

# Gestaltung interkultureller Beziehungen im Industriebetrieb

Ergebnisse und Beispiele zur Zusammenarbeit  
der Generationen

Ursula Bischoff  
Kirsten Bruhns  
Sandra Koch



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	4
<b>2</b>	<b>Interkulturelle Zusammenarbeit zwischen interkultureller Öffnung und Pragmatismus</b>	8
<b>2.1</b>	Sprachliche Verständigung in multiethnischen Arbeitsgruppen – „...für unsere Arbeit reicht das aus“	12
<b>2.2</b>	Die Gestaltung und Bewältigung von Arbeitsprozessen – „... da spielt die Nationalität aber überhaupt keine Rolle“	16
<b>2.3</b>	Soziale Beziehungen in der interkulturellen Zusammenarbeit – „Es muss sich halt jeder ein bisschen öffnen“	22
<b>3</b>	<b>Betriebliche Maßnahmen zur Förderung guter interethnischer Beziehungen</b>	30
<b>3.1</b>	Betriebliche Rahmenvereinbarungen zur Gleichstellung	32
<b>3.2</b>	Zeichen setzen nach innen und außen	35
<b>3.3</b>	Differenzen und Gemeinsamkeiten entdecken	39
<b>3.4</b>	Interethnische Beziehungen gestalten, Problemen vorbeugen, Probleme bewältigen	42
<b>3.5</b>	Sprachliche Vielfalt bewältigen: Schlüssel für die Verständigung	46
<b>4</b>	<b>Schlusswort und Empfehlungen für die betriebliche Praxis</b>	48

---

Diese Broschüre für die betriebliche Praxis wurde im Rahmen des XENOS-Projekts: „Inter-ethnische Beziehungen zwischen jungen und älteren Facharbeiterinnen und Facharbeitern in Großbetrieben. Interkulturalität und Generationen.“ erstellt. Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds sowie den IG Metall Vorstand gefördert.

Wir möchten uns an dieser Stelle ausdrücklich bei den beteiligten Betrieben bedanken. Unser besonderer Dank gilt den Facharbeiterinnen und Facharbeitern, die geduldig und mit Sorgfalt unsere Fragen in den persönlichen Interviews beantwortet haben. Unser Dank gilt ebenfalls allen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren sowie Arbeitnehmervertretern für ihre kompetente und hilfreiche Unterstützung unseres Projektes, ihre engagierte Mitarbeit in den Workshops und bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Beziehungen in ihrem betrieblichen Umfeld.

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist ein zentrales sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut auf Bundesebene mit den Abteilungen „Kinder und Kinderbetreuung“, „Jugend und Jugendhilfe“, „Familie und Familienpolitik“ und „Social Monitoring“ sowie dem Forschungsschwerpunkt „Übergänge in Arbeit“ und den Forschungsgruppen (i. G.) „Migration, Integration und interethnisches Zusammenleben“ und „Gender und Lebensplanung“. Es führt sowohl eigene Forschungsvorhaben als auch Auftragsforschungsprojekte durch. Die Finanzierung erfolgt überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und im Rahmen von Projektförderung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Weitere Zuwendungen erhält das DJI von den Bundesländern und Institutionen der Wissenschaftsförderung.

© März 2008  
Deutsches Jugendinstitut e.V.

Nockherstr. 2  
81541 München  
Telefon (089) 62306-0  
Telefax: (089) 62306-162

Außenstelle Halle  
Franckesche Stiftungen  
Franckeplatz 1, Haus 12/13  
06110 Halle (Saale)  
Tel. (0345) 681 78-0  
Fax (0345) 681 78-47

Gestaltung, Druck und  
Bildbearbeitung:  
Druckhaus Schütze GmbH,  
Halle (Saale)

Titelbild:  
argus/Peterfrischmuth

Fotos:  
Kulturmittler, ThyssenKrupp Steel

## Anmerkungen und Quellenangaben

- 1 Stand vom 18.02.2008; vgl.  
<http://www.charta-der-vielfalt.de/index.html>
- 2 Bednarz-Braun, Iris/Bischoff, Ursula: Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis. Deutsches Jugendinstitut. München/Halle, 2006
- 3 Mit dem Begriff „Migrationshintergrund“ bzw. als Migrantinnen bzw. Migranten werden Personen bezeichnet, die einen ausländischen Pass haben und/oder deren Geburtsland nicht Deutschland ist und/oder die mindestens einen Elternteil haben, der außerhalb Deutschlands geboren wurde.
- 4 Zur Funktion von betrieblichen Kulturmittlern und Kulturmittlerinnen siehe Abschnitt 3.4. „Kulturmittlerausbildung“.
- 5 Vgl. Abschnitt 3.4 „Kulturmittlerausbildung“.
- 6 Der Internationale Antirassismustag der UN wird auch „Internationaler Tag gegen Rassismus“ genannt und findet seit 1966 bundesweit jährlich am 21. März statt.
- 7 Die Ausbildung zu Kulturmittlern und Kulturmittlerinnen erfolgte im Rahmen eines XENOS-Projekts, das von der IG-Metall und der Otto-Brenner-Stiftung getragen wurde. Die ersten Qualifizierungsreihen fanden 2001 bis 2004 statt. Informationen finden sich unter <http://www.doku.herz-und-courage.de>.

# 1 Einleitung

Die Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus anderen Ländern hat in Deutschland bereits eine sehr lange Tradition. Etwa seit Mitte des 19. Jahrhunderts werden in unterschiedlichen Bereichen der deutschen Wirtschaft Arbeitsmigrantinnen und -migranten beschäftigt. Bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein blieb lediglich ein kleinerer Teil dieser – aus Sicht der Unternehmen befristet angeworbenen – Arbeitskräfte dauerhaft in Deutschland. Erst unter den in den 1960er Jahren angeworbenen „Gastarbeitern“ stieg die Anzahl derjenigen deutlich, die für sich und später auch für ihre Kinder eine dauerhafte berufliche Perspektive in Deutschland anstrebten. Mittlerweile ist die zweite bzw. dritte Generation der ehemaligen Gastarbeiter herangewachsen. Sie sind in Deutschland geboren und aufgewachsen, beherrschen mehrheitlich die deutsche Sprache, haben häufig den deutschen Pass und unterscheiden sich in den Bildungsabschlüssen nicht mehr so stark wie früher von den länger ansässigen Deutschen. Aufgrund dieser Voraussetzungen haben sie ähnliche Ansprüche und Erwartungen an ihre berufliche Zukunft wie Jugendliche deutscher Herkunft. Zudem kommt es seit den 1980er Jahren verstärkt zu Zuwanderungen aufgrund politischer bzw. ethnischer Konflikte in den Herkunftsländern der Immigrantinnen und Immigrantinnen, die sich gleichfalls eine längerfristige Perspektive in Deutschland erhoffen.

Die anhaltenden Zuwanderungen von Arbeitsmigranten/innen aus westeuropäischen und südwesteuropäischen Ländern, von Spätaussiedlern aus osteuropäischen Ländern sowie Flüchtlingen aus unterschiedlichen Krisenregionen der Welt seit den 1970er Jahren führten zur kulturellen und ethnischen Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Aus der sich verstetigenden ethnischen Vielfalt erwuchs ein Gestaltungsbedarf in allen gesellschaftlichen Bereichen.

Wirtschaftsunternehmen reagieren seit Mitte der 1990er Jahre zum Beispiel mit dem Abschluss von Vereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten auf diese Entwicklungen. Sie zielen im Wesentlichen darauf ab, Diskriminierungen zu vermeiden und fremdenfeindliches Verhalten und Rassismus im Betrieb zu sanktionieren. Andere Unternehmensführungen etablieren in ihren Betrieben ein Management-Diversity, d.h. die Vielfalt der Mitarbeiterschaft wird als Ressource betrachtet, ein toleranter Umgang miteinander wird zum Unternehmensziel und entsprechende betriebliche Maßnahmen gestalten den interethnischen Arbeitsalltag.

Im Jahr 2006 wurde durch die Bundesregierung das auch in den betrieblichen Alltag hineinreichende „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG) verabschiedet und eine „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen. Inzwischen haben 265 Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet<sup>1</sup> und sich damit verbindlich darauf festgelegt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. Die angestrebte offene Unternehmenskultur soll auf einer Einbeziehung aller und auf gegenseitigem Respekt basieren. Welchen Einfluss betriebliche Maßnahmen auf die Gestaltung der interethnischen Zusammenarbeit im Ausbildungsbereich von Großbetrieben der Metallindustrie haben, wurde in dem im Deutschen Jugendinstitut bearbeiteten XENOS-Projekt „Auszubildende und junge ArbeitnehmerInnen werden aktiv!“ für den Ausbildungsbereich in der Metallindustrie herausgearbeitet. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass betriebliche Maßnahmen und gute Erfahrungen im interkulturellen Umgang dazu beitragen, dass die Ausbildung in ethnisch gemischten Gruppen von den Auszubildenden positiv bewertet und bevorzugt wird<sup>2</sup>. Darüber hinaus ist die Bejahung interethnischer Arbeitszusammenhänge mit interkulturellen Sozialisationserfahrungen der jüngeren Generation verknüpft. Diese wächst immer häufiger bereits seit der frühen Kindheit zusammen mit anderen ethnischen Gruppen auf und erwirbt in Kindergarten und Schule Erfahrungen im interkulturellen Umgang. Mit dem Eintritt in das „ganz normale Arbeitsleben“ treffen junge Facharbeiterinnen und Facharbeiter jedoch auf ältere Kolleginnen und Kollegen, die nicht über entsprechende Erfahrungen verfügen.

Wie sich unter solchen Bedingungen die interkulturelle Zusammenarbeit gestaltet und welchen Einfluss betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung des interethnischen Arbeitsalltags haben bzw. welcher Bedarf sich in diesem Kontext ergibt, steht im Mittelpunkt des aktuell am Deutschen Jugendinstitut durchgeführten XENOS-Projekts „Interethnische Beziehungen zwischen jungen sowie älteren Facharbeitern und Facharbeiterinnen in Großbetrieben“. Für die Analyse interethnischer Beziehungen im Erwerbsleben wurden Großbetriebe der Metallindustrie ausgewählt, in denen bereits seit längerer Zeit ausländische Arbeitskräfte beschäftigt werden und die in unterschiedlichem Umfang die ethnische Vielfalt ihrer Belegschaften wahrnehmen und strukturieren – mit Betriebsvereinbarungen, Unternehmenswerten oder auch konkreten Angeboten zur Kontaktaufnahme.

## **XENOS-Projekt „Interethnische Beziehungen zwischen jungen sowie älteren Facharbeitern und Facharbeiterinnen in Großbetrieben“**

Projektlaufzeit: 01.01.2006 – 31.03.2008

Projektmitarbeiterinnen: Iris Bednarz-Braun, Ursula Bischoff, Kirsten Bruhns, Sandra Koch

### Zielsetzung:

Analyse des beruflichen Alltags jüngerer und älterer Beschäftigter in ethnisch gemischten Gruppen sowie Entwicklung betrieblicher Maßnahmen zur positiven Gestaltung des interethnischen Arbeitsalltags und zur Förderung interethnischer Beziehungen.

### Zentrale Fragestellungen:

- Wie gestaltet sich die interkulturelle Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen mit Beschäftigten unterschiedlicher Generationen und unterschiedlichen Geschlechts?
- Welche Erfahrungen liegen in der interkulturellen Zusammenarbeit vor? Wie unterscheiden sie sich nach Generationenzugehörigkeit und Geschlecht?
- Gibt es Unstimmigkeiten im interkulturellen Kontext und falls ja, wie werden diese bearbeitet?
- Welche Rahmenbedingungen fördern eine verträgliche interkulturelle Zusammenarbeit?
- Gibt es betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen den Facharbeiterinnen und Facharbeitern unterschiedlicher Generationen? Welche Ideen und konkreten Planungsvorhaben für betriebliche Maßnahmen liegen vor?

### Ablauf:

Die Untersuchungsanlage besteht aus zwei Projektphasen.

In der ersten Phase wurden Interviews in drei Großbetrieben der Metallindustrie durchgeführt. In ihnen haben junge sowie ältere Beschäftigte unterschiedlicher ethnischer Herkunft von ihren Erfahrungen in interkulturellen Arbeitszusammenhängen berichtet, ihre Wahrnehmungen von Zusammenhängen und Rahmenbedingungen für eine gelungene interkulturelle Zusammenarbeit mitgeteilt sowie bestehende Probleme angesprochen.

Anliegen der zweiten Phase war es, die in den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse in die Betriebe zurück zu führen. Sie sollten die Grundlage bilden, um gemeinsam mit Beschäftigten, Arbeitnehmervertretern/innen, Personalverantwortlichen sowie weiteren betrieblichen Akteurinnen und Akteuren Vorschläge und betriebliche Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher ethnischer Herkunft zu entwickeln.

Teilnehmer/innen:

Insgesamt wurden 59 persönliche Gespräche mit Beschäftigten aus gewerblichen Arbeitsbereichen geführt, unter ihnen fast zwei Drittel Migranten bzw. Migrantinnen (34 = 60 %). Bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund<sup>3</sup> handelt es sich überwiegend um Kollegen und Kolleginnen türkischer Herkunft sowie Beschäftigte aus westlichen EU-Ländern, dem ehemaligen Jugoslawien oder der ehemaligen UdSSR. Jede bzw. jeder zweite mit türkischer Herkunft sowie fast alle aus der ehemaligen UdSSR stammenden Befragten sind deutsche Staatsbürger.

Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen verschiedener Ethnien konnten in der jungen Generation (25 Befragte unter 30 Jahren), der mittleren Generation (18 Befragte zwischen 30 und 49 Jahren) und der älteren Generation (16 Befragte ab 50 Jahre) ausreichend berücksichtigt werden.

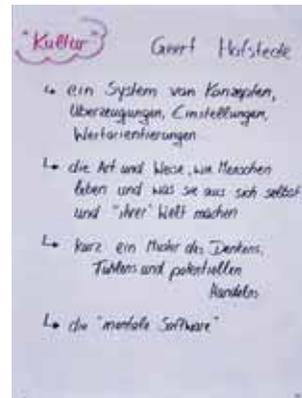
Unter allen befragten Beschäftigten sind nur 12, also 20 %, weiblichen Geschlechts – dies entspricht in etwa dem Anteil an beschäftigten Frauen in den von uns untersuchten Industriebetrieben. Die Arbeitsgruppen der Befragten umfassen in der Regel 12 bis 15 Kolleginnen/Kollegen. In vielen überwiegt der Anteil der älteren und mittleren Generation. Eine interkulturelle Zusammensetzung ist in den gewerblichen Bereichen üblich, mitunter sogar mit einem überwiegenden Anteil an Migranten/Migrantinnen. Im kaufmännischen Bereich sind ethnisch gemischte Teams seltener, meist werden sie von Beschäftigten ohne Migrationshintergrund dominiert.

Im Hinblick auf den Bildungsstand und die Berufsbiographie der Befragten zeigt sich ein relativ homogenes Bild. Überwiegend gaben die Interviewten einen mittleren Schulabschluss (Realschule) an. Personen mit Hochschulreife sowie mit einem Hauptschulabschluss bilden eine Minderheit. 51 Personen verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, überwiegend als Mechaniker/in, Mechatroniker/in oder Werkstoffprüfer/in bzw. in einem Elektro-/Elektronikberuf. Unterschiede zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund bestehen bei der Kombination Hauptschul- und Ausbildungsabschluss. Im Unterschied zu Einheimischen haben Migrantinnen und Migranten mit Hauptschulabschluss häufig keinen Berufsabschluss. Außerdem gehören zu den sog. „Quereinsteigern“, die beispielsweise vom Maler oder Installateur in ihre jetzige Tätigkeit gewechselt haben, fast ausschließlich Migranten und Migrantinnen.

Die Darstellung der Forschungsergebnisse des Projekts „Interethnische Beziehungen zwischen jungen sowie älteren Facharbeitern und Facharbeiterinnen in Großbetrieben“ gliedert sich in Aussagen zur interkulturellen Zusammenarbeit (Kapitel 2) und in Angaben zu bestehenden und geplanten betrieblichen Maßnahmen, die der Verbesserung der interkulturellen Beziehungen im Arbeitsalltag dienen (sollen) (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus den Projektergebnissen formuliert.

