ich bezeichne mich selber als Mitbürger, deutscher Staatsbürger, was wir ja sind“

„Ich habe mehr von meinem Leben hier verbracht“

„Ich bin „Kosmopolit“, wir sind mit meiner Familie immer hin und her gezogen“

„Ich bin in der Internetbranche und habe mich da nie fremd gefühlt, weil die sehr multikulti ist“

„Multikulturell hört sich am besten an“

oder als Informationsbedarf, der durch Vernetzung gedeckt werden kann? Ein anderer Erklärungsansatz könnte sein: Das Tagesgeschäft nimmt so viel Kapazität in Anspruch, dass eine Auseinandersetzung mit längerfristigen strategischen Überlegungen nicht stattfindet.

- › Die U-Checks, und mehr noch die weiteren Projekterfahrungen weisen auf die Bedeutung der „persönlichen Beziehung“ hin. Sie zeigen, dass diese für eine Qualifizierungsanalyse und das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen von Migrantenunternehmen unbedingt zu berücksichtigen ist. Im Vordergrund steht das Vertrauen zu einer Ansprechperson; dies ist deutlich wichtiger als das zu einer Institution oder zu öffentlichen Einrichtungen (hier ist vielmehr mit Skepsis zu rechnen).
- › Eher indirekt wird erkennbar, dass sich etliche dieser Unternehmen in durchaus prekären Situationen befinden, gekennzeichnet etwa durch eine hohe Verschuldung und eine langfristig sehr hohe Arbeitsbelastung. Beide treffen oft nicht nur für den/die Unternehmer/in selbst, sondern auch für die ganze Familie und z.T. den Freundeskreis zu. ■

Ergebnisse einer Online-Befragung

Zur weiteren Vertiefung der Frage, ob (und ggf. welche) besonderen Bedarfe sich bei Unternehmen der Migrantenökonomie feststellen lassen, wurde 2014 vom Projekt KiM eine Online-Befragung durchgeführt, die auf der Grundlage der U-Check-Kriterien und -Erfahrungen angelegt wurde. Diese Untersuchung wurde erst jüngst beendet. Daher können hier nur erste Auswertungsergebnisse wiedergegeben werden.

Eingeladen und um eine Beteiligung an dieser Befragung gebeten wurden alle Unternehmer/innen, die an Aktivitäten des Projekts (wie z.B. am U-Check, der Thematischen Qualifizierungsreihe etc.) teilgenommen hatten, sowie weitere Unternehmen, zu denen im Rahmen der Vernetzungsarbeit im Projekt direkte wie indirekte Kontakte (etwa über ethnische Communities, Kammern, Bildungsträger etc.) aufgebaut werden konnten.¹ Die Zahl der über diese verschiedenen Verteiler per Mail zur Teilnahme Eingeladenen belief sich auf ca. 1.100 Unternehmen. Insgesamt 141 Unternehmen füllten diesen Fragebogen aus, 65 davon vollständig.

Kurzsteckbrief der Untersuchungspopulation²

Für die **Größe der befragten Unternehmen** ist kennzeichnend: Die Mehrheit der Unternehmer/innen (67 von 91) geben ihre Rechtsform als „Einzelunternehmer“ an. Betrachtet man die Mitarbeiterzahl der Betriebe, so dominieren auch dort die kleinen Unternehmen, aber immerhin 17 von ihnen beschäftigen vier Mitarbeiter/innen und mehr.

Die **Branchenzugehörigkeit** der Unternehmen zeigt (n=85): 21 der Betriebe werden dem Dienstleistungsbereich zugeordnet, 17 sind im Handwerksbereich, 13 im Baugewerbe, 10 in der Beratung, 9 im Handel, Industrie und Wirtschaft, 9 in Medien (digitale Wirtschaft) und 6 in der Bildung, Gesundheitswirtschaft und Kreativität tätig.

Der **ethnische Hintergrund** der Unternehmer/-innen wurde über die Muttersprache erhoben (n=82). Dabei zeigt sich, sprachlich gesehen, ein sehr multikulturelles Bild. Es werden 34 unterschiedliche Muttersprachen genannt (u.a. auch Deutsch, was bislang noch ungeklärte Rückschlüsse auf die Herkunft erlaubt). Nur unwesentlich häufiger als andere Sprachen werden Russisch, Türkisch und Polnisch angegeben, aber auch Französisch, Italienisch, Kroatisch, Spanisch, Ungarisch, Griechisch, Portugiesisch, Serbokroatisch u.a. werden mehrfach genannt.

Die Angaben zum **Geschlecht** und zum **Alter** zeigen: Es nahmen fast so viele Frauen (36) wie Männer (42) teil, der Altersschwerpunkt liegt zwischen 30 und 44 Jahren (n=78). Der Schwerpunkt der Teilnahme liegt bei Unternehmern/-innen im Alter von 39 Jahren, die seit 15,5 Jahren in Deutschland leben.

Zu **Aus- und Weiterbildungsaktivitäten** wird folgendes ersichtlich: Die weitaus größte Zahl dieser Unternehmen (71 von 89) bildet nicht aus, nur 16 Betriebe tun das, und zwei bemühen sich z.Zt. um die Anerkennung als Ausbildungsbetrieb.

Aktuelle Situation der befragten Unternehmen

Die Unternehmer/innen wurden danach befragt: „Was trifft auf die aktuelle Situation Ihres Unternehmens zu?“

„Hohe Zustimmung“ zu folgenden Aussagen:

(Skalierung 1: „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5: „trifft voll zu“)

Aussagen	Ø (±) ³	Summe der Nennungen 4+5 (Teilstichprobe)
Die Kundenzufriedenheit ist hoch	4,23 (0,84)	63 (von 71)
Ich weiß, was das Besondere an unserem Angebot ist im Vergleich zu Mitbewerbern	4,11 (1,08)	54 (von 72)
Kunden erkennen sofort die Qualität unserer Angebote	3,96 (0,88)	47 (von 72)
Mein Unternehmen ist technisch auf einem guten Stand	3,73 (0,85)	41 (von 72)
Mit meinem Kundenstamm bin ich zufrieden	3,61 (1,08)	40 (von 70)
Ich kann mich auf meine Lieferanten absolut verlassen	3,52 (1,10)	36 (von 64)
Die Arbeitsprozesse sind gut strukturiert	3,48 (0,99)	36 (von 65)
Meine Mitarbeiter wissen, was das Besondere an unserem Angebot ist	3,45 (1,43)	32 (von 58)
Meine Mitarbeiter sind zufrieden	3,41 (1,43)	36 (von 54)
Ich habe einen festen Kundenstamm	3,38 (1,28)	36 (von 71)
Ich habe viel Unterstützung von meiner Familie und von Freunden	3,35 (1,37)	31 (von 68)
Ich kann mich auf meine Mitarbeiter voll verlassen	3,20 (1,45)	25 (von 56)
Auch im Privaten denke ich dauernd über mein Unternehmen nach und kann mich dadurch kaum entspannen	3,20 (1,34)	32 (von 69)
Es fällt mir leicht, neue Kunden zu gewinnen	3,15 (1,25)	29 (von 72)

¹ Unser Dank gilt an dieser Stelle all denjenigen, die uns hierbei als Multiplikatoren unterstützt haben!

² Die Angaben beziehen sich auf variierende Teilstichproben, da nicht alle Fragen von allen Unternehmer/-innen beantwortet wurden.

³ Ø: Mittelwert, (±): Standardabweichung

„Niedrige Zustimmung“ zu folgenden Aussagen

(Skalierung 1: trifft überhaupt nicht zu bis 5: trifft voll zu)

Aussagen	Ø (±)	Summe der Nennungen 1+2 (Teilstichprobe)
Ein Mitarbeiter kann mich jederzeit vertreten	2,57 (1,44)	31 (von 56)
Viele Mitarbeiter arbeiten schon lange im Unternehmen	2,55 (1,51)	27 (von 53)
Mein Unternehmen ist gerade in einer schwierigen Situation	2,53 (1,41)	33 von 68
Ich wünsche mir, dass meine Mitarbeiter besser arbeiten	2,44 (1,25)	27 (von 54)
Mein Unternehmen hat finanzielle Schwierigkeiten	2,4 (1,27)	38 (von 67)
Im Unternehmen finden regelmäßig Weiterbildungen statt	2,38 (1,31)	31 (von 55)
Meine Gesundheit wird von meiner Arbeit sehr beeinflusst	2,29 (1,22)	41 (von 68)
Es fällt mir leicht, ggf. neue Mitarbeiter zu finden	2,27 (1,26)	35 (von 56)
Es fällt mir schwer, Briefe von Behörden sofort zu verstehen	2,06 (1,23)	46 (von 70)
Es ist schwer für mich, auf Deutsch zu schreiben	1,96 (1,33)	49 (von 70)
In meinem Unternehmen wird regelmäßig ausgebildet	1,89 (1,21)	43 (von 57)

Eine erste Interpretation der Angaben zur aktuellen Situation der Unternehmen:

Auf je über die Hälfte der Befragten trifft Folgendes zu: Sie sind mit Ihrem Kundenstamm zufrieden, den die Unternehmer/innen als fest bezeichnen. Die Kunden wissen die Qualität Ihrer Angebote zu schätzen. Die Unternehmer/innen sind sich über das Alleinstellungsmerkmal, also das Besondere an Ihrem Angebot im Vergleich zu Mitbewerbern, bewusst. Eigene Mitarbeiter/innen werden als zufrieden eingeschätzt und es wird Zufriedenheit mit ihrer Arbeitsleistung ausgedrückt.

Die Lieferantenbeziehungen werden als zuverlässig wahrgenommen und der technische Stand der Unternehmen als gut bezeichnet. Ebenso werden die Arbeitsprozesse als gut strukturiert angesehen. Finanzielle Schwierigkeiten werden von einem größeren Teil der Befragten verneint. Weiterbildung und Ausbildung finden in der Regel eher nicht statt.

Die eigene Arbeitsbelastung wird nicht als so hoch angesehen, als dass die eigene Gesundheit darunter leide. Sprachliche Schwierigkeiten werden nicht gesehen.

Als möglicherweise kritisch kann die häufige Aussage der Unternehmer/innen angesehen werden, dass sie von niemandem vertreten werden können. Das gilt auch für die Angabe, dass es schwer fällt, neue Mitarbeiter/innen zu finden.

Unterstützungsbedarf

Zu der direkten Frage danach: „Wofür wünschen Sie sich Unterstützung?“ bot der Fragebogen 25 Items bzw. Themenbe-

reiche an (die sich auf die Elemente des U-Checks beziehen). Der Beantwortung wurde eine Skalierung von „Keine Unterstützung [nötig]“ (Wert 1) bis zu Angabe „Sehr viel Unterstützung [nötig]“ (Wert 5) zu Grunde gelegt.

In der folgenden Übersicht sind die Werte 4 und 5 als „viel und sehr viel Unterstützungsbedarf [nötig]“ zusammengefasst.

Von den Unternehmern/-innen angegebene Unterstützungsbedarfe:

Unterstützungsbedarf (hoch)	Ø (±)	Summe der Nennungen 4+5 (Teilstichprobe)
Weiterentwicklung meines Unternehmens	3,51 (1,38)	35 (von 63)
Kundenakquise	3,46 (1,52)	35 (von 61)
Austausch mit anderen Unternehmen	3,19 (1,35)	25 (von 59)
Kundenbindung	3,08 (1,44)	25 (von 62)
Darstellung der Besonderheit meines Angebots	3,08 (1,49)	29 (von 61)
Betriebswirtschaftliche Fragen	3,07 (1,59)	24 (von 59)
Rechtliche Anforderungen	3,02 (1,49)	27 (von 63)

Die Tabelle zeigt, dass es sieben Themenbereiche gibt, zu denen die Unternehmer/innen (sehr) viel Unterstützung wünschen: Kundenakquise, Weiterentwicklung des Unter-

nehmens, Darstellung der Besonderheiten des Angebots, Rechtliche Anforderungen, Kundenbindung, Austausch mit anderen Unternehmen und Betriebswirtschaftliche Fragen. ■

Experten-Interview mit Rainer Aliochin



Rainer Aliochin ist Geschäftsleiter des Ausbildungsringes Ausländischer Unternehmer e. V. (AAU), Nürnberg

KiM: Herr Aliochin, Sie leiten den Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V. seid 1999. Was ist der AAU?

Rainer Aliochin (R. A.): Der AAU ist eine Migrantenselbstorganisation im Bereich Bildung, Wirtschaft, Migration. Der Schwerpunkt ist dabei Bildung und Wirtschaft. Wir haben eben ein paar Besonderheiten, weil wir viele Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund in unserem Verein haben. Ich möchte unsere Schwerpunkte aber gar nicht gewichten, wichtig ist, dass sich die Unternehmen zu ihren Fragen rund um Wirtschaft und Bildung selbst organisieren. Der Verein wurde von Migranten ins Leben gerufen, wird von Migranten geleitet und viele Mitglieder haben Migrationshintergrund, daher ist es für mich der Prototyp einer Migrantenselbstorganisation.

KiM: Was waren und sind die Beweggründe, den AAU zu gründen und Unternehmen mit Migrationshintergrund vor allem bei Fragen zur Ausbildung gezielt zu unterstützen?

R. A.: Die Idee entstand noch in der letzten Regierung Kohl.

Es herrschte eine angespannte Lage auf dem Ausbildungsstellenmarkt, das Angebot von Ausbildungsplätzen war sehr gering und man fragte sich, wo noch Ausbildungsplätze gefunden werden könnten. Man führte also Untersuchungen durch und es zeigte sich, dass Unternehmen mit Migrantinnen und Migranten als Inhaber in sehr geringem Umfang ausbildeten. Dieses Potenzial wollte man natürlich heben. Der Integrationsrat der Stadt Nürnberg war auch angetan von der Idee und fand auch Unternehmen, die Interesse hatten, selbst auszubilden. Allerdings gab es in diesen Unternehmen oft niemanden mit offizieller Ausbildungsbefähigung, die Unternehmen steckten manchmal noch in den Kinderschuhen und waren so klein, dass nicht alle ausbildungsrelevanten Aspekte abgedeckt werden konnten. Daraufhin haben Unternehmen in Nürnberg sich gefragt: „Wie können wir das lösen? Wie können wir eine Verbundausbildung organisieren?“ Das war dann der Auftakt für den AAU e.V.

KiM: Mit Ihren langjährigen Erfahrungen: Welchen Qualifizierungsbedarf nehmen Sie bei der Zielgruppe wahr, und gibt es hier einen besonderen „migrationsspezifischen“ Bedarf?

R. A.: Es gibt natürlich einen speziellen Beratungs- und Qualifizierungsbedarf allerdings bezogen auf die Struktur

der Unternehmen. Migrantische Unternehmen sind in der Regel Klein- und Kleinstbetriebe und da fällt das Thema Qualifizierung oft ein bisschen hinten runter. Das ist aber bei vielen „deutschen“ KMU nicht anders. Das hängt also von der Betriebsgröße ab und vielleicht hat es auch etwas mit den Planungshorizonten zu tun, in denen diese Unternehmen denken.

Dann ist der Qualifizierungsbedarf vielleicht auch gar nicht so hoch, weil man möglicherweise noch gar keine Mitarbeiter hat, sondern Einzelunternehmer ist. Bei manchen Unternehmen kommen noch andere „besondere“ Faktoren hinzu: Wenn ich z.B. eine Ausbildung als Werkzeugmacher habe, mich aber im Einzelhandel selbständig mache, dann fehlen mir natürlich ein paar mehr Basics, als einem Branchenkenner. Wir stellen fest, dass Migrantinnen und Migranten öfter abseits

ihrer eigentlichen Qualifikation gründen und diese Unternehmer verfügen nicht unbedingt über die nötigen Basics für ihr Vorhaben. Das ist sicher etwas Spezielles für die Zielgruppe. Und manchmal stelle ich auch fest – ob das bei deutschen Unternehmen genauso ist, kann ich nicht sagen – dass der Unternehmenschef sagt: Ich bin der Chef und damit bin ich genug gebildet. Ich will dazu aber gar keinen Vergleich wagen zwischen deutschen und migrantischen Unternehmern.

