



**ifm** MANNHEIM  
institut für mittelstandsforschung



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM



## Azubi-Projekte

**Azubi-Projekte** sind eine neue Form der Gruppenunterweisung, bei denen verschiedene Lehreinheiten eines Ausbildungsplans von Ausbilder\*innen oder Auszubildenden vorbereitet und für andere Auszubildende gleicher Berufsgruppen praxisnah vor Ort im Betrieb vermittelt werden. Erinnert ein solches Instrument zunächst an die klassische Verbundausbildung, so ist der entscheidende Unterschied, dass es sich bei einem Azubi-Projekt um eine nicht vertraglich geregelte, sondern selbstorganisierte und flexible Zusammenarbeit verschiedener Ausbildungsbetriebe handelt.

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 Bildungszentrums 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: Ausbildung in Migrantenunternehmen

Das Berufsbildungsgesetz stellt eine handlungsorientierte Ausbildung in den Mittelpunkt (BBiG §1). In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt befinden sich auch die Aufgaben und Anforderungen an die berufliche Ausbildung in einem stetigen Wandel, was neue Wege der Vermittlung der beruflichen Inhalte erfordert.

Der ikubiz Ausbildungsverbund stellt sich seit Jahren genau dieser Herausforderung und begleitet Migrantenbetriebe bei der Ausbildung. Viele der kooperierenden Migrantenbetriebe sind Kleinst- und Kleinbetriebe, die häufig auf Unterstützung bei der Ausbildung angewiesen sind, da ihnen aufgrund ihrer Struktur und Geschäftsprozesse die Vermittlung einiger Ausbildungsinhalte nur mit großem Aufwand oder nicht in vollem Umfang möglich ist. Neben der Betriebsgröße kann auch eine hohe Spezialisierung Ursache dafür sein, dass keine entsprechend breite betriebliche Infrastruktur gegeben ist. Insbesondere bei KMUs, in denen

**Ausbildungsordnung und betriebliche Infrastruktur: Beispiel ‚Einzelhandel‘.** Im Einzelhandel gibt es mehr als fünfzig Fachrichtungen, die von der Tankstelle bis zum Juwelier reichen. Alle Fachrichtungen arbeiten auf der Grundlage einer einzigen Ausbildungsordnung. Der Ausbildungsrahmenplan zum/zur „Kaufmann/-frau im Einzelhandel“ enthält u.a. die Lerneinheiten dezentrales Lager, Onlinehandel, Marketing, Werbung und Personalwirtschaft. Viele ausbildende KMU haben jedoch weder ein dezentrales Lager, noch eine Marketing- oder Personalabteilung. Selbst bundesweit agierende Kauf- und Warenhäuser entsenden ihre Auszubildenden für den Erwerb spezifischer Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten für mehrere Wochen in die entsprechenden Zentralen, denen diese Abteilungen angegliedert sind.

die Ausbilder\*innen meist auch die Inhaber\*innen sind, besteht darüber hinaus das Problem der knappen zeitlichen Ressourcen zur Betreuung der Auszubildenden. Das Wissen aus der Berufsschule findet zu wenig Eingang in die betriebliche Ausbildung, da die Ausbilder\*innen zu wenig Kenntnis über die Inhalte der Lehrpläne besitzen. Die Chancen der dualen Ausbildung werden dann zu wenig genutzt. Es besteht also Handlungsbedarf, um bei diesen Ausbildungsbetrieben sicher zu gehen, dass alle Grundlagen für den Erwerb beruflicher Handlungsfähigkeiten nicht nur in der Berufsschule, sondern genauso in der praktischen Umsetzung vermittelt werden.

