



# Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar:

## Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägtem Umfeld

### Azubi-Tutor\*innen

Azubi-Tutor\*innen sind junge Fachkräfte aus Migrantenunternehmen, die Auszubildenden während der Ausbildung zur Seite stehen. Sie sind Vertrauenspersonen, Ansprechpartner\*innen und auch Wissensvermittler\*innen. Azubi-Tutor\*innen kennen die Besonderheiten der Ausbildungssituation aus eigener Erfahrung und sind mit den Herausforderungen des Ausbildungsumfeldes bestens vertraut. Zeichnen sich in einem Migrantenunternehmen Unterstützungsbedarfe von Auszubildenden ab, wird ein\*e Tutor\*in zur Unterstützung angeboten. Sie können den Ausbildungsprozess sowohl inhaltlich als auch auf einer persönlichen Ebene unterstützen. Das gesamte Verfahren wird kontinuierlich durch ikubiz Mitarbeiter\*innen begleitet, d.h. die Azubi-Tutor\*innen werden entsprechend qualifiziert, betreut und angeleitet. Sie werden im Umgang mit Auszubildenden geschult und lernen auf die individuellen Bedürfnisse, Problemlagen, Fähigkeiten und Potenziale der Jugendlichen einzugehen.

In Produktinformationen wird regelmäßig über verschiedene Instrumente aus dem Modellversuch „Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar“ berichtet. Der vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) geförderte Modellversuch wird vom Ausbildungsverbund des Interkulturellen Bildungszentrum Mannheim (ikubiz) durchgeführt und vom Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim wissenschaftlich begleitet. Das Projekt verfolgt das Ziel Migrantenbetriebe und ihre Auszubildende in die Lage zu versetzen ihre Heterogenität als Chance wahrzunehmen und für die Fachkräftesicherung nutzbar zu machen. Dafür werden verschiedene Instrumente auf allen Stufen des Ausbildungsprozesses entwickelt und erprobt. Die Handreichung stellt die Entstehung, Zielsetzung und Umsetzung der Instrumente dar, um den Transfer auch für andere Ausbildungsakteure in ihrem jeweiligen Kontext zu ermöglichen.

## Hintergrund und Ausgangslage

Migrantenbetriebe operieren häufig unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen. Sie sind häufiger in wettbewerbsintensiven Branchen mit langen Arbeitszeiten und geringen Wachstumsaussichten tätig, wie beispielsweise dem Gastgewerbe und Handel. Hinzu kommt, dass sie durchschnittlich kleinbetrieblicher strukturiert und die Ausbilder\*innen meist auch die Inhaber\*innen sind. Es besteht also das Problem der knappen zeitlichen Ressourcen zur Anleitung der Auszubildenden. Gleichzeitig kommt hinzu, dass in Migrantenbetrieben zu einem weit höheren Anteil Jugendliche ausgebildet werden, die ansonsten auf dem Ausbildungsmarkt benachteiligt sind. Sie bilden häufiger Jugendliche mit niedrigeren Schulabschlüssen oder mit Migrationshintergrund aus. D.h., in Migrantenbetrieben werden häufiger Jugendliche ausgebildet, die eine stärkere Unterstützung benötigen. Hier reichen in Einzelfällen die vorhandenen Hilfen – von abH bis zum Ausbildungsmanagement – nicht aus, wodurch die konkrete Gefahr von Ausbildungsabbrüchen besteht.

Diese Beobachtung trifft auch auf die im ikubiz Ausbildungsverbund organisierten Migrantenbetriebe zu. Sie bilden vorwiegend Jugendliche aus, die jünger sind, über niedrigere Schulabschlüsse verfügen<sup>1</sup> und besonders häufig selber einen Migrationshintergrund haben. Einige Auszubildende leben erst wenige Jahre in Deutschland. Die Auszubildenden unterscheiden sich somit durch unterschiedlich natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeiten, verschiedene Bildungsbiografien und verfügen über unterschiedliche Zweitsprachkompetenzen. Diese häufige Kombination der vorhandenen betrieblichen Ausgangsbedingungen und der heterogenen Ausbildungsvoraussetzungen der Jugendlichen erfordert von den Ausbilder\*innen ein hohes Maß an Engagement und Sensibilität.