Dann kann die Sprache auch noch eine Rolle spielen, vor allem für den Zugang zu dieser Zielgruppe. Da stelle ich oft fest, dass Leute sagen, sie fühlen sich nicht ganz wohl, obwohl sie gut Deutsch sprechen und auch gut Deutsch verstehen. Sie sind sich trotzdem immer ein bisschen unsicher: „habe ich auch wirklich alles so verstanden, wie es gemeint ist?“ Für mich ist das eher eine gefühlte Unsicherheit als tatsächliche Sprachschwierigkeiten. Der Sprachstand ist völlig ausreichend, sie haben aber nicht das Gefühl, dass er ausreichend sei. Daneben gibt es natürlich auch Migrantinnen und Migranten, deren Sprachstand nicht ausreichend ist.

„... obwohl sie gut Deutsch sprechen und auch gut Deutsch verstehen. Sie sind sich trotzdem immer ein bisschen unsicher.“

Diese Faktoren müssen natürlich keinesfalls für alle Unternehmerinnen und Unternehmer der Migrantenökonomie zutreffen, bei einigen trifft kein oder ein Faktor zu, bei anderen gleich drei.

Experten-Interview mit Rainer Aliochin

KiM: In unterschiedlichen Studien wird von der Erfahrung berichtet – und KiM hat diese Erfahrung geteilt – dass es schwierig ist, Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund mit Qualifizierungsangeboten zu erreichen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht und haben Sie Empfehlungen, wie man diese Zielgruppe erreichen kann?

R. A.: Wir, also der AAU e.V., haben einen ganz wichtigen Vorteil, wir sprechen hier im Team an die 20 bis 25 verschiedene Sprachen. Wir haben ein gewisses interkulturelles Know-How in verschiedene Communities hinein, wir werden durchaus auch von vielen als gleichwertig wahrgenommen im Sinne von: Das sind welche von uns. Und wir können auch glaubhaft vermitteln: Du wirst das schon schaffen! Wir haben es ja auch geschafft und wir haben genauso angefangen wie du. Ich glaube, es ist ein ganz, ganz großer Vorteil, dass sich Menschen auch trauen, Ängste und Unsicherheiten auszusprechen, ohne Sorge zu haben, sich damit eine Blöße zu geben. Manchmal reden wir mit Leuten, die hier in Deutschland aufgewachsen sind und die Sprache gut beherrschen, trotzdem in ihrer Muttersprache, weil es ihnen vertrauter ist und sie sich damit wohl fühlen. Ich merke auch immer wieder: Die gemeinsame Sprache schafft Vertrauen und Zugehörigkeit und damit auch Akzeptanz für Empfehlungen. Wenn man Vertrauen zur Person gefasst

hat – und da ist es erstmal egal, ob die auch Migrationshintergrund hat oder nicht – dann wird die Person als Ansprechpartner für alle möglichen Fragen genutzt, weil man es sich ersparen möchte, sich für eine andere Frage eine neue Vertrauensstruktur wieder aufbauen zu müssen. Diese Vertrauensfrage ist schon etwas eminent Wichtiges.

„Ich glaube, es ist ein ganz, ganz großer Vorteil, dass sich Menschen auch trauen, Ängste und Unsicherheiten auszusprechen.“

Dieses Vertrauen im Umgang mit deutschen Institutionen aufzubauen ist für viele Migranten ziemlich schwer. Ich erinnere mich an einen Bäcker, der hatte den Eindruck, Ansprechpartner in deutschen Institutionen würden dafür bezahlt, „Nein“ zu sagen. Er hat die Ablehnung seiner Anfragen als Standard erlebt, und er konnte die Ablehnung nicht nachvollziehen. Da hat sich kein Vertrauen entwickelt sondern die Haltung, wenn ich immer nur „Nein“ höre, frage ich gar nicht mehr nach. Auch ein berechtigtes Nein wird oft nicht als einzig mögliche Antwort auf die inhaltliche Frage gesehen, sondern es schwingt oft die Befürchtung mit, die Ablehnung hätte etwas mit dem eigenen Migrationshintergrund zu tun. „Bio-Deutsche“ nehmen es hin in dem Sinne: das sind nun mal die Regelungen. Ein Migrant führt

das auch auf seinen Migrationshintergrund zurück. Und ich glaube, das ist bei uns, beim AAU, anders. Da wird ein „Nein“ akzeptiert, wenn wir sagen, das geht nicht aus dem und jenem Grund. Und es ist klar, dass es nichts mit dem Migrationshintergrund zu tun hat.

KiM: Oft ist von einem notwendigen, verstärkten „Dialog mit der Migrantenökonomie“ bzw. einer besseren Einbindung in die städtischen Strukturen die Rede – jedenfalls hier bei uns in München. Was ist aus Ihrer Sicht für eine gelungene Vernetzung und Einbindung denn wichtig? [Ein paar „Knackpunkte“ haben Sie gerade ja schon erwähnt.]

R. A.: Zunächst ist mal wichtig, den Bedarf für Vernetzung oder Austausch zu kennen. Es gibt oft Angebote in dem Sinne: Wir treffen uns mal und trinken einen Kaffee – das ist vielleicht ein erster Schritt. Aber dann geht es darum, sehr individuell – und das ist nun mal schwierig – darauf zu schauen, wo brennt's bei dem Unternehmer, wie löst man seine Probleme? Zusammen Kaffee-Trinken und einen allgemeinen Vortrag hören, hilft da nicht weiter. In so einem Fall ist es auch verständlich, dass dem Unternehmer seine wenige Zeit für so etwas zu schade ist.

Wenn ich ein Patentrezept verraten sollte, wäre das Individualisierung. Die Migrantenökonomie ist genauso heterogen wie die „andere“ Ökonomie auch. Natürlich gibt es Vernet-

zungs- und Austausch-Bedarfe, ich behaupte, jedes Unternehmen hat die. Aber sie sind so unterschiedlich, dass ich sie nicht mit einer Großveranstaltung zu einem allgemeinen Thema decken kann. Der Aufsatzpunkt für den AAU war eine ganz klare Frage, die den Bedarf mehrerer Unternehmen widerspiegelt hat; nämlich: „Wie können wir selbst ausbilden?“ Und wir liefern eine ganz konkrete Antwort und Lösung für diesen Bedarf.

Solche individuellen Bedarfe ausfindig zu machen, ist aber nicht ganz einfach. Mittlerweile kriegen wir Bedarfe raus, weil wir gut etabliert sind, weil uns die Leute kennen und wissen, dass sie mit ihren Fragen zu uns kommen können und wir ihnen helfen. Momentan reicht es, einfach da zu sein. Wir machen zwar auch klassische Öffentlichkeitsarbeit, aber die nachhaltigste „Öffentlichkeitsarbeit“ und eine effektive Vernetzung mit unserer Zielgruppe läuft über gute Arbeit, gute Qualifizierung und Beratung, über gute Ausbildung. Wenn ich als Unternehmer merke, dass die Ausbildung im Verbund gut läuft, stelle ich auch im nächsten Jahr wieder einen Azubi ein und bringe auch andere Unternehmen dazu, sich zu beteiligen. Und dann stehen die nächsten drei Interessenten vor unserer Tür. ■

Kompetenzaufbau fördern durch betriebsspezifische Qualifikationsbedarfsanalyse

Das Instrument Unternehmens-Check: Qualifikationsanalyse als erster Schritt der Qualifizierung

In vielen einschlägigen Studien und Projekten wird darauf hingewiesen, dass gerade bei sog. „Unternehmen mit Migrationshintergrund“ oft besondere Problemlagen und spezifische Bedarfe anzutreffen seien, die eine sensible und individuelle Bedarfsermittlung erforderlich machen (vgl. beMep 2009). Auch die Tatsache, dass gerade diese Unternehmen vorhandene Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung in nur sehr geringem Ausmaß wahrnehmen, wird damit in Verbindung gebracht, dass die Angebote zu wenig auf die spezifischen Situationen und Bedarfe dieser Unternehmen bezogen seien.

Der **KiM-Unternehmens-Check** (kurz: U-Check) ist ein Instrument zur Analyse des betrieblichen Qualifikationsbedarfs von KMUs. Ein solches Instrument geht der Frage nach, ob und wo in einem Unternehmen Fragestellungen, Problemlagen, Verbesserungsbedarfe u. ä. aufzuspüren sind – mit dem Ziel, das Unternehmen bei der Beantwortung seiner Fragen durch geeignete Qualifizierungsangebote zu unterstützen. Der U-Check hat aber auch das Ziel, den/die Unternehmer/in darin zu unterstützen, sich der eigenen unternehmerischen Fragestellungen bewusst zu werden und dadurch auch selber fähig zu werden, geeignete Lösungswege zu suchen.

Dieser U-Check¹ wurde unter der Maßgabe entwickelt, dass eine passgenaue Qualifizierung dann am wirksamsten ist, wenn am eigenen Problem, an der eigenen Fragestellung gelernt werden kann – denn hinter jedem betrieblichen Problem verbirgt sich ein Lernproblem. Dem kommt aber eine standardisierte und allgemein angelegte Bedarfsanalyse nur bedingt auf die Spur. Vielmehr ist erforderlich, dass ein solches Instrument die jeweiligen unternehmensspezifischen Situationen, Problemlagen und Bedarfe ausleuchten kann. Und hinzu kommt: Neben einer betriebsspezifischen Orientierung sollte ein solches Instrument auch *sensibel* genug sein, um ggf. kulturspezifische oder migrationsspezifische Ausprägungen bezüglich der Entwicklung geeigneter Weiterbildungsangebote zu berücksichtigen.

Der Charakter des U-Checks

Der U-Check versteht sich zwar als analytisches Instrument, das systematisch die gesamte Palette der betriebswirtschaftlich

¹ Der U-Check wurde im Rahmen des Projekts „KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen“ entwickelt und erprobt.

relevanten Tätigkeitsfelder untersucht. Der Charakter dieser gesamten Untersuchung sollte aber definitiv *nicht* von der Haltung einer akribisch-detailgenauen Abarbeitung (oder schlimmer noch: einer rein defizitorientierten Fehlersuche) geprägt sein, sondern vielmehr von der offenen und interessiert-verstehenden Haltung einer Betriebserkundung: Bei einer solchen geht

» Vor allem aber geht es um eine gemeinsame Identifizierung von lernbezogenen Entwicklungswegen.

es vor allem darum, einen Betrieb, seine/n Inhaber/in (und ggf. die Mitarbeiter/innen) näher kennenzulernen, seine Marktsituation, seine inneren Strukturen, Problem- und Fragestellungen, Schwächen wie aber auch seine Leistungen, seine Geschichte und besonderen Stärken in Erfahrung zu bringen und verstehen zu lernen. Dem wird ganz besonders im *offenen Kennenlern-Gespräch* zu Beginn der Bedarfserhebung Raum gegeben.

So sind es also vor allem die Erkundungs- und Lernaspekte, die dem gesamten U-Check-Verfahren sein besonderes Profil verleihen. Das sollte von den Durchführenden immer als Orientierung im Hinterkopf behalten werden. Bei der Untersuchung der betrieblichen *Tätigkeits- bzw. Arbeitsfelder* sollte der Gedanke und die Befragungshaltung mitgeführt werden, dass diese Tätigkeitsfelder eben auch die (potenziellen) *Lernfelder* darstellen, für die dann gemeinsame *Lernwege* in Form von darauf zuge-

schnittenen Qualifizierungsangeboten gefunden und entwickelt werden können. Dabei kommt man zwar um die Analyse von Defiziten nicht herum. Vor allem aber geht es um eine gemeinsame Identifizierung von lernbezogenen Entwicklungswegen.

Der U-Check ist daher nicht nur ein rein analytisches Verfahren. Seine Durchführung beinhaltet darüber hinaus bereits wichtige Elemente einer Qualifizierung: Die Analyse verfolgt nämlich gleichzeitig den Zweck, die Wahrnehmungsfähigkeit der Unternehmerin/des Unternehmers über den Betrieb und die eigenen Arbeits- und Lernfragen zu schärfen. Zudem wird die Reflexionsfähigkeit des/der Befragten auch durch die Anforderung verstärkt, für das Feedback-Gespräch eine Selbsteinschätzung zu den bearbeiteten Tätigkeitsfeldern abzugeben. Diese Schritte dienen zudem der Steigerung des selbstorganisierten Lernens bzw. der Entwicklung einer lernenden Organisation.

Zielgruppe(n)

Vor allem wegen seines Charakters als Erkundungsgespräch ist der U-Check in erster Linie als Gespräch mit dem/der Inhaber/in eines kleineren Unternehmens konzipiert. Es hat sich aber gezeigt, dass – selbstverständlich immer in Übereinkunft mit diesen – auch andere relevante Personen und Funktionsträger (z.B. Familienangehörige, (Mit-)Geschäftsführer, Teilhaber etc.) entweder direkt am Gespräch beteiligt werden können oder sich die Möglichkeit zu weiteren Gesprächen entwickelt. Die Entscheidung über die Einbeziehung möglicher weiterer Beteiligter sollte jedoch erst am Ende des Interviews mit dem/der Unternehmer/in erfolgen.

Aufbau des U-Checks², Hinweise zur Durchführung

Das Gesamtverfahren umfasst zwei Gespräche:

- A** das Gespräch zur **Qualifikationsbedarfsanalyse** (ca. 2,5 Std.)³ und ein
- B** Feedback-Gespräch (ca. 1,5 Std.).

Beide Schritte sollten möglichst von zwei Interviewern/-innen durchgeführt werden. Neben dem wahrnehmungssteigernden 4-Augen-Prinzip spricht hierfür, dass sich ein/e Interviewer/ in stärker auf den Gesprächsprozess, der/die andere auf die Protokollierung konzentrieren kann. Natürlich ist auch eine Aufnahme des Gesprächs möglich, was den Aufwand reduziert – aber auch die erweiterten Wahrnehmungsmöglichkeiten!

Alle Gespräche sollten sofern möglich im Betrieb durchgeführt und möglichst mit einer Betriebsbegehung verbunden werden. Der zeitliche Abstand zwischen Befragung und Feedback sollte möglichst gering sein, um den angestoßenen Prozess lebendig zu halten.

Genauere Instruktionen zur Durchführung sind in **Heft I: Der KiM-Unternehmens-Check – Benutzerhinweise** zusammengestellt.

» Download unter www.gab-muenchen.de/kim

A Das Gespräch zur Qualifikationsbedarfsanalyse

Abschnitt 1: Das offene Kennenlern-Gespräch

Die beste Voraussetzung für eine solche Qualifikationsbedarfsanalyse, die ja durchaus nahe an ein Unternehmen

heranreicht, ist eine bereits bestehende, gute Vertrauensbasis. Wenn diese noch nicht gegeben ist, sollte das Kennenlern-Gespräch mit seinem offenen Charakter dazu genutzt werden, eine vertrauliche Atmosphäre zwischen den Gesprächspartnern herzustellen. In besonderem Maße gilt dies für Unternehmen mit einem sog. „migrationsspezifischen Hintergrund“. In diesem Gesprächsabschnitt sollen migrationsbezogene Erfahrungen und (informell erworbene) Kompetenzen zur Sprache kommen können. Sie sollten als „eindeutiges, individuelles Potential“ und als Ressource im Hinblick auf die weitere Qualifizierung herausgestellt werden (vgl. Studie Ramboll 2007).⁴

² **Download aller U-Check-Materialien** (Benutzerhinweise, Interview-Leitfaden und Auswertungsvorlage) unter: www.gab-muenchen.de/kim

³ Hier sind verschiedene Variationen möglich, um die Gesprächszeit zu verkürzen (vgl. die Benutzerhinweise).

⁴ Diese Studie Ramboll (2007): „Studie zu ethnischen Ökonomien in München. Endbericht. München“ weist hin auf ein „eindeutiges, individuelles Potential, das Migranten/innen selbst mitbringen. Anstatt wie häufig Beratungs- und Qualifizierungsangebote auf die Behebung von Schwächen der Migranten/innen auszurichten, empfiehlt es sich, die Angebote auch bewusst auf Stärken auszurichten, um spezielle Potentiale zu nutzen (bspw. Mehrsprachigkeit, Multikulturalität, aber auch Gründungsmentalität und Leistungsbereitschaft). Unter dem Motto „Stärken ausbauen – Schwächen ausgleichen“ wird eine Wertschätzung der Personen deutlich, ohne die weitere Qualifizierung zu vernachlässigen. In diesem Zusammenhang ist eine wichtige Frage, wie die Berater/innen dieses Potential erkennen, darauf eingehen und gezielt fördern können“ (ebd., 97).