## 2 Interkulturelle Zusammenarbeit zwischen interkultureller Öffnung und Pragmatismus

Interkulturelle Zusammenarbeit beschreibt das alltägliche Zusammenarbeiten von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft in einer Arbeitsgruppe oder in einem Arbeitsbereich. Die Ziele sind vorgegeben: Arbeitsaufgaben müssen erfüllt werden, sei es durch die Produktion von Fertigungsteilen an einer Maschine sowie deren regelmäßige Instandsetzung, das Führen eines Krans, die Betreuung von Auszubildenden, die Erledigung unterschiedlicher Verwaltungsaufgaben, die Koordination von Arbeitsabläufen oder die Leitung einer Arbeitsgruppe. Damit die gesetzten Arbeitsziele erreicht werden, müssen die Arbeitsprozesse möglichst reibungslos ablaufen. Beeinflusst wird dies nicht nur durch organisatorische, finanzielle bzw. materielle und personelle betriebliche Rahmenbedingungen, sondern auch durch die kooperative Bewältigung des Arbeitsprozesses und die gemeinsame Gestaltung des Arbeitslebens durch die Beschäftigten. Hierzu sind sowohl fachliche Kenntnisse als auch soziale und – bei der Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher ethnischer Herkunft – interkulturelle Kompetenzen, Fähigkeiten zur (interkulturellen) Verständigung sowie persönliche Akzeptanz erforderlich.



In unserer Untersuchung ergibt sich ein relativ breites Spektrum unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit. Ineinander greifende Arbeitsprozesse müssen ebenso abgestimmt werden wie zeitlich oder inhaltlich parallel verlaufende Vorgänge. Zusammenarbeit kann auch die Arbeit in gemeinsamen Räumen bedeuten, ggf. mit Anforderungen für eine gegenseitige Unterstützung oder Vertretung. Sind Arbeitsprozesse selbstständig und ohne die unmittelbare Einbeziehung weiterer Kolleginnen und Kollegen zu bewältigen, so beinhaltet Zusammenarbeit, bei auftretenden Schwierigkeiten Beschäftigte aus anderen Teams oder Arbeitsbereichen ansprechen zu können und Hilfe zu erhalten.

Manche Befragte verorten sich in festen, manche in wechselnden Arbeitsgruppen, manche ordnen sich als „Einzelarbeiter“ unterschiedlichen Schichten zu, andere haben ihre Bezugspunkte in einem bestimmten Arbeitsbereich oder in mehreren Arbeitsbereichen. Die befragten hauptamtlichen Betriebsräte bezeichnen ihren Sprechbereich, d.h. jenen Betriebsbereich für dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie beratend und unterstützend tätig sind, und/oder das Gremium Betriebsrat als Arbeitsfeld. In all diesen unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen stellt sich die interkulturelle Zusammenarbeit aus Sicht der meisten Befragten im Wesentlichen als störungsfrei und überwiegend positiv dar.

*„Also ich habe (...) bisher in meinem Arbeitsleben, in den 29 Jahren, die ich hier arbeite, relativ wenig Augenblicke erlebt, wo aufgrund von sprachlichen oder kulturellen Schwierigkeiten sich Probleme herausgebildet haben.“*

Solche Eindrücke beruhen meist auf Erfahrungen mit der interkulturellen Zusammenarbeit in derzeitigen oder früheren Arbeitsgruppen. Teilweise werden Beobachtungen, die sich auf andere Arbeitseinheiten beziehen, herangezogen – insbesondere, wenn es im eigenen Bereich, wie z.B. in den kaufmännischen Tätigkeitsfeldern, nur wenig Kolleginnen oder Kollegen anderer ethnischer Herkunft gibt. Bestätigt werden diese Einschätzungen auch durch Beschäftigte, die im Rahmen ihrer Arbeitnehmervertretungsfunktion – sei es als Betriebsrat, Vertrauensfrau/mann oder Kulturmittler<sup>4</sup> – Einblick in die Erfahrungen eines größeren Kreises von Kolleginnen und Kollegen erhalten.

Die Zusammenarbeit in den drei Betrieben wird wesentlich durch die Altersstruktur der Belegschaften geprägt: Einem relativ hohen Anteil an Älteren stehen meist wenig Jüngere gegenüber. Ältere Beschäftigte heißen jüngere Kolleginnen und Kollegen wegen ihrer speziellen fachlichen Kompetenzen, z.B. im Umgang mit neuen Kommunikationsmedien, und ihrer größeren körperlichen Einsatzfähigkeit in den Arbeitsgruppen meist willkommen. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen an ihren älteren Kollegen und Kolleginnen vor allem deren Wissens- und Erfahrungsvorsprung.

*„Ich sage mal so, die jungen Mitarbeiter, die sind natürlich kräftiger und die packen natürlich die Arbeit anders an, aber dafür haben die älteren Kollegen die innere Routine. Das gleicht sich dann aus.“*

Ob die ethnische bzw. kulturelle Zugehörigkeit die Zusammenarbeit beeinflusst, wird vor allem mit Blick auf Unterschiede zwischen den Generationen erörtert. Häufig wird die gute Zusammenarbeit mit jüngeren, in Deutschland aufgewachsenen Kolleginnen und Kollegen aus Zuwandererfamilien betont. Diese werden als in die deutsche Gesellschaft besser integriert wahrgenommen. Unter Integration wird hier verstanden, dass die Unterschiede zur einheimischen Bevölkerung bei jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund geringer als bei älteren sind. Einerseits bezieht sich dies auf die guten sprachlichen Fähigkeiten der jungen Migranten und Migrantinnen, andererseits aber auch auf deren, mit deutschen Jugendlichen vergleichbare schulische und berufliche Abschlüsse. Darüber hinaus wird festgestellt, dass sich Jüngere unterschiedlicher Herkunftskultur in ihren Lebensentwürfen, Lebensstilen und -orientierungen stärker ähneln als Ältere. Dies beruht zum Teil auf einem toleranteren Umgang – d.h. mehr Offenheit – der jüngeren Kolleginnen und Kollegen jeglicher ethnischer Herkunft gegenüber „fremden“ Kulturen. Im Vergleich zu älteren deutschen Kollegen/Kolleginnen zeigt

sich bei jüngeren Deutschen zum Beispiel ein größeres Interesse an anderen Sprachen bis hin zu dem Wunsch, sich diese zumindest in Grundzügen anzueignen.

Dass auch ältere Beschäftigte die Zusammenarbeit mit Migrantinnen und Migranten ihrer Generation überwiegend positiv bewerten, liegt vor allem daran, dass sie sich in gemeinsamen langjährigen Arbeitsprozessen angenähert und zudem an ein Zusammenleben auch in der außerbetrieblichen Alltags- und Lebenswelt gewöhnt haben.

Die multiethnische Zusammensetzung der Arbeitsgruppen wird in der Regel nicht als etwas Besonderes, sondern als „normal“ empfunden und als eine selbstverständliche Folge der ethnischen Mischung in der Gesellschaft angesehen. Dazu ist anzumerken, dass alle drei in die Untersuchung einbezogenen Betriebe in Großstädten mit einem relativ hohen Bevölkerungsanteil an Zugewanderten angesiedelt sind. In zwei Betrieben heben die Beschäftigten außerdem hervor, dass das Unternehmen im Zuge wachsender globaler wirtschaftlicher Verflechtungen und Abhängigkeiten zunehmend international agiert, was sich ebenfalls auf die Belegschaftsstrukturen niederschlägt.

Ethnisch gemischte Arbeitsgruppen stellen jedoch nicht in allen betrieblichen Bereichen gleichermaßen eine Normalität dar. Dies äußert sich in den untersuchten Betrieben in einem Überhang von Migrantinnen und Migranten in niedrig qualifizierten Beschäftigungsfeldern, wie z.B. im Reinigungsbereich oder in einfachen manuellen Tätigkeitsfeldern, und von Einheimischen im gehobenen Dienstleistungs- und im Leitungsbereich.

Dass eine multikulturelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppen in ihrem Betrieb bewusst angestrebt wird, vermuten nur wenige Befragte. Gleichwohl befürworten die meisten ausdrücklich eine ethnisch gemischte Belegschaft, weil sie eine interkulturelle Zusammenarbeit selbst als positiv erfahren haben. Eine vielfältige kulturelle Zusammensetzung befördere den interethnischen Austausch im Arbeitsleben, biete sprachliche sowie kulturelle Lernmöglichkeiten und beuge konflikträchtigen ethnischen Ausgrenzungen vor.

*„Na zum Beispiel, vielleicht auch mal gucken (...), wenn so diese Grüppchen halt entstehen – also viele Deutsche oder viele Türken, das sind ja die zwei größten –, dass man die so ein bisschen auseinanderpfückt und dann die Leute einfach zusammenwürfelt und sagt: ‚So, du arbeitest heute mal mit dem zusammen und du mit dem.‘ Dass man die halt mal so ein bisschen aneinander bringt, auch über einen längeren Zeitraum. Dass man sich ein bisschen kennen lernt, dass man sieht, ‚Ach, guck mal, der ist auch nur ein Mensch! Der hat doch auch Sachen, die mich vielleicht interessieren.‘ Und dass man da die Leute vielleicht ein bisschen so mehr aufeinander zugehen lässt. (...) Also ich würde sagen, Kommunikation ein bisschen fördern untereinander!“*

Wer die interkulturelle Zusammenarbeit positiv einschätzt, beschreibt meist auch das Arbeitsklima als gut. Zu einem guten Klima in der Arbeitsgruppe trägt aus Sicht der Befragten bei, dass die Arbeiten durch die Kolleginnen und Kollegen verlässlich und kompetent erledigt werden, kollegiale und unterstützende Umgangsformen vorherrschen, ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten besteht und die Arbeitsgruppenmitglieder „gut zusammenpassen“.

Ähnliche Bedingungen charakterisieren aus der Sicht der Befragten auch eine positive interkulturelle Zusammenarbeit: Leistungsbereitschaft und fachliche Kompetenz, kollegiale Unterstützung und Kooperation im Arbeitsprozess, wechselseitige persönliche Anerkennung sowie gemeinsame Interessen. Diese Parallelen in der Wahrnehmung des generellen und des interkulturellen Arbeitsklimas ergeben sich u.a. daraus, dass die Interviewten der ethnischen Herkunft der Kolleginnen und Kollegen in der Regel keinen spezifischen Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen zuschreiben.

Ebenso wie die Zusammenarbeit generell ist aber auch die interkulturelle Zusammenarbeit nicht gänzlich frei von Spannungen. Dies zeigt sich, wenn in Einzelfällen die Erwartungen und Ansprüche an eine unterstützende und kollegiale Zusammenarbeit nicht erfüllt werden oder konträre Meinungen aufeinander treffen. Auf die ethnische Herkunft werden derartige Diskrepanzen jedoch kaum zurückgeführt. Ethnisch bzw. kulturell bedingte Konfliktpotenziale lassen sich hingegen im Zusammenhang mit betriebsstrukturellen Einflüssen erkennen, wie z.B. der ethnischen Zusammensetzung von Arbeitsgruppen oder der ethnisch unterschiedlichen Positionsverteilung im Unternehmen, sowie aufgrund des Umgangs mit kulturellen Besonderheiten und der Bewertung sprachlicher Verständigungsprozesse.

Die folgende Darstellung der Untersuchungsergebnisse greift drei zentrale Themen auf, die von den Befragten immer wieder genannt werden, wenn es um die interkulturelle Zusammenarbeit geht. Der erste Abschnitt bezieht sich auf Fragen der sprachlichen Verständigung (2.1), im zweiten steht die Bewältigung der Arbeitsprozesse im Mittelpunkt (2.2) und der dritte Abschnitt konzentriert sich auf Aspekte des sozialen Umgangs (2.3). In all diesen Schwerpunkten kommen – mit unterschiedlichem Gewicht – individuelle, soziale und betriebsstrukturelle Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen zur Geltung.

## 2.1 Sprachliche Verständigung in multiethnischen Arbeitsgruppen – „... für unsere Arbeit reicht das aus“



Ohne eine ausreichende sprachliche Verständigung ist es nicht möglich, soziale Kontakte aufzunehmen und sich mit den Lebensweisen und -einstellungen von Personen anderer ethnischer Herkunft auseinanderzusetzen.

Die Qualität interkultureller Beziehungen im Arbeitsalltag, wie die Qualität von Interaktionen generell, ist zunächst einmal davon

abhängig, dass miteinander kommuniziert wird, d.h. dass Informationen und Meinungen weitergegeben und verstanden werden können. Gegenstand von Kommunikationen sind im Arbeitsablauf vor allem Anweisungen sowie fachliche Hinweise und Inhalte. Darüber hinaus findet aber auch ein Informationsaustausch über persönliche Einschätzungen und Interessen statt – sei es arbeitsbegleitend oder informell, sei es in offiziellen oder inoffiziellen Pausen.

Das zentrale Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz ist die Sprache; schriftliche Informationen und nonverbale Botschaften werden in den Interviews kaum erwähnt.

In den drei befragten Betrieben lässt sich eine ausgeprägte sprachliche Vielfalt – von türkisch, russisch, slowenisch bis italienisch, griechisch, arabisch usw. – finden. Ein Teil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfindet diese Vielfalt im Arbeitsalltag als interessant und die sich daraus entwickelnden informellen Kontakte als eine Bereicherung. Für einige verbindet sich damit vor allem die Möglichkeit, sich Teilkenntnisse aus anderen Sprachen anzueignen.

Sprachliche Probleme, die den Arbeitsprozess nachhaltig negativ beeinflussen, werden von den Befragten kaum erwähnt. Vielmehr wird hervorgehoben, dass die sprachlichen Möglichkeiten für die Verständigung am Arbeitsplatz und bei Arbeitsabläufen meist ausreichen oder aber geringe deutsche Sprachkenntnisse sich selten negativ auf die interkulturelle Zusammenarbeit auswirken. Die Beschäftigten betonen, dass ein „perfektes Deutsch“ nicht notwendig sei. Bedeutsamer sei es, dass man sich verständigen könne und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht etwa zurückzögen, wenn sie etwas nicht mitteilen können, sondern auf verschiedene Art und Weise versuchen, ihr Anliegen zu erklären. Kommen sprachliche Ungenauig-

keiten vor oder werden die Sprachkenntnisse von Kolleginnen und Kollegen anderer Herkunft als „mangelhaft“ empfunden, so wird damit in der Regel verständnisvoll und tolerant umgegangen und es wird versucht, gelegentliche Verständnisprobleme geduldig zu lösen, „... dann wird deutlich, langsam und noch mal nachgefragt“.

Insbesondere im Kontext von Sprache wird auf Unterschiede zwischen den Migrantengenerationen hingewiesen. Aus Sicht der meisten Befragten basiert die interkulturelle Kommunikation bei Migrantinnen und Migranten der ersten Generation, also jenen, die selbst aus einem anderen Land nach Deutschland zugewandert sind, auf einem ausreichenden, bei jenen der in Deutschland geborenen zweiten und dritten Generation hingegen auf einem hohen sprachlichen Niveau.

*„Das merkt man heut’ auch noch, immer, wenn man die älteren türkischen Arbeitskollegen hat, dass die da ihre größeren Schwierigkeiten haben. Die anderen alle, die meisten sind ja hier zur Schule gegangen und sprechen eigentlich sehr gut und fließend. Keine Schwierigkeiten.“*

*„(...) allgemein betrachtet muss man sagen, dass die zweite Generation (...), die sind hier geboren, aufgewachsen, nicht so Sprachprobleme hat.“*

Trotz dieser Unterschiede wird auch den meisten älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund bescheinigt, dass sie die deutsche Sprache gut genug beherrschen, um den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden und sich mit den Kolleginnen und Kollegen auch über die engeren Arbeitsaufgaben hinaus zu verständigen. Bezogen auf die jüngeren Migrantinnen und Migranten wird jedoch festgestellt, dass sie sich in der Beherrschung der deutschen Sprache kaum von den Einheimischen unterscheiden. Die Mehrzahl von ihnen ist multikulturell aufgewachsen, hat von Kindheit an die deutsche Sprache ganz selbstverständlich benutzt und ist in einen interethnisch zusammengesetzten Freundeskreis eingebunden.