Gleichzeit ist in den Betrieben des ikubiz Ausbildungsverbunds ein Anstieg an starken Absolvent\*innen zu erkennen, die sehr engagiert und hoch motiviert sind, sich weiterzubilden. Sie haben selbst den Umgang mit Heterogenität während der Ausbildung erfahren. Sie kennen die Ausbildungssituation in der dualen Ausbildung und haben erfolgreich eigene Problemlösungsstrategien entwickelt. Die zukünftigen bzw. jungen Fachkräfte sollen mehr Verantwortung übernehmen und gleichzeitig an Weiterbildungen und Qualifizierungen herangeführt werden. Dies soll die Migrantenunternehmen auch bei der Personalentwicklung der Ausbilder\*innen unterstützen.

## Entstehung und Umsetzung

Angesichts der Ausgangslage vieler ausbildender Migrantenbetriebe besteht die Herausforderung, neben der Qualität der Ausbildung auch die Fachkräfteentwicklung zu sichern um als attraktiver Arbeitgeber weiter zu bestehen. Dafür kann das Potential der jungen Fachkräfte, d.h. erfolgreicher Auszubildender genutzt werden und gleichzeitig auch Auszubildende gefördert werden, die Unterstützung brauchen. Es entwickelte sich die Idee, beide „Seiten“ zusammenzubringen und Azubi-Tandems zu organisieren.

Durch regelmäßige Betriebsbesuche kennen die Mitarbeiter\*innen des ikubiz Ausbildungsverbunds die betrieblichen und personellen Ausgangslagen der kooperierenden Betriebe, die Stärken der jeweiligen Fachkräfte und die Bedarfe von Auszubildenden. Das seit Jahren aufgebaute Vertrauen erleichtert dabei den Zugang und die Überzeugung für die Zusammenarbeit. Das Ziel ist, durch eine

---

<sup>1</sup> Unter den Auszubildenden haben 42% einen Hauptschulabschluss, etwa ein Drittel verfügt über die Mittlere Reife. Weitere 4% haben die Fachhochschulreife bzw. Abitur. Zum Vergleich: in den Mannheimer Betrieben von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund ist nur ein Viertel der Ausbildungsplätze mit Hauptschulabsolvent\*innen besetzt, fast jeder zweite Ausbildungsplatz mit Realschüler\*innen und etwa ein weiteres Viertel der Azubis hat Abitur. Unter den hier erfassten Migrantenbetrieben ist ein relativ hoher Anteil von Auszubildenden ohne jeglichen Schulabschluss (6%).

persönliche Ansprechperson bei den Auszubildenden Schwankungen in der Motivation und bei den Schulleistungen aufzufangen und so zum kontinuierlichen Ausbildungserfolg beizutragen. Als junge Erwachsene sind die Azubi-Tutor\*innen nah an der Zielgruppe und können leichter eine Vertrauensbasis aufbauen. Gleichzeitig sammeln die jungen Fachkräfte durch diese Tätigkeit erste Erfahrungen im Umgang mit Auszubildenden und bereiten sich so auf die Rolle als Ausbilder\*innen vor. Ein erster Schritt der Weiterbildung kann die Erlangung der Ausbildereignung sein, die eine fachliche Grundlage für die Tutorentätigkeit bildet. Neben der Tutorentätigkeit sollen sie sich darüber hinaus bei ikubiz Veranstaltungen engagieren, die im Rahmen der Berufsorientierung stattfinden. Als weiterer Schritt ist die ehrenamtliche Prüfer\*innentätigkeit der jungen Fachkräfte bei den Kammern geplant.