Der Schwerpunkt dieses ersten Gesprächsabschnitts liegt auf der Geschichte des Unternehmens, seiner Gründung und der Vorgeschichte dazu, sowie auch auf der Migrationsgeschichte der Person/en, und gerade bei Kleinbetrieben auch auf der familiären Situation: Was wurde alles schon geleistet, um den Betrieb aufzubauen? Welche Schwierigkeiten mussten gemeistert werden? Wie gelang dies?

» Der/die Interviewte wird dazu eingeladen, einen systematischen Gang durch das Unternehmen zu machen unter Berücksichtigung aller Tätigkeitsfelder.

Dann wird der Blick auf heute und morgen gerichtet: Was sind die Ambitionen, Ziele, Entwicklungen, neue Vorhaben? Aber auch: Was steht im Weg? Welche Unsicherheiten, Sorgen, Befürchtungen, Probleme und welche betrieblichen Fragen gibt es? Hier können z.B. relevante Unternehmensbedingungen, wie Betriebsumfeld, Marktsituation, Konkurrenz, Vernetzungen etc. erkundet werden.

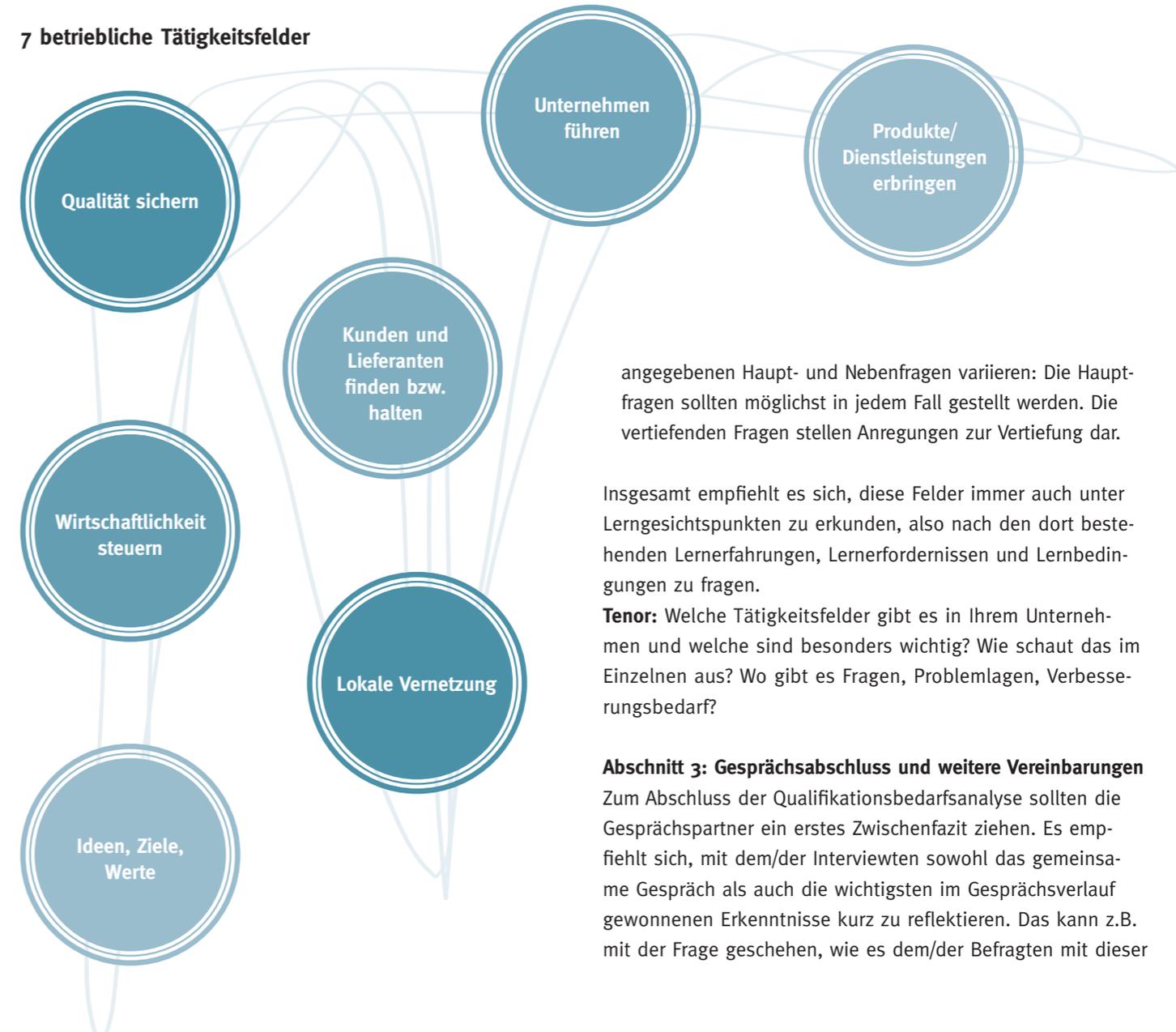
Als Frageleitlinie für die Interviewer/innen sollte gelten: Was liegt hinter den berichteten Phänomenen? Z.B. bei Erfolgen und gemeisterten Krisen: Wie wurde die Lösung gefunden? Was hat dabei geholfen? Bei aktuellen Schwierigkeiten: Was macht die Situation schwierig? Was fehlt zur Lösung?

Abschnitt 2: Analyse betrieblicher Tätigkeitsfelder zur Erkundung von Problemlagen und Qualifikationsbedarfen

In diesem U-Check-Teil wird der/die Interviewte dazu eingeladen, einen systematischen Gang durch das Unternehmen zu machen unter Berücksichtigung aller Tätigkeitsfelder, die ein Unternehmen nach innen und außen konstituieren. Es wäre optimal, diesen Gang komplett absolvieren zu können. Ist dies nicht möglich, so sind Varianten denkbar, die sich auf wenige Tätigkeitsbereiche konzentrieren und den zeitlichen Umfang reduzieren. Die Erfahrung zeigt, dass der offene Gesprächsteil zu Beginn des U-Checks die Neugierde und die Bereitschaft weckt, auch tiefer einzusteigen. Nach einem gemeinsamen Überblick über die sieben Tätigkeitsfelder lassen sich Schwerpunkte für die Analyse finden:

- » Je deutlicher sich im ersten Gesprächsabschnitt bestimmte wichtige Situationen, Fragestellungen oder Problemlagen abzeichnen, umso mehr kann man diese nun gezielt vertiefen.
- » Die Gesprächspartner können sich auf Basis des Eingangsgesprächs und mit Blick auf die Tätigkeitsfelder auch darauf verständigen, bestimmte Felder nicht zu betrachten, oder auf verschiedene Termine aufzuteilen (wenngleich sich damit die Problematik der Terminvereinbarungen erhöht).
- » Auch wenn man die sieben Tätigkeitsfelder in einem Schritt bearbeitet, liegt es weitgehend in der Einschätzung der Interviewer/innen, sowohl die Reihenfolge wie auch die Interviewtiefe zu bestimmen. Die Reihenfolge orientiert sich am sinnvollsten an den Eindrücken des Kennenlern-Gesprächs. Die Tiefe des Interviews lässt sich anhand der in den Materialien

7 betriebliche Tätigkeitsfelder



angegebenen Haupt- und Nebenfragen variieren: Die Hauptfragen sollten möglichst in jedem Fall gestellt werden. Die vertiefenden Fragen stellen Anregungen zur Vertiefung dar.

Insgesamt empfiehlt es sich, diese Felder immer auch unter Lerngesichtspunkten zu erkunden, also nach den dort bestehenden Lernerfahrungen, Lernerfordernissen und Lernbedingungen zu fragen.

Tenor: Welche Tätigkeitsfelder gibt es in Ihrem Unternehmen und welche sind besonders wichtig? Wie schaut das im Einzelnen aus? Wo gibt es Fragen, Problemlagen, Verbesserungsbedarf?

Abschnitt 3: Gesprächsabschluss und weitere Vereinbarungen

Zum Abschluss der Qualifikationsbedarfsanalyse sollten die Gesprächspartner ein erstes Zwischenfazit ziehen. Es empfiehlt sich, mit dem/der Interviewten sowohl das gemeinsame Gespräch als auch die wichtigsten im Gesprächsverlauf gewonnenen Erkenntnisse kurz zu reflektieren. Das kann z.B. mit der Frage geschehen, wie es dem/der Befragten mit dieser

doch intensiven Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen ergangen ist. Für die Interviewer/innen interessant, aber insbesondere für die Selbstreflexions- und die Selbstlernfähigkeit des/der Unternehmers/-in hilfreich ist die Frage, was er oder sie durch das Gespräch Neues erfahren hat. Spätestens an dieser Stelle sollte auch vereinbart werden, ob ggf. weitere (kürzere) Gespräche mit anderen Personen geführt werden sollten, um das Bild vom Unternehmen abzurunden. Nicht zuletzt ist ein Termin für das Feedback-Gespräch zu vereinbaren.

B Das Feedback-Gespräch

Für das Feedback-Gespräch erstellen die Interviewer/innen einen gemeinsamen **Auswertungsbericht**, der durchaus abweichende Einschätzungen der Interviewer/innen beinhalten kann – nach aller Erfahrung tragen solche Abweichungen, wenn sie nicht im Gegensatz zueinander stehen (was vorher bereinigt werden müsste), zu einem dialogischen Prozess beim Feedback-Gespräch bei.

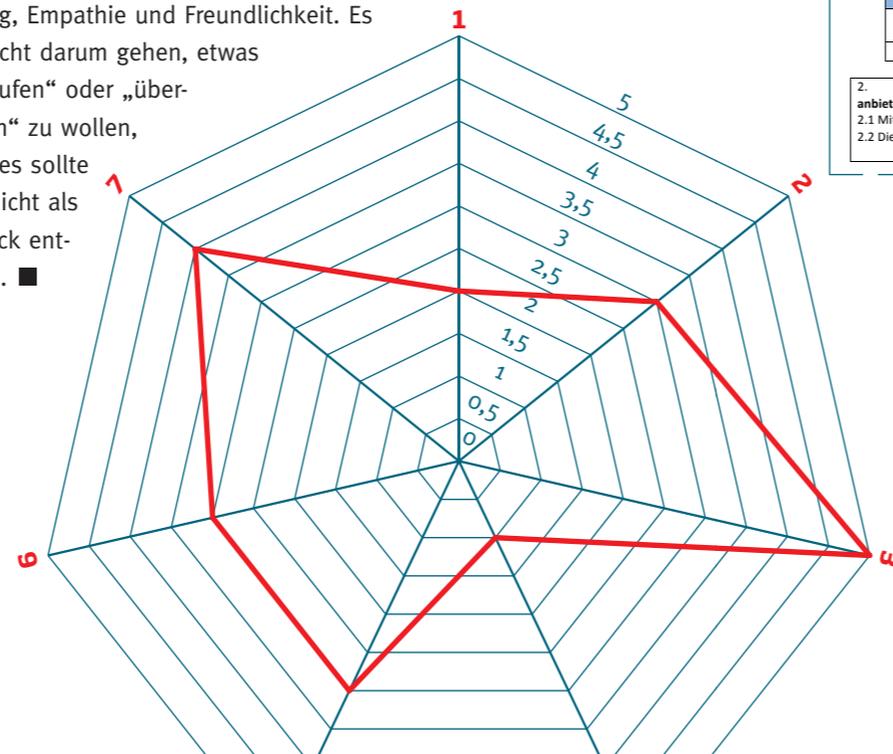
Das Feedbackgespräch dient der Rückmeldung über die Ergebnisse des U-Checks. Es bezieht sich auf die Auswertung durch die Interviewer/innen (Fremdeinschätzung) und schließt auch die Selbstbewertung des/der Interviewten mit ein – was das Qualifizierungsmoment der Selbsteinschätzung und Reflexion des U-Checks betont.

Selbstverständlich ist die Auswertung des U-Checks dafür Voraussetzung. Ob man das Interview per Band oder über

Mitschrift protokolliert: In jedem Fall erforderlich ist eine genaue Dokumentation. Zudem wurde eine **Auswertungs- und Rückmeldungsvorlage** entwickelt, die eine strukturierte, mit Skalierungen und einem Spinnendiagramm versehene Rückmeldung an das Unternehmen ermöglicht. Für diese Auswertungsarbeit ist ausreichend Zeit zu veranschlagen – der intensive Austausch zwischen den Interviewern/-innen ist hierfür und auch für das Feedback-Gespräch wichtig!

Gesprächskultur

In den Gesprächen sollten die folgenden Gesprächstugenden zum Tragen kommen: Offenheit und Unbefangenheit, Zurückhaltung, unbedingte Wertschätzung des Gegenübers, fragende Haltung, Empathie und Freundlichkeit. Es darf nicht darum gehen, etwas „verkaufen“ oder „überstülpen“ zu wollen, und dies sollte auch nicht als Eindruck entstehen. ■



Auswertung der Tätigkeitsfelder

KiM
Kompetenzoffensive
in Migrantenunternehmen

Unternehmen führen

Qualifikationsbedarf im Tätigkeitsfeld 1: Unternehmen führen				
1	2	3	4	5
Kein Handlungsbedarf ←————→ Viel zu tun				

1. **Unternehmen führen**
 1.1 Unternehmensprozesse gestalten
 1.2 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen
 1.3 Im Unternehmen kommunizieren
 1.4 Mit externen Anforderungen umgehen

Produkte und Leistungen erbringen und anbieten/ Technologien einsetzen

Qualifikationsbedarf im Tätigkeitsfeld 2: Produkte herstellen, Leistungen erbringen ...				
1	2	3	4	5
Kein Handlungsbedarf ←————→ Viel zu tun				

2. **Produkte und Leistungen erbringen und anbieten/ Technologien einsetzen**
 2.1 Mit Ausstattung und Technologie umgehen
 2.2 Dienstleistungen erbringen/ produzieren

Download der Auswertungsvorlage und Interview-Leitfaden sowie Benutzerhinweise unter: www.gab-muenchen.de/kim

- 1 Unternehmen führen
- 2 Produkte und Leistungen erbringen und anbieten/ Technologien einsetzen
- 3 Kunden und Lieferanten finden und halten
- 4 Lokale Vernetzung
- 5 Ideen, Ziele, Werte und deren Umsetzung
- 6 Wirtschaftlichkeit steuern
- 7 Qualität sichern

KiM
Kompetenzoffensive
in Migrantenunternehmen

1. Unternehmen führen

1.1 Unternehmensprozesse gestalten
 Welche Abläufe, Prozesse und Verwaltungsschritte gibt es in Ihrem Unternehmen (Büro-/Verwaltungsprozesse nicht vergessen – möglichst komplett erheben!)? Welche sind die wichtigsten? Wie schauen sie im Einzelnen aus?

- ✓ Welche Abläufe, Prozesse und Verwaltungsschritte gibt es in Ihrem Unternehmen (Büro-/Verwaltungsprozesse nicht vergessen)? Welche sind die wichtigsten? Wie schauen sie im Einzelnen aus?
 - Gibt es Reklamationen/ Rückläufer/ Verluste in bestimmten Bereichen bzw. Schnittstellen? Ggf. welche, wo? Welche Arbeit könnten Sie sich sparen? (Doppelarbeit)
 - Bedeutung für die Führung und die Unternehmensprozesse von EDV, IT, Netzwerke, Internet?
 - Aufteilung in Kern-, Führungs-, Unterstützungsprozesse?
 - Welche Abläufe müssen unbedingt Sie ausführen? Und warum?
 - Anteil von Leitung im Tagesgeschäft/ Anteil für Unternehmensführung?
- ✓ Was läuft daran gut? Wo treten Probleme oder Unsicherheiten auf?
 - Was könnte besser laufen?
- ✓ Was sollten Sie/ Ihre MitarbeiterInnen dafür können?
 - Welche Kompetenzen / Fähigkeiten / Fertigkeiten braucht es dafür?
 - Personale, fachliche, methodische und soziale Lernbedarfe
 - Als Führungskraft: Welche Dinge gehen Ihnen leicht, welche nicht so leicht von der Hand oder bleiben liegen, wo hakt es? Wo sehen Sie für sich noch Entwicklungspotential? Was würden Sie gerne noch können?

1.2 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen
 Hier geht es um Aspekte wie

- Personalrekrutierung,
- Fluktuation
- Personaleinsatzplanung,
- Personalführung/-entwicklung, Mitarbeitergespräche u.ä.
- Ggf. Betriebliche Ausbildung,

✓ Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter?

- Wie rekrutieren Sie (und andere Führungskräfte) MitarbeiterInnen? Gab es Situationen, wo Sie sich über Ihre Entscheidung der Einstellung geärgert haben? Wie sind Sie damit umgegangen?