Eingeschränkte Sprachkompetenzen können im Arbeitsablauf gleichwohl ein Problem darstellen, wenn unter zeitlichem Druck zügig Absprachen getroffen werden müssen und die Gefahr besteht, dass es zu Missverständnissen kommt. Als Beispiel wurden Havariesituationen beschrieben, in denen sehr schnell reagiert werden muss, so dass Schwierigkeiten im Sprachverständnis eine Behebung verzögern und gegebenenfalls zu einer krisenhaften Zuspitzung der Situation beitragen können. Insbesondere von Vorgesetzten sowie von Beschäftigten in stark arbeitsteilig organisierten Prozessen und Abläufen wird deshalb erwartet, dass sie über solide deutsche Sprachkenntnisse verfügen. Zu einer kompetenten Organisations- und Führungsfunktion gehört es, sich mit allen Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeitern gut verständigen zu können, nicht nur um den Arbeitsablauf effizient zu organisieren, sondern auch um soziale Funktionen zu übernehmen, z.B. zwischen Kollegen und Kolleginnen zu vermitteln oder auch Konflikte beizulegen.

Unstimmigkeiten oder Konflikte können entstehen, wenn am Arbeitsplatz in einer anderen als der deutschen Sprache kommuniziert wird und Anwesende das Gesagte nicht verstehen. Neben dem Gefühl, von der Kommunikation ausgeschlossen zu sein, entsteht schnell der Verdacht, dass über einen selbst negativ geredet wird. Auch wenn mehrheitlich davon ausgegangen wird, dass dies sicher nicht der Fall sei, entstehen dennoch in solchen Situationen der herkunftssprachlichen Kommunikation sowohl bei Deutschen als auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer ethnischer Herkunft Irritationen. Auch einige der jüngeren Migrantinnen und Migranten reagieren mit Unverständnis und einer gewissen Distanz, wenn ältere „Landsleute“ im Betrieb fast ausschließlich ihre Muttersprache nutzen, obwohl sie deutsch sprechen könnten. Besser wäre es nach Meinung dieser jüngeren Befragten, sich auf Deutsch als Betriebsprache zu verständigen.

*„... dieses Jahr wird das so sein, dass einige der Mitarbeiter in unserer Schicht in Altersteilzeit geben und ein Großteil wird deutsch sein. Und wir haben (noch) einen deutschen Mitarbeiter bei uns in der Schicht (...) und der hat gesagt, dass er dann die Schicht wechseln möchte, dass das nicht falsch rüber kommen solle, aber wenn sich die Leute türkisch unterhalten, was soll ich hier'. So und das fand ich eigentlich recht traurig, (...) ich verstehe den Mann, absolut. Weil ich mag das auch nicht, wenn ein deutscher Mitarbeiter sich da in dem Raum befindet und die ganzen Leute reden türkisch. Das bin ich auch nicht gewöhnt (...). Das sind eigentlich alles auch Leute, die deutsch sprechen können, mit Akzent natürlich, mit Sprachfehlern, (...) aber das hat sich bei denen wohl irgendwie so manifestiert, dass sie dann, wenn die, weiß nicht, zu dritt, zu viert da stehen, dann reden die halt türkisch.“*

Auf der anderen Seite wird aber auch – nicht nur von Migrantinnen und Migranten – der Wunsch geäußert, dass der Gebrauch der Herkunftssprache stärker akzeptiert werden sollte. Insbesondere Türken und Türkinnen erwarten von den Einheimischen, dass sie nach jahrzehntelanger Zusammenarbeit und langjährigem Zusammenleben mit Migrantinnen und Migranten türkischer Herkunft mehr Interesse an deren Sprache entwickeln. Nicht allein Deutschkenntnisse der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund, sondern auch Grundkenntnisse der Deutschen in einer oder mehreren der Herkunftssprachen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten zur weiteren Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit und des Zusammenlebens beitragen.

Der Gebrauch der Herkunftssprache durch Migrantinnen und Migranten grenzt nicht nur Kolleginnen und Kollegen aus, die diese Sprache nicht verstehen, sondern trägt auch zur Selbstausgrenzung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei. Dies wird aus Sicht der Befragten befördert, wenn sich Migrantinnen und Migranten der gleichen Ethnie in einer Arbeitsgruppe bzw. in einem Betriebsbereich konzentrieren. Festgestellt wird eine Art „Magnetwirkung“ solcher Konstellationen: Weitere Kolleginnen und Kollegen versuchen, ebenfalls in Arbeitsgruppen mit Beschäftigten ihrer Herkunft aufgenommen zu werden. Dies leistet der Herausbildung ethnischer Inseln im Betrieb Vorschub und wirkt einem interkulturellen Austausch entgegen. Dem Vorteil, dass arbeitsbezogene Austauschprozesse innerhalb von Beschäftigtengruppen gleicher Herkunft durch den Gebrauch der gemeinsamen Muttersprache erleichtert werden, stehen ethnische Separierungsprozesse gegenüber, welche die arbeitsgruppenübergreifende Kommunikation sowie das betriebliche Klima insgesamt beeinträchtigen können.

Vor diesem Hintergrund und weil ethnisch ausgewogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen die Chance bieten, deutsche Sprachfähigkeiten zu üben und zu verbessern, wird für eine möglichst vielfältige ethnische Mischung des Personals einer Arbeitseinheit plädiert.

Generell lässt sich feststellen: Hinsichtlich der Bewältigung von sprachlicher Vielfalt am Arbeitsplatz befürworten und erwarten die meisten Befragten, dass Migrantinnen und Migranten die deutsche Sprache am Arbeitsplatz sprechen, weil dadurch die interkulturelle Zusammenarbeit erleichtert wird, Unsicherheiten durch das Gefühl des Ausgeschlossenseins vermieden und deutschsprachige Lerneffekte erzielt werden. Gleichzeitig wird aber auch eine tolerante Haltung gegenüber bestehenden Defiziten in der Beherrschung der deutschen Sprache sowie dem situationsspezifischen Gebrauch der eigenen Muttersprache eingefordert. So sollte zum Beispiel auf eingeschränkte Deutschkenntnisse Rücksicht genommen und auch akzeptiert werden, dass Beschäftigte aus Zuwanderungsfamilien sich zeitweise – in informellen Gesprächen in unterschiedlichen Kontexten, z. B. in Pausen – in ihrer Herkunftssprache unterhalten.

Wesentlichen Einfluss auf die sprachliche und damit die generelle Verständigung unter Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft hat nicht allein die Vertrautheit mit der deutschen Sprache, sondern auch das Interesse an einer Kommunikation und die Bereitschaft, sprachliche Hürden zu überwinden. Darüber hinaus ist die arbeitsbezogene Verständigung zwischen Kollegen und Kolleginnen unterschiedlicher sprachlicher Zugehörigkeiten von den Arbeitsanforderungen abhängig, die mehr oder weniger sprachliche Versiertheit verlangen.

## 2.2 Die Gestaltung und Bewältigung von Arbeitsprozessen – „ ... da spielt die Nationalität aber überhaupt keine Rolle.“

Die Bewertung der interkulturellen Zusammenarbeit orientiert sich häufig daran, ob die Arbeitsabläufe funktionieren und zu den gewünschten Ergebnissen führen. Etwa jeder zweite Befragte bezieht sich hierauf, wenn das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen anderer ethnischer Herkunft geschildert wird. Fast alle illustrieren anhand eines reibungslosen Arbeitsablaufs die gute interkulturelle Zusammenarbeit. Schwierigkeiten werden in diesem Kontext hingegen kaum angesprochen.



Bei Einschätzungen zur interkulturellen Zusammenarbeit werden Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe vor allem unter drei Gesichtspunkten thematisiert, nämlich unter pragmatischen, kollegialen und organisatorisch-strukturellen.

Pragmatische Haltungen beziehen sich auf die Erfüllung von Arbeitsaufgaben unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen und Zielvorgaben, kollegial orientierte Stellungnahmen betonen die Rolle der Unterstützung im Arbeitsalltag durch Kollegen bzw. Kolleginnen und im Hinblick auf organisatorisch-strukturelle Aspekte kommen Fragen der Chancengleichheit sowie Diskriminierung bei Arbeits- und Positionszuweisungen zur Sprache.

### Pragmatisches Herangehen an den Arbeitsalltag

Pragmatische Haltungen zeigen sich, wenn hervorgehoben wird, dass die interkulturelle Zusammenarbeit in erster Linie dadurch bestimmt wird, ob die anstehenden Arbeitsaufgaben in den gesetzten zeitlichen Fristen und in guter Qualität erledigt werden. Die Herkunft der Mitarbeitenden ist vor diesem Hintergrund gleichgültig. Insbesondere angesichts knapper Personalkapazitäten aufgrund von Personalabbau und Arbeitsverdichtung sei es wichtig, dass die Kolleginnen und Kollegen gut, sauber und zuverlässig arbeiten und jeder weiß, was zu tun ist.

*„Das Arbeitsleben hat sich ja geändert. (...) Das heißt also, früher war es vielleicht nicht so, dass ich unbedingt den Kollegen brauchte, jetzt ist es aber so. Das heißt also, ich muss mit dem zusammenarbeiten und da muss ich mich ändern.“*

*„Ich meine, grad bei der Arbeit, das muss ja fertig gemacht werden, ob das da ein Türke ist oder Deutscher ist oder irgendeine Person, stört mich nicht.“*

Vor diesem Erwartungshorizont gewinnen persönliche Eigenschaften sowie individuelle Haltungen und Leistungen an Bedeutung für die Zusammenarbeit. Unabhängig von der ethnischen Mischung der Arbeitsgruppe sei es unerlässlich, dass man sich im Arbeitsalltag arrangiert, gut zusammenwirkt und sich akzeptiert.

Interethnische Konflikte werden als kontraproduktiv bewertet, vor allem wegen der immer komplexer werdenden Tätigkeitsanforderungen an modernen Produktionsanlagen, die ein reibungsloses Zusammenarbeiten erfordern. „Rassenfeindlichkeit, Ausgrenzung“ oder die Weigerung, mit einem ausländischen Kollegen zusammenzuarbeiten, würden nicht „funktionieren“, sondern den gesamten Betrieb „still legen“. Unter solchen organisatorischen Bedingungen müssten die Aufgaben vielmehr „Hand in Hand“ erledigt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten wird unter pragmatischen, arbeitsbezogenen Aspekten überwiegend positiv eingeschätzt. Der Vorteil von altersgemischten Arbeitsgruppen bestehe darin, dass die Älteren ihr Wissen an die Jüngeren weitergeben, sich die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen ergänzen und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei körperlich anstrengenden Arbeiten entlastet werden. Die meisten Beschäftigten wünschen sich ausdrücklich eine ausgewogene Zusammensetzung der Generationen, gleich welcher ethnischen Herkunft.

*„Jüngere sind vielleicht besser am PC als Ältere und dass sie vielleicht auch noch ein besseres oder schnelleres Auffassungsvermögen haben als Ältere. Wogegen die älteren Kollegen natürlich das Erfahrungswissen haben, wenn sie länger an den Arbeitsplätzen sind und die Abläufe im Betrieb kennen.“*

Ungünstig wirken sich auf die Einhaltung von Qualitätsstandards und die Erreichung der Arbeitsziele Stress, erhöhter Arbeitsdruck und undurchsichtige Entscheidungsprozesse sowie unklare Anweisungen von Vorgesetzten aus. Dies kann zu Spannungen, Verärgerung und Unzufriedenheit unter den Beschäftigten führen und die Arbeitsbeziehungen belasten.

## Kollegialer Zusammenhalt

Die Bedeutung der kollegialen Unterstützung für eine gute Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen betonen Migrantinnen und Migranten häufiger als Befragte deutscher Herkunft. Kollegialität zeigt sich in Hilfestellungen bei fachlichen und technischen Problemen, bei einem hohen Arbeitsanfall oder bei körperlich schweren Arbeiten, die nicht allein erledigt werden können. Dabei gilt das Prinzip

der Gegenseitigkeit und der Rücksichtnahme.

Vor allem Beschäftigte auf Einzelarbeitsplätzen heben als Kennzeichen einer guten Zusammenarbeit hervor, dass ihnen bei zeitlichen Engpässen oder physisch belastenden Arbeiten von Kollegen anderer Bereiche oder Teams schnell und unkompliziert geholfen wird. Welche ethnische Herkunft der Kollege oder die Kollegin hat, spielt in diesem Zusammenhang keine Rolle.



Jüngere Beschäftigte schätzen es sehr, wenn sie von älteren Kollegen und Kolleginnen verständnisvoll und unterstützend in eine neue Arbeitseinheit eingewiesen werden sowie „Tipps und Tricks“ für die Aufgaben- und Problembewältigung erhalten.

Konkurrieren alt und jung jedoch bzw. werden Jüngere beim Eintritt in eine Arbeitsgruppe nur mangelhaft unterstützt, so entsteht ein Druck, der auch das Arbeitsklima belastet. Zu Spannungen im Generationenverhältnis zwischen Beschäftigten kommt es insbesondere dann, wenn sich Jüngere fachlich bevormundet und ungerecht gemäßregelt fühlen oder Ältere bei Jüngeren eine mangelnde Leistungsbereitschaft kritisieren.

*„Die meisten Kollegen, die da waren, die waren weit über 40 Jahre. Die Altersstruktur war also schon sehr hoch. (...) So, und wenn man da als Jungfacharbeiter kommt im Alter von 19, dann hat man es sehr schwer. Also, ich habe es auch sehr schwer gehabt. (...) Da muss man erstmal zeigen, was man drauf hat. Die anderen konnten ja alles.“*

Ein kollegiales Verhältnis in Arbeitsgruppen zeigt sich auch darin, dass Urlaubsplanungen einvernehmlich abgestimmt werden. Dass die Kolleginnen und Kollegen flexibel sind und sich untereinander entgegen kommen, ist insbesondere dann erforderlich, wenn die knappen personellen Kapazitäten nicht erlauben, in ausreichendem Umfang Urlaubsvertretungen einzusetzen. Ebenso wird es als Zeichen von Kollegialität gewertet, wenn Kolleginnen und Kollegen ihre Pausen abstimmen

und sich, falls notwendig, gegenseitig vertreten. Werden Pausenzeiten dagegen nicht eingehalten bzw. überschritten und greifen Vorgesetzte nicht regulierend ein, führt dies zu Spannungen und Missstimmungen.

Sowohl im Zusammenhang mit Pausen- als auch mit Urlaubsregelungen wird ausdrücklich auf unterschiedliche Bedürfnisse und Gewohnheiten verschiedener ethnischer Gruppen eingegangen. Probleme und Konfliktpotenziale in den interethnischen Beziehungen und der interkulturellen Zusammenarbeit können beispielsweise entstehen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einen längeren zusammenhängenden Urlaub in den Sommerferien beanspruchen, um ihre Familien in den Herkunftsländern zu besuchen, während Einheimische geltend machen, dass sie wegen ihrer schulpflichtigen Kinder ebenfalls längere Sommerurlaube benötigen.

*„Und bei den ausländischen Kollegen ist das so, dass sie sich grundsätzlich in den Sommermonaten, so sechs bis acht Wochen eintragen. (...) das ist jedes Jahr das Gleiche und da, wenn die sich einmal in die Haare kriegen, das wirkt sich dann ja auch über Monate aus.“*

*„(...) die deutschen Kollegen sagen ganz berechtigt, wieso, erst mal habe ich auch schulpflichtige Kinder und zweitens mal, es ist also so, dass (...) durch den immer größeren Arbeitsplatzabbau, ist die Luft nicht mehr so da, um da aufzufangen und auszugleichen.“*

In der Regel finden die Beschäftigten jedoch Lösungen – teilweise in Form von „Tauschgeschäften“ (Sommer- gegen Weihnachtsurlaub) –, so dass nachhaltige Störungen der Zusammenarbeit vermieden werden können.

Entspannend scheint sich bei Urlaubsabstimmungen auszuwirken, dass sich die jüngeren Migrantinnen und Migranten weniger an das Herkunftsland ihrer Eltern oder Großeltern gebunden fühlen und deswegen auf längere Urlaubsbesuche bei der Herkunftsfamilie verzichten bzw. ein zwei- bis dreiwöchiger Urlaub als ausreichend angesehen wird.

Ein Kennzeichen multiethnischer Arbeitsgruppen ist in der Vielfalt religiöser Gebundenheiten zu sehen, was zugleich unterschiedliche Praktiken in der Ausübung von Religion mit sich bringt. Für einen Teil der Kollegen und Kolleginnen gehört Religion in den privaten Alltag, andere halten auch am Arbeitsplatz religiöse Vorschriften ein. Wird hierfür, wie bei Gebetspausen von Muslimen, Arbeitszeit in Anspruch genommen, so kann dies auf Kritik bei Kolleginnen und Kollegen stoßen. So haben einige Befragte davon gehört, dass Beschäftigte aus anderen Arbeitsbereichen beanstanden, durch derartige Pausenregelungen würden Muslime besser als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen gestellt, weil diesen solche zusätzlichen Pausen vorenthalten würden.