Bei Migrantenunternehmen kommt hinzu, dass sie meist unter erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen operieren, d.h. sie sind durchschnittlich kleinbetrieblicher strukturiert und vermehrt in wettbewerbsintensiven Branchen tätig. Viele Inhaber\*innen haben das Duale System der Berufsausbildung selber nicht durchlaufen, sondern ihre berufliche Qualifikation im Ausland erworben. Sie besitzen daher kaum Erfahrungen mit einem System, das Lernen in den betrieblichen Arbeitsprozess integriert und dennoch auf überbetrieblichen Standards beruht. Gleichzeitig werden in Migrantenbetrieben zu einem weit höheren Anteil Jugendliche ausgebildet, die bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz stärker benachteiligt sind – vor allem diejenigen mit niedrigen Schulabschlüssen oder mit Migrationshintergrund. Nach einer Bestandsaufnahme durch das ifm hat sich gezeigt, dass die Betriebe im ikubiz Ausbildungsverbund (soweit Vergleichsmöglichkeiten bestehen) deutliche Ähnlichkeiten zu Migrantenbetrieben insgesamt aufweisen. Einige Unterschiede liegen hingegen im Vergleich zu den Betrieben von Inhaber\*innen ohne Migrationshintergrund vor. Besonders deutlich sind diese in Bezug auf die soziodemographische Zusammensetzung der Auszubildenden. Die hier im Fokus stehenden Migrantenbetrieben bilden vorwiegend Jugendliche aus, die jünger sind, über niedrigere Schulabschlüsse verfügen<sup>1</sup> und besonders häufig selber einen Migrationshintergrund haben. Die

<sup>1</sup> Unter den Auszubildenden haben 42% einen Hauptschulabschluss, etwa ein Drittel verfügt über die Mittlere Reife. Weitere 4% der Auszubildenden haben die Fachhochschulreife oder Abitur. Zum Vergleich: in den Mannheimer Betrieben von In-

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.

## Entstehung und Verbreitung der Idee

Angesichts der Ausgangslage vieler ausbildender Migrantenbetriebe besteht die Herausforderung, die Qualität der Ausbildung zu sichern, dabei jedoch den Migrantenunternehmen ein flexibles und für die jeweils spezifischen Bedarfe passendes Instrument zu entwickeln. Dabei dürfen natürlich die Bedürfnisse der Auszubildenden nicht vernachlässigt, sondern müssen genauso berücksichtigt werden.

Zu Beginn des Ausbildungsjahrs 2011 wurde bei einem Treffen der Ausbilder\*innen über die Stärkung der handlungsorientierten Ausbildung diskutiert. Hier kam es zu einer Initiative unserer Betriebe, durch Elemente der Verbundausbildung ihre Arbeit direkt zu unterstützen. Der Schlüssel lag in der Idee, durch eine enge Zusammenarbeit die Stärken der teilnehmenden Betriebe zu nutzen und gleichzeitig andere bei der Ausbildung zu unterstützen.

Seit seinem Bestehen bietet der ikubiz Ausbildungsverbund für die darin organisierten Migrantenbetriebe Verbundunterricht an. Dieser wird nicht als Fortsetzung der Berufsschule aufgefasst, sondern soll viel konkreter die Arbeit der Betriebe unterstützen und gleichzeitig die praktische Umsetzung des in der Schule theoretisch Erlernten für Auszubildende greifbarer machen. So entwickelte sich schnell die Idee, Themen der betrieblichen Ausbildungspläne direkt in den Unternehmen durchzuführen. Dort können Inhalte viel anschaulicher vermittelt werden als in Seminarräumen.

**Praktische Umsetzung des theoretisch Erlernten: Beispiel ‚Präsentation der Ware‘.** Bei einem Azubi-Projekt in den Verkaufsräumen der Trendfabrik wurden Lichtlösungen für die Präsentation der Ware und der Wegeführung behandelt. Vor Ort im Betrieb und konkret an der Ware konnten verschiedene Leuchtmittel und ihre Wirkung direkt gezeigt werden.

Durch regelmäßige Betriebsbesuche kennen die Mitarbeiter\*innen des ikubiz Ausbildungsverbunds die betrieblichen und personellen Ausgangslagen der kooperierenden Betriebe, ihre jeweiligen Stärken, Bedarfe und Möglichkeiten. Das seit Jahren aufgebaute Vertrauen erleichterte dabei den Zugang und die Überzeugung für die Zusammenarbeit.