Der Unternehmens-Check – Einige Tipps

- › Der U-Check ist eine Art Betriebserkundung, welche die Reflexion über die betrieblichen Prozesse und das eigene Handeln anregen will, keine defizitorientierte Fehlersuche.
 - › Die Untersuchung der betrieblichen Tätigkeitsfelder ist gleichzeitig ein Gang durch potenzielle Lernfelder.
 - › Die Bedarfsanalyse ist daher als erster Schritt der Qualifizierung zu verstehen.
 - › Gerade das „Offene Kennenlern-Gespräch“ bietet wichtige Möglichkeiten, den „migrationsspezifischen Hintergrund“ und spezifische Ressourcen wahrzunehmen. Es ist auch ein Element der Vertrauensbildung.
 - › Alle U-Check-Gespräche sollten von einer wertschätzenden Gesprächskultur geprägt sein.
- auch andere relevante Personen und Funktionsträger am Gespräch beteiligt werden.
- › Empfohlen wird, den U-Check mit zwei Interviewern/-innen durchzuführen (Wahrnehmungsbreite).
 - › Der zeitliche Abstand zwischen Befragung und Feedback sollte möglichst gering sein, um den angestoßenen Prozess lebendig zu halten.
 - › Für das Feedback-Gespräch ist eine genaue Dokumentation der Qualifikationsbedarfsanalyse anzulegen.
 - › Diese Analyseergebnisse werden dem Unternehmen vorab oder beim Feedback-Gespräch übergeben.
 - › Auf Betriebsseite sollte auf Basis dessen eine Selbsteinschätzung erfolgen (spätestens im Feedback-Gespräch selbst).
 - › Die Beachtung der Benutzerhinweise ist dringend erforderlich!
- ### Zur Durchführung
- › Der U-Check wendet sich in erster Linie an den/die Inhaber/in eines kleinen Unternehmens. Es können aber



Im Projekt KiM wurden ganz unterschiedliche Unternehmen von innen betrachtet.

Teilnehmerporträt

Mehmet Azman

„Ich wollte etwas aufbauen und die Zukunft in meine Hand nehmen,

... denn ich bin jung und da möchte ich in mich investieren.“ Das ist die Einstellung von Mehmet Azman, der erfolgreicher Inhaber der „Azman Schuhmacherei & Schlüsseldienst Solln“ ist. Sein Erfolg hängt damit zusammen, dass er Qualität verkauft. Er steht für fachmännische Arbeit und Zuverlässigkeit. Die Beratung seiner Kunden liegt ihm sehr am Herzen, so nimmt er auch gerne komplexe Kundenwünsche entgegen: Es macht ihm besondere Freude, für seine Kunden eine Lösung zu finden. Diese schätzen das sehr. Mehmet Azman: „Wer einmal zu mir kommt, kommt immer wieder!“ Der Erfolg hat aber auch mit immer neuen Überlegungen und Veränderung zu tun. So ist es für ihn wichtig, zu erkennen, welche Bereiche gut laufen und an welchen Stellschrauben gedreht werden kann, damit es noch besser läuft. Daher hat Mehmet Azman das Angebot des Projekts KiM angenommen, einen intensiven und oben-dreien kostenlosen Unternehmens-Check durchzuführen. Gemeinsam mit zwei KiM-Mitarbeitern/-innen stellte er sich Fragen zu unterschiedlichen Unternehmensbereichen, aber

auch zu seiner eigenen „Unternehmerbiografie“. So erhielt er nicht nur eine externe Einschätzung zum Stand seines Unternehmens, sondern fing auch selbst an, sich von einer anderen Seite mit seinem Betrieb auseinanderzusetzen – denn im Alltag bleibt nur wenig Zeit für analytische und strategische Fragen! Seitdem weiß Mehmet Azman klarer, was seine

„Um sein Unternehmen weiter zu entwickeln und zukunftsfähiger zu machen, hat er sich vorgenommen, auszubilden.“

eigentlichen Fragen als Unternehmer sind und welchen Weg er gehen kann, um diese zu beantworten.

Einen Teil dieses Weges konnte Mehmet Azman gemeinsam mit KiM gehen. So organisierte KiM für ihn und einige seiner Kollegen eine spezifische Schulung zu rechtlichen und fachlichen Kenntnissen im Bereich Aufsperrdienst



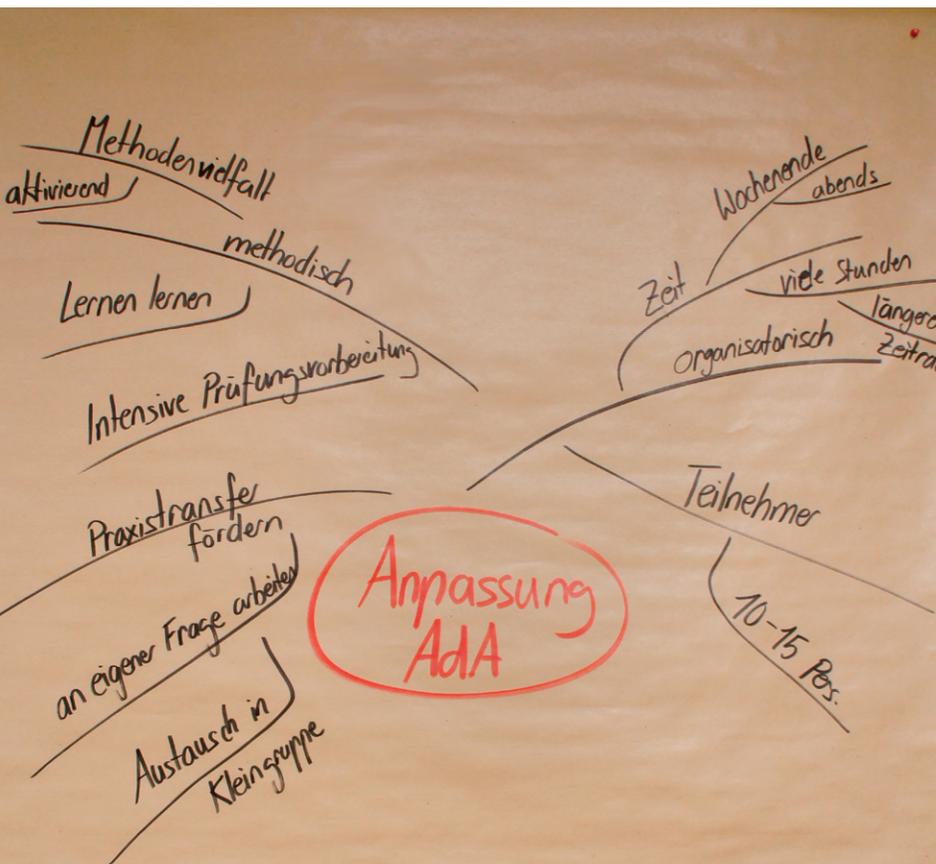
und Schließanlagen. Diese war für ihn sehr hilfreich, da er plant, sein Angebot zu vergrößern und ihm dazu spezifische Kenntnisse fehlten.

Um sein Unternehmen weiter zu entwickeln und zukunftsfähiger zu machen, hat er sich auch vorgenommen, auszubilden. Dazu benötigt er allerdings den von der deutschen Ausbildereignungsverordnung (AEVO) geforderten „AdA-Schein“ (Ausbildung der Ausbilder). Um diesen zu erwerben, hat er am KiM-AdA-Kurs teilgenommen, einem Kurs, der zeitlich wie inhaltlich besonders auf eine Teilnehmerschaft mit Migrationshintergrund ausgerichtet ist. Seine dort erworbenen Kenntnisse wendet Herr Azman zwischenzeitlich selber an, denn er bildet seinen ersten Azubi aus!

Auch durch den KiM-Unternehmens-Check ist für Herrn Azman noch deutlicher geworden, wie sehr ihn Fragen des Marketings beschäftigen. Er will z.B. wissen, wie er potenzielle Kunden ganz gezielt ansprechen und gewinnen kann.

Um solche Fragen zu beantworten, war für Herrn Azman die von KiM angebotene Qualifizierungsreihe: „Kleine Marketingtools mit großer Wirkung“ höchst interessant, gerade auch, weil sie sich an kleine und mittelständische Unternehmen richtet und weil dort in Kleingruppen der fachliche Input gleich auf das eigene Unternehmen und die spezifischen Fragestellungen bezogen wurde. Hier hat Herr Azman einige Anregungen erhalten. So sagt er: „Ich muss mir mehr Gedanken über meine Wunschkunden machen“. ■

Im AdA-Kurs wird in kleinen Gruppen gelernt, oft auch am Wochenende.



Ausbildung als Qualifizierungsschritt

Der AdA-Kurs: Zielgruppengerechte Anpassung eines Standard-Qualifizierungsangebots

Die Entscheidung eines Unternehmens, selbst Nachwuchskräfte auszubilden, stellt ein wichtiges Element seiner Personal- und Kompetenzentwicklung dar (auch wenn solche Begriffe gerade für kleine Unternehmen etwas fremd klingen mögen). Neuere Studien zeigen: Ausbildende Unternehmen engagieren sich stärker als andere für die Weiterbildung ihres Personals.¹ Aber auch die (beispielsweise in der Gastronomie weit verbreitete) Tatsache, kein ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, gilt oft als Grund dafür, selbst auszubilden.

Will man in Deutschland ausbilden, so benötigt man entweder einen Meisterbrief, oder einen „AdA-Schein“ (Ausbildung der Ausbilder). Dieser kann im „AdA-Kurs“ erworben werden, dem bundesweit geregelte Standards zugrunde liegen. Die Prüfung am Ende des Kurses ist gemäß Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) Voraussetzung für die Ausbildung im Betrieb.

Die Problematik von Standard-Bildungsangeboten, d.h. insbesondere deren Inflexibilität, lässt sich auf folgenden Ebenen verorten:

› auf der *Strukturebene*, in Ort und Zeit, da sie oft unflexibel gegenüber betriebsbezogenen Bedarfen und Rahmenbedingungen sind;

› auf den Ebenen der *Lerninhalte und -methoden*, indem sie kaum individuelles Lernen fördern;

› auf der *Transferebene*, da das Lernen an einem „künstlichen“ Lernort an einem festen Curriculum ausgerichtet ist und nur schwer in die Praxis übertragen werden kann (Transferproblem);

› auf der Ebene der *Lern- bzw. Prüfungsziele*: Zielt die Qualifizierung auf das Bestehen einer standardisierten Prüfung, wird das Lernen maßgeblich auf dieses Ziel hin ausgerichtet.

Nachfolgend wird dargestellt, warum es notwendig ist, gerade für Kleinunternehmen der Migrantenökonomie einen

¹ Vgl. etwa Dobischat, R. /Düsseldorff, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. Eine Bilanz. In: wsi mitteilungen 4/2013 (S. 247 – 254): „Ein deutlicher Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Weiterbildungsaktivität existiert beim Merkmal „Ausbildungsbetrieb“. Kleinbetriebe (ein bis 19 Beschäftigte), die eine berufliche Ausbildung anbieten, verzeichnen gegenüber Betrieben, die nicht in der beruflichen Ausbildung engagiert sind, eine bemerkenswert höhere Weiterbildungsbe-teiligung (71,2% zu 49,4%)“ (S. 249).

spezifischen AdA-Kurs anzubieten, der – soweit es die vorgegebene Standardisierung erlaubt – zielgruppenspezifische Adaptionen vornimmt. Diese Modifikationen beziehen sich auf die Ebenen: Struktur (Ort, Zeit), Lerninhalte/-methoden und Transfer sowie Lernziel.

Stellschraube 1: Veränderung des organisatorischen Rahmens

Qualifizierungsangebote für berufstätige bzw. unternehmerisch tätige Migrantinnen und Migranten sollten den engen Zeitbudgets dieser Zielgruppe Rechnung tragen und daher an den sog. „Randzeiten der Arbeitswoche“ liegen. Konkret bedeutet das **am Wochenende oder abends**. Für Geschäftsleute, deren Unternehmen bzw. Läden regelmäßig am Samstag geöffnet sind, bietet es sich an, den Kurs jeweils **am Sonntag** stattfinden zu lassen.

Im Sinne einer intensiven individuellen Auseinandersetzung mit den Inhalten sollte sich der Kurs über eine eher **großzügige Gesamtstundenzahl** erstrecken (ohne das Zeitbudget der Lernenden allzu sehr zu strapazieren). Dem entspricht kaum ein zusammenhängender Block, sondern eher ein Kurs, der z.B. **wöchentlich ein- oder maximal 2-mal** stattfindet. Diese kleineren Lerneinheiten können auch von tendenziell lernungewohnten Erwachsenen gut bewältigt werden. Der hier erprobte und vorgeschlagene Kursumfang beträgt 120 Unterrichtsstunden und rechnet mit zusätzlichen ca. 40 Stunden Selbstlernzeit insbesondere zur Prüfungsvorbereitung. Die Zeit zwischen den Kurseinheiten kann und sollte

zum Wiederholen oder zum Schließen von Verständnislücken genutzt werden.

Die **Teilnehmerzahl** sollte **10 bis 15 Personen** betragen. Das erlaubt einen regen Austausch im Seminar und es findet sich hierunter auch immer jemand, der für Verständnisfragen zwischen den Seminaren zur Verfügung steht.

Erfahrungsgemäß bleiben nicht alle Teilnehmer/innen über die gesamte Seminarlaufzeit am Ball. Die Gruppengröße verringert sich erfahrungsgemäß um ca. 30%, so dass auch eine etwas höhere Zahl von Anmeldungen akzeptiert werden kann.

» **Empfohlen wird, möglichst eine/n Referenten/-in mit Migrationshintergrund zu gewinnen. Ihm/ihr wird es leichter gelingen, ein Vertrauensverhältnis zu den Lernenden aufzubauen.**

Die durchführende Person (Referent/in) ist besonders für Lernende mit Migrationshintergrund ein entscheidender Faktor für effektives Lernen. Empfohlen wird deshalb, möglichst eine/n Referenten/-in zu gewinnen, der/die ebenfalls einen Migrationshintergrund hat. Ihm/ihr wird es leichter gelingen, ein Vertrauensverhältnis zu den Lernenden aufzubauen.

Stellschraube 2: Anpassungen der methodisch-didaktischen Kursgestaltung

Neben der organisatorischen Anpassung sollten Qualifizierungsangebote für Migrantinnen und Migranten insbesondere in didaktisch-methodischer Hinsicht auf die Anforderungen der Zielgruppe ausgerichtet sein.

Methodenvielfalt

Um der grundsätzlich hohen Heterogenität der Teilnehmer/innen an offenen Kursen der Erwachsenenbildung gerecht zu werden – die im migrantischen Zusammenhang aufgrund unterschiedlicher Ethnien noch tendenziell stärker ist – sollten vielfältige Lehr-Lern-Methoden zum Einsatz kommen. Diese reichen von aktivierenden und visualisierenden Darbietungsformen über Methoden der selbständigen Erarbeitung von Inhalten, der Anwendung abstrakter Regeln auf konkrete Situationen, kollegialer Beratung bis zur Simulation realer Ausbildungssituationen in Rollenspielen. Diese Abwechslung erleichtert es lernungewohnten Erwachsenen, sich über eine längere Zeit mit einem Thema zu beschäftigen und zeigt unterschiedliche Lernwege für unterschiedliche Individuen und unterschiedliche Lernziele auf.

Intensive Prüfungsvorbereitung

Da die erfolgreiche Absolvierung einer Abschlussprüfung beim AdA-Kurs ein explizites Kursziel ist, sollten Lernende mit Migrationshintergrund intensiv darauf vorbereitet werden. Sie sind vor allem auf solche Prüfungsanforderungen vorzubereiten, die ihnen besondere Schwierigkeiten bereiten. Dabei handelt es sich nicht in erster Linie um besonders schwierige Inhalte, sondern vielmehr um die Anforderungen, die sich aus

der Prüfungsform ergeben. Über die Simulation der schriftlichen, besonders aber der mündlichen Prüfung, erkennen die Teilnehmer/innen, worauf es in der Prüfungssituation ankommt und wie sie damit umgehen können. So können sie gezielt an

» **Neben den arbeitsrechtlichen und berufspädagogischen Kenntnissen ist es für diese Zielgruppe wichtig, das Lernen zu erlernen.**

ihrer Konzentrationsfähigkeit für die lange schriftliche Prüfung und an ihrem Aufgabenverständnis arbeiten und sich mit den Anforderungen der mündlichen Prüfung – die Simulation einer Unterweisungssituation – vertraut machen, indem schon im Kurs Rollenspiele durchgeführt werden. Wenn im Kursverlauf immer wieder Situationsaufgaben selbständig bearbeitet werden, ist dies eine ideale Vorbereitung auf Transferaufgaben in der schriftlichen Abschlussprüfung.

