



Handlungsspielräume und Gestaltungsoptionen in ethnisch- und altersgemischten Belegschaften

► Aufgrund der demografischen Entwicklung sind Unternehmen sowohl auf qualifizierte Nachwuchskräfte als auch auf beruflich erfahrene ältere Arbeitskräfte mit und ohne Migrationshintergrund angewiesen. Wie das Miteinander in alters- und ethnisch gemischten Teams gefördert werden kann, war Gegenstand einer qualitativen Studie, die am DJI durchgeführt wurde. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass neben betriebsstrukturellen Maßnahmen interkulturell erfahrenen Nachwuchskräften in diesem Prozess eine große Bedeutung zukommt. Sie stellen ein Arbeitskräftepotenzial dar, das geeignet ist, die Kooperationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz in interkulturell zusammengesetzten Belegschaften unterschiedlichen Alters zu fördern.



URSULA BISCHOFF

Dr., wiss. Mitarbeiterin in der Abteilung Jugend und Jugendhilfe im Deutschen Jugendinstitut e.V., Außenstelle Halle



KIRSTEN BRUHNS

Wiss. Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Migration, Integration und interethnisches Zusammenleben im Deutschen Jugendinstitut e.V., München



SANDRA KOCH

Wiss. Mitarbeiterin von 2007 bis 2008 in der Forschungsgruppe: Migration, Integration und interethnisches Zusammenleben im Deutschen Jugendinstitut e.V., Außenstelle Halle

Perspektivwechsel: Interkulturelle Zusammenarbeit aus Sicht der Belegschaft

Studien zu Fragen der Steuerung und Gestaltung interkultureller Zusammenarbeit in Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Belegschaften spiegeln vorwiegend die Sicht der Unternehmensführung wider. Im Mittelpunkt stehen dabei häufig Einschätzungen zur Wirksamkeit der jeweiligen Managementkonzepte zum Umgang mit kultureller Vielfalt – meistens festgehalten in betrieblichen Gleichstellungsvereinbarungen oder Diversity-Ansätzen (vgl. die zusammenfassende Darstellung von ZINK/LIEBRICH 2005). Dabei bleibt oft unberücksichtigt, welche Wirkungen die Konzepte in den Belegschaften zeitigen – wie sie also von jenen Akteursgruppen beurteilt werden, die nicht nur ein Großteil der Mitglieder eines Unternehmens, sondern darüber hinaus auch die Adressatinnen und Adressaten dieser Maßnahmen sind. Diesem Anliegen geht das am Deutschen Jugendinstitut (DJI) durchgeführte Projekt zu interethnischen Beziehungen zwischen jungen und älteren Facharbeiterinnen und Facharbeitern in Großbetrieben nach. Im Rahmen einer qualitativ angelegten Studie wurden Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund in Industriebetrieben befragt (vgl. Kasten). Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen Befunde eines zwischen 2003 und 2005 durchgeführten Forschungsprojekts von WERNER SCHMIDT (SCHMIDT 2006) zur Zusammenarbeit von Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben und ergänzen sie um eine generationale Perspektive. Die Studie knüpft zugleich an die Ergebnisse des Projekts „Auszubildende und junge Arbeitnehmer/-innen werden aktiv“ (BEDNARZ-BRAUN/BISCHOFF 2006) an, die gezeigt haben, dass Jugendliche innerhalb ihrer Ausbildungsgruppen eine interkulturelle Zusammenarbeit befürworten und einen weitgehend offenen und respektvollen Umgang miteinander pflegen. In der Facharbeiterstudie richtet sich der Blick nunmehr auf den Arbeits- und Betriebsalltag *nach* der Ausbildung und auf die Frage nach der interkulturellen Zusammenarbeit unter generationaler Perspektive. Ziel war es zum einen, unterschiedliche Erfahrungskontexte und Einschätzungen auf Facharbeiterebene

zu identifizieren, und zum anderen, den Einfluss betrieblicher Rahmenbedingungen und Maßnahmen zu identifizieren.

Die DJI-Facharbeiterstudie im Überblick

Titel:	Interethnische Beziehungen zwischen jungen und älteren Facharbeiterinnen und Facharbeitern in Großbetrieben
Fragestellung:	Wie gestaltet sich die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Generationen, und durch welche Faktoren wird sie beeinflusst? Welche betrieblichen Maßnahmen gibt es zu ihrer Verbesserung, welche sind aus Sicht der Befragten wünschenswert?
Vorgehen:	Themenzentrierte qualitative Interviews bei 59 Beschäftigten aus drei industriellen Großbetrieben (2 Metallindustrie, 1 Verkehr und Transport)
Auftraggeber:	Programm XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt, gefördert durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Europäischer Sozialfonds (ESF), in Kooperation mit der IG Metall
Projektlaufzeit:	Januar 2006 bis Dezember 2007
Veröffentlichung:	Bischoff, Ursula; Bruhns, Kirsten; Koch, Sandra: Gestaltung interkultureller Beziehungen im Industriebetrieb. Ergebnisse und Beispiele zur Zusammenarbeit der Generationen. Halle/München 2008
Internet:	www.dji.de/cgi-bin/projekte/output.php?projekt=593