*„...wenn richtig Gläubige mit Migrationshintergrund (...) mal eine Gebetspause machen wollen, das führt dann wohl öfter mal zu Stress. (...) da fühlen sich dann, also was ich mitgekriegt habe, halt viele Deutsche dann (...) schon ungerecht behandelt, weil die keine Pausen machen können, oder Extrapausen.“*

In den Arbeitsgruppen der Befragten gibt es hingegen keine derartigen Kontroversen. Entweder werden keine Gebetspausen von den muslimischen Kolleginnen und Kollegen beansprucht oder diese werden als Ausdruck des Glaubens von Kolleginnen und Kollegen anerkannt und im Arbeitsablauf nicht als hinderlich empfunden.

*„(...) die Moslems beten ja dreimal am Tag. Es gibt ein paar, die sind sehr gläubig. Da sagt keiner was dagegen, wenn er mal beten geht. Der geht anstatt eine zu rauchen, geht der beten. (...) Das dauert ja nicht lange. Das ist doch kein Thema. Fünf Minuten.“*

## Organisation von Arbeitsabläufen

Wenn die Verteilung von Arbeitsaufgaben zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund als ungerecht und der Zugang zu begehrten betrieblichen Positionen als ethnisch benachteiligend empfunden werden, beeinträchtigt dies die interkulturelle Zusammenarbeit. Kritisiert werden beispielsweise Arbeitsverteilungen, die den Verdacht aufkommen lassen, dass Migranten im Produktionsprozess eher körperlich anstrengende, mit Schmutz und Lärm verbundene Aufgaben zugewiesen bekommen, während leichtere und saubere Arbeiten durch Einheimische ausgeübt werden. Berichtet wird auch von benachteiligenden Behandlungen und geringeren Aufstiegschancen.

*„Weil, wenn wir versuchen etwas zu machen, die drei Ausländer (...), dann wird das ganz anders gehandhabt. Geht ein deutscher Kollege hin und macht und so, man sieht, der wird sofort ganz anders behandelt.“*

Die jüngere Migrantengeneration – so der Eindruck vor allem älterer Beschäftigter mit Migrationshintergrund – weist Diskriminierungen in der Arbeitswelt entschiedener zurück als die ältere Migrantengeneration. Die Jüngeren würden mehr Interesse zeigen und über stärker ausgeprägte Fähigkeiten verfügen sich durchzusetzen, weil ihr Gleichberechtigungstreben deutlicher entwickelt sei.

*„Ja, es gibt ganz deutliche Unterschiede und zwar die Jüngeren, die jetzt in der zweiten oder dritten Generation hier aufgewachsen sind, die sind schon ein bisschen lautstärker geworden mit der Zeit. Die lassen sich von den älteren deutschen Kollegen, die jetzt noch (...) mit den Vätern, mit der ersten Generation zusammenarbeiten, (...) nicht so viel gefallen. (...) Da ist der Drang, in aller Beziehung gleichwertig zu sein, schon sehr, sehr prägnant. Das ist schon sehr deutlich zu sehen.“*

Auf Seiten der jungen Beschäftigten nimmt die Zufriedenheit zu, wenn Einarbeitungsprozesse klar organisiert werden – z.B. indem sie feste Ansprechpartner/innen erhalten –, wenn ihnen fachliche Kompetenzen zugestanden werden und wenn größere Erfahrungen oder längere Beschäftigungszeiten der älteren Generation nicht strategisch eingesetzt werden, um Machtpositionen im Arbeitsverhältnis zu begründen und Hierarchien zwischen Kollegen aufzubauen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich insbesondere Unterstützungsstrukturen, Offenheit gegenüber den unterschiedlichen Traditionen, Sitten und ethnischen Bedürfnissen sowie eine gute Strukturierung und Flexibilität in der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung als förderlich für funktionierende Arbeitsabläufe und erfolgreiche Kooperationen im kollegialen interkulturellen Verhältnis erweisen. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird in erster Linie durch diese Pragmatik, Kollegialität und eine gute Arbeitsorganisation geprägt. Wichtig sind darüber hinaus rational organisierte und kollegial orientierte Einarbeitungskonzepte für junge Arbeitskräfte und eine ausgewogene Mischung unterschiedlicher Altersstufen in den Arbeitsgruppen. Auf der betriebsstrukturellen Ebene wird die erfolgreiche Bewältigung gemeinsam gestalteter, kollegialer und nicht-diskriminierender zielorientierter Arbeitsprozesse gefördert durch

- eine ausreichende Personalausstattung auch in produktionsintensiven Zeiten und durch Möglichkeiten der Personalaufstockung z.B. in Urlaubszeiten,
- gleichheitsorientierte Strategien bei der Personaleinstellung, der Arbeitszuweisung und bei Aufstiegschancen,
- den Einsatz fachlich, sozial und interkulturell kompetenter Vorgesetzter sowie
- die Zusammenstellung gemischt-ethnischer Arbeitsgruppen.

## 2.3 Soziale Beziehungen in der interkulturellen Zusammenarbeit – „Es muss sich halt jeder ein bisschen öffnen ...“

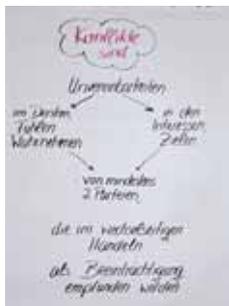
Interkulturelle Zusammenarbeit erschöpft sich nicht darin, Arbeitsvorgänge gemeinsam zu vollziehen und den geforderten Fach- und Leistungsanforderungen zu genügen. Die Befragten sprechen darüber hinaus sehr häufig die Bedeutung sozialer Beziehungen an. Sie heben hervor, wie wichtig es sei, dass man in den Arbeitsgruppen „zusammenpasse“ und sich verstehe. Die Mehrheit erwähnt in diesem Zusammenhang positive, deutlich weniger beziehen sich auf negative Aspekte. Beschäftigte mit Migrationshintergrund beschreiben häufiger als ihre deutschen Kollegen sowohl positive als auch negative Aspekte.

### Persönlichkeit und Sozialverhalten

Wie sich zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitsleben gestalten, ist aus Sicht der Befragten weniger von der ethnischen Herkunft als vielmehr von grundlegenden „kulturneutralen“ Merkmalen abhängig: von persönlichen Eigenschaften und Interessen sowie individuellen sozialen Kompetenzen.

*„Also, es kommt ja auch immer auf die Charaktere an, (...) also von der Nationalität und vom Alter würde ich das ja nicht so direkt abhängig machen. (...) Also die Leute müssen sich selber verstehen, dann klappt auch die Zusammenarbeit.“*

Das allgemeine Fazit lautet: Letztendlich gibt es jederzeit und überall nette und weniger nette Kollegen bzw. Kolleginnen, d.h. von ihrem Charakter her unterschiedliche Menschen. Selbst wenn Verhaltensweisen die Zusammenarbeit belasten und daraus Reibereien und Spannungen entstehen – z.B., wenn manche am Arbeitsplatz den ganzen Tag „hektisch am Schaffen“ sind und dadurch alle anderen aus der Ruhe bringen oder wenn „Besserwisser“ und „Eigenbrödler“ sich immer wieder gegen die Auffassungen und Argumentationen der anderen Gruppenmitglieder stellen –, werden solche Eigenheiten meist geduldet, „denn manche Menschen sind nun einmal so“.



Stark kritisiert wird demgegenüber ein unkollegiales soziales Verhalten. Zu schwerwiegenden Unstimmigkeiten im Arbeitszusammenhang kommt es beispielsweise, wenn „hinter dem Rücken geredet“ wird bzw. Kollegen beim Vorgesetzten „angeschwärzt“ werden oder wenn Gruppeninterna nach „oben“ weitergegeben werden, um sich auf Kosten anderer besser zu stellen. An diesem Punkt sind sich die Befragten einig: „So was macht man nicht. Also, unter guten Kollegen macht man so was nicht.“ Solche Verhaltensweisen haben negative Konsequenzen für den sozialen Umgang in der Arbeitsgruppe.

*„Wir haben mit einem Kollegen bisschen Meinungsverschiedenheiten, ... weil wir denken, oder weil es wahrscheinlich so ist, dass der alles hoch trägt. (...) Und ja, aber mit den Kollegen, die es erst jetzt gemerkt haben, die versuchen sich mit dem jetzt persönlich nicht mehr einzulassen.“*

Was für die Zusammenarbeit generell gilt, gilt auch für die interkulturelle Zusammenarbeit: Sie klappt umso besser, je positiver das soziale Klima ist. Interkulturelle Zusammenarbeit stellt häufig aber besondere Ansprüche an den sozialen Umgang. Diese sind höher, je mehr Unterschiede in den Umgangsformen, Sitten und Gewohnheiten sowie in der Art sich zu geben, wahrgenommen werden. Hierauf ist es auch zurückzuführen, dass sich Einheimische bei Fragen zur interkulturellen Zusammenarbeit seltener auf Kolleginnen und Kollegen aus europäischen Ländern oder mit einem Aussiedlerhintergrund beziehen als auf jene mit türkischem Migrationshintergrund, die als „fremder“ erlebt werden.

Migrantinnen und Migranten thematisieren interkulturelle Zusammenarbeit überwiegend als Zusammenarbeit mit Deutschen. Das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Migrantengruppen ist hingegen häufig von dem Bewusstsein eines gemeinsamen Status als „Ausländer“ und durch ein Gefühl des Zusammenhalts geprägt. In solchen Fällen werden verschiedene Lebensweisen und -gewohnheiten unterschiedlicher Migrantengruppen seltener angesprochen. Vielmehr werden in Abgrenzung zu den Einheimischen einende Gemeinsamkeiten betont, z.B., dass sich Zugewanderte stärker als Deutsche an kollektiven Werten orientierten.

*„Es gibt selbst Situationen, wo ein Marokkaner oder Jugoslawe sich mit einem türkischen Arbeitskollegen solidarisiert, (...) eher, als ein deutscher Arbeitskollege mit einem türkischen oder mit einem Marokkaner.“*

Ein enges und vertrautes persönliches Verhältnis innerhalb interethnisch zusammengesetzter Arbeitsgruppen zeichnet sich ab, wenn die Arbeitsgruppe mit einer Familie verglichen wird oder wenn freundschaftliche Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen bestehen. Hierzu tragen vor allem interkulturelle Kontakte und Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Betriebes bei.

## Interkulturelle Beziehungen jüngerer und älterer Beschäftigter

Der Umgang mit Andersethnischen im Arbeitsleben ist den meisten jungen Beschäftigten geläufig, da sie oftmals bereits als Auszubildende mit jungen Menschen anderer ethnischer Herkunft zusammengearbeitet haben. Sie können darüber hinaus – soweit sie nicht in Regionen mit einer ethnisch homogenen Bevölkerung aufgewachsen sind – an interkulturelle Erfahrungen in Kindergarten und Schule anknüpfen.

*„Und die Jugendlichen, die (...) immer wieder hier in den Betrieb rein kommen, die wachsen natürlich ganz anders ..., also nicht wie wir in der Türkei oder in Italien oder sonst irgendwo aufgewachsen sind, sondern die wachsen ja hier in einer interkulturellen Gesellschaft auf. Von daher gesehen ist das eher kein Problem, die Nationalitätsgeschichte, für die. Ich denke, die haben schon einen Vorteil. Ja, dass sie hier aufgewachsen sind interkulturell und dass sie sich einfügen. Das ist mit Sicherheit kein Problem. Das steht auch nicht zur Diskussion.“*

Wegen der frühen und umfassenden interkulturellen Erfahrungen der jungen Generation sei die interkulturelle Zusammenarbeit mit jungen Migrantinnen und Migranten unproblematischer, intensiver und „normaler“ als die mit älteren. Jene aus der zweiten oder dritten Generation seien weitgehend integriert, würden sich in ihren Orientierungen kaum noch von den Einheimischen unterscheiden und seien offener als die älteren Zugewanderten, denn *„wir sind ja alle Deutsche eigentlich, wir sind ja hier geboren. (...) sagen wir mal, 90 Prozent davon sind hier geboren, ... also jetzt in Deutschland. (...) Wir reden die Sprache, unterhalten uns auch so.“*

Doch auch ältere Beschäftigte mit Migrationshintergrund verfügen über interkulturelle Erfahrungen, weil sie z.T. bereits jahrzehntelang in Deutschland leben und arbeiten, oft im gleichen Betrieb.

*„Die meisten sind schon so lange hier, dass die so eingebürgert sind und da merkt man dann wenig von der ehemaligen oder von der alten Kultur.“*

Auch wenn insbesondere ältere Beschäftigte auf Gewöhnungseffekte aus der langjährigen Zusammenarbeit hinweisen und die interkulturelle Zusammenarbeit überwiegend als gut beschreiben, so empfinden Einheimische die Arbeitsbeziehungen zu älteren Migrantinnen und Migranten dennoch meist als schwieriger als zu jüngeren.

Aussagen zu größeren Differenzen in der interkulturellen Zusammenarbeit mit jüngeren und älteren Migrantinnen und Migranten mischen sich jedoch mit Hinweisen auf generelle Unterschiede in der Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

*„Die jüngeren deutschen Kollegen können wieder mit den jüngeren ausländischen Kollegen besser. Die kommen besser zurecht auf jeden Fall als diese ... (...) Also die älteren deutschen Arbeitskollegen kommen mit den jüngeren ausländischen Arbeitskollegen in manchen Situationen nicht so gut zurecht wie mit den Vätern der zweiten Generation.“*

Die meisten jüngeren Beschäftigten arbeiten lieber mit Gleichaltrigen als mit Älteren enger zusammen bzw. wünschen sich altersgemischte Arbeitsgruppen. Sie begründen dies damit, dass die Interessen der Jüngeren sich – unabhängig von der ethnischen Herkunft – gleichen würden und sie sich dadurch besser austauschen und

verstehen könnten. Unter Jüngeren fühle man sich zudem selten einem Kollegen gegenüber unterlegen, wie oftmals gegenüber erfahrenen Älteren, und der Umgang sei insgesamt lockerer. Die älteren Kollegen – mit und ohne Migrationshintergrund – werden von Befragten aus allen Generationengruppen als weniger flexibel und offen empfunden – auch im Umgang mit kultureller Verschiedenheit.

*„Ich glaube, dass (...) bei den Älteren, dass das starrer ist. Dass also sowohl die älteren türkischen Kollegen abgeschotteter sind, starrer sind, wie auch die Deutschen.“*

## Bedeutung interkultureller Kontakte

Zur interkulturellen Vertrautheit im Arbeitsleben trägt es bei, wenn Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher ethnischer Herkunft in der Freizeit gemeinsam etwas unternehmen. Dazu gehören das Biertrinken nach Feierabend, Besuche von Teestuben, Cafés, Discos und kulturellen Veranstaltungen, Kegelabende oder das gemeinsame Ausüben eines Hobbies, wie z.B. das Auto oder der Sport. Viele Beschäftigte schätzen gemeinsame Freizeitaktivitäten, nicht alle aber haben dazu Gelegenheit. Die Arbeit in Wechselschichten erschwert Terminabsprachen und familiäre Bindungen reduzieren die Zeit für Unternehmungen im Kollegenkreis – nur selten wird von freundschaftlichen interkulturellen Beziehungen zwischen den Familien berichtet. Interkulturelle Erfahrungen – gleichgültig, ob sie von klein an, in der Ausbildung, im Arbeitsleben oder in der Freizeit erworben wurden – können dazu beitragen, dass sich Kolleginnen und Kollegen anderer Herkunft einfach „aneinander gewöhnen“, ohne dass dabei immer ein intensiver interkultureller Austausch entstehen muss.