Das Lernen lernen

Neben den arbeitsrechtlichen und berufspädagogischen Kenntnissen ist es für diese Zielgruppe wichtig, das Lernen (wieder) zu erlernen. Es ist nicht davon auszugehen, dass erwachsene Lernende (mit oder ohne Migrationshintergrund) sich mit dem klassisch-schulischen Lernen oder auch mit selbständigem Lernen leicht tun. Es empfiehlt sich, sie dabei

mit unterschiedlichen Lernwerkzeugen und einer bewussten Gestaltung des Lernwegs zu unterstützen.

Folgende Aspekte bieten sich aus der KiM-Erfahrung an:

- › Bewusste **Reflexion** der individuellen **Ziele** und der individuellen **Leistungsfähigkeit** schon früh im Seminar z.B. anhand folgender Fragen: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Wie ist meine Leistungskurve über den Tag? Bin ich eher ein Frühaufsteher? Werde ich abends erst aktiv? Wie sollte die Ernährung in einer Lernphase aussehen?
- › **Klärung des individuellen Lerntyps**: Über gezielte Fragen zu bisherigen Lernerfahrungen und die bewusste Beobachtung des eigenen Lernens erkennen die Teilnehmer/innen die eigenen Lernstrategien bzw. Lernvorlieben. Darauf angepasste Lernmethoden werden im Kurs eingesetzt und geübt, z.B. laut lesen und Mindmaps erstellen. Zu Hause sollen die Teilnehmer/innen diese dann bewusst zum individuellen Weiterlernen nutzen.
- › Im Kurs sollten die Lernenden ganz konkret dazu aufgefordert werden, sich eine passende und **verbindliche Struktur für das selbständige Lernen** zwischen den Seminarterminen zu geben. So ist es hilfreich, feste Lernzeiten in der Woche ausdrücklich einzuplanen und auch mit der Familie zu vereinbaren, oder auch, die eigenen Lernunterlagen und Notizen systematisch und ordentlich (im Sinne von schnell auffindbar) abzuheften. Der/die Referent/in sollte die Teilnehmer/innen darauf verpflichten und sich erkundigen, wie sie mit der Struktur zurechtkommen.

- › Um sich neue **Fachbegriffe** einzuprägen, kann – wie beim Fremdsprachen-Lernen – ein **Vokabelheft** eingesetzt werden. Die Lernenden sollten das Heft individuell gestalten, d.h. jede/r notiert die Fachbegriffe, die er/sie nicht kennt, und formuliert die Erklärung oder Übersetzung mit eigenen Worten. Idealerweise wird die Bedeutung der Begriffe von den Lernenden erarbeitet und nicht vom/von der Referenten/-in „vordefiniert“.
- › Insgesamt sollte das **selbständige Erarbeiten von Themen** in Qualifizierungsangeboten für erwachsene Lernende mit Migrationshintergrund einen großen Raum einnehmen. In Kombination mit der Arbeit in Kleingruppen kann damit der

» **Das selbständige Erarbeiten von Themen sollte einen großen Raum einnehmen. So kann die Diversität der Lernenden optimal zum Lernen genutzt werden.**

Diversität der Lernenden nicht nur in idealer Form Rechnung getragen werden, sondern diese Diversität unmittelbar zum Lernen genutzt werden. Die jeweiligen Vorerfahrungen mit den Inhalten werden aktiviert und neue Informationen und Erkenntnisse in dieses Vorwissen integriert.

Förderung des Textverständnisses durch alternative Darstellungsformen

Aufgrund von Sprachbarrieren ergeben sich bei Lernenden mit Migrationshintergrund mehr Schwierigkeiten im Textverständnis als bei anderen Lernenden. Um diese Schwierigkeiten zu entschärfen und ein Verständnis für die behandelten Inhalte sicher zu stellen, sollten alternative Vermittlungs- und Darstellungsformen eingesetzt werden. So bieten sich Visualisierungen unterschiedlichster Art (Mindmaps, Symbole, Prozessdarstellungen, Karteikarten) an, um Texte in bildhafte Formen zu übersetzen. Alternativ können z.B. Gesetze zunächst laut vorgelesen werden, von einzelnen Lernenden in eigenen Worten wiedergegeben und anschließend anhand eines konkreten Falls durchgespielt werden. Vor allem das aufmerksame Lesen und richtige Erfassen der Inhalte von Texten sollte wiederholt im Rahmen des Kurses geübt werden.

Konstruktive Berücksichtigung der kulturellen Ausprägungen der Lernenden

Bei der didaktisch-methodischen Kursgestaltung sollte grundsätzlich gelten, die kulturellen Ausprägungen und Besonderheiten der Lernenden zu berücksichtigen. Das ist nicht ausschließlich in dem Sinne zu verstehen, dass kulturspezifische „Fettnäpfchen“ auf jeden Fall zu vermeiden seien. Dennoch sollte z.B. eine streng gläubige Muslimin nicht in die Lage gebracht werden, einem Mann die Hand zu reichen oder in einem Rollenspiel mit einem Mann gemeinsam aufzutreten. Positiv und ressourcenorientiert gesehen sollte die didaktisch-methodische Kursgestaltung jedoch möglichst die Heterogenität und Vielfalt der Lernenden gezielt nutzen – z.B. in Lerngruppen und Partnerarbeiten, bei der Zusammen-

stellung unterschiedlicher Lernstrategien u.ä. Eine besondere Betonung muss darauf gelegt werden, den Teilnehmenden für ihre erfolgreiche Tätigkeit als Unternehmer/innen und als Ausbilder/innen ihre kulturelle Prägung als Alleinstellungsmerkmal und Stärke bewusst zu machen.

» **Vieles deutet darauf hin, dass es trotzdem eine Unterstützung und Begleitung in der Arbeitspraxis braucht.**

Stellschraube 3: Förderung des Praxistransfers

Trotz aller bisher beschriebenen Möglichkeiten, den AdA-Kurs zu „entstandardisieren“ und bedarfsgerecht anzupassen, ist mit diesen die Transferproblematik nicht quasi-automatisch gelöst. Auch wenn die Vorbereitung auf die Praxis schon im Kurs so gut wie dort möglich berücksichtigt wurde: Vieles deutet darauf hin, dass es trotzdem eine Unterstützung und Begleitung in der Arbeitspraxis braucht. Eine solche Begleitung kann im Rahmen regelmäßiger Treffen nach Abschluss des eigentlichen Kurses stattfinden, dann, wenn die Lernenden das neu Gelernte in der Arbeit umsetzen. Dafür lässt sich beispielsweise ein „Praxisteam“ von AdA-Absolventen ins Leben rufen.

Die Gestaltung solcher „Praxisteam-Treffen“ sollte folgende Aspekte berücksichtigen.

Auch diese Treffen sollten sich so gut wie nur möglich in den Arbeitsalltag der AdA-Absolventen integrieren lassen. Hierfür bieten sich kurze (ca. 2-stündige) regelmäßig (ca. alle 3 bis 4 Wochen) stattfindende **Termine** am Abend an. Es sollten mindestens fünf Termine fest geplant werden, eine Verlängerung oder weitergehende Verstetigung kann sich auf Wunsch der Teilnehmer/innen ergeben.

Die **Teilnehmer/innen** sollten eine Funktion oder Arbeitsaufgabe haben, in der sie das im Kurs Gelernte auch tatsächlich anwenden können. Am Praxis-Team des AdA-Kurses sollten also nur solche Personen teilnehmen, die mit Ausbildung zu tun haben.

Die **Gruppengröße** sollte etwa sechs bis acht Personen betragen, um einerseits eine intensive Beschäftigung mit eigenen Fragen, andererseits eine gewisse Vielfalt an Erfahrungen zu ermöglichen. Es sollte um eine stetige Teilnahme geworben werden, eine Nicht-Teilnahme an einzelnen Terminen muss aber kein Ausschlusskriterium sein.

Ziel des Praxis-Teams ist es, sich mit den konkreten Fragen zu befassen, die sich im Ausbildungsalltag stellen. Die Teilnehmer/innen werden dabei unterstützt, Sicherheit und Souveränität in ihrer (neuen) Rolle als Ausbilder/in zu erlangen.

Methodisch bietet sich für das Praxisteam eine Kombination aus folgenden Elementen an:

- › Erfahrungsaustausch über gelungenen Praxistransfer und „Tipps und Tricks“ zur Ausbildung.

- › angeleitete kollegiale Beratung zu akuten Fragen und als schwierig empfundenen Situationen. Dazu gehört auch das Bewusst-Machen der eigenen Rolle und des eigenen Selbstverständnisses;
- › Planung, Begleitung und Auswertung von Anwendungsvorhaben und -projekten, d.h. Lernbegleitung konkret. ■

Zielgruppenspezifische Anpassung von Standard-Qualifizierungsangeboten

Einige Tipps

- › Planen Sie großzügig! Lassen Sie den Teilnehmern/-innen genügend Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten. Sorgen Sie für Pausen zwischen den Terminen. Vermeiden Sie zu lange, geballte Kurseinheiten (max. 1 Tag).
- › Gewinnen Sie wenn möglich eine/n Referenten/-in mit Migrationshintergrund. Das erhöht seine/ihre Glaubwürdigkeit, steigert die interkulturelle Kompetenz und schafft eine erste Vertrauensbasis.
- › Inputs sollten knapp, beispielhaft und bildlich illustriert sein.
- › Nutzen Sie aktivierende Lernformen, die die Teilnehmer/innen dazu bringen, sich die Inhalte – auch Fachbegriffe – selbst zu erarbeiten.
- › Bieten Sie vielfältige Lernmethoden an, um der tendenziell heterogenen Teilnehmergruppe gerecht zu werden.
- › Üben Sie das Textverständnis mit den Teilnehmern/-innen, indem diese Texte in eigenen Worten wiedergegeben.
- › Bestärken Sie die Lernenden darin, ihre Lernschwierigkeiten offen zu benennen, wenn sie bspw. einen schwierigen Text nicht auf Anhieb verstehen.
- › Machen Sie den Teilnehmern/-innen deren Lernfortschritt bewusst, auch und vor allem, wenn es sich um Fortschritte in überfachlichen Kompetenzen (wie z.B. Textverständnis, Lernmethodik o.ä.) handelt.
- › Aktivieren Sie die vielfältigen Vorerfahrungen der Migrantinnen und Migranten, und zeigen Sie daran deren bereits vorhandenen Kompetenzen auf.

Teilnehmerporträt

Irena Ostrovskaja

„Wir haben großen Bedarf an Fachkräften.“

Irena Ostrovskaja, Mitinhaberin der Roli GbR unterstreicht das mehrfach. Für die unter der Roli GbR zusammengefasste hauswirtschaftliche Versorgung und den Pflegedienst sind Fachkräfte überaus schwer zu finden. „Denn zum einen gibt es kaum Bewerber und zum anderen benötigen wir Personal mit doppelter Qualifikation. Sie müssen nicht nur fachlich gut qualifiziert sein, sondern neben Deutsch auch die Sprachen unserer Kunden sprechen.“

Fr. Ostrovskaja hätte sich wahrscheinlich selbst nicht träumen lassen, dass sie sich einmal um die Personalrekrutierung und -entwicklung eines Unternehmens kümmert. Schließlich war die Mathematik ihre Passion und ihr Studienschwerpunkt nach dem Abitur. Aber in der Welt von Zahlen und Gleichungen fehlte ihr zusehends der Kontakt mit Menschen und so wechselte sie schließlich ins medizinische Umfeld. Nach unterschiedlichen Tätigkeiten, unter anderem als Krankenschwester, Mitarbeiterin im Sozialamt, in der ambulanten Pflege und in einem Seniorenheim, lernte

sie schließlich Fr. Auerbach und Fr. Hersina kennen. Von da an war es nur noch ein kleiner Schritt bis zur gemeinsamen Gründung der Roli GbR.

Diese bot zuerst ausschließlich hauswirtschaftliche Dienstleistungen an und nahm 2011 schließlich die letzten Hürden für die Zulassung als ambulanter Pflegedienst. Im Lauf der

„wenn wir selbst ausbilden, lernen die zukünftigen Mitarbeiter die Arbeitsweise in Deutschland und gleichzeitig, wie wir in der Roli GbR das machen.“

Zeit wuchs die Roli GbR und so sind heute ca. 40 Mitarbeiter/innen für die Kunden mit ukrainischen, russischen, tschechischen, türkischen und auch deutschen Wurzeln da. Es sind hauptsächlich Stammkunden, die den Service der Roli GbR schätzen, der Kreis wächst kontinuierlich.

„Dafür benötigen wir Fachkräfte, die auch in Deutschland ausgebildet sind. Ausländische Fachkräfte muss man erst an-

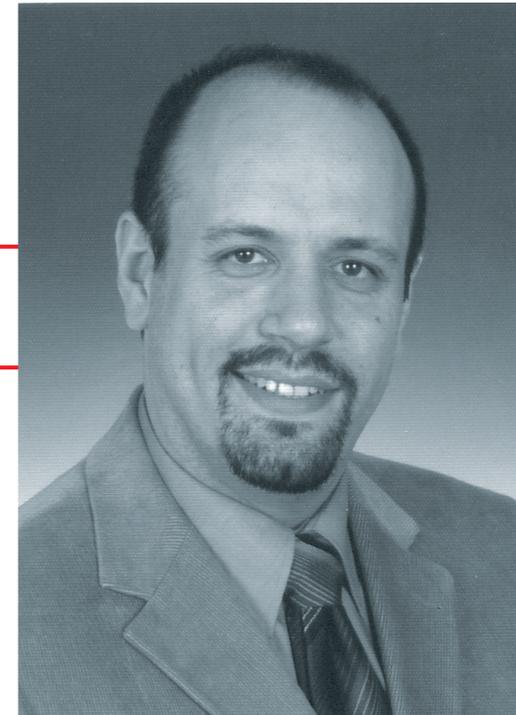


„Und nicht zuletzt haben wir hier viele junge Mitarbeiter, bei denen mir das Gelernte zu Gute kommt.“

lernen, aber wenn wir selbst ausbilden, lernen die zukünftigen Mitarbeiter die Arbeitsweise in Deutschland und gleichzeitig, wie wir in der Roli GbR das machen“ meint Fr. Ostrovskaja. Das Unternehmenswachstum und die oft mühsame Suche nach neuen Mitarbeiter/innen haben schnell zum Entschluss geführt, selbst auszubilden. Deswegen hat Fr. Ostrovskaja einen AdA-Kurs zur Vorbereitung für die Ausbildereignungsverordnung (AEVO) besucht. Organisiert hat diesen Kurs das Projekt KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen.

Fr. Ostrovskaja fand den Kurs überaus hilfreich. „Man kann sehr viele Fehler machen bei Auszubildenden. Das was ich im AdA-Kurs gelernt habe, ist aber auch gut übertragbar auf alle anderen Mitarbeiter, deren Führung, Kritik- sowie Einstellungsgespräche und anderes. Und nicht zuletzt haben wir hier viele junge Mitarbeiter bei denen mir das Gelernte zu Gute kommt.“ ■

Experten-Interview mit Ersan Özmen



Ersan Özmen ist freier Dozent und Gründer der Akademie für Bildung und Integration München (ABI). Er unterstützte KiM als Referent in den migrationspezifischen AdA-Kursen.

KiM: Herr Özmen, Sie haben bereits mehr als 100 Migranten und Migrantinnen dabei begleitet, den AdA-Schein zu machen. Wie war denn die Zusammensetzung der Teilnehmerschaft?

Ersan Özmen (E. Ö.): Mittlerweile habe ich acht AdA-Kurse, die sich speziell an Migranten richteten, erfolgreich begleitet. Der Großteil der Teilnehmer ist selbstständig, aber es sind auch Angestellte von großen Unternehmen, zum Teil von Migrantenunternehmen dabei, die morgen, übermorgen ausbilden wollen. Was die Nationalität angeht, waren bis jetzt viele Teilnehmer aus der Türkei dabei, also aus meinem Heimatland. Weitere Teilnehmer kamen aus dem früheren Ostblock.