Interkulturelle Zusammenarbeit – ein Generationenvergleich

Die meisten jungen Facharbeiter/-innen bewerten die interkulturelle Zusammenarbeit positiv. Darin unterscheiden sich die Beschäftigten der jungen Generation nicht von ihren Kollegen und Kolleginnen der mittleren und älteren Generation (zur Zusammensetzung der Befragten vgl. Kasten).

Die befragten Facharbeiter/-innen

Von den insgesamt 59 befragten Facharbeiterinnen und Facharbeitern in den drei Großbetrieben

- haben 34 Befragte (58 %) einen Migrationshintergrund – überwiegend aus den Herkunftsländern Türkei, ehemaliges Jugoslawien und aus den GUS-Staaten,
- arbeiten 47 Beschäftigte (80 %) in interkulturell zusammengesetzten Gruppen, zum überwiegenden Teil in kleineren Teams (12 bis 15 Personen),
- sind 7 Personen (12 %) weiblichen Geschlechts,
- gehören 25 Befragte (42 %) zur jüngeren Generation der unter 30-Jährigen, 18 (31 %) zur mittleren Generation der 30- bis 49-Jährigen und 16 Befragte (27 %) zur älteren Generation ab 50 Jahren.

Unterschiede zwischen den Generationen zeigen sich jedoch, wenn die Gründe für diese Wahrnehmung benannt werden. In der älteren und mittleren Generation wird hervorgehoben, dass eine gute Zusammenarbeit in ethnisch gemischten Gruppen weniger mit den Herkunftskulturen zusammenhänge. Wichtiger seien – insbesondere aus Sicht der älteren Beschäftigten – Faktoren wie betriebliche Rah-

menbedingungen, Arbeitsleistungen und -haltungen, Kollegialität, fachliche Kompetenz und Persönlichkeitsmerkmale. Zudem werde unter schwieriger werdenden Arbeitsbedingungen jede Hand gebraucht. Es gehe vor allem darum, anstehende Arbeitsaufgaben zu erfüllen, denn *„wenn wir nicht zusammenarbeiten, dann klappt das nicht, da sitzen alle im selben Boot, letztendlich“*. In der mittleren Generation wird die gute Zusammenarbeit in ethnisch gemischten Gruppen häufiger als in den anderen Generationen auf die Gewöhnung in der langjährigen interkulturellen Zusammenarbeit zurückgeführt, so dass die Herkunft der Kollegen und Kolleginnen keine Rolle (mehr) spiele. Letztlich habe man jedoch keinen Einfluss auf die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen, sondern diese sei abhängig von betrieblichen Notwendigkeiten und Erfordernissen wie Globalisierung, Arbeitsintensivierung und Personalabbau.

Offenbar gleichen sich unter dem Einfluss unterschiedlicher betrieblicher Erfordernisse auch herkunftskulturell bedingte verschiedene Sicht- und Herangehensweisen einander an, selbst wenn dies nicht immer ohne Reibungen und gegenseitige Zugeständnisse abläuft. Einer der befragten Migranten bringt diesen Prozess des „Sich-aneinander-Gewöhnens“ folgendermaßen auf den Punkt: *„Die haben uns akzeptiert, wir mussten sie akzeptieren.“* In der interkulturellen Zusammenarbeit überwiegen pragmatische Einstellungen, die Persönlichkeit und das Verhalten werden in den Vordergrund gestellt und Einflüsse der kulturellen Zugehörigkeiten der Kollegen und Kolleginnen mehr oder weniger egalisiert. Entsprechend dieser Lesart verläuft die interkulturelle Zusammenarbeit dann reibungslos und gut, wenn jeder *„seine Arbeit ordentlich macht“*, was auch einschließen kann, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund *„so eingebürgert sind, dass man dann wenig von der ehemaligen oder von der alten Kultur merkt“*. Gefordert werden insbesondere ausreichende sprachliche Kenntnisse und die Zurückstellung kultureller Praktiken.