Die verschiedenen Ausbilder\*innentreffen und Betriebsbesuche wurden genutzt, um die Projektidee genauer vorzustellen. Durch die Rückmeldungen der Betriebe in der Planungsphase war klar, was bei der Konzeption berücksichtigt werden muss, was sinnvolle inhaltliche Schwerpunkte der Azubi-Projekte sind und von welchen Betrieben die Durchführung übernommen werden kann.

## Entwicklung, Vorgehensweise und Umsetzung von Azubi-Projekten

Die konkrete **Entwicklung** und **Vorbereitung** von *Azubi-Projekte* erfolgt sowohl thematisch als auch organisatorisch in Zusammenarbeit von ikubiz und Ausbilder\*innen der Betriebe. Die Erstellung neuer Konzepte erfolgt zu Beginn des Ausbildungsjahres, sich wiederholende *Azubi-Projekte* werden

---

haber\*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%).

nach einer Feedbackrunde aller Beteiligten entweder beibehalten, aktualisiert oder ergänzt. Es wurde ein Leitfaden für die **Vorgehensweise** entwickelt, der Grundlage für die Konkretisierung der Projekte ist (siehe Tab.1).

**Tab. 1: Leitfaden zur Planung von Azubi-Projekten**

Schritte	Aufgaben
<b>1. Thema des Projektes festlegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zur Ausbildungsordnung</li> <li>• Berufsbild und Groblernziele auswählen</li> </ul>
<b>2. Betrieb auswählen und Projektplanung durchführen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten der Umsetzung im Betrieb prüfen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können die Inhalte des gewählten Themas vor Ort vermittelt werden?</li> <li>▪ Ist die entsprechende betriebliche Infrastruktur und personelle Expertise vorhanden?</li> </ul> </li> <li>• Welche räumlichen Möglichkeiten gibt es um methodisch zu arbeiten?</li> <li>• Welche Aufgaben können Ausbilder*innen bzw. Auszubildende des Betriebes bei der Unterweisung übernehmen?</li> <li>• je nach Kenntnisstand können Auszubildende die ganze Unterweisung oder Teile daraus selber durchführen</li> </ul>
<b>3. Zielgruppe festlegen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage ist die sachliche und zeitliche Gliederung der Berufsausbildung, d.h. welcher Inhalt ist für welches Ausbildungsjahr wichtig?</li> <li>• die jährliche Durchführung der Projekte ermöglicht die Teilnahme im Verlauf der Ausbildung</li> </ul>
<b>4. Ziele, Inhalte, Methoden und Lernerfolgskontrolle planen und erarbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele für Auszubildende und Ausbilder*innen formulieren und konkretisieren (Feinziele)</li> <li>• Lernerfolgskontrolle durch Selbst- oder Fremdkontrolle, Ausbildungsnachweis (Berichtsheft)</li> <li>• didaktisch-methodisches Vorgehen erarbeiten und planen</li> </ul>
<b>5. Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisatorische Aufgaben werden vom ikubiz übernommen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung der Gruppengröße</li> <li>▪ Einladungen, Anfahrtsskizzen</li> <li>▪ Teilnahmeliste, Teilnahmebestätigung</li> </ul> </li> </ul>
<b>6. Medieneinsatz planen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie und womit sind die Ziele am sinnvollsten zu erreichen?</li> <li>• Welche betrieblichen Präsentations- und Arbeitsmittel stehen zur Verfügung?</li> </ul>
<b>7. Handreichung erarbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handout vorbereiten, darin: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung des Betriebes (z.B. Homepage, Veröffentlichungen, eigene Texte)</li> <li>▪ Inhalt der Unterweisung</li> <li>▪ Lernerfolgskontrolle (z.B. Fragebogen, Lückentext)</li> </ul> </li> <li>• die Handreichung dient auch für den Ausbildungsnachweis</li> </ul>
<b>8. Feedbackrunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch mit dem Betrieb zur Konzeptüberprüfung und ggf. Weiterentwicklung</li> <li>• Reflektion mit den teilnehmenden Auszubildenden (z.B. Gesprächsrunde, Emailrückmeldung, Feedbackbogen)</li> </ul>
<b>9. Dokumentation im Berichtsheft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigener Bericht der Unterweisung</li> <li>• Fotos, Handout, Materialien der Betriebe</li> </ul>