Die Branchen sind unterschiedlich, auffällig stark sind dabei vertreten: Selbstbedienungsbäckereien, Einzelhandel, Postfilialen und Reinigungsunternehmen. Aber auch Teilnehmer aus der Immobilienbranche, Logistik, Marketingberatung und aus sozialen Berufen wie Pflegekraft waren vertreten.

KiM: Sie haben seit vielen Jahren auch AdA-Kurse bei anderen Bildungsträgern durchgeführt, die nicht speziell auf Migranten ausgerichtet waren. Welche Erfahrungen haben Sie da gemacht?

E. Ö.: Bei diesen Kursen, die für jeden zugänglich sind und von vielen Bildungsträgern angeboten werden, ist der Anteil an Migranten sehr niedrig und spiegelt nicht die Zusammensetzung der Münchner Bevölkerung mit ca. 36% Migrantenanteil. Es sind nur 1-2% Teilnehmer mit Migrationshintergrund in diesen Kursen anzutreffen. Auf der einen Seite erfreut es mich, dass zumindest ein paar Teilnehmer Migrationshintergrund haben, auf der anderen Seite macht es mich aber auch nachdenklich. Ein Grund dafür liegt in der sprachlichen Barriere, die Migranten von der Teilnahme an diesen Kursen abschreckt. Es sind vor allem die Fachbegriffe, die Schwierigkeiten bereiten.

Bei einigen Bildungsträgern werden AdA-Kurse als Blockwoche angeboten, 40 Stunden, Montag bis Freitag, und am darauffolgenden Dienstag die Prüfung. Diese Kurse sind nicht dafür ausgelegt, um Migranten abzuholen. Grundsätzlich stellt sich bei diesen Kursen die Frage, ob dabei nicht nur auf die Prüfung vorbereitet wird. Der AdA-Kurs spricht aber im Vergleich zu anderen Weiterbildungen einen sehr wichtigen Punkt an, die Verantwortung für einen jugendlichen Auszubildenden.

KiM: Ihre AdA-Kurse in KiM waren ja immer sehr begehrt. Worauf muss man Ihrer Meinung nach achten, wenn man für ein Qualifizierungsangebot werben will?

E. Ö.: Bei Migranten ist die persönliche Ansprache und Mund zu Mund Propaganda sehr wichtig, Vor allem die persönliche Ansprache ist sehr zeitintensiv, E-Mails, Briefe und Informationsbroschüren sind nicht sehr effektiv. Was zählt, ist der persönliche Kontakt zu möglichen Interessenten, wobei der Migrationshintergrund des Dozenten eine wichtige Rolle spielt. Einige Interessenten sind verwundert, dass der AdA-Kurs kostenfrei angeboten wird, selten bemerken sie, dass der Staat oder die Stadt etwas für sie im Bereich Weiterbildung tut.

KiM: Warum wollen die Teilnehmer/innen ausbilden, was sind ihre Motive?

E. Ö.: Im ersten AdA-Kurs war ein Teilnehmer dabei, der seine eigenen Kinder ausbilden wollte. Das hat er auch erfolgreich gemacht. Beide Söhne führen nun das Einzelhandelsunternehmen selbstständig und bilden weitere Jugendliche aus. Andere Teilnehmer wollen in Ihren Unternehmen oder als Angestellte in Migrantenunternehmen Jugendlichen aus dem Verwandten- und Bekanntenkreis ausbilden. Dabei ist zu beachten, dass viele Migrantenunternehmen oft Familienunternehmen sind.

KiM: Was ist in den KiM-AdA-Kursen, die sich speziell an Migranten richten, anders als bei anderen Kursen?

E. Ö.: Die Ausbildereignungsverordnung AEVO gibt den Inhalt der Kurse vor, das bedeutet, dass wir den gleichen Stoff bearbeiten wie bei allen anderen Kursen auch. Bei der

„Der AdA Kurs spricht einen sehr wichtigen Punkt an, die Verantwortung für einen jugendlichen Auszubildenden.“

Prüfung wird aber nicht nur Fachwissen, also Zahlen-Daten-Fakten, sondern vor allem Transferwissen anhand einer Situationsbeschreibung und mehreren Fragen dazu abgefragt. Deshalb lege ich innerhalb der zur Verfügung stehenden 120

Experten-Interview mit Ersan Özmen

Unterrichtsstunden sehr viel Wert auf Prüfungsvorbereitung, bei der wir IHK Prüfungen besprechen.

Dabei ergeben sich immer wieder Fragen zu Fachbegriffen oder zur Aufgabenstellung. Hier halte ich mich soweit wie möglich zurück und leite die gestellten Fragen an andere Teilnehmer weiter. So erklären sich die Teilnehmer die Fragen gegenseitig. Wir diskutieren viel, lernen dabei verschiedenen Gesichtspunkte, und auch den Sinn der dualen Ausbildung kennen, sowie viele Werkzeuge im Bereich Sozialkompetenz. Moderierte Diskussionen sind ein wichtiger Bestandteil des Unterrichts und können zu einer Verhaltensänderung bei den Teilnehmern führen. Jeder Verhaltensänderung geht eine Einsicht voraus, dies benötigt einfach viel Zeit und Vertrauen.

Einen weiteren Großteil der Prüfungsvorbereitung verwenden wir für Rollenspiele, deren Hintergrund in der Ausbildung von Jugendlichen und den Situationsbeschreibungen der Prüfung liegt. Textverständnis ist eine weitere Hürde und hängt mit der sprachlichen Barriere sehr eng zusammen. Wir benutzen hier ein Vokabelheft, in das die Teilnehmer die nicht verstandenen Wörter eintragen und beim nächsten Unterricht nachfragen.

In der Prüfung sind 70 bis 75 Fragen in 180 Minuten zu beantworten, dies erfordert eine hohe Leistungsfähigkeit, die

nicht immer vorhanden ist. Deshalb nehmen wir uns anfangs mehrere Stunden Zeit um festzustellen, wo jeder einzelne Teilnehmer steht. Wir lernen das Lernen zu lernen. Viele sind schon lange aus der Schule raus. Wir fragen uns: Wo will ich hin? Wie ist meine Leistungskurve über den Tag? Bin ich eher ein Frühaufsteher? Werde ich abends erst aktiv? Was für ein

„Wir diskutieren viel, lernen dabei verschiedene Gesichtspunkte, und auch den Sinn der dualen Ausbildung kennen“

Lerntyp bin ich? Merke ich mir Sachen durchs Sehen? Hören? Nachspielen? Bin ich eher ein haptischer Lerntyp? Dazu lernen die Teilnehmer Methoden wie: Mindmap und laut vorlesen. Sie sollen sich vieles selbstständig erarbeiten. Das sind Werkzeuge, die ich mit auf den Weg gebe. Und dadurch, dass wir das über drei, vier Monate ziehen, nehmen sie die Werkzeuge langsam an und setzen sie um. Disziplin ist dabei ein wichtiger Bestandteil. Deshalb überlegen sich alle Teilnehmer, wann sie sich für diesen Kurs auch zuhause Zeit nehmen wollen.

KiM: Und bei Rollenspielen, gibt es da nicht sogar noch mehr Hemmungen?

E. Ö.: Doch, am Anfang sind Hemmungen, wie bei allen anderen Teilnehmern auch, vorhanden. Doch eine gute Atmosphäre hilft hier sehr. Wichtig bei den Rollenspielen ist es, die kulturellen und religiösen Unterschiede zu beachten. Dabei spielen vor allem gemischte Rollenspiele, also Mann und Frau, eine wichtige Rolle. Interkulturelle Kompetenz und Fingerspitzengefühl des Dozenten sind dabei sehr wichtig. Aber das Wichtige ist ja, dass ich selber den AdA-Schein und Migrationshintergrund habe, erfolgreich bin, und damit ein Vorbild bin, das hilft.

KiM: Was fällt Menschen mit Migrationshintergrund im AdA-Kurs eher schwer?

E. Ö.: Das ist vor allem der zweite Teil der Prüfung, der mündlich abgefragt wird. Dabei müssen die Teilnehmer eine 15 minütige Unterweisung vorführen und dann 15 Minuten Fragen beantworten. Es fällt vielen schwer, Texte zu lesen, zu verstehen und Fragen zu beantworten, aber es fällt den meisten nach der Prüfungsvorbereitung anhand alter IHK Prüfungen mit der Zeit immer leichter. Dennoch, offene Fragen verstehen und sie mit eigenen Worten zu beantworten, ist eine weitere große Herausforderung. Sie kann nur überwunden werden, wenn eine gewisse Selbstsicherheit vorhanden ist. Dabei unterstütze ich die Teilnehmer. ■

Teilnehmerporträt

Atila Aydin

„Es liegt mir, Menschen zu qualifizieren, ausbilden gefällt mir einfach.“

Atila Aydin, Inhaber des PostCafe in München, nimmt man diese Worte ab. Denn in seinem Berufsleben hatte er schon viel mit der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern zu tun. Dabei ist Atila Aydin vor allem ein Unternehmertyp. Als gelernter KFZ-Mechaniker und Versicherungskaufmann wechselte er 2011 schließlich in eine neue Branche. Er eröffnete das PostCafe in Berg am Laim. Zuerst war die Verbindung von Post-Dienstleistungen und einem Café für viele ungewohnt, doch schon nach einem Jahr hat sich das PostCafe im Viertel etabliert. „Viele, die sich anfangs über die Kombination von Post und Café gewundert haben, sind mittlerweile Stammkunden geworden“ erzählt Hr. Aydin. So plant Hr. Aydin mittlerweile langfristig für sein Café und will ab Herbst 2012 auch selber ausbilden, „denn qualifizierte Mitarbeiter sind wichtig und ich verfolge hier eine langfristige Perspektive.“

Daher hat Hr. Aydin einen AdA-Kurs zur Vorbereitung für die Ausbildereignungs-Verordnung (AEVO) besucht. KiM hat diesen Kurs organisiert, der zeitlich wie auch inhaltlich beson-

ders auf eine Teilnehmerschaft mit Migrationshintergrund ausgerichtet ist. Hr. Aydin hat von diesem Angebot profitiert.

„Ohne KiM hätte ich das nicht geschafft!“

„Ganz ehrlich, ohne zu schmeicheln, kann ich sagen, dass ich die Prüfung zur AEVO ohne KiM nicht geschafft hätte.

Die Prüfung vor der IHK war schwierig. Und das, obwohl der

„Viele, die sich anfangs über die Kombination von Post und Café gewundert haben, sind mittlerweile Stammkunden geworden.“

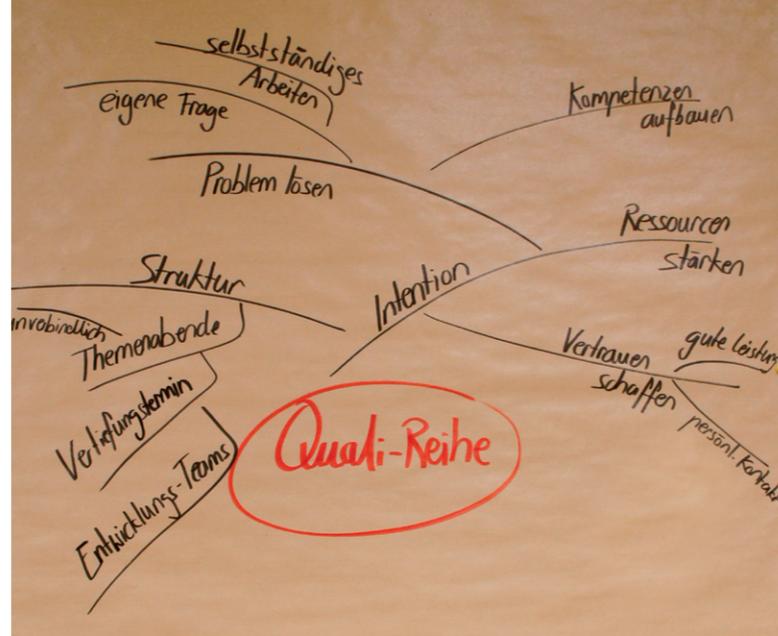
Dozent unseres Kurses sehr gut war, uns alle sehr unterstützt und eine prima Prüfungsvorbereitung gemacht hat.“

Jetzt plant Hr. Aydin speziell für seine Bedürfnisse einen Kaufmann oder eine Kauffrau für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen auszubilden. Dabei legt er auch in der Ausbildung Wert auf hohe Qualität. So wie seine Mitarbeiter



„Die Prüfung vor der IHK war schwierig. Und das, obwohl der Dozent unseres Kurses sehr gut war, und uns alle sehr unterstützt hat.“

auch, sollen der oder die Auszubildende Schulungen bei der Post und der Postbank durchlaufen. „Am liebsten würde ich im Verbund mit der Post gemeinsam ausbilden.“ Einen Auszubildenden hat Hr. Aydin noch nicht im Auge, aber einige der Praktikanten, die er im Laufe des letzten Jahres bei sich hatte, hätten vielleicht Interesse. ■



Weiterbildung - zielgruppengerecht

Die „Thematische Qualifizierungsreihe“ - Konzeptvorschlag für eine zielgruppengerechte Weiterbildung

Hintergründe

Die „Thematische Qualifizierungsreihe“ ist ein Qualifizierungskonzept, das im Rahmen des Projekts „KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen“ entwickelt wurde, um insbesondere kleine(re), von Einwanderern geführte Unternehmen zu erreichen. Erprobt wurde es zum Thema „Marketing“. Es ist grundsätzlich jedoch denkbar, die unten dargestellte Struktur auch bei der Erarbeitung anderer Themen zu verwenden, wenn gleich hierfür sicherlich gewisse Adaptionen notwendig sind. Dieses Qualifizierungskonzept versucht, einer ganzen Reihe von Phänomenen Rechnung zu tragen, die im Kontext der Qualifizierung von KMU generell und im Blick auf Unternehmen der Migrantenökonomie im Besonderen als schwierig oder problematisch dargestellt werden. Sie beginnen bei den häufig schwierigen zeitlichen Rahmenbedingungen und reichen über strukturelle und individuelle Bildungs- und Lernfragen bis hin zu möglichen besonderen Bedarfen, die sich aus der Migrationssituation oder kulturellen Unterschiedlichkeiten ergeben.

Strategische und lernmethodische Grundlagen

Lernbegleitung

Der Thematischen Qualifizierungsreihe liegt das Modell der

„Lernbegleitung“ zugrunde. Dieses basiert auf dem Grundsatz, dass nur das Individuum selbst lernen kann, dazu aber entsprechender „Ermöglichungsbedingungen“ (Arnold 2012) und „Lernbegleitung“ (Bauer et al. 2006) bedarf. Das Modell geht davon aus, dass eine Qualifizierung in sachlich-fachlichen Teilbereichen zwar Wissen vermittelt, damit aber noch keine Handlungskompetenzen entwickelt werden. Informationen

» Informationen und Wissen sind nur Voraussetzungen dafür, wirklich kompetent handeln zu können. Die Kompetenz wird erst im Tun entwickelt.

und Wissen sind nur Voraussetzungen dafür, wirklich kompetent *handeln* zu können. Die Kompetenz wird erst im *Tun* entwickelt. Es ist daher ein Qualifizierungsangebot gefragt, das die Entwicklung und Stabilisierung von *Handlungskompetenz* unterstützt. Frontalunterrichtlich-konsumptive Lehrangebote sind hierfür wenig nützlich, möglichst selbstorganisiertes Lernen ist gefragt.



Die „Thematische Qualifizierungsreihe“ – Im Plenum wird mit Bildern und Beispielen gearbeitet, bevor die Teilnehmer/innen in Kleingruppen aktiv werden.

Lernen in der Arbeit – Lernen am eigenen Problem

Der Ansatz der „Lernbegleitung“ schließt sich mit einer weiteren lernpsychologischen und -methodischen Fundierung zusammen, die besagt, dass Kompetenzentwicklung des *Lernens in realen Handlungs- und Anforderungssituationen* bedarf, also etwa des „Lernens in der Arbeit“ (vgl. Bauer et al. 2004). Engstens verwandt mit diesem Ansatz ist der Gedanke, dass erst dann wirkungsvoll gelernt wird, wenn ich in solchen Situationen auf Fragen und Probleme stoße, die ich lösen will oder muss: das „Lernen am eigenen Problem“ (vgl. Brater et al. 2004).