Demgegenüber leugnen die jungen Befragten in geringem Maße Einflüsse der kulturellen Zugehörigkeiten auf das Arbeitsklima. Sie betonen vor allem positive Aspekte einer interkulturellen Zusammenarbeit, z. B. wenn sie eine ausgewogene interkulturelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppen befürworten, weil ihnen Erfahrungen im interkulturellen Miteinander wichtig sind und sie den Austausch mit Personen anderer kultureller Herkunft als bereichernd erleben. Kulturelle Differenzen scheinen zwischen den Befragten der jungen Generation einerseits geringer zu sein und andererseits auch weniger wahrgenommen zu werden, wie das folgende Zitat verdeutlicht: *„Ich würde sagen, Jüngere (...), also die so in meinem Alter sind oder vielleicht ein bisschen jünger, die interessieren sich so eigentlich gar nicht dafür, wo man herkommt. Da ist man eigentlich irgendwie überall gleich, hab' ich so das Gefühl.“*

Anders als in der älteren Generationen stellt interkulturelle Zusammenarbeit eine Selbstverständlichkeit für sie dar, sind sie doch meist mit Gleichaltrigen anderer ethnischer Herkunft aufgewachsen bzw. wurden mit ihnen zusammen ausgebildet. Bereits in Kindheit und Jugend hatten sie Gelegenheit, mit Andersethnischen umzugehen. Dies dürfte dazu beitragen, dass sie ihren multiethnischen Arbeitsalltag seltener als konfliktreich und problematisch erleben als ältere Befragte. Kultureller Austausch und gegenseitige Annäherung zeigen sich dann, wenn junge Deutsche sich von unterschiedlichen kulturellen Einflüssen „geprägt“ fühlen: *„Wir haben auch einen deutschen Kollegen, der sehr gut türkisch kann, weil er mit Türken zusammen groß geworden ist. Der redet auch gerne türkisch“*, und junge Beschäftigte mit Migrationshintergrund beschreiben, wie stark sie den deutschen Lebensstil angenommen haben: *„... wir haben zwar bestimmt noch Nationalität, aber (...) wir sind auch Deutsche. Wir reden die Sprache, unterhalten uns auch so.“*

Die jungen Migrantinnen und Migranten beherrschen nicht nur die deutsche Sprache gut, sie verfügen außerdem über bessere Schulabschlüsse und häufiger über berufliche Ausbildungsabschlüsse als ihre älteren Arbeitskollegen und -kolleginnen, insbesondere jener aus der ersten Einwanderergeneration – ein Aspekt, der immer wieder auch von den älteren Befragten hervorgehoben wird. Bei der Mehrzahl der jüngeren Befragten lässt sich ein hohes Bewusstsein für die Komplexität und Beidseitigkeit des Integrationsprozesses erkennen, von dessen Gelingen sie grundsätzlich überzeugt sind, selbst wenn ihnen bewusst ist, dass es dabei immer wieder Reibungspunkte geben wird. Perspektivenübernahme, höhere kulturelle Sensibilität und Toleranz werden durch eine jugendtypische Lebensführung, wie zum Beispiel räumlich (noch) „ungebunden“ sein, eine stärkere Außenorientierung sowie ein größeres Interesse an Kommunikation erleichtert. Die von uns befragten Jüngeren trafen sich zudem häufiger als ältere Mitarbeiter/-innen außerhalb ihres Betriebes mit Kollegen und Kolleginnen sowohl gleicher als auch anderer Herkunft.

Der Einfluss betrieblicher Maßnahmen

Selbst wenn der Generationenvergleich berechtigte Hoffnungen dahingehend weckt, dass sich die interkulturelle Zusammenarbeit im Betrieb positiv entwickeln wird, ist zu fragen, welchen Anteil betriebliche Maßnahmen an diesen Entwicklungen haben bzw. wie sie den beidseitigen Integrationsprozess unterstützen können. Dass dies auch in Zukunft wichtig sein wird, belegen Daten zur demografischen Entwicklung. Denn diese zeigen nicht nur, dass der Anteil der Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund weiter steigen wird, sie verdeutlichen auch, dass die Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland verlangt, Einwanderung

weiterhin gezielt zu fördern und dabei auch Einwanderergruppen einzuschließen, die bisher noch wenig nach Deutschland immigriert sind. Es wird deshalb zunehmend erforderlich sein, grundlegende interkulturelle Kompetenzen in ethnisch gemischten Arbeitsgruppen zu verbessern sowie die interkulturelle Zusammenarbeit zu gestalten. Ein wichtiger Aktionsbereich liegt hierbei in der Einführung präventiver Maßnahmen.

In den drei in die Erhebungen einbezogenen Unternehmen beziehen sich Betriebsvereinbarungen bzw. Leitlinien auf die Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Kultur bzw. Ethnie. In zwei Betrieben enthalten Betriebsvereinbarungen verbindliche Regelungen, an denen sich die Beschäftigten und die Unternehmensleitung im Verhalten orientieren müssen und auf die sich beide Seiten bei Zuwiderhandeln berufen können. Im dritten Betrieb hingegen handelt es sich bei den Leitlinien um relativ offen formulierte Zielvorstellungen, aus denen sich jedoch keine konkreten Handlungsmuster ableiten lassen. Aufgrund der höheren Verbindlichkeit werden Betriebsvereinbarungen entsprechend stärker genutzt, um konkrete Angebote zur Verbesserung und Gestaltung sozialer Beziehungen zwischen den Kolleginnen bzw. Kollegen unterschiedlicher ethnischer Herkunft umzusetzen.