*„Was ich so oberflächlich sehe ist, dass sie (die Jüngeren, d. Verf.) einerseits ohne Berührungängste umgeben, und andererseits registriere ich aber sehr wohl, dass es unterschiedliche Gruppen gibt. (...) Freundeskreise, die sich da bilden, wo man siebt, die mischen sich nicht.“*

Interkulturelle Erfahrungen können aber auch Lernprozesse anregen, die dazu führen, dass ungewohnte Verhaltensweisen und Lebensführungsmuster wahrgenommen und anerkannt sowie Vorurteile abgebaut werden. Liegen dem sozialen Umgang in inter-ethnischen Arbeitsgruppen Wertschätzung, Aufgeschlossenheit und Rücksichtnahme gegenüber den Kolleginnen und Kollegen anderer ethnischer Herkunft zugrunde, so kann von interkulturellen Kompetenzen bei den Beteiligten ausgegangen werden. Dabei besteht zwischen interkultureller Kompetenz und einer guten interkulturellen Zusammenarbeit ein Wechselverhältnis: Einerseits wirkt sich interkulturelle Kompetenz positiv auf die interkulturelle Zusammenarbeit aus, zum anderen trägt interkulturelle Zusammenarbeit zum Erwerb interkultureller Kompetenz bei.

## Unterschiedliche Werte und Orientierungen erfordern Respekt und Anerkennung

Arbeitsgruppen mit interkultureller Zusammensetzung funktionieren vor allem unter der Bedingung gegenseitiger Offenheit und eines ständigen interkulturellen Austauschs, der das gegenseitige Verständnis erhöht und pflegt. Sie werden als bereichernd erlebt, weil sie Lernprozesse fördern und den eigenen Horizont erweitern. Als Vorteil von gemischt-ethnischen Gruppen führen aufgeschlossene Beschäftigte an, dass man in ihnen neue Standpunkte kennen lernen und sich miteinander auseinandersetzen könne.

*„Ja, ich finde das einfach auch nicht schlecht, wenn man andere Kulturen noch ein bisschen so mitbekommt. Also ja, einfach wie die in anderen Kulturen leben. (...) Also ich finde, es tut einfach gut, wenn man da noch ein bisschen andere Aspekte von anderen dann, Erziehung, Herkunft und Religion ... (...) Und man hat dann halt auch Gesprächsstoff, also man kann dann mit so Leuten ganz anders diskutieren über ein Thema. (...) Weil die einfach von einem ganz anderen Aspekt das dann betrachten.“*

Das Verstehen anderer Werte und Normen, eine akzeptierende Haltung gegenüber (z.B. religiösen) Auffassungen und Handlungen, nach denen man selbst nicht lebt, Rücksichtnahme auf und Sensibilität gegenüber Kolleginnen und Kollegen sind wichtige Aspekte interkultureller Kompetenz. Sie zeigen sich in der interkulturellen Zusammenarbeit beispielsweise, wenn auf religiöse Regeln Bezug genommen wird.

*„Es wird in der Nachtschicht ab und zu mal gekocht. Und wenn da ein Ausländer dabei ist, ein Türke oder was, dann wird halt da kein Schweinebraten gemacht, sondern da macht man halt einen Putenbraten oder so. Auf das geben wir ein, das respektieren wir und er respektiert unsere Sachen.“*

Als Belege eines guten interkulturellen Verhältnisses nennen viele Befragten auch Späße und Witzeleien. Wenn sie sich auf kulturelle Besonderheiten oder den „Nationalcharakter“ der unterschiedlichen ethnischen Gruppen beziehen, werden sie eingereiht in Witze über West- oder Ostdeutsche, Bayern oder Rheinländer, Jung oder Alt, Frauen oder Männer. Gegenseitige Vertrautheit und die Einhaltung bestimmter Grenzen sorgen dafür, dass Witzeleien, auch wenn sie manchmal etwas derb sind, zur Auflockerung des Arbeitsklimas beitragen.

*„Dass man natürlich mal ein Späßchen macht, ist in Ordnung, aber man muss wissen wie weit man geben darf. (...) wenn man mit Leuten zusammen arbeitet und das über längere Zeit (...), da merket man, ob das jetzt ... was Ursprüngliches ist, das heißt also tief in der Seele Sitzendes: Hass, Rassismus, Ausgrenzung. Das merket man. Oder wenn man einfach sagt, wir haben mal ein Späßchen gemacht, ne ... Schwamm drüber.“*

Dennoch kommt es auch zu Grenzüberschreitungen. Späße über die Herkunftsländer der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund haben manchmal beleidigende Inhalte, drücken mangelnde Sensibilität und Abwertungen aus. Aus einem anfänglich auflockernden Witzchen – „Na das fng mit 'nem dummen Witz an“ – können sich durchaus kritische Situationen entwickeln. In der Regel zeigen die Betroffenen jedoch nicht, dass sie verletzt sind, und es entstehen keine offenen Konflikte. Vielmehr leugnen sie die Bedeutung abwertender Witze oder versuchen, diese zu ignorieren. Abwertungen von religiösen Orientierungen der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund zeigen sich, wenn muslimische Gebetsvorschriften lächerlich gemacht werden.

*„Wir haben im Betrieb eins, zwei Kollegen, die versuchen (...) ihren religiösen Pflichten auch auf der Arbeit so gut wie es geht, nachzukommen. (...) und dann halt zwischen den Arbeitspausen, wenn sich zeitlich die Gelegenheit ergibt, dass er dann an einem ruhigeren Ort (...) sein Gebet verrichtet. Und das muss dem deutschen Kollegen dermaßen aufgefallen sein, dass er Folgendes gemacht hat: Er hat (...) ein Nacktbild von einer Frau auch auf diesen Pappkarton drauf geklebt, und so hat er versucht, den Kollegen zu ärgern.“*

Auch Fastenzeiten während des Ramadans sind „manchmal schwierig von den deutschen Kollegen zu verstehen“ und reizen anscheinend ebenfalls zu Provokationen, zum Beispiel, wenn ein Fastender aufgefordert wird, etwas zu essen mit der Erläuterung: „Wir sind hier in einem geschlossenen Raum. Allah siebt das nicht.“

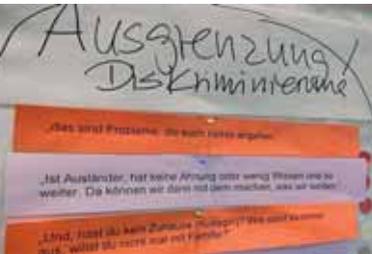
Weitere Unstimmigkeiten im Kontext kultureller Zugehörigkeiten können aus unterschiedlichen Wertorientierungen resultieren. Die „tiefsten Gräben“ verlaufen zwischen (konservativen) Muslimen und Nicht-Muslimen. Diskussionen um unterschiedliche Einstellungen zu Ehe, Kindererziehung, Homosexualität, Religion und Religionsausübung sowie Politik können in gegenseitiger Akzeptanz, aber auch in Abgrenzungen oder Vorurteilen münden. Wie brisant derartige Themen sein können, zeigt sich, wenn ein Befragter sagt: „(...) also, ich würde diese Diskussion (um Werte) nicht entfachen wollen“.

Unterschiedliche (politische) Einstellungen und Lebenskonzepte führen nicht nur zwischen Deutschen und Zugewanderten, sondern auch unter Angehörigen verschiedener nichtdeutscher Herkunft zu Spannungen und Auseinandersetzungen. Selbst innerhalb ein- und derselben ethnischen Gruppe kommt es zu Reibereien, z.B.

wenn Differenzen zwischen unterschiedlichen religiösen Richtungen innerhalb des Islam auftreten und „*der alevitische Kollege, (...) über die konservativen Barträger schimpft*“ oder wenn traditionelle und moderne Wertorientierungen zur Ernährung oder zum Verhältnis zwischen jung und alt oder Frau und Mann aufeinander treffen. So weist eine junge Migrantin auf Vorbehalte gegenüber erwerbstätigen Frauen hin:

*„Weil wir hier eine Männerdomäne sind und die ausländischen Kollegen eine andere Vorstellung davon haben, wo und wie eine Frau zu arbeiten hat. (...) Ja, die sind der Meinung, (...) speziell (die) türkischer Herkunft, dass man eigentlich ab einem bestimmten Alter zuhause sitzt, verheiratet ist, drei Kinder hat und nur putzt und kocht und nicht irgendwo in den Betrieb rein geht, wo nur Männer sind, und sich mit denen unterhält oder was auch immer.“*

Auf derartige geschlechterbezogene Werthaltungen deuten auch Erfahrungen von Frauen in Vorgesetztenpositionen hin, die von Migranten nicht oder erst nach Interventionen weiterer Vorgesetzter anerkannt wurden.



## Vorurteile und Diskriminierungen

Von Vorurteilsbildungen wird in allen in die Untersuchung einbezogenen Betrieben im Zusammenhang mit einem verallgemeinernden Terrorverdacht gegenüber Moslems berichtet. Solche Meinungen werden durch die Medien genährt und häufig undifferenziert auf alle aus den arabischen Ländern und aus der Türkei stammende Personen übertragen: „*(...) manche denken gleich: Moslem – Islam – Terrorist.*“

Im Arbeitszusammenhang äußern sich solche Vorurteile in Misstrauen und sozialer Distanz – „*auch, wenn man mit dem Kollegen seit 20 Jahren zusammengearbeitet hat.*“

Hinweise auf eine Störung der interkulturellen Zusammenarbeit durch fremdenfeindliche oder rechtsextreme Äußerungen sind relativ selten, kommen vereinzelt aber durchaus vor. Meist werden fremdenfeindliche Aussagen jedoch nicht im offenen Dialog, sondern verdeckt und anonym geäußert, z.B. in Form von Schmierereien in den Toiletten.

*„Aber die machen das ja nicht so offen. Ist immer so versteckt, wie man den anderen noch irgendwie doch im Herzen wehtun kann. Egal wie, mit Reden oder mit den Sachen, was man tut. So in der Art. ... Eher so schleichend, hinten rum so, dass derjenige das mitkriegt, aber dass der es nicht nachweisen kann und so. Das passiert.“*

Hinter fremdenfeindlichen Äußerungen stehen oftmals Vorwürfe, dass Migrantinnen und Migranten Deutschen Arbeitsplätze wegnehmen oder unberechtigt soziale Leistungen beanspruchen würden.

*„Das bleibt nicht aus, dass man sich mal mit jemandem über politische Themen unterhält oder so, oder wenn es da jetzt losgeht, wo sie überall einsparen: ‚Ja, wenn wir die ganzen Scheiß-Ausländer draußen hätten!‘ (...) ‚Scheiß-Ausländer, die nehmen alles mit! Und wenn die nicht wären, da würde es uns besser geben.‘“*

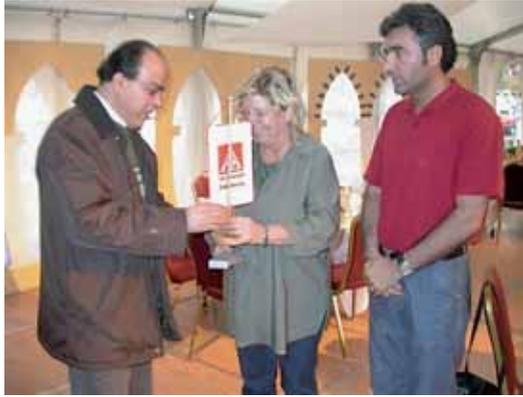
Abwertende ethnische Zuschreibungen werden u.a. mit fehlenden Kontakten zwischen den unterschiedlichen ethnischen, kulturellen und religiösen Gruppen verknüpft. So wird ein schlechter werdendes Verhältnis zu streng gläubigen oder traditionell denkenden muslimischen Kolleginnen und Kollegen darauf zurückgeführt, dass diese sich immer mehr abschotten würden. Separierungstendenzen werden im Betrieb aufmerksam sowie besorgt registriert und kritisiert, u.a. weil dadurch sowohl den ausländischen als auch den deutschen Kolleginnen und Kollegen die Chance genommen werde, durch eigene Kontakte interkulturelle Erfahrungen zu sammeln. Dementsprechend betrachten fast alle Befragten Arbeitsgruppen mit einer ethnisch gemischten Zusammensetzung als förderlich für die interkulturelle Zusammenarbeit.

*Zusammenfassend* lässt sich feststellen, dass die Verantwortung für ein gutes interkulturelles Verhältnis einerseits jedem Einzelnen zugeschrieben wird. Andererseits werden interkulturelle Kompetenzen und Konfliktlösungsfähigkeiten von Vorgesetzten als förderlich betrachtet. Von diesen wird erwartet, dass sie ethnisch diskriminierendes Fehlverhalten rigoros verfolgen – was vor dem Hintergrund konkreter Erfahrungen als nicht immer ausreichend beschrieben wird.

Als belastend für generell soziale und speziell interkulturelle Beziehungen beschreiben die Befragten den starken Arbeitsdruck oder die wegen der hohen physischen und psychischen Anforderungen unbeliebte Schichtarbeit. Dies kann sich negativ auf die interkulturelle Zusammenarbeit auswirken, wenn Kolleginnen und Kollegen anderer ethnischer Herkunft zu „Sündenböcken“ für anderweitig verursachte Probleme werden. Kompetente Ansprechpartner, wie die interkulturell geschulten „Kulturmittler“ in einem der Betriebe<sup>5</sup>, können dazu beitragen, derartige Zusammenhänge aufzuzeigen und dadurch ein positives interethnisches Klima fördern. Einen wichtigen Einfluss auf den sozialen Umgang zwischen unterschiedlichen ethnischen Herkunftsgruppen haben neben individueller Aufgeschlossenheit und sprachlichen Verständigungsmöglichkeiten Kenntnisse über die Lebensweisen „der Anderen“. Hierzu können bewusst erlebte und positiv empfundene interkulturelle Erfahrungen beitragen.

### 3 Betriebliche Maßnahmen zur Förderung guter interethnischer Beziehungen

Betriebliche Maßnahmen, die zu einer Verbesserung interkultureller Beziehungen beitragen, Konflikten vorbeugen bzw. die Konfliktbeilegung regeln, waren nur wenigen Befragten bekannt. Nach Meinung eines größeren Teils der Beschäftigten sind sie – zumindest in ihrem Arbeitsbereich – auch in Zukunft nicht notwendig, da die Zusammenarbeit unter Kol-



leginnen und Kollegen unterschiedlicher Herkunftskultur ohne gezielte betriebliche Interventionen ausreichend gut verlaufe. Konflikte, die explizit auf den kulturellen Kontext zurückgeführt werden können, würden nur sehr selten auftreten. Diese Meinung wird auch von einem großen Teil der betrieblichen Entscheidungsträger vertreten. Dadurch vermindert sich deren Bereitschaft, über die bestehenden Maßnahmen hinausgehend Aktivitäten zur Unterstützung und Verbesserung der interethnischen Zusammenarbeit zu entfalten.

Für diejenigen, die über betriebliche Maßnahmen zur Förderung des interkulturellen Miteinanders informiert sind, deren Vorhandensein begrüßen und darüber hinaus dafür plädieren, dass sie beibehalten und verstetigt bzw. weiter ausformuliert und angereichert werden, ist dies bereits deshalb selbstverständlich, weil „wir interkulturell arbeiten“. Da „sollte es was geben“, damit man sich „menschlich“ näher kommt und nicht nur „zusammen schafft“.

Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass die Durchführung von Maßnahmen, die das soziale und interkulturelle Miteinander in der Belegschaft im Blick haben, auf Hindernisse stößt. Eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund von Personalreduzierungen bei zum Teil wachsender Auftragsdichte oder der Arbeit in Schichten erschwert die Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Aktionen oder Veranstaltungen und verringert den Kreis engagierter betrieblicher Mitstreiter/innen. In den Workshops mit Akteuren und Akteurinnen aus dem Leitungs- und Arbeitnehmervertretungsbereich zeigte sich, dass es generell aufgrund des betrieblichen Zeitmanagements bei hohem Produktionsdruck schwierig ist, interkulturelle Maßnahmen während der Arbeitszeit durchzuführen. Sind darüber hinaus betriebliche Akteure bzw. Akteurinnen

nicht sensibel für interkulturelle Themen, so verringern sich die ohnehin eingeschränkten Chancen, entsprechende betriebliche Maßnahmen neu zu entwickeln bzw. zu beleben und zu erweitern.

Dennoch erscheinen solche Maßnahmen vor dem Hintergrund der Untersuchungsergebnisse erforderlich.