Lernen ausgerichtet auf spezifische betriebliche Situationen und Bedarfe

Auch die *Transferproblematik* spricht dafür, das Lernen direkt innerhalb spezifischer realer Anforderungsbedingungen zu

» **Qualifizierungsmaßnahmen sollen stärker an den spezifischen betrieblichen Situationen und Bedarfen ausgerichtet werden.**

fördern. Diese Problematik steht in engem Zusammenhang mit „Standard-Bildungsangeboten“ und bezeichnet den Umstand, dass das dort Gelernte nicht oder nur schwer in den Alltag umgesetzt werden kann. Gefordert wird daher bereits auf dieser allgemeinen Ebene, dass Qualifizierungsmaßnah-

men stärker an den *spezifischen betrieblichen Situationen und Bedarfen* ausgerichtet werden sollten. Verstärkt gelte dies noch für *Unternehmen mit Migrationshintergrund*, denn sie weisen „besondere Problemlagen“ auf, die in einem ersten Schritt „sensibel und individuell“ zu erheben und in einem zweiten Schritt dann ebenso individuell zu bearbeiten seien (vgl. beMep 2009).

Unternehmerisches Handeln – Von der Vision über die Strategie zur Umsetzung

Ein weiterer Ansatz, welcher der Konzeption der „Thematischen Qualifizierungsreihe“ zugrunde liegt, ist das Modell der „4 Ebenen des unternehmerischen Handelns“¹. Es besagt, kurz zusammengefasst: Der Unternehmer muss wissen, wohin es geht, wie er dahin kommt, und was er dafür tun/können muss. Denn die meisten unternehmerischen Probleme sind darauf zurückzuführen, dass eine Vision fehlt, oder Vision, Strategie und Umsetzungsaktivitäten nicht zusammenpassen. Dann nützt es wenig, jemanden in einem bestimmten Teilbereich zu qualifizieren, wenn das Problem in einem ganz anderen Bereich entstanden ist. Es muss dort gelöst werden, wo es herkommt.

Ressourcenorientiertes Lernen

Als weitere Grundlage für die Konzeption der Qualifizierungsreihe gilt die Orientierung an vorhandenen Ressourcen der teilnehmenden Unternehmer/innen. Ressourcenorientiertes Lernen gibt der Erarbeitung der vorhandenen, insbesondere migrationsspezifischen Stärken und Potenziale Raum, um sie für die Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund bewusst zu machen, damit sie diese gezielt einsetzen können:

„Anstatt wie häufig Beratungs- und Qualifizierungsangebote auf die Behebung von Schwächen der Migranten/innen auszurichten, empfiehlt es sich, die Angebote auch bewusst auf Stärken auszurichten, um spezielle Potentiale zu nutzen (...) Motto ‚Stärken ausbauen – Schwächen ausgleichen‘“ (Ram-boll 2007, 97).

Vertrauensbildung

Eine wesentliche Herausforderung der Qualifizierung von Migrantenunternehmen stellt die Vertrauensbildung dar. Auf der Ebene der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen bezieht sie sich in erster Linie auf die qualifizierenden Perso-

» **Dieses Angebot bietet die Möglichkeit, sich in mehreren kleinen Schritten auf einen Wissens- und Kompetenzaufbau einzulassen und Vertrauen aufzubauen.**

nen, aber auch auf die angewendeten Methoden, die Qualität der Inhalte, sowie auf die Vertrauensbildung zu den anderen Gruppenmitgliedern. Diese – in erster Linie – *persönliche* Vertrauensbeziehung zwischen der qualifizierenden Person und den Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund ist für eine erfolgreiche Qualifizierung wesentlich – und hat hier möglicherweise eine höhere Bedeutung als in der Arbeit mit deutschen Zielgruppen.

Das Konzept der „Thematischen Qualifizierungsreihe“ versucht, all diesen durchaus anspruchsvollen Anforderungen mit einer Kombination der oben kurz dargestellten Ansätze und einer besonderen Angebotsstruktur zu begegnen, die nachfolgend skizziert wird. Grundlage hierfür sind Erfahrungen, die bei der Entwicklung und Durchführung der „Thematischen Qualifizierungsreihe“ am Beispiel des Themas „Marketing“ gewonnen wurden.

Struktur und Inhalte der Thematischen Qualifizierungsreihe

Grundsätzlich ist es bedeutsam, inhaltlich und methodisch einen einladenden Lern- und Qualifizierungsweg anzubieten, der deutlich macht:

Dieses Angebot bietet die Möglichkeit, sich in mehreren kleinen Schritten auf einen Wissens- und Kompetenzaufbau einzulassen und Vertrauen aufzubauen. Diese Schritte sind in ihrer Verbindlichkeit selbst zu bestimmen. Bereits von Anfang an, dann aber zunehmend, spielt die Bearbeitung ganz konkreter, eigener Fragen und Problemstellungen eine wichtige Rolle – bei der die Teilnehmer aber immer begleitet werden.

¹ Soweit es die Entwicklungen dieses Qualifizierungskonzepts im Projekt KiM angeht, sei hier ganz besonders auf die konzeptionelle und praktische Mitwirkung von Anja Antropov (Antropov & Partner) hingewiesen.

Dieser einladende Charakter beginnt bereits beim „**Einladungsmarketing**“ (s. dazu Anhang 1) und bezieht sich auch insgesamt auf das „**Setting und die Durchführung der Veranstaltungen**“ (s. dazu Anhang 2).

Überblick über das mehrstufige Verfahren der „Thematischen Qualifizierungsreihe“:²

- › Stufe 1: Themenabende
- › Stufe 2: Vertiefungstermine
- › Stufe 3: Entwicklungs-Teams

Themenabende

Einen ersten, unverbindlichen Qualifizierungsschritt stellen mehrere sog. „Themenabende“ dar. Es wird eine vertrauensbildende Atmosphäre angestrebt. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt (max. 20). Die Themenabende sind kurz (ca. 2 Stunden) und finden am Abend „nach Geschäftsschluss“ statt. Eine Spezifik dieser Themenabende besteht darin, die durchaus notwendigen „Inputs“ möglichst bildhaft und „subjektivierend“, d.h. insbes. die verschiedenen Sinne ansprechend, wie auch möglichst „dialogisch“, die Teilnehmerschaft einbeziehend, anzubieten.

Über den reinen Wissenserwerb hinweg, wird der Kompetenzaufbau der Teilnehmer/innen von Anfang an angestoßen, indem sie bereits in den Themenabenden dazu ermutigt werden, das Gehörte auf die eigene Situation zu übersetzen. Dies kann durch Einzelarbeit geschehen, die auf Grundlage von vorbereiteten Arbeitsblättern durchgeführt wird, und/oder³

durch moderierte Gruppenarbeit⁴, in der sich die Teilnehmer/innen gegenseitig, aber auch den/die Moderatoren/-in kennenlernen können. Hier kann individuellen Fragen nachgegangen werden und ein Austausch zwischen den Teilnehmern/-innen stattfinden.

An jedem Themenabend wird ein anderer Schwerpunktaspekt des übergreifenden Themas betont, die angesprochenen Aspekte tauchen jedoch immer wieder so auf, dass der Gesamtzusammenhang (gerade für Besucher einzelner Veranstaltungen) erkennbar bleibt.⁵

Unabhängig davon, ob man als Teilnehmer/in nur einen oder mehrere „Themenabende“ besucht: Sie werden von vornherein dargestellt als „erste Schritte“ auf dem Weg des „Lernens am eigenen Problem/der eigenen Fragestellung“, der bereits an den Themenabenden beginnt, aber in der Regel weiterer Bearbeitung bedarf. Daher wird auf die Möglichkeit der weiteren gemeinsamen Erarbeitungen in Kleingruppen verwiesen (Vertiefungstermine und Entwicklungs-Teams), die sich insbesondere auf die Bearbeitung eigener Fragestellungen beziehen.

Vertiefungstermine in Kleingruppen

Im Sinne des Kompetenzaufbaus findet hier als erster Schritt eine Annäherung an die eigenen Fragestellungen und Problemsituationen statt. Die Eigenaktivität der Teilnehmer/innen in den Kleingruppen steigt. Damit stellen die Vertiefungstermine einen wichtigen Zwischenschritt dar. Sie können zum einen der Vertiefung des bisher Gehörten und Erarbeiteten dienen, der Wissensinput kann vertieft werden. Gleichzeitig beinhalten sie aber auch weitere Schritte, um Handlungskompetenz zu erlangen.

Teilnehmerstimmen

„Wir konnten in unserem Unternehmen bereits einige Verbesserungsvorschläge umsetzen und durch die Denkanstöße Schwachstellen erkennen.“

„Besonders hilfreich empfanden wir die Herangehensweise zur Kundengewinnung, nicht gestreut alle Kunden ansprechen zu können und sich stattdessen einen Kundenkreis zu sichern.“

„Am hilfreichsten war die objektive Beurteilung unseres Onlineshops eines Außenstehenden. Der Shop wurde umgehend überarbeitet und unser Image, wie wir uns sehen und wie wir nach außen wirken, passt nun auch zusammen.“

„Ich habe wenig Erwartungen an die Bearbeitung meiner Frage gehabt. Ich war überrascht davon, dass so viele neue Ideen gerade von fachfremden Menschen kommen.“

„Es wurde mir klar, dass es nicht ganz klar ist, was ich anbiete. Ich muss mich mehr auf eine Sache konzentrieren.“

² Beschrieben ist hier das bislang erprobte Verfahren, das vier „Themenabende“, einen „Vertiefungstermin“ (für mehrere Gruppen) und fünf „Entwicklungsteam-Treffen“ (für mehrere Gruppen) umfasste. Andere Formate sind natürlich denkbar und auch von der gewählten Thematik abhängig. Besonderer Berücksichtigung bedarf jedoch die für diese Zielgruppe generell vorhandene Knappheit vor allem zeitlicher Ressourcen.

³ Bei der Durchführung der Thematischen Qualifizierungsreihe führten die Teilnehmer/innen zunächst eine Einzelarbeit durch, bevor sie sich auf deren Grundlage in moderierten Kleingruppen dazu austauschten.

⁴ Bei der Durchführung der Thematischen Qualifizierungsreihe empfiehlt es sich, die Kleingruppen zu moderieren, da es den Teilnehmern/-innen nur schwer gelingt, das neue Wissen auf die eigene Situation zu übersetzen und sich darüber auszutauschen.

⁵ Am konkreten Beispiel des Themas „Marketing“: Titel der Gesamtreihe: „Kleine Marketingtools mit großer Wirkung. Die Geheimnisse effektiven Marketings für multikulturelle Unternehmer/innen mit wenig Zeit“.

Die Themen der 4 Themenabende (TA):

TA 1: „Die Wünsche meiner Kunden sind der Schlüssel zum Erfolg. Wie Sie die eigentlichen Bedürfnisse Ihrer Kunden erkennen und für Ihr Geschäft nutzen.“

TA 2: „Mein unwiderstehliches Angebot, zu dem meine Kunden einfach JA sagen müssen. Geniale Verkaufsbotschaften, die Ihr Angebot für die Kunden unwiderstehlich machen.“

TA 3: „Andere werben für mich – und das auch noch kostenlos. Mundpropaganda und wie Sie diese befeuern können (Empfehlungsmarketing).“

TA 4: „Meine Kunden bezahlen mir gerne höhere Preise. Wie Mehrwert für den Kunden und Preisgestaltung zusammenspielen. Erfolgreich höhere Preise am Markt durchsetzen.“

Methodisch-didaktisch gesehen werden hier Gruppenarbeit und selbstorganisiertes Lernen intensiviert, es geht um die Ausschärfung der eigenen Fragestellung(en). Bereits hier ergibt sich über das intensivere Einbringen der eigenen Situation und Person die Möglichkeit, intensiver auf migrations- und kulturspezifische Erfahrungen einzugehen.

» **Die Teammitglieder können sich nun auf die eigene spezifische Fragestellung ihres Unternehmens konzentrieren, Umsetzungen erproben und sich darüber austauschen.**

Die Anmeldung zu einem solchen „Vertiefungstermin“ aus dem Besuch von einem oder mehreren Themenabend(en) heraus, sollte möglichst verbindlich sein. Die Anzahl solcher Vertiefungsgruppen hängt natürlich ab von der Zahl der Interessierten aus den Themenabenden.

Für diese Treffen sollten die zeitlichen Rahmenbedingungen, die i.d.R. denen der „Themenabende“ in etwa entsprechen, gemeinsam besprochen werden. Da hier die Arbeit in kleineren Gruppen in den Vordergrund tritt, ist auf geringere Gruppengröße (ca. 6-8) zu achten (evtl. Parallelführung von Vertiefungsgruppen).

Entwicklungs-Teams

Im Vertiefungstermin wurde herausgefunden, was die individuelle spezifische Fragestellung ist. Im Zentrum der Entwicklungs-Team-Treffen steht die Bearbeitung dieser Fragen. Die Terminvereinbarungen sind verbindlich, es entsteht eine feste Gruppe mit 6 bis 8 Personen, die gemeinsam an den eigenen Fragestellungen arbeiten will. Die Teammitglieder können sich nun auf die eigene spezifische Fragestellung ihres Unternehmens konzentrieren, Umsetzungen erproben und sich darüber austauschen. Hierzu ist eine Vertrauensbeziehung sowohl zwischen den Teammitgliedern als auch zu dem/der Moderator/in unbedingt notwendig.

Es können auch andere Qualifizierungsbedarfe in den Blick genommen werden, die im Verlauf der gemeinsamen Erarbeitungen deutlich werden. Ziel ist die zunehmende Selbststeuerung durch das bislang schon angelegte, hier noch intensiviertere selbstorganisierte Lernen. Bei einem Weiterarbeitsbedarf über die lernbegleiteten Entwicklungs-Team-Treffen hinaus, können selbstorganisierte Erfahrungsaustausch-Gruppen (z.B. in Form des Kollegialen Austausches/Kollegialer Beratung) initiiert werden. ■



Literatur zu diesem Abschnitt

Arnold, R. (2012): Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife. Schneider Verl. Hohengehren.

Bauer, H. G. / Brater, M. / Büchele, U. / Dahlem, H. / Maurus, A. / Munz, C. (2004): Lernen im Arbeitsalltag – Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen. Schriftenreihe: Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der GAB-München, Bd. 1. Bielefeld, Verlag W. Bertelsmann (wbv)

Bauer, H. G. / Brater, M. / Büchele, U. / Dufter-Weis, A. / Maurus, A. / Munz, C. (2006): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. Schriftenreihe: Beiträge zur Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der GAB-München, Bd. 3. Bielefeld, Verlag W. Bertelsmann (wbv)

beMep (2009): Beratung von Betrieben zu Bildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Perspektiven für die Weiterbildungsarbeit in türkischen Betrieben Berlins. Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Modellprojekt beMep. Herausgegeben vom Berufsfortbildungswerk GmbH (bfw) Unternehmen für Bildung Geschäftsstelle Berlin/ Brandenburg/ Neubrandenburg. Berlin

Brater, M. / Dahlem, H. / Maurus, A. (2004): Lernen am eigenen Problem. Berufliche Weiterbildung durch Lernbegleitung. In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. (5)

Ramboll (2007): Studie zu ethnischen Ökonomien in München. Endbericht. München

Anhang 1 Einladungsmarketing

- › Unterscheidung zwischen Kontakten zu potenziell direkt interessierten Unternehmer/innen und Multiplikatoren; Erstellung von Marketinglisten für beide.
- › Versand der Einladungen per E-Mail; separate Einladung für Multiplikatoren mit der Aufforderung, sie an potenzielle Interessenten weiterzuleiten.
- › Anmeldungen möglich über E-Mail, Fax, Post oder telefonisch; Wahl zwischen der Anmeldung für Einzeltermine oder die gesamte Reihe der „Themenabende“ (Anmeldeformular für Fax in E-Mail enthalten; Link in E-Mail zur Direktanmeldung).
- › Angebot einer Teilnahmebestätigung im Falle des Besuchs aller Veranstaltungen (gerade für diese Zielgruppe besitzen Qualifizierungsbescheinigungen oft einen hohen Stellenwert). Besondere Betonung der kostenfreien Teilnahme an den KiM-Angeboten.
- › Besondere Aufmerksamkeit bei allen Ankündigungs- und Einladungsmaterialien hinsichtlich der möglichst persönlichen Ansprache.
- › Bezug und Formulierung des Titels der Veranstaltungsreihe wie auch der Einzelveranstaltungen auf praxisrelevante

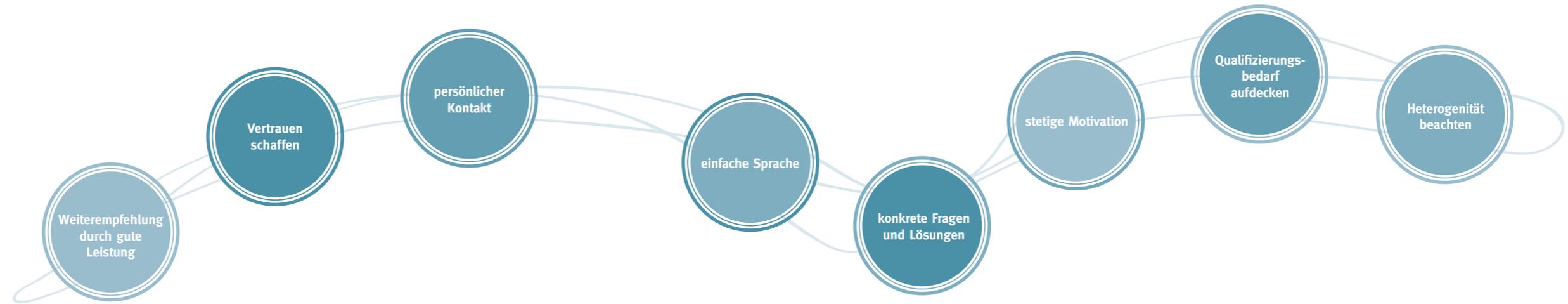
Bedarflagen, um praktikable Orientierungen und Bearbeitungsrichtungen erkennbar werden zu lassen.