Zur Qualitätssicherung und um einheitliches Handeln der Akteure sicherzustellen, wurde als Grundlage ein Leitfaden zur **Durchführung** der Unterweisung erstellt (siehe Tab. 2).

**Tab. 2: Leitfaden zur Durchführung von Azubi-Projekten**

Zeit	Lernzielbestimmung	Tätigkeit des/der Unterweisenden	Tätigkeit der Projektteilnehmer*innen
	Begrüßung und Vorstellung	durch das ikubiz und den/die Ausbilder*in des Betriebes	
	Zielangabe (Thema) und Motivation	genaue Zielformulierung durch Ausbilder*in	
	<b>1. Lernstandfeststellung</b>	Vorwissen feststellen Fragen oder Erfahrungen aus dem eigenen Betrieb zum Thema	Fragen beantworten bzw. kurzen Bericht geben
	<b>2. Einführung in das Thema</b>	Vortrag, Präsentation	zuhören, mitschreiben, ...
	<b>3. praktische Anwendung</b>	Auftrag zum Thema: Erkundung im Betrieb, thematische Aufträge	Gruppen- oder Einzelarbeit, Ergebnisse festhalten
	<b>4. Zusammenfassung</b>	wesentliche Punkte zusammenfassen lassen, evtl. Korrekturen	Fragen beantworten
	<b>5. Lernerfolgskontrolle</b>	Aufgaben stellen	Lückentext ausfüllen, Vorführen, Vortragen
	<b>6. Feedback</b>	Auswertung mit Fragebogen oder Gespräch	persönliche Einschätzung zum Wissenszuwachs, Kritik und Lob

## Bisherige Erfahrungen

Die *Azubi-Projekte* werden von Betrieben und Auszubildenden sehr positiv angenommen. In der Regel nehmen 10-20 Auszubildende aus ebenso vielen Betrieben teil. Die Auszubildenden werden für die Unterweisungen immer freigestellt. Die Betriebe nutzen die *Azubi-Projekte* um ihren Auszubildenden vielfältige Lernmöglichkeiten anzubieten. Die Ausbilder\*innen bringen ihr Expertenwissen ein und nutzen die Unterweisungen als Marketinginstrument für die Personalentwicklung.

In 11 Migrantenbetrieben wurden bisher 15 *Azubi-Projekte* durchgeführt. Daran nahmen insgesamt 180 Auszubildende teil. Das Themenspektrum ist dabei sehr breit (siehe Tab.3).

**Tab. 3: Themen der bisher durchgeführten Azubi-Projekte**

Thema	Unternehmen/Branche
Online Handel – Informations- und Kommunikationssysteme im Ausbildungsbetrieb nutzen	Teamsport – Sportbekleidung; Spezialgeschäft für Fußball, Rugby (2x)
Praktische Prüfungsvorbereitung – Führen von Fachgesprächen nach Wahlqualifikationen	Einzelhandel Textil – Junge Mode (1x)
Erstellen und Bearbeiten einer Rechnung	Bau – Dienstleistungsunternehmen (1x)
Berufsbildung und Personalwirtschaft – Gehaltsabrechnung	Einzelhandel Textil – Personalabteilung (1x)
Merchandising – Visuelle Verkaufsförderung – Techniken im textilen Einzelhandel	Einzelhandel Textil (2x)
Vertragsabschluss im Telekommunikationsbereich	Einzelhandel Telekommunikation (2x)
Auftragsannahme von A-Z	Nutzfahrzeuge – Handel und Reparatur (1x)
Herstellungs- und Veredelungsprozess von Kaffee	Kaffeerösterei und Handel (1x)
Warenkunde Brot	Einzelhandel Bäckerei (1x)
Warenwirtschaft und Lagerhaltung	Großhandel – Shisha und Zubehör (1x)
Personalverwaltung – Meldung Sozialversicherung	Dienstleistung – Arbeitnehmerüberlassung (1x)