In allen Betrieben gibt es – trotz im Wesentlichen positiver interethnischer Arbeitsbeziehungen – interkulturelle Konfliktpotenziale und Spannungen. Teilweise bestehen zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft Fremdheitsgefühle, die immer auch die Gefahr von ethnisch begründeten Ausgrenzungen und Abwertungen mit sich bringen. Dies spricht dafür, in den Betrieben sowohl präventiv als auch intervenierend tätig zu werden, um ein gutes interkulturelles Arbeitsklima zu erhalten und (weiter) zu verbessern sowie bei Problemen und Konflikten zwischen Kolleginnen und Kollegen verschiedener Herkunftskulturen in adäquater Weise vermittelnd oder sanktionierend eingreifen zu können.

Aus den in den Unternehmen bereits etablierten Maßnahmen zur Gestaltung und Förderung interethnischer Beziehungen sowie darüber hinausgehenden Vorschlägen der Beschäftigten haben wir einige ausgewählt, die im Folgenden – je nach deren Bearbeitungsstand kürzer oder ausführlicher – vorgestellt werden. Die betrieblichen Aktivitäten zur Strukturierung bzw. Regulierung interethnischer Beziehungen werden in fünf thematischen Schwerpunkten zusammengefasst: Betriebliche Vereinbarungen/Richtlinien zur Gleichstellung, Aktivitäten und Aktionen, durch die sich Betriebe und Betriebsangehörige inner- und außerbetrieblich positionieren, Initiativen und Angebote zur Entdeckung von Differenzen und Gemeinsamkeiten, Maßnahmen zur Gestaltung interethnischer Beziehungen und zur Problemvermeidung bzw. -bewältigung sowie Angebote zur Verbesserung der sprachlichen Verständigung.

## 3.1 Betriebliche Rahmenvereinbarungen zur Gleichstellung

Zur Strukturierung des Handelns der Beschäftigten wurden in den Betrieben, die in die Untersuchung einbezogen waren, verbindliche Vereinbarungen abgeschlossen oder richtungweisende Unternehmenswerte erstellt. Zwei Unternehmen verfügen über Betriebsvereinbarungen, die sich auf die Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Kultur bzw. Ethnie beziehen, das dritte Unternehmen formuliert in Unternehmensleitlinien einen entsprechenden Passus.

Der Unterschied zwischen beiden Formen der Strukturierung des betrieblichen Handelns besteht in deren Verbindlichkeit. Eine *Betriebsvereinbarung* ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, der Rechte und Pflichten der Vertragspartner sowie verbindliche Normen für alle Arbeitnehmer des Betriebes festlegt. Unter anderem wird das Unternehmen dazu verpflichtet, die Nicht-Einhaltung der Betriebsvereinbarung zu sanktionieren. Der Betriebsrat kann bei Verstößen seinen Anspruch auf die Einhaltung der Betriebsvereinbarung gerichtlich geltend machen. Für die Beschäftigten bildet die Betriebsvereinbarung eine verbindliche Regelung, an der sie sich einerseits in ihrem Verhalten orientieren müssen, auf die sie sich andererseits bei Zuwiderhandeln durch andere berufen können.

*Unternehmensleitlinien und -ethiken* stellen hingegen eine Selbstverpflichtung des Arbeitgebers dar. Ihre Einhaltung ist vom Betriebsrat als zentralem Organ der Arbeitnehmervertretung rechtlich nicht einklagbar. Im vorliegenden Fall beinhalten die „Unternehmenswerte“ relativ offen formulierte Zielvorstellungen und normative Orientierungen, aus denen sich keine konkreten Handlungsmuster ableiten lassen.

Während eine Betriebsvereinbarung zur ethnischen Gleichstellung somit eine rechtlich verbindliche Form von betrieblichen Orientierungen und Vorschriften darstellt, beinhaltet die Selbstverpflichtung eines Unternehmens auf ethnische Gleichbehandlung keine Rechtsverbindlichkeit. Auch wenn beide Formen der Kodifizierung eine Unternehmenskultur der Gleichberechtigung von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft und der Unterstützung eines friedlichen interkulturellen Zusammenlebens signalisieren, wird der Stellenwert dieses Anliegens durch eine Betriebsvereinbarung deutlich gesteigert. Die Umsetzung von darin formulierten Inhalten in der betrieblichen Praxis ist verpflichtend und bildet eine wesentliche Grundlage für Initiativen zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit und für gleiche Chancen von Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund.

Aufgrund des rechtsverbindlichen Charakters von Betriebsvereinbarungen sind diese im Prinzip geeigneter als einseitige Selbstverpflichtungen des

Arbeitgebers, das betriebliche Handeln im interkulturellen Kontext wirkungsvoll zu strukturieren.

- **Betriebsvereinbarungen**

Von den einbezogenen Betrieben verfügt ein Unternehmen seit 1996, das andere seit dem Jahr 2000 über eine Betriebsvereinbarung, die das kollegiale Miteinander und die Gleichbehandlung von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer bzw. kultureller Herkunft zum Ziel hat. Während letztere vor allem mit problematischen gesellschaftlichen Entwicklungen, nämlich einer zunehmend fremdenfeindlicher werdenden Gesellschaft, begründet wird, bezieht sich erstere auch darauf, dass das Zusammenleben von ausländischen und deutschen Beschäftigten im Betrieb nicht immer ohne Probleme verläuft.

Beide Betriebsvereinbarungen legen verbindlich fest, wie mit auftretenden Diskriminierungen umgegangen wird, indem sie Instrumente des Konfliktmanagements, Strukturen im Sinne von Verfahrensregeln sowie einen Sanktionskatalog aufstellen bzw. geeignete Institutionen und Instanzen schaffen, die sich mit dem Problem „Diskriminierung“ auseinandersetzen. In einem Betrieb werden z.B. durch eine paritätisch besetzte Kommission (Ausländerbeirat) gemeldete Fälle der Diskriminierung und Ungleichbehandlung bearbeitet und überprüft. Bei festgestellter Berechtigung der Beschwerde wird sanktionierend gegen den Verursacher von Diskriminierung eingeschritten. In dem anderen Betrieb wurden „Kulturmittler“ eingesetzt und zur qualifizierten Ausübung ihrer Funktion u. a. im interethnischen Konfliktmanagement ausgebildet (siehe dazu Abschnitt 3.4).

Der präventive Auftrag der Vereinbarungen liegt darin, ein partnerschaftliches, respektvolles interkulturelles Arbeitsklima zu schaffen und die Chancengleichheit von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft zu stärken. Hieran knüpfen Kommunikationsangebote zum gegenseitigen besseren Verständnis, Bildungs- oder soziale Maßnahmen an.

Dass die Betriebsvereinbarungen nicht nur die Grundlage dafür sind, intervenierend einzugreifen, wenn gegen sie verstoßen wird, sondern auch präventive betriebliche Maßnahmen und Aktivitäten aus ihnen abgeleitet werden bzw. hervorgegangen sind, ist vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht bewusst. Der Bekanntheitsgrad eines betrieblichen Angebots, z.B. eines Sprachkurses, kann deswegen höher sein als der seiner „Quelle“, der Betriebsvereinbarung.

## • Unternehmenswerte

In einem Betrieb liegen Unternehmenswerte bzw. -leitlinien zum Umgang zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor. Einer der grundlegenden Werte bezieht sich auf eine gute interethnische Zusammenarbeit, basierend auf Chancengleichheit und Gleichberechtigung aller Beschäftigten.

Trotz der damit gegebenen deutlichen Positionierung des Betriebes für einen respektvollen und diskriminierungsfreien Umgang unter Kolleginnen bzw. Kollegen unterschiedlicher Herkunftskultur reichen die aus den Unternehmenswerten erwachsenden Gestaltungsmöglichkeiten nicht an jene heran, die sich mit einer Betriebsvereinbarung eröffnen. So wird z. B. nicht verbindlich geregelt, wie bei Diskriminierungen wegen der kulturellen Herkunft oder der ethnischen Zugehörigkeit vorzugehen ist. Hierzu bedarf es weiterer betrieblicher Instrumente.

Abschließend bleibt festzustellen, dass sowohl die Betriebsvereinbarungen als auch die „Unternehmenswerte“ nur einem kleineren Teil der befragten Beschäftigten bekannt sind. Dadurch reduziert sich zum einen die Signalwirkung einer in solchen Instrumenten präsentierten Unternehmenskultur, die sich für eine positive interkulturelle Zusammenarbeit und ein verträgliches interethnisches Zusammenleben ausspricht. Zum anderen verringern sich die Chancen dafür, dass die Beschäftigten – anknüpfend an derartige Vereinbarungen und Richtlinien – selbst initiativ für die Einhaltung bestehender Rechte und Pflichten bzw. betrieblicher Wertorientierungen werden. Dem geringen Bekanntheitsgrad kann eine intensive Öffentlichkeitsarbeit – sowohl von Seiten der Unternehmensleitung als auch vom Betriebsrat – entgegenwirken. Damit betriebliche Richtlinien bzw. Betriebsvereinbarungen darüber hinaus Wirksamkeit entfalten und akzeptiert werden, ist es erforderlich, dass sie im Arbeitsalltag auch „gelebt“, d.h. im Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Vorgesetzten und in Unternehmensaktivitäten realisiert und sichtbar werden.

## 3.2 Zeichen setzen nach innen und außen



Mit den in Abschnitt 3.1 beschriebenen betrieblichen Rahmenvereinbarungen positionieren sich die Betriebe gegen fremdenfeindliches Verhalten und tragen dazu bei, die Bildung guter interkultureller Beziehungen zu unterstützen. Konkretisiert werden sie einerseits durch Aktionen innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit, die sich an die Belegschaften wenden. Andererseits setzen Initiativen für

Aktivitäten, die über den Betrieb hinaus eine breitere Öffentlichkeit erreichen sollen, Impulse für ein friedliches interethnisches Zusammenleben.

- **Aktionen gegen Rassismus und Rechtsextremismus: Internationaler Antirassismustag<sup>6</sup>**

Im Rahmen des Antirassismustages 2007 wurde in einem Betrieb dazu ange-regt, sich mit dem Thema Rassismus und Rechtsextremismus auseinanderzusetzen. Betriebliche Funktionsträger/innen errichteten Informationsstände auf dem Betriebsgelände, führten eine Fragebogenaktion innerhalb der Belegschaft sowie eine Pressekonferenz durch. Mit diesen Aktionen wurde für ein friedliches interkulturelles Zusammenleben innerhalb sowie außerhalb der Arbeitswelt plädiert und Respekt für bzw. Anerkennung von Kollegen und Kolleginnen sowie Mitbürger/innen anderer ethnischer Herkunft eingefordert. Sie motivierten dazu, sich (auch) über den Betriebsbereich hinaus gegen Ausgrenzungen, rassistisch motivierte Gewalt sowie Fremdenfeindlichkeit zu engagieren.



Anlässlich des bundesweiten und jährlich stattfindenden Antirassismustages ist eine Fortsetzung bzw. Ausweitung solcher Aktionen geplant.

- **Solidarität mit Betroffenen:  
Mahnminuten und Plakataktionen**

In zwei Betrieben werden Vertragsfirmen in den betrieblichen Verhaltenskodex einbezogen. Verhalten diese bzw. deren Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sich regelwidrig, d.h. handeln sie dem Verhaltenskodex zuwider, ist eine Kündigung der Geschäftsbeziehungen vorgesehen. Hiervon haben beide Betriebe bereits Gebrauch gemacht. So wurde ein Vertrag mit einer Hotelkette bzw. einem Zulieferbetrieb gekündigt, weil Beschäftigte dieser Vertragsfirmen sich gegenüber Betriebsangehörigen mit Migrationshintergrund diskriminierend bzw. fremdenfeindlich verhalten hatten. Im Nachgang wurde zudem in einem der Betriebe eine Plakataktion im gesamten Werk gestartet, um der Belegschaft zu signalisieren, dass ein derartiges Verhalten nicht akzeptiert wird.



Auch außerhalb des Betriebes auftretende fremdenfeindliche Vorkommnisse werden zum Anlass für spontane Solidaritätsaktionen. In einem Unternehmen wurde beispielsweise in Reaktion auf den Anschlag auf ausländische Mitbürger und Mitbürgerinnen in Solingen ein Zeichen gegen fremdenfeindliches Verhalten gesetzt, indem sich die Belegschaft im Rahmen von „Mahnminuten“ mit den Opfern rechter Gewalt solidarisierte.

- **Beteiligung an „Interkulturellen Wochen“**

Zur interkulturellen Sensibilisierung und zur Akzeptanz eines multikulturellen Gemeinwesens kann es beitragen, wenn sich Betriebe an öffentlichkeitswirksamen lokalen Veranstaltungen beteiligen. In diesem Sinne führte ein Unternehmen auf dem Betriebsgelände die feierliche Auftaktveranstaltung für kommunale „Interkulturelle Wochen“ sowie eine interreligiöse Andacht durch. Außerhalb des Betriebes präsentierten sich betriebliche Funktionsträger/innen und Beschäftigte u.a. an einem Info-Tisch und führten die sog. „Blaue-Hand-Aktion“ durch.



Dabei wurde angeregt, sich eine Hand blau anmalen zu lassen, um so einerseits das Anderssein und die damit verbundenen sozialen Reaktionen zu erleben und andererseits ein Zeichen für Solidarität und Zivilcourage

zu setzen. Im Kollegenkreis wurde dazu ermuntert, sich aktiv an den betrieblichen Aktionen zu beteiligen, und dafür geworben, sowohl diese als auch weitere Veranstaltungen der „Interkulturellen Wochen“ zu besuchen.



Mit solchen öffentlichen Aktionen wird nicht nur dazu beigetragen, das betriebliche Engagement für ein solidarisches Zusammenarbeiten unterschiedlicher ethnischer Gruppen und für die Akzeptanz des Kollegen oder der Kollegin aus einem anderen Kulturkreis innerhalb des Betriebes bekannt zu machen. Vielmehr geht es auch darum, öffentlich für ein verständnisvolles Zusammenleben aller Menschen in unserer Gesellschaft – unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft – Position zu beziehen.

### • Durchführung sozialer Projekte

In zwei Betrieben wurde durch die Beschäftigten vorgeschlagen, sich an „Sozialen Wochen“ bzw. sozialen Projekten zu beteiligen. Sinn und Zweck solcher Vorhaben ist es, den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft zu stärken, indem diese motiviert wird, sich außerhalb des Betriebes an „sozialen Brennpunkten“ oder sozialen Einrichtungen zu engagieren. Auch hier liegt der Schwerpunkt darauf, Kontakte zu Menschen anderer ethnischer Herkunft durch gemeinsame Aktivitäten zu erweitern.

Während der Vorschlag, „Soziale Wochen“ durchzuführen, von einem Betrieb zunächst nicht aufgegriffen wurde, wurde in einem anderen Betrieb durch die Leitung und den Betriebsrat erstmals eine soziale Aktion im Jahr 2007 realisiert.

Im Rahmen eines Pilotprojekts entschied sich der Betrieb, eine Kindertageseinrichtung durch Sachspenden und Renovierungsarbeiten zu unterstützen. Die Sachspenden – Spielzeug, Elektronik und Bastelwerkzeuge für die Kinder – lieferten viele Beschäftigte; die Renovierung der Räume der Kindertageseinrichtung führte eine kleinere Gruppe von Beschäftigten des Betriebs an einem Wochenende und nach den Gestaltungswünschen der Kinder durch. Die neuen Räume und die Sachspenden wurden mit einer kleinen Feier den Kindern und dem Team der Mitarbeiterinnen in der Kindertageseinrichtung übergeben.

Durch die Aktion wurde nicht nur das bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten gefördert, sondern vor allem auch das soziale und interkulturelle Miteinander im Betrieb gestärkt.



Die Maßnahme war als Pilotprojekt angelegt: Das Management wollte dadurch eruieren, ob in der Belegschaft Interesse und Bereitschaft besteht, sich über die engeren betrieblichen Belange hinaus auch im lokalen Bereich für soziale Anliegen zu engagieren. Das positive Ergebnis führte zu dem Entschluss, auch in weiteren Betrieben des Konzerns derartige Projekte zu initiieren und umzusetzen, um über die regionale Bedeutung des Unternehmens als Arbeitgeber hinausgehend auch seine Präsenz als sozialpolitisch motivierter Akteur im lokalen Bereich zu etablieren.