Folgende Voraussetzungen sollten Azubi-Tutor\*innen erfüllen:

- erfolgreicher Berufsabschluss
- Erfolge bei Projekten während der Ausbildung
- Engagement innerhalb von Lerngruppen
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- Mehrsprachigkeit
- soziale Kompetenz
- Bereitschaft zum Ehrenamt

Die Azubi-Tutor\*innen werden von Mitarbeiter\*innen des ikubiz begleitet und angeleitet. Als Diskussionsforum organisiert das ikubiz regelmäßige Gruppentreffen für die Azubi-Tutor\*innen, die zum Austausch genutzt werden und als Plattform dienen, in der über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert wird.

Zur Qualifikation und Weiterbildung der Azubi-Tutor\*innen werden beispielsweise zu folgenden Themen Seminare angeboten:

- Arbeits- und Lerntechniken
- Konflikt- und Problemlösefähigkeit
- Zeitmanagement
- Gesprächstechniken
- Medieneinsatz
- Interkulturelle Kompetenzen

Bereits im November 2011 wurde mit der Akquise von potenziellen Azubi-Tutor\*innen begonnen. Es wurde Kontakt zu ehemaligen Auszubildenden aufgenommen, die dem Profil entsprachen und sie wurden zu einem ersten Treffen eingeladen. Es fand sich schnell eine Gruppe von 12 interessierten und motivierten jungen Fachkräften, die sofort große Bereitschaft äußerten sich zu engagieren. Ein Teil von ihnen befand sich gerade in einem AdA-Kurs und trotz der Abendkurse waren sie bereit zu dem Treffen zu kommen.

**Tab. 1: Erfassung der persönlichen Tutorenprofile**

Profile der Tutor*innen	
<b>Name:</b>	_____
<b>Kontaktdaten:</b>	_____
<b>Erlerner Beruf:</b>	_____
<b>Sprachkenntnisse:</b>	_____
<b>Jetzige Tätigkeit:</b>	_____
<b>Erfahrungen in der Arbeit mit Lernenden:</b>	_____ _____
<b>Zielsetzung für die Tutorentätigkeit</b>	_____ _____
<b>Schwerpunkte und Aufgaben:</b>	_____

Zu Beginn der **Umsetzung** standen die Kompetenzentwicklung der Tutor\*innen

sowie die gemeinsame Erarbeitung der Inhalte, Aufgaben aber auch Grenzen einer solchen Tätigkeit im Vordergrund. Auf den ersten Treffen der Tutor\*innen mit Mitarbeiter\*innen des ikubiz wurden persönliche Profile erstellt (siehe Tab. 1).

Darüber hinaus wurden verschiedene Fragen diskutiert: „Welche Zielgruppe ist sinnvoll?“, „Wie fachlich soll das Verhältnis sein?“, „Wo können besondere Einsatzbereiche für Azubi-Tutor\*innen sein?“, „Wo treffen sich die Tandems?“. Ein Erfahrungsaustausch mit Tutor\*innen für Studierende zeigte praxisnah diese Tätigkeit, mögliche Probleme und Lösungsansätze auf.

Am Ende der ersten Phase der Kompetenzentwicklung standen die gemeinsam erarbeiteten **Schwerpunkte und Aufgaben der Azubi-Tutor\*innen** fest:

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

Der nächste Schritt bestand im Zusammenfinden der Tandems und der konkreten Arbeit der Azubi-Tutor\*innen. Durch die intensive Begleitung der Betriebe im Rahmen des externen Ausbildungsmanagements ist den Mitarbeiter\*innen des ikubiz Ausbildungsverbunds bekannt, wo es verstärkten Unterstützungsbedarf von Auszubildenden gibt. Azubi-Tutor\*innen-Tandems entstehen immer in Absprache mit den Ausbildungsbetrieben. Zu Ausbildungsbeginn erhalten Inhaber\*innen und Auszubildende Informationen über diese Unterstützungsmöglichkeit. Sind Tandems in unterschiedlichen Betrieben, werden die Azubi-Tutor\*innen durch das ikubiz beim Betrieb vorgestellt. Für die Treffen des Tandems muss ein gemeinsamer Lernort gefunden werden, der auch in den Räumen des ikubiz sein kann. Bei Tandems im gleichen Betrieb müssen mit den Ausbilder\*innen Absprachen über die Aufgabenverteilung getroffen werden.