## **Ziele: Azubi-Projekte als Beitrag zur Fachkräftesicherung**

*Azubi-Projekte* verfolgen das Ziel die Qualität der Ausbildung in Migrantenbetrieben zu sichern und zu steigern, wobei gleichzeitig auch das Ausbildungspersonal qualifiziert und ihre Kompetenzen gestärkt werden. Die verschiedenen Ausgangslagen der Betriebe und Auszubildenden werden berücksichtigt, Potenziale identifiziert und für einen möglichst großen Kreis nutzbar gemacht. Das Instrument involviert alle betrieblichen Ausbildungsakteure: Auszubildende, Ausbilder\*innen und Ausbildungsbetriebe. Je nach Akteur\*in stehen folgende Ziele im Vordergrund:

### Auf der Ebene der Auszubildenden

- *Die berufliche Handlungsfähigkeit der Auszubildenden wird gefördert.* Der Lernort „Betrieb“ nimmt entscheidenden Einfluss auf die Qualität der beruflichen Bildung. Bei den *Azubi-Projekten* haben Auszubildende die Möglichkeit, ein breites Spektrum beruflicher Aufgaben über den eigenen betrieblichen Kontext hinaus kennenzulernen. Zwar werden betriebsinterne Inhalte vermittelt, diese werden jedoch hinsichtlich ihrer überbetrieblichen Relevanz und Anwendung aufbereitet.
- *Die Befähigung zum selbständigen Lernen wird gefördert.* In einer sich wandelnden Arbeitswelt gewinnt die Fähigkeit zum selbständigen Planen, Durchführung und Kontrollieren zunehmend an Bedeutung. Die *Azubi-Projekte* sind so konzipiert, dass sie auch von Auszubildenden vorbereitet, organisiert und durchgeführt werden können. Dadurch haben sie die Möglichkeit, sich bereits während ihrer Ausbildung in ein Themengebiet tiefer einzuarbeiten und dieses auch für andere Auszubildende aufzubereiten und zu präsentieren.
- *Der Leistungsstand der Auszubildenden wird kontrolliert.* Je nach Bedarf und Relevanz können prüfungsrelevante Inhalte wiederholt oder vertieft werden. Für Auszubildende kleiner oder hochspezialisierter Betriebe bieten die *Azubi-Projekte* z.T. auch die einzige Möglichkeit bestimmte Lerneinheiten in der praktischen Umsetzung zu erlernen.
- *Die sozialen Kompetenzen der Auszubildenden werden gefördert.* In vielen Betrieben ist nur ein\*e Auszubildende\*r beschäftigt, nicht selten sind sie neben den Inhaber\*innen die einzigen Beschäftigten. Bei dieser Gruppenunterweisung müssen sie sich auf ein neues Lernumfeld mit unbekanntem\*r Ausbilder\*in einstellen und mit Auszubildenden aus den Verbundbetrieben interagieren.
- *Die Leistungsmotivation der Auszubildenden wird erhöht.* Neben dem Lernen in der Gruppe werden Jugendliche durch die Praxisnähe der *Azubi-Projekte* erreicht. Der Unterricht wird in den Betrieb verlagert, wodurch Inhalte praxisnah und direkt am Objekt vermittelt werden können.