## 3.3 Differenzen und Gemeinsamkeiten entdecken

Alle drei Betriebe unterbreiten Angebote zur Verbesserung und Gestaltung sozialer Beziehungen zwischen den Kolleginnen bzw. Kollegen unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Neben intervenierenden Maßnahmen bei auftretenden Konflikten kommt der Förderung guter interkultureller Arbeitsbeziehungen in den Teams eine wichtige Bedeutung zu. Im Mittelpunkt dieser nachfolgend beschriebenen Angebote stehen das bessere Kennenlernen, das Knüpfen von Kontakten und der Austausch über unterschiedliche Lebenswelten. Zu ihnen zählen regelmäßige gemeinsame sportliche bzw. kulturelle Betätigungen, betriebliche Feste und Feiern sowie leicht verständliche und ansprechende Informationen über andere Kulturen, Traditionen und Bräuche. Einige dieser Angebote finden während der regulären Arbeitszeit statt. Sie haben den Vorteil, dass die Beschäftigten dafür keine Freizeit einplanen müssen und dass sie nicht mit familiären Bedürfnissen oder langen Wegen zwischen Wohn- und Arbeitsort kollidieren. Andere Angebote liegen außerhalb der Arbeitszeit. Sie werden nur dann in größerem Umfang wahrgenommen, wenn sie auf ein besonderes Interesse bei den Beschäftigten stoßen.

- **Gemeinsam feiern:**  
**Weihnachtsfeier, Familienfest, Sommerfest**



Betrieblich geförderte Veranstaltungen werden als Möglichkeit geschätzt, interkulturelle Beziehungen zu knüpfen und zu festigen. Die Beschäftigten berichten von Weihnachtsfeiern oder anderen Zusammenkünften im engeren betrieblichen Rahmen, z.B. anlässlich von Jubiläen, die es den Beteiligten erlauben, sich in einer ungezwungenen Atmosphäre auszutauschen.

Sie regen dazu an, sich einander anzunähern, und machen einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die kulturelle Vielfalt der Belegschaft bewusst.

Gelegenheiten, auch die Familien der Kollegen und Kolleginnen kennenzulernen, ergeben sich im Rahmen von betrieblichen Sommer- oder Familienfesten, die außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Die Angebote zum geselligen Beisammensein sollen dazu beitragen, den Zusammenhalt unter den Kollegen und Kolleginnen zu

stärken und das Betriebsklima zu verbessern. Dies kann aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere dann erreicht werden, wenn Betriebsfeste in regelmäßigen Abständen veranstaltet werden. So wird in allen drei Betrieben vorgeschlagen, einmal im Jahr ein Familien- oder Sommerfest zu veranstalten. Damit dies auch den interkulturellen Beziehungen zugute kommt, sollte die kulturelle Vielfalt der Kolleginnen und Kollegen explizit thematisiert werden.

- **Kolleginnen und Kollegen porträtieren: „Andere“ ins Bild setzen**



Die Erstellung und betriebsinterne Verbreitung von kurzen Porträts über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund richtet sich darauf, anhand des Einblicks in private und berufliche Biografien sowie fachliche und persönliche Interessen und Anschauungen den Beschäftigten ihre „fremden Kollegen/Kolleginnen“ näher zu bringen und dazu beizutragen, Differenzen sowie Gemeinsamkeiten zu entdecken. In einem Betrieb wird in diesem Zusammenhang erwägt, regelmäßig Portraits in der Betriebszeitung zu veröffentlichen oder sie als Plakate in Gemein

schaftsräumen auszuhängen. Diese Portraits könnten auch außerhalb des Betriebes verwendet werden, zum Beispiel im Rahmen von Interkulturellen Wochen. Die besondere Qualität einer derartigen personenorientierten Initiative wird darin gesehen, dass sie, anders als Lehrbücher, Themen wie Moral, Ethik, Ehre oder Glaube anschaulich und lebensnah vermitteln kann. Erwartet wird, dass ethnisierte Zuschreibungen relativiert und Vorurteile abgebaut werden können, wenn sich eine große Zahl von Beschäftigten an einer solchen Aktion beteiligt.

- **Sport verbindet**

Eine sehr positive Resonanz in der Belegschaft fand das Angebot eines Betriebes, nach Schichtende die Fußballweltmeisterschaft 2006 im Kollegenkreis auf einer Videoleinwand verfolgen zu können. Auch wenn es sich dabei nicht in erster Linie um eine gezielte betriebliche Initiative zur Förderung der interethnischen Zusammenarbeit handelte, hat sie zu einer interkulturellen Annäherung zwischen den Beschäftigten beigetragen. Diese haben im Fußball einen Bereich entdecken können, in dem sie sich verständigen können, und der sportliche Wettbewerb hat den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer Herkunft Gelegenheit geboten, sich über „ihre“ Nationalmannschaften auszutauschen. Da sich viele Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund mit der deutschen Nationalmannschaft solidarisierten, konnte ein Gemeinschaftsgefühl in der Belegschaft entstehen, durch das im Rahmen dieses Ereignisses ethnische Grenzziehungen überwunden wurden.

Die positiven gemeinsamen Erfahrungen aus diesem Ereignis haben zu dem Vorschlag geführt, im Betrieb regelmäßig Sportveranstaltungen (Olympiaden u. Ä.) gemeinsam zu verfolgen und dadurch das interkulturelle Miteinander im Betrieb positiv zu beeinflussen.



„Sport verbindet“ ist auch die Devise bei der Organisation und Veranstaltung von „interkulturellen“ Fußballspielen, in denen sich Betriebsmannschaften mit Spielern unterschiedlicher kultureller Herkunft oder ethnisch gemischte Mannschaften gegenüberstehen. Sowohl das Publikum als auch die Spieler erhalten hier die Gelegenheit, sich besser kennenzulernen und sich der multiethnischen Zusammensetzung der Belegschaft bewusst zu werden.

### • Internationale Küche

Wechselnde Mittagessensangebote aus den unterschiedlichen Herkunftsländern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betriebskantinen ermöglichen in einer multikulturell zusammengesetzten Belegschaft eine besondere Art der Kontaktaufnahme. In diesem Sinne kann ein internationales Angebot von Mittagsgerichten dazu beitragen, sich einerseits den Lebenswelten von Kolleginnen und Kollegen anderer ethnischer Herkunft anzunähern – zunächst auf kulinarischem Gebiet, gegebenenfalls aber auch in einer weitergehenden Kommunikation. Andererseits signalisieren Initiativen für einen internationalen Mittagstisch und deren Umsetzung das Interesse an der Kultur „der Anderen“ und sind deswegen geeignet, Brücken zwischen den unterschiedlichen ethnischen Herkunftsgruppen zu bauen. Zum dritten kann durch ein solches Angebot stärker bewusst werden, dass eine multikulturell zusammengesetzte Belegschaft den Arbeitsalltag bereichert.

In zwei Betrieben ist ein internationales Mittagessensangebot bereits üblich. Im dritten Betrieb plädieren die Beschäftigten für ein solches Angebot, das der Kulturenvielfalt im Betrieb gerecht wird und für Abwechslung sorgt.

## 3.4 Interethnische Beziehungen gestalten, Problemen vorbeugen, Probleme bewältigen



Die in den betrieblichen Unternehmenswerten und Betriebsvereinbarungen festgeschriebenen Regeln eines diskriminierungsfreien Umgangs miteinander werden durch konkrete Angebote und Aktivitäten unteretzt. Insbesondere Seminarangebote zielen darauf ab, die kulturelle Sensibilität unter den Beschäftigten zu erhöhen bzw. soziale Kompetenzen auszubilden, beispielsweise um Konflikten im Kontext von Kultur vorzubeugen oder diese erfolgreich zu

lösen. Der überwiegende Teil dieser Angebote ist im betrieblichen Alltag institutionell verankert und richtet sich an spezifische Mitarbeitergruppen.

### • Managerseminare: Erlernen von Kulturstandards

Während in zwei der einbezogenen Betriebe Managerseminare bereits fakultativ angeboten und von einigen Führungskräften gut angenommen werden, steht dies in anderen Bereichen und Betrieben noch auf der Wunschliste. Diese Managerseminare werden Führungskräften angeboten, die sich stärker mit dem Thema „Interkulturelle Zusammenarbeit“ auseinandersetzen.

Seminare für Führungskräfte zielen darauf ab, sich mit den Anforderungen und Wirkungen von sich zunehmend multikulturell entwickelnden betrieblichen Zusammenhängen auseinanderzusetzen. Dabei handelt es sich einerseits um interkulturelle Trainings, die kulturelles Wissen vermitteln, damit sich Manager im Ausland bzw. bei internationalen Kontakten mit Geschäftspartnern, Kunden oder anderen Kooperationspartnern „kulturell richtig“ verhalten und Geschäftsbeziehungen angemessen gestalten können.

Andererseits wird mit speziellen Seminaren für Führungskräfte zur Aneignung von sozialen und interkulturellen Kompetenzen darauf reagiert, dass ein größerer Anteil der Belegschaft einen Migrationshintergrund hat. Hier geht es in erster Linie um das Erlernen von Kulturstandards mit dem Ziel, die Interessen einzelner Mitarbeitergruppen besser kennenzulernen und zu berücksichtigen. Interkulturelle Konflikte in den Arbeitsgruppen können so besser vermieden bzw. ihre Lösung erleichtert werden.

- **Teamseminare: Am eigenen Bedarf ansetzen**



Im Gegensatz zu den Managerseminaren handelt es sich bei Teamseminaren um ein Angebot an alle einer Arbeitsgruppe zugehörigen Beschäftigten. Anders als bei klassischen Seminaren gibt es hier keine inhaltlichen Vorgaben. Die Teams bestimmen ihren Seminarbedarf, also die Inhalte und auch die konkrete Form der Umsetzung, je nach Interessenlage eigenständig. Deswegen variieren die Inhalte und der Ablauf dieser Seminare sehr stark. Wenn eine Arbeitsgruppe Interesse an einem bestimmten Thema äußert – wie beispielsweise unterschiedliche kulturelle Traditionen und Regeln kennenzulernen –, stellt sie eine Anfrage an die zuständige

Stelle des Betriebes. Üblicherweise bietet diese dem Team dann an, das Seminar mit betriebsinternem Personal oder unter Beteiligung von betriebsexternen Referenten durchzuführen. Möglich ist aber auch, dass der Betrieb lediglich einen finanziellen Zuschuss leistet und das beabsichtigte Vorhaben durch das Team selbst ohne weitere innerbetriebliche personelle Unterstützung organisiert wird.

Alternativ zu punktuellen Angeboten wird angeregt, Teamseminare kontinuierlich für die einzelnen Arbeitsgruppen anzubieten, die sich mit Fragen und Problemen der interethnischen Zusammenarbeit befassen.

Die Teamseminare bieten u.a. die Gelegenheit, sich intensiv mit interkulturellen Themen auseinanderzusetzen. Die Vorschläge zur Erweiterung des bestehenden Spektrums reichen von Seminaren zur Wissensvermittlung, der Bewältigung oder Vorbeugung von (interkulturellen) Konflikten bis hin zu gemeinsamen Besuchen von Gedenkstätten, Gotteshäusern oder Ausstellungen mit anschließender Reflexion über verschiedene Kulturen, Religionen oder Werte.

- **Kulturmittlerausbildung<sup>7</sup>:  
Multiplikatoren für interkulturelle Kompetenzen**

In einem Betrieb wurden auf Initiative von Betriebsräten und Vertrauensleuten Beschäftigte für die Funktion eines Kulturmitlers ausgebildet. Deren Aufgabe ist es, die Sensibilität für kulturelle Besonderheiten in der Mitarbeiterschaft zu erhöhen und dazu beizutragen, dass sich die Kulturen einander annähern sowie interethnische Konflikte vermieden und beigelegt werden.

Die Ausbildung richtet sich vor allem an die gewerkschaftlichen Vertrauensleute des Betriebes. Was zählt, ist neben einem gewissen Engagement und der Lust an der Tätigkeit, Veranstaltungen oder Aktionen zu organisieren, vor allem das Interesse, für

die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Ansprechpartner zu sein. So lassen sich die Kulturmittler/innen auch auf vielen Betriebsebenen, in unterschiedlichen Abteilungen und Arbeitsgruppen finden.

Die Kulturmittler und Kulturmittlerinnen haben eine spezielle Ausbildung im Rahmen von außerbetrieblich organisierten Seminaren erhalten, die sie während ihrer Arbeitszeit besuchen konnten. Ihre Schulung basiert auf Qualifizierungsreihen, die sich an gewerkschaftliche Vertrauensleute richten, und endet mit der Verleihung eines Zertifikats. Die Qualifizierung knüpft an die Betriebsvereinbarung zur Gleichbehandlung von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft an.



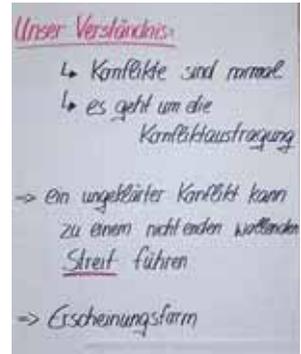
In ihrer Ausbildung setzten sich die angehenden Kulturmittler mit dem Begriff Kultur auseinander, reflektierten über die eigene kulturelle Identität und befassten sich mit interkultureller Kommunikation und Konflikten. Sie haben somit die Möglichkeit erhalten, praktische Erfahrungen aus dem interkulturellen Arbeitsalltag zu besprechen und zu analysieren. In weiteren Schulungen wurden Kenntnisse in der Konfliktmoderation, im Umgang mit kulturellen Unterschieden sowie Möglichkeiten besprochen, zwischen den Kulturen zu vermitteln. In einer aufbauenden Qualifizierungsrunde konnten die Kenntnisse vertieft und Vorschläge für konkrete Aktionen entwickelt und ausgearbeitet werden, mit deren Hilfe die Funktion des Kulturmittlers in der Belegschaft möglichst breit verankert werden sollte, um Initiativen erfolgreich umzusetzen zu können.



Viele betriebliche Maßnahmen, die auf eine kulturelle Annäherung der Mitarbeiter/innen zielen, gehen auf Kulturmittler-Initiativen zurück. Dazu gehören beispielsweise interkulturelle Fußballturniere und interkulturelle Feste oder Aktionen im Rahmen des Antirassismustages und Interkultureller Wochen. Die Kulturmittler/innen stehen als Ansprechpersonen bei interkulturellen Konflikten zwischen den Kollegen bzw. Kolleginnen sowie bei Beschwerden über bzw. dem Verdacht auf diskriminierende Praktiken zur Verfügung.

Sie sorgen dafür, dass Verstöße gegen das Diskriminierungsverbot aufgrund der ethnischen Herkunft bekannt werden und diesen Vorkommnissen nachgegangen wird.

Für den Erfolg des Modells „Kulturmittler“ ist zum einen eine Vertiefung und Erweiterung von Qualifikationen bei den bereits ausgebildeten Kulturmittlerinnen und Kulturmittlern grundlegend. Die Gründung eines Arbeitskreises, Kulturmittlertreffen und gemeinsame Aktionen gewährleisten einen regelmäßigen Austausch, motivieren zur Bewältigung der anfallenden Aufgaben und sichern den Fortbestand der Kulturmittler. Zum anderen ist es wichtig, dass in allen Betriebsbereichen Kulturmittler/innen als Ansprechpersonen vorhanden sind. Dies erfordert eine Weiterführung der Qualifizierungsreihen für Interessierte, durch die der Kreis der „kultursensiblen“ Kolleginnen und Kollegen kontinuierlich erweitert werden kann. Zur Gewinnung von Mitstreitenden werden unterschiedliche Strategien der Öffentlichkeitsarbeit – Auslegen von Flyern, Aushänge in den Betriebsbereichen, Ausstellungen und Informationsstände – verfolgt. Zusätzlich werden Kolleginnen und Kollegen persönlich angesprochen. Um die Kulturmittlerarbeit zu stabilisieren, hat eine Kerngruppe der Kulturmittler/innen die Initiative ergriffen und einen eingetragenen Verein gegründet.



### • Paritätische Kommission

In einem der Betriebe leitet sich aus der Betriebsvereinbarung die Einrichtung einer Paritätischen Kommission ab. Sie wurde im Jahr 2000 ins Leben gerufen und besteht aus jeweils drei Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern/innen.