Die Azubi-Tutor\*innen nutzen den Ausbildungsplan als roten Faden, um die Ausbildung, besonders den Lernprozess inhaltlich zu unterstützen.

Die Tutorinnen und Tutoren erhalten für ihre Arbeit, die mindestens einen Ausbildungsgang dauert, eine Urkunde. Zusätzlich stellen wir auf Wunsch Tutorenbeurteilungen (Zeugnisse) aus. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass ein solches (auch nicht zertifiziertes) Zeugnis die berufliche Entwicklung und Anerkennung gerade junger Fachkräfte positiv beeinflusst.

## **Ziele: Ausbildungsqualität sichern und Fachkräfteentwicklung fördern**

Mit Azubi-Tutor\*innen werden Auszubildende im Bedarfsfall unterstützt und gleichzeitig junge Fachkräfte qualifizieren. In gleichem Maße wird dadurch die Ausbildungsqualität in den Betrieben gesichert und ihre Fachkräfteentwicklung gefördert. Im Einzelnen werden folgende Ziele verfolgt:

Auf der Ebene der Auszubildenden:

- *Unterstützung von Auszubildenden die im Ausbildungsprozess eine individuelle Ansprechpartner\*in brauchen.*
- *Steigerung der Leistungsmotivation der Auszubildenden.* Die Begleitung und das Vorbild einer jungen Fachkraft fördern die Lernbereitschaft und das Arbeitsverhalten der Auszubildenden im Betrieb und in der Berufsschule.
- *Sicherung des Ausbildungserfolges.* Die Auszubildenden erhalten Unterstützung bei der Lösung von individuellen und betrieblichen Problemen.

#### Auf der Ebene der Azubi-Tutor\*innen

- *Förderung der eigenen Laufbahnentwicklung.* Durch die lokale und regionale Einbindung in die ikubiz Netzwerke der beruflichen Bildung haben sie die Möglichkeit, ihren eigenen beruflichen Weg zu entwickeln.
- *Stärkung der Kompetenzen im fachlichen und sozialen Bereich.* Die jungen Fachkräfte setzen sich mit dem Ausbildungsprozess aus der Perspektive von Ausbilder\*innen auseinander.
- *Stärkung der individuellen Ressourcen und Potentiale.* Das Engagement über den beruflichen Alltag hinaus, die Erfahrungen mit Auszubildenden und der Austausch mit den Azubi-Tutor\*innen unterstützt die persönliche Entwicklung.

#### Auf der Ebene der Betriebe:

- *Die ausbildenden Migrantenbetriebe werden bei der Ausbildung und Fachkräfteentwicklung unterstützt und in Teilen entlastet.*
- *Die Qualität der Ausbildung in Migrantenbetrieben wird gesteigert.* Langfristig profitieren die teilnehmenden Unternehmen, da sich sowohl ihre jungen Fachkräfte qualifizieren als auch ihre Auszubildenden gefördert werden.

### **Bisherige Erfahrungen**

Es hat sich gezeigt, dass bestimmte Ausbildungssituationen oder spezifische Erfahrungen von Auszubildenden Probleme verursachen können, bei denen eine persönliche Form der Unterstützung wie die der Azubi-Tutor\*innen angebracht und hilfreich ist.