### Auf der Ebene der Ausbilder\*innen

- *Die Ausbildungskompetenzen werden gestärkt.* Die Durchführung eines *Azubi-Projektes* umfasst die systematische Aufbereitung von Ausbildungsinhalten, wobei sie während des gesamten Prozesses von pädagogischen Fachkräften begleitet und unterstützt werden. Neben der inhaltlichen erfolgt somit auch eine didaktisch-methodische Schulung.
- *Der Umgang mit heterogenen Lerngruppen wird geschult.* In vielen Betrieben begleiten Ausbilder\*innen nur einen Auszubildenden. Die Durchführung eines *Azubi-Projekts* ist für sie eine Möglichkeit die Vermittlung von Lerninhalten auch vor einer Gruppe zu erleben. Sie müssen sich im Voraus darauf vorbereiten auf individuelle Lernstände und Lernfähigkeiten der Teilnehmenden eingehen.

- Ausbilder\*innen haben die Möglichkeit das Leistungsniveau anderer Auszubildender verschiedener Betriebe zu erleben und können so den Leistungsstand und das Sozialverhalten ihrer eigenen Auszubildenden vergleichen. Das ist in KMU von besonderer Bedeutung, da es in den meisten Fällen nur einen Auszubildenden gibt.

#### Auf der Ebene der ausbildenden Migrantenbetriebe

- *Kleinere Migrantenunternehmen werden bei der Ausbildung entlastet.* Auszubildende werden in andere Betriebe entsendet und das eigene, meist ehrenamtliche Ausbildungspersonal zeitlich entlastet.
- *Die ausbildenden Migrantenbetriebe werden durch Selbstorganisation gestärkt.* Die kooperierenden Betriebe lernen die Stärken und Ressourcen einzelner Unternehmen zu identifizieren und gemeinsam zu nutzen. Dabei kann es sich beispielsweise um vielversprechende Auszubildende handeln, die selber ein *Azubi-Projekt* durchführen, oder um die betriebliche Expertise in einem Bereich des Ausbildungsrahmenplans (z.B. Online-Marketing). Durch die Zusammenarbeit unterstützen sie sich gegenseitig bei der Ausbildung. Die Betriebe übernehmen zunehmend eine gestaltende Rolle, der ikubiz Ausbildungsverbund ist aktiver Begleiter.
- *Die Attraktivität der Ausbildung in Migrantenbetrieben wird gestärkt.* Langfristig profitieren die teilnehmenden Unternehmen von den *Azubi-Projekten*, da sie den Auszubildenden zusätzliche Lernangebote und den Ausbilder\*innen die Möglichkeit zur Weiterbildung bieten.

#### **Fazit**

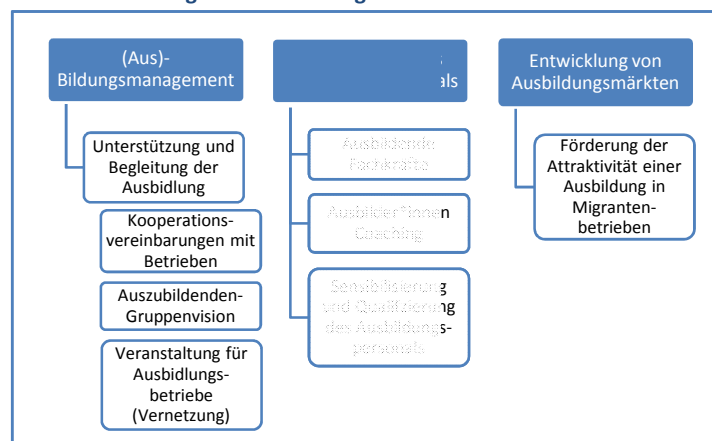
Der BIBB Modellversuch „Neue Wege in die duale Ausbildung – Heterogenität als Chance für die Fachkräftesicherung“ soll innovative Wege in die duale Ausbildung entwickeln, die einen zukunftsweisenden Umgang mit Heterogenität in der beruflichen Bildung aufzeigen. Das Instrument der *Azubi-Projekte* hat sich als ein solches erwiesen.