Die Aufgaben der Kommission bestehen vorrangig in der Unterstützung von Migrantinnen und Migranten des Betriebes, z. B. bei personellen und sozialen Angelegenheiten, bei der Annahme von Beschwerden und bei der Verfolgung von diskriminierenden Ereignissen. Weitere Aufgaben sind die Initiierung von Maßnahmen und Projekten gegen Diskriminierung und Benachteiligung sowie die Unterstützung von Projekten gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus. In regelmäßig stattfindenden Sitzungen setzt sich die Kommission mit Fragen und Anliegen auseinander, die von Migrantinnen und Migranten vorgebracht werden, so dass explizit auf die Wünsche der Betroffenen eingegangen werden kann. Die Beschäftigten können sich bei Bedarf direkt an die Kommissionsmitglieder wenden. Zudem wurde im Betriebsrat ein Ausländerbeauftragter ernannt, der für alle Anliegen – personeller oder sozialer Art – als Ansprechpartner für die Beschäftigten fungiert.

## 3.5 Sprachliche Vielfalt bewältigen: Schlüssel für die Verständigung

Eine wesentliche Grundlage für eine funktionierende interkulturelle Zusammenarbeit ist, dass die Beschäftigten sich untereinander ausreichend sprachlich verständigen können. Nur dann kann ein störungsfreier Arbeitsablauf gewährleistet werden. Darüber hinaus ist die sprachliche Verständigung die Basis für den Aufbau positiver sozialer Beziehungen und die Vermeidung von Konflikten. Betriebliche Aktivitäten zur Förderung guter interethnischer Beziehungen beschränken sich dabei nicht nur auf die Vermittlung und Verbesserung deutscher Sprachkenntnisse, sondern den Beschäftigten werden zudem Angebote zum Erlernen von Fremdsprachen unterbreitet.

### • Deutsch-Sprachkurse

Teilweise von der Belegschaft initiierte und betrieblich getragene Deutsch-Sprachkurse richten sich an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund. Die Kurse sollen den Gebrauch der deutschen Sprache am Arbeitsplatz fördern, zugleich aber auch einen Beitrag zur Integration der beschäftigten Migrantinnen und Migranten leisten, indem sie Kompetenzen vermitteln, die auch über den betrieblichen Alltag hinaus zur besseren Verständigung und zu gelingenden interkulturellen Interaktionen beitragen können.

Die Kurse finden außerhalb der Arbeitszeit statt und sind für die Beschäftigten unter der Voraussetzung ihrer regelmäßigen Teilnahme kostenlos.

Deutsch-Sprachkurse gehören meist zum klassischen Standardangebot der Betriebe. In der Vergangenheit wurden sie rege genutzt, mittlerweile ist das Interesse jedoch zurückgegangen. Hierzu hat beigetragen, dass der Bedarf unter den älteren beschäftigten Migrantinnen und Migranten weitgehend gedeckt ist und die jüngeren in der Regel über ausreichende deutsche Sprachkenntnisse verfügen.

Aufgrund der Personalreduzierungen und der Arbeitsverdichtungen kann zudem die Kontinuität der Teilnahme an solchen Sprachkursen und damit deren Erfolg nur dadurch gesichert werden, wenn diese sich stärker an den Arbeitszeiten der Beschäftigten orientieren. Eine zeitlich flexiblere Gestaltung der Kurse erhöht für interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Chance zur Teilnahme.

### • Fremdsprachenseminare: Kultursensibilität erhöhen

Betrieblich angebotene Fremdsprachenseminare dienen neben dem Erlernen einer weiteren Sprache auch der Erweiterung von Kenntnissen über die jeweilige Geschichte und Kultur sowie der kulturellen und gesellschaftlichen Besonderheiten

des Landes. Über sprachliche Fähigkeiten hinausgehendes Wissen wird insbesondere in Angeboten erworben, die von „Muttersprachlern“ durchgeführt werden.

Das sprachliche Kursangebot, welches den Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit zur Verfügung steht, ist relativ breit. Zum Teil zielen Fremdsprachenangebote auf die Vermittlung von Sprachen jener Länder, in denen die Betriebe weitere Standorte haben.

- **Umgangssprachliche Redewendungen lernen**

Noch im Vorschlagstadium ist die Idee, in verschiedenen Sprachen häufig benutzte Redewendungen und Begriffe bzw. Grundkenntnisse zu vermitteln. Zur Umsetzung dieser Idee werden nicht nur niedrigschwellige Sprachkurseangebote in Erwägung gezogen, sondern ebenso die Erstellung und Verteilung von Listen oder Flyern, in denen häufiger gebrauchte Redewendungen oder Wörter ins Deutsche übersetzt sind. Dadurch kann einerseits die Neugier an einer fremden Sprache geweckt und andererseits den Beschäftigten mit Migrationshintergrund signalisiert werden, dass ihre sprachlichen Bindungen anerkannt werden. Indem z.B. grundlegende Redewendungen wie Begrüßungen und Dankesworte in der jeweiligen Herkunftssprache der Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund erlernt und verwendet werden, wird ein Interesse an deren Kultur sowie an der Kommunikation mit ihnen ausgedrückt.

- **Sprachkodex vereinbaren**

Ein weiterer Vorschlag knüpft daran an, dass es als ausgrenzend erlebt wird, wenn sich Migrantinnen bzw. Migranten im Beisein anderer in ihrer Herkunftssprache verständigen. Um hieraus entstehende Konflikte zu vermeiden und die interkulturelle Zusammenarbeit zu fördern, werden Regelungen ins Auge gefasst, die auf die ausschließliche Verwendung der deutschen Sprache im Betrieb zielen. Bevorzugt werden dabei jedoch Regelungen, die nicht „von oben“ verordnet, sondern innerhalb der Arbeitsgruppen vereinbart oder als Ergebnis eines Verständigungsprozesses entwickelt werden.

## 4 Schlusswort und Empfehlungen für die betriebliche Praxis

Die interkulturelle Zusammenarbeit wird von den Beschäftigten, die im Rahmen des dargestellten XENOS-Projekts befragt wurden, überwiegend als problemlos wahrgenommen. Eine multiethnische Zusammensetzung von Arbeitsgruppen wirkt sich nicht hinderlich auf die Arbeitsprozesse oder die termingerechte und kollegiale Erledigung von Arbeitsaufgaben aus. Auch eingeschränkte sprachliche Verständigungsmöglichkeiten beeinflussen den Arbeitsablauf meist nicht negativ. Darüber hinaus wird das soziale Miteinander von Kollegen und Kolleginnen unterschiedlicher Herkunftskultur im Arbeitsalltag überwiegend als gut oder zufriedenstellend beschrieben. Eine ethnische bzw. kulturelle Mischung von Arbeitsgruppen wird als förderlich für das Gruppenklima betrachtet und ausdrücklich befürwortet, da multikulturelle Teams aufgrund der Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern und interkulturelle Erfahrungen zu sammeln, als bereichernd empfunden werden.

Für junge Facharbeiterinnen und Facharbeiter stellt der Eintritt in das Arbeitsleben nach der Ausbildung in mehrfacher Weise eine Herausforderung dar. Einerseits müssen sie sich in neue Arbeitsfelder und -aufgaben einarbeiten sowie die damit verbundenen Erwartungen der Kollegen und Kolleginnen an Eigenverantwortung und Selbständigkeit erfüllen. Andererseits sehen sie sich in eine Arbeitsgruppe eingebunden, die nicht mehr ausschließlich aus Gleichaltrigen besteht, so dass sie auch im fachlichen und sozialen Umgang neuen Anforderungen gegenüberstehen. Insbesondere in den Produktionsbereichen der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe ist der Altersdurchschnitt relativ hoch. Dies resultiert in erster Linie aus der Einstellungs- und Übernahmepolitik der befragten Betriebe: Viele der jungen Facharbeiterinnen und Facharbeiter werden nach der Ausbildung zunächst nur zeitlich befristet übernommen, weil die Personalsituation in diesen Betrieben in den letzten Jahren von Personalabbau aufgrund von Betriebsschließungen und Produktionsverlagerungen geprägt ist. Eine Chance übernommen zu werden, haben Auszubildende immer häufiger nur dann, wenn sie zu „den Besten“ gehören. Veränderte betriebliche Strategien zur Heraufsetzung der Anzahl zu übernehmender Azubis, wie sie in einem der Betriebe durch eine Betriebsvereinbarung eingeleitet wurde, können dazu beitragen, dass in den kommenden Jahren mehr Nachwuchskräfte nach der Ausbildung übernommen werden. Auf die Alterszusammensetzung in den Arbeitsgruppen wird sich dies jedoch erst mittelfristig auswirken.

Auch wenn die jungen Facharbeiterinnen und Facharbeiter kaum von generationsbedingten Konflikten oder von Ablehnungen und Ausgrenzungen in den Arbeitsgruppen durch ihre (überwiegend) älteren Kolleginnen und Kollegen berichten, so wünschen sich doch fast alle mehr Gleichaltrige in den Teams. Mit diesen könnten sie ihre Erfahrungen als „Neulinge“ austauschen, beispielsweise wie man mit belastenden Situationen umgeht, die durch die hohen Erwartungen

an Leistung und Verantwortlichkeit in der Arbeitswelt entstehen. Gleichwohl wünschen sich die Jüngeren fast durchgängig altersgemischte Arbeitsgruppen, denn sie sind auf das Wissen und die Erfahrungen der Älteren angewiesen und möchten deren „Tipps und Tricks“ nicht missen.

Hinsichtlich der ethnischen Zusammensetzung der Arbeitsgruppen treffen die jungen Facharbeiterinnen und Facharbeiter mit ihrem Eintritt in die Erwerbsarbeit auf bereits vertraute Konstellationen: Wie in ihrer Ausbildung sind die Arbeitsgruppen überwiegend multikulturell zusammengesetzt. Ein überwiegender Teil der jüngeren Kollegen und Kolleginnen ist außerdem in ethnisch gemischten Zusammenhängen aufgewachsen, hat Multikulturalität in Institutionen wie Kindergarten und Schule als selbstverständlich erlebt und war oder ist mit Gleichaltrigen anderer ethnischer Herkunft befreundet. Demgegenüber haben die Älteren interkulturelle Kontakte und Freundschaften vor allem innerhalb und im engeren Umfeld des Arbeitslebens aufgebaut. Diese generationellen Differenzen drücken sich auch in der Wahrnehmung und Bewertung der interkulturellen Zusammenarbeit aus. Während von den Älteren geäußert wird, dass man sich durch die langjährige Zusammenarbeit aneinander gewöhnt habe, beschreiben die Jüngeren Multikulturalität im Arbeitsalltag als „ganz normal“.

Weitgehend übereinstimmend wird in allen Betrieben festgestellt, dass betriebsstrukturelle Rahmenbedingungen einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit und damit auch der interkulturellen Zusammenarbeit haben als persönliche Haltungen, sozialstrukturelle Merkmale wie Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft oder kulturelle Anbindungen. Das Arbeiten im 2- oder 3-Schichtsystem wird dabei als der am meisten belastende Faktor benannt. Neben erhöhten gesundheitlichen Risiken bewirkt Schichtarbeit wegen des häufigen Wechsels von Arbeitsgruppen und -zeiten auch eine größere soziale Distanz unter Kollegen und Kolleginnen. Die Herausbildung vertrauter und kollegialer Beziehungen – eine der wesentlichen Voraussetzungen für ein gutes Gruppenklima – wird außerdem durch häufige Abteilungswechsel erschwert. Auseinandersetzungen im Team sind ebenfalls durch Arbeitsplatzbedingungen beeinflusst. Sie werden wahrscheinlicher, wenn der Arbeitsdruck zu hoch ist, die Maschinen nicht richtig funktionieren oder die Arbeitsgruppe personell unterbesetzt ist. Derartige Stresssituationen wirken sich nachteilig auf die Arbeitsmotivation, die Kollegialität oder die Zuverlässigkeit einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus. Hoher Arbeitsdruck, eine unzureichende Personalausstattung sowie mangelnde Vertretungs- und Ersatzregelungen bringen die Gefahr mit, dass daraus resultierende Probleme ethnisiert werden. Dies zeigt sich z.B. bei Auseinandersetzungen um Gebetspausen gläubiger Muslime oder länger zusammenhängende Urlaubszeiten von Migrantinnen und Migranten.

In allen Betrieben gibt es Instrumente und Regelungen, die zur Akzeptanz kultureller Vielfalt und einer verträglichen interkulturellen Zusammenarbeit beitragen sollen. Dennoch unterbreiten die befragten Beschäftigten eine Vielzahl von Ideen für weitere Maßnahmen. Sie wünschen sich insbesondere mehr Gelegenheiten zur sozialen und kulturellen Annäherung und befürworten kontinuierliche Angebote zur Intensivierung der interkulturellen Kontakte. Die interviewten jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen in diesem Zusammenhang häufig auf die Förderung der interkulturellen Annäherung und der Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Rassismus während der Ausbildungszeit in den Betrieben hin und plädieren für eine Fortsetzung bzw. Vertiefung derartiger Initiativen.

Deutlich wird aber auch, dass die Spielräume für gemeinsame Aktivitäten im normalen Produktionsbetrieb relativ eng sind und dass sowohl betriebliche Rahmenbedingungen, in erster Linie die Wechselschichten, als auch private Interessen und Bindungen die Attraktivität von Veranstaltungen und Angeboten außerhalb der Arbeitszeit herabsetzen. Um die Möglichkeiten auszuschöpfen, eine gute interkulturelle Zusammenarbeit im Betrieb zu stabilisieren bzw. zu fördern, ist es deswegen erforderlich, anknüpfend an die bestehenden betrieblichen Instrumente und Angebote sowie an die Neugier und prinzipielle Offenheit vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorhandenen Handlungsspielräume auszuschöpfen und mit viel Kreativität die Wahrnehmung der Multikulturalität im Betrieb zu schärfen, zur Anerkennung andersethnischer Kolleginnen und Kollegen beizutragen sowie zur Beteiligung an bestehenden und neuen Angeboten zu motivieren. Hierfür gibt es in den Betrieben viele Ansatzpunkte.

Um im Betrieb Prozesse der interkulturellen Verständigung zu fördern und Gelegenheit für interkulturelles Lernen zu geben, erweisen sich Teamarbeit sowie multikulturell zusammengesetzte Arbeitsgruppen als geeignete Instrumente. Auch interkulturell kompetente Vorgesetzte sowie interkulturell geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen dazu bei, dass keine interkulturellen Spannungen in den Arbeitsgruppen entstehen bzw. dass diese mit der erforderlichen Sensibilität behandelt werden. Unternehmenswerte oder Betriebsvereinbarungen zur Gleichstellung von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft können verdeutlichen, dass alle Beschäftigten im Arbeitsleben gleichberechtigt zu behandeln sind. Sowohl auf Selbstverpflichtung beruhende Richtlinien als auch verbindliche Regelungen im Rahmen von Betriebsvereinbarungen bilden eine wichtige Grundlage für weitergehende Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit in den beteiligten Betrieben. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmensrichtlinien und Betriebsvereinbarungen nicht kennt. Um deren Wirkung zu erhöhen und deren Potenziale auszuschöpfen, ist es des-

wegen erforderlich, durch eine umfassende Informationspolitik den Geltungsbereich und die Gestaltungsmöglichkeiten dieser Regelungen allen Beschäftigten bewusst zu machen. Im Sinne einer präventiven Betriebspolitik könnten hierauf aufbauend kontinuierliche Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit im Betriebsalltag etabliert werden, wobei Vorschläge der Beschäftigten aufgegriffen werden sollten. Solche Initiativen tragen zur interkulturellen Sensibilisierung durch eine einfühlsame Wahrnehmung von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei, können gegenseitige Akzeptanz und Offenheit sowie gemeinsame Interessen stärken, den konstruktiven Austausch zwischen kulturellen und ethnischen Gruppen beleben und damit Diskriminierungen, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus im Betrieb entgegenwirken.

Betriebliche Konzepte, die das Prinzip der Achtung und Anerkennung von Vielfalt, von gegenseitiger Rücksichtnahme und Toleranz in sich vereinen, werden als Management-Diversity bezeichnet. Dies ist ein Konzept der Unternehmensführung, welches die Heterogenität der Beschäftigten nicht nur achtet, sondern nutzbar macht. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse unserer Untersuchung werden dabei vor allem zwei Aspekte relevant, die in der Unternehmenskultur ineinandergreifen: Einerseits müssen die betrieblichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es der ethnisch gemischten Belegschaft ermöglichen, in einer produktiven Arbeitsatmosphäre zu arbeiten. Andererseits ist das Engagement eines jeden Mitarbeiters und einer jeden Mitarbeiterin gefordert, im Umgang mit einer anderen Kultur Sensibilität und Offenheit zu entwickeln.



# Notizen