- So birgt beispielsweise die Ausbildung im eigenen Familienbetrieb ein gewisses Konflikt- und damit Frustrationspotenzial. In einem solchen Fall wurde dem Auszubildenden eine Tutorin an die Seite gestellt, die eine ähnliche Situation durchlaufen hat. Auch sie hat ihre Ausbildung im eigenen Familienbetrieb absolviert und konnte daher die Probleme des Auszubildenden nachvollziehen und entsprechende Lösungsstrategien vorschlagen.
- In einem Unternehmen, deren Inhaber\*innen und Ausbilder\*innen keine duale Ausbildung in Deutschland absolviert haben, kann die Unterstützung durch eine\*n Azubi-Tutor\*in hilfreich sein. Hier ist die duale Ausbildungserfahrung der Azubi-Tutor\*innen von Nutzen, die sowohl betriebliche wie schulische Impulse und Perspektiven mitbringen.
- In einigen der am Modellversuch beteiligten Betriebe beginnen Jugendliche eine Ausbildung, die noch nicht lange in Deutschland leben. Besonders in der Verwendung und dem Verstehen der Bildungssprache bestehen häufig noch Probleme, die sich häufig auch entsprechend im schulischen Bereich zeigen. In solchen Fällen wurden gute Erfahrungen damit gemacht Auszubildende und Tutor\*innen mit der gleichen Herkunftssprache zusammenzubringen. Der Wegfall der sprachlichen Barriere schafft nach unseren bisherigen Erfahrungen Vertrauen und führt zu einer Leistungsstabilisierung in der Berufsschule.

Tutor\*innen können sowohl im eigenen als auch in einem externen Betrieb eingesetzt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass die Tutor\*innen sich im Betrieb vorstellen und eine klare Aufgabenabgrenzung erfolgt.

Zum Ende des Modellversuchs arbeiten neun Tandems zusammen. Die Tandems bestehen aus jungen Fachkräften oder auch aus Auszubildenden im letzten Ausbildungsjahr und jeweils einem Auszubildenden. Schwerpunkt der gemeinsamen Arbeit ist die Unterstützung bei allen schulischen und betrieblichen Ausbildungsaufgaben, z.B. der Vorbereitung von Projekten, Lernunterstützung und Führung der Ausbildungsnachweise. Die Tandems führen regelmäßig Gespräche, es besteht aber auch Kontakte über E-Mail, Facebook oder Handy. Es finden auch weiterhin regelmäßige Treffen der Tutor\*innen statt um sich auszutauschen und mögliche Probleme und Herausforderungen gemeinsam zu besprechen. Als weitere Unterstützung wurden Tutor\*innen-Mappen erstellt. Darin sind ein Konzept für die Tutorenarbeit, die entsprechende Ausbildungsverordnung, ein Leitfaden für Gespräche und Gesprächsführung sowie eine Vorlagen für die Dokumentation enthalten.

## **Fazit**

Alle Azubi-Tutor\*innen haben in den Betrieben und bei den Auszubildenden eine große Akzeptanz. Das resultiert aus einem klaren Aufgabenprofil und dem sensiblen Herangehen an die Aufgaben. Azubi-Tutor\*innen haben eine Vorbildfunktion und erarbeiten sich dadurch Vertrauen bei den Auszubildenden und Betrieben. Sie verstehen dieses Ehrenamt als wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft und sehen darin auch einen Gewinn für ihre eigene berufliche Entwicklung.

Diese Form der Ausbildungsbegleitung durch Azubi-Tutor\*innen ist eine sinnvolle Ergänzung der Ausbildungsorganisation, die das Ziel hat, zur Erfolgssicherung durch frühzeitiges Erkennen von schwierigen Ausbildungssituationen beizutragen.

## **Impressum**

### **Modellversuchstitel**

Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein Neckar: Modellversuch zu den Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld.

### **Modellversuchsträger**

Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH  
Ausbildungsverbund  
G2, 3-4 – 68159 Mannheim  
[www.ikubiz.de](http://www.ikubiz.de)

### **Kooperations-/Verbundpartner**

Institut für Mittelstandsforschung (ifm)  
Universität Mannheim  
L9, 1-2 – 68161 Mannheim  
[www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)