Zur Förderung und Unterstützung der Ausbildung setzt es gleich an mehreren Handlungsfeldern an (siehe Abb. 1) Der

Schwerpunkt liegt dabei im Bereich des Ausbildungsmanagement bzw. in der Unterstützung und Begleitung der Ausbildung, gleichzeitig wird aber auch das Ausbildungspersonal qualifiziert. Gelingt es dieses Instrument auch langfristig zu etablieren und zu institutionalisieren (bspw. durch eine anerkannte Zertifizierung der Teilnahme und Durchführung), wird ebenso die Attraktivität einer Ausbildung in Migrantenbetrieben gefördert.

In ihrer Vorgehensweise und Umsetzung erinnern die *Azubi-Projekte* an das klassische Element der Verbundausbildung, allerdings gibt es entscheidende Unterschiede. Die Verbundausbildung ist vertraglich geregelt, in ihrer Organisation recht starr und geht kaum auf die spezifische Ausgangslage der Betriebe ein. Hier bieten die *Azubi-Projekte* ein flexibleres Angebot, dass darüber hinaus in seiner Zielsetzung noch weiter reicht. Auch ohne vertragliche Bindung ist jederzeit eine Teilnahme der Be-

**Abb. 1: Verortung in den Handlungsfeldern des Modellversuchs**



triebe und ihrer Auszubildenden möglich, je nachdem, ob sie zeitlich zu leisten ist und für die spezifischen Bedarfe der Betriebe oder Auszubildenden für hilfreich erachtet wird. Kann ein Betrieb bestimmte Themen auf Grund betrieblicher Begebenheiten nicht vermitteln, können diese von einem anderen Betrieb übernommen werden.

Die Vorbereitung und Durchführung liegt sowohl inhaltlich als auch organisatorisch bei den Betrieben. Je nach Bedarf unterstützt der ikubiz Ausbildungsverbund dabei. Nach der Erprobung in der Anfangsphase übernimmt der ikubiz Ausbildungsverbund bei Betrieben die schon *Azubi-Projekte* durchgeführt haben nur noch die Organisation der Anwerbung und Einladung der Auszubildenden.

Dieses flexible und auf Stärken aufbauende Instrument hat sich bewährt: Die Teilnahmebereitschaft der Auszubildenden und auch der Betriebe steigt stetig. Insbesondere die vielen Kleinstbetriebe sehen darin eine Unterstützung ihrer Ausbildungstätigkeit sowie eine Möglichkeit ihre Auszubildenden zu fördern. Außerdem sehen Betriebe eine Teilnahme als zusätzliche Werbung, da viele Jugendliche in zu ihnen kommen und diesen kennenlernen. *Azubi-Projekte* sind für die Ausbildungsbetriebe in Hinblick auf Vorbild- und Außenwirkung eine Herausforderung, die neue Impulse gibt.

Für die Auszubildenden stärkt ein Blick über den eigenen Ausbildungsalltag hinaus die Motivation für die Ausbildung. Insbesondere für Auszubildende aus Kleinstbetrieben sind *Azubi-Projekte* eine Chance andere Ausbildungsinhalte und neue Formen des Lernens zu erleben. Die Auszubildenden, die selbständig *Azubi-Projekte* durchführen übernehmen die Rolle des Ausbilders und erweitern durch diesen Perspektivenwechsel ihre Handlungsfähigkeit.

Entwickelt und erprobt wurde das Instrument mit ausbildenden Migrantenunternehmen. In seiner Anwendbarkeit bleibt es jedoch keineswegs auf diese Gruppe von Unternehmen beschränkt. Viele Kleinst- und Kleinbetriebe, genauso wie hoch spezialisierte Betriebe haben eine ähnliche betriebliche und personelle Ausgangslage, unabhängig von der Herkunft der Inhaber\*innen. *Azubi-Projekte* können auch hier einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfteentwicklung und -sicherung leisten. Sie sind ein Transferinstrument im externen Ausbildungsmanagement und damit zukunftsweisend.

## 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)