- › Turnus der Einladungs-E-Mails: 1. Einladungs-E-Mail: ca. 2-3 Wochen vor dem Termin; 2. Einladungs-E-Mail ca. 1 Woche vor dem Termin; 3. Einladungs-E-Mail: am Veranstaltungstag vormittags, nur an angemeldete Teilnehmer.
- › Nachtelefonate insbes. bei den Multiplikatoren, um über die Veranstaltung und die Einladungs-E-Mail zu informieren. Telefonische Kontaktaufnahme wenn möglich auch bei Angemeldeten, die bei Veranstaltungen unentschuldig fehlen.
- › Um die Schwelle der Anmeldung möglichst gering zu halten: Bei jeder Veranstaltung wird die folgende Veranstaltung beworben, Anmeldeformulare sind in den Teilnehmerunterlagen enthalten und können gleich abgegeben werden.

Anhang 2 Setting und Durchführung der Veranstaltungen

Zum Durchführungskonzept gehören auch

- › ... die Gestaltung eines „einladenden“ Charakters der Veranstaltungen selbst. Hierzu zählen z.B. die persönliche und namentliche Begrüßung der Teilnehmer/innen bei jeder Veranstaltung, die gastliche Atmosphäre der Räume, das Bereitstellen von Getränken und kleinem Imbiss sowie von möglichst praktischen und attraktiv aufbereiteten Informationen und Arbeitsmaterialien ggf. inkl. Anschauungsmaterial zum Thema des Abends, wie z.B.: Comic, Verpackungen etc.
- › ... die Auswahl von „vielversprechenden“ Titeln für die Veranstaltungen, dass hier z.B. in kurzer Zeit etwas Kleines, Überschaubares erfahren wird, das eine große Wirkung erzeugt. Dies setzt an den Bedarfen der Unternehmer/innen an, die in erster Linie wenig Zeit haben, schon lange etwas z.B. für ihr Marketing tun wollen, aber gar nicht wissen, wo sie dabei anfangen sollen. Die Veranstaltungsreihe verspricht – und gibt! – Orientierung. Für jede Problemdarstellung wird in der Veranstaltung nach einer Lösung gesucht.
- › ... sowohl ein pädagogischer wie auch ein fachlicher Referent. Je nach Anzahl der zu moderierenden Kleingruppen, werden noch weitere Personen für die Moderation der Kleingruppen benötigt.



Zugang zu Unternehmern/-innen mit Migrationshintergrund – Einige Tipps

- › Die Zielgruppe der Migrantenunternehmen gibt es nicht. Die Migrantenökonomie ist so heterogen wie die einheimische auch.
- › Qualifizierungsbedarfe von Migrantenunternehmen sind sehr individuell – nur wenn die konkreten Probleme und Fragen angesprochen werden, entsteht Interesse.
- › Bei der Ansprache von Personen mit Migrationshintergrund ist es wichtig, eine leicht verständliche Sprache zu wählen (z.B. kurze Sätze). Sprachbarrieren sind bei Menschen dieser Zielgruppe oft vorhanden, selbst wenn es sich nur um „gefühlte“ Sprachunsicherheit handelt.
- › Die beste Öffentlichkeitsarbeit ist, gute Leistung anzubieten – Empfehlungen führen quasi automatisch zu neuen Teilnehmern/-innen.
- › Wurden konkrete Qualifizierungsbedarfe erkannt, sollten konkrete Lösungsangebote folgen.
- › Für die Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund an Qualifizierungsmaßnahmen ist eine Vertrauensbasis essenziell. Diese herzustellen gelingt weniger gut über Institutionen, viel bedeutsamer ist der Weg über Personen und direkte, persönliche Kontakte.
- › Eine geringe Beteiligung an Qualifizierungsangeboten kommt z.T. daher, dass Unternehmern/-innen mit Migrationshintergrund der eigene Qualifizierungsbedarf nicht bewusst ist. Will man diese Zielgruppe erreichen, so ist eine Sensibilisierung hierfür unbedingt notwendig.
- › Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen ist ein fortwährender Prozess, auch im Verlauf von Qualifizierungen. Die Teilnehmer/innen müssen stetig motiviert werden.
- › Qualifizierungsangebote sollten eine geringe Eintrittsschwelle haben (kostengünstig, zeitlich gut gelegen, unverbindlich, einladend).
- › Kostengünstige, aber nicht kostenfreie Qualifizierungen anbieten, da dies z.T. skeptisch macht bezüglich der zu erwartenden Qualität und dahinterliegenden Motiven.

Experten-Interview mit Anja Antropov



Anja Antropov ist als Unternehmercoach und Expertin für strategische Markenpositionierung im internationalen Umfeld tätig. Sie liebt Russland und baut Brücken zwischen den Kulturen. Im Projekt KiM hat sie bei der Entwicklung und Durchführung der Thematischen Qualifizierungsreihe mitgewirkt.

KiM: Worauf muss man bei der Ansprache von Unternehmen aus der sog. Migrantenökonomie ganz besonders achten, wenn man für sie Qualifizierungsangebote entwickeln will?

Anja Antropov (A. A.): Das Wesentliche: Man muss die Leute da abholen wo sie stehen! Und weil diese Gruppe so heterogen ist, erreichst du nie alle auf einmal, sondern du musst dir wirklich überlegen, wen will ich eigentlich erreichen. Wenn man wissen will, wo die Leute stehen, muss man genau wissen, wen man erreichen will. Und dann musst du überlegen, welches Problem brennt denen ganz besonders unter den Nägeln. Das ist das Allerwichtigste! Das hat was mit der eigenen Strategie zu tun, man muss sich vorher überlegen: Ich entwickle eine Qualifizierungsmaßnahme, für wen mache ich die eigentlich? Man muss Zielgruppen definieren und untersuchen: Wo ist bei dem jetzt das dringendste Problem? Und da muss man ihn abholen.

KiM: Da ist dann die Frage, wie kleinteilig darf, muss es sein, oder darf es eben gerade nicht zu kleinteilig sein? Wenn ich jetzt beispielsweise eine Reihe sagen wir zu „Betriebswirtschaftlichen Fragen“ anbieten würde ...

(A. A.): Na ja, das ist ja nicht gerade sein Problem! Der weiß ja wahrscheinlich gar nicht, dass sein Problem ein betriebswirtschaftliches ist!

KiM: Also sollte die Themenstellung schon möglichst präzise sein!? „Marketing“ beispielsweise ist ja nicht gerade ein präzises Thema!

(A. A.): Ja, aber „Marketing“ ist in seiner Sprache, und das ist auch eine ganz wichtige Sache. „Betriebswirtschaftliche Fragen“, das ist z.B. nicht Unternehmersprache! Beim Abholen von jemand und von dort, wo er steht, geht es auch darum, seine Sprache zu sprechen. „Marketing“ ist denen ein Begriff, „Betriebswirtschaft“ eher nicht. Unternehmer sind ja eigentlich vor allem Praktiker. Man muss also vor allem eine Relevanz herstellen. Am besten, du beschreibst auch gleich sein Problem! Das haben wir ja in der „Marketing-Reihe“ auch gemacht mit den kleinen Überschriften wie „Wie zahlen Ihnen Ihre Kunden höhere Preise?“ Na ja, wer will denn sowas nicht!? Und wenn du jetzt beispielsweise auf ein anderes Thema gehst wie „Finanzierung“ zum Beispiel, „Wie Ihnen

jede Bank Geld gibt“, dann kriegst du halt natürlich nur die, die gerade Geld brauchen. Beim „Marketing“ kriegst du alle die, die Kunden suchen, und Kunden sucht jeder. Was gibt's denn alles im Unternehmen? Mich, meine Kunden und mein Produkt – mehr gibt's ja nicht!

KiM: Wie ist es denn mit der Ebene „Vertrauen“, „Vertrauensentwicklung“? Die Vertrauensebene spielt ja immer eine Rolle, jedenfalls bei Beratung, aber auch bei Qualifizierung. Ist die bei Migrantenunternehmen noch wichtiger als bei anderen?

(A. A.): Also bei denjenigen, die schon in der 2. Generation hier sind und schon muttersprachlich Deutsch sprechen, da glaube ich, da ist das minimal. Anders bei denen der 1. Generation, da ist das mit dem Vertrauen sicher ein größeres

Thema. Ich denke, Vertrauen stellt man so her, indem man dem anderen die Wahl lässt, d. h. das Ganze erst mal völlig unverbindlich macht. Jeder kann kommen und gehen wie er will, und dann merkt er, hey, das ist aber toll. Aber man muss allerdings auch was Gutes bieten, sonst geht er ja auch wieder. Und: Was schafft noch Vertrauen? Wenn man ressourcenorientiert arbeitet statt schwächenorientiert. Wenn man ihnen etwas gibt, das sie gut gebrauchen können und sie merken: Das kann ich ja gleich anwenden, das ist nützlich für mich. Und wenn man ihnen die Wahl lässt, wiederkommen oder nicht über mehrere Male. Dann kriegen sie ein Vertrauen in die Kompetenz, die man hat, und darin, dass sie sich was für sich rausziehen können. Das, glaube ich, ist bei Migranten nicht anders als bei den hiesigen Leuten.

KiM: Na ja, wir hatten bei KiM ja doch öfters die Erfahrung, wahrscheinlich aber eher bei solchen der 1. Generation, dass sie negative Erfahrungen hatten mit Institutionen, Behörden ...

(A. A.): Ja, das ist sicher so, da muss man achtsam sein!

„Ich denke, Vertrauen stellt man so her, indem man dem anderen die Wahl lässt, d. h. das Ganze erst mal völlig unverbindlich macht.“

KiM: Wir waren ja wahrscheinlich schon auch ein Stück naiv, indem wir gemeint haben, wir könnten wohlmeinend gleich den KiM-U-Check anbieten, um eben die relevanten Fragen ausfindig zu machen und dafür dann Qualifizierungsangebote zu entwickeln ...

Experten-Interview mit **Anja Antropov**

(A. A.): Die Sache ist ja die: Die meisten Leute sind in der „unbewußten Inkompetenz“. Sie wissen nicht, dass sie was nicht wissen. Sie merken nur am Symptom: Hier stimmt was nicht! Also, die wissen nicht, dass sie etwas nicht wissen! Da fehlt der Link zwischen: Ich hab ein Problem, das muss ich lösen, da muss ich mich aber qualifizieren! Da kommen die nicht auf die Idee – das merke ich immer wieder! Leute, die bei mir z.B. im Coaching sind, die kommen nicht, um was zu lernen, die glauben, sie wissen schon alles! Sie kommen, um ein Problem zu lösen, und wenn ich sie vorher gefragt hätte: „Worin willst Du qualifiziert werden?“, dann hätten die gesagt: „Was“? Aber im Coaching lernen sie was, und dann merken sie: Ach so, so ist das, hab' ich ja noch gar nicht gewusst! Sie sind eben unbewusst inkompetent, und du musst, das ist glaube ich das Wesentliche, um Leute überhaupt für eine Qualifizierung zu gewinnen, sie müssen in die „bewusste Inkompetenz“ geführt werden! Ihnen muss bewusst werden, dass sie etwas nicht wissen, und dass sie ihr Problem mit Wissen lösen können. Sie denken: Ich hab' ein Problem und jetzt brauch ich ne Lösung dafür.

KiM: Ist es das Problem zuzugeben, dass man was lernen muss?

(A. A.): Die meisten Unternehmer sind Superfachkräfte! Die müssen auch wirklich nichts dazulernen in ihrem Fach-

gebiet! Aber die ganzen anderen Dinge, es gibt natürlich Ausnahmen, aber die ganzen anderen Themen wie Marketing, Strategie, Finanzierung, Buchhaltung usw., das sind ja alles Dinge, die gehören nicht zu ihrem Fachgebiet. In der Gastronomie, da gibt's viele, die können gut kochen, die machen sich selbständig, und sonst nix. Sie glauben, es ginge, und irgendwie geht's ja auch, aber dass man es halt besser

„Um Leute überhaupt für eine Qualifizierung zu gewinnen, müssen sie in die ‚bewusste Inkompetenz‘ geführt werden.“

machen könnte mit mehr Wissen, ist denen eben nicht bewusst. Ich merke das auch bei meinen deutschen Unternehmergruppen. Man kann aber niemand dahintragen. Die unbewusste Inkompetenz, ich glaube, das ist der Schlüssel!

KiM: Nochmals zurück zur Ausgangsfrage: Worauf müsste man achten, wenn man mit dieser Zielgruppe von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrationshintergrund arbeitet, für sie Qualifizierung entwickelt und anbietet?

(A. A.): Ich würde nicht alle in einen Topf schmeißen! Das, finde ich, ist das Allerschwierigste an diesem ganzen Thema. Da werden Leute, die kein Deutsch sprechen, in einen Topf

geworfen mit solchen, für die Deutsch Muttersprache ist, die hier geboren sind. Da muss man mehr differenzieren.

KiM: Heißt das auch z.B. möglichst keine ethnien-heterogenen Gruppen?

(A. A.): Das wiederum würde ich schon machen, ich würde verschiedene Nationalitäten schon in einen Topf schmeißen! Denn sie sind ja jetzt alle in Deutschland. Das ist das, was sie alle verbindet, und egal woher sie kommen ist es wichtig für sie, dass sie sich hier gut zurechtfinden. Ich denke, es ist wichtig, auf das Sprachniveau aufzupassen; darauf, ob es 1. oder 2. Generation ist, wie integriert die Einzelnen sind, denn es gibt ja auch die, die das gar nicht sind. Ja, und dann würde ich eben vor allem nach Bedarfen schauen, also nicht Beratern mit Gastronomen zusammentun. Ein deutscher und ein italienischer Gastronom sind sich sicher ähnlicher als ein deutscher Gastronom und ein deutscher Berater! Die Gastronomen haben eine ähnliche Denke!

Ich glaube, Unternehmer mit Migrationshintergrund brauchen bezüglich Qualifizierung das Gleiche wie die deutschen Unternehmer, nur mit etwas, das zusätzlich ihren Kulturhintergrund unterstützt. Damit sie das Gefühl haben, hey, ich bin hier nicht gehandicapt, weil meine Familie aus einem anderen Kulturraum kommt, sondern ich gehöre hier dazu

mit allem was ich bin und habe. Ich kann sogar noch etwas Besonderes beitragen dadurch, dass ich Erfahrungen mit verschiedenen Kulturen gesammelt habe. Das ist ja eine sehr wertvolle Ressource. Denn Unternehmer mit Migrationshintergrund, die sich dieser besonderen „Brückenkompetenz“, die sie durch ihre Erfahrung mit verschiedenen Kulturräumen haben, bewusst sind, werden zu aktiven Teilnehmern des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens. Und das ist meiner Meinung nach wahre Integration: Die Unterschiede nicht wegmachen oder verstecken wollen, sondern die Unterschiede als Ressource nutzen, um Toleranz und Akzeptanz in der Gesellschaft zu fördern. ■

Das Projekt KiM wurde gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft.



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



Landeshauptstadt
München
**Referat für Arbeit
und Wirtschaft**

klimaneutral gedruckt