Viele der betrieblichen Angebote konzentrieren sich auf das bessere Kennenlernen und den Austausch über unterschiedliche Lebenswelten durch regelmäßige gemeinsame sportliche bzw. kulturelle Betätigungen. Einige dieser Angebote können während der regulären Arbeitszeit wahrgenommen werden und stoßen auf eine relativ große Resonanz, da eine Teilnahme nicht mit familiären Bedürfnissen oder langen Wegen zwischen Wohn- und Arbeitsort kollidiert. Angebote zur Intensivierung von sozialen Beziehungen außerhalb der Arbeitszeit werden hingegen nur dann zahlreich wahrgenommen, wenn sie auf ein besonderes Interesse der Beschäftigten stoßen. Als ein Beispiel kann hier das Angebot eines Betriebes genannt werden, nach Arbeitsschluss gemeinsam die Spiele der Fußball-WM auf einer Video-Leinwand zu verfolgen. *„Ich meine, solche Sachen, also mit Kollegen nicht immer nur bei der Arbeit zu sein, sondern sich auch mal draußen über andere Themen zu unterhalten, das war ein schöner Anlass.“*

Weitere betriebliche Initiativen sind Seminare zur Förderung der kulturellen Sensibilität oder sozialer Kompetenzen, beispielsweise um Konflikten im kulturellen Kontext vorzubeugen oder diese erfolgreich zu lösen. Der überwiegende Teil dieser Angebote ist im betrieblichen Alltag institutionell verankert und richtet sich an spezifische Mitarbeitergruppen.

Konsens besteht in allen Unternehmen darin, dass eine ausreichende sprachliche Verständigung wesentliche Grund-

Betriebliche Maßnahmen zur Förderung guter interethnischer Beziehungen

- *Betriebliche Rahmenvereinbarungen zur Gleichstellung:* Betriebsvereinbarungen, Unternehmensleitlinien
- *Zeichen setzen nach innen und außen:* Teilnahme am Antirassismustag, Beteiligung an Interkulturellen Wochen, Durchführung sozialer Projekte, Mahnminuten, Plakataktionen
- *Differenzen und Gemeinsamkeiten entdecken:* Gemeinsam feiern – Weihnachtsfeier, Familien- und Sommerfest –, Sportveranstaltungen, Internationale Küche, Kolleginnen und Kollegen mit Migrationshintergrund porträtieren
- *Interethnische Beziehungen gestalten, Problemen vorbeugen, Probleme bewältigen:* Managerseminare, Teamseminare, Kulturmittlerausbildung, Paritätische Kommission zur Unterstützung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund
- *Sprachliche Vielfalt bewältigen:* Deutsch-Sprachkurse, Fremdsprachenseminare, Umgangssprachliche nicht-deutsche Redewendungen lernen, Sprachkodex vereinbaren

lage für eine funktionierende interkulturelle Zusammenarbeit ist. In allen Betrieben werden Kurse angeboten, in denen deutsche Sprachkenntnisse vermittelt und verbessert werden. Zusätzlich können auch Fremdsprachen von den Beschäftigten erlernt werden.

Perspektiven für ein besseres Verständnis zwischen den Generationen und Kulturen im Betrieb

Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass jüngere häufiger als ältere Beschäftigte über interkulturelle Kompetenz verfügen. Sie bemühen sich, herkunftskulturell bedingte Differenzen anzuerkennen und zu tolerieren, versuchen, die Perspektiven „der anderen“ zu übernehmen und sind im Umgang miteinander sensibler (z. B. bei sprachlichen Defiziten von Migranten/Migrantinnen). In der Konsequenz bedeutet dies, dass interkulturelle Beziehungen in den Arbeitsgruppen durch eine anteilig höhere Beschäftigung junger Fachkräfte mit und ohne Migrationshintergrund stabilisiert und gefördert werden können. „Also, wenn wirklich die Belegschaft verjüngt wird, denke ich mir, dass da ein frischer Wind reinkommt. Und aufgrund anderer Gegebenheiten, wie zum Beispiel die gemeinsame Ausbildung oder der gemeinsame Schulbesuch, dass es ein bisschen entschärft wird.“

Dies war jedoch in den einbezogenen Unternehmen bisher nicht der Fall, denn seit einigen Jahren wurden aufgrund von Produktionsrückgängen und Personalabbau nur noch in begrenztem Umfang Azubis nach Abschluss der Ausbildung übernommen. In zwei Betrieben lässt sich bereits eine Überalterung der Belegschaft feststellen. Im dritten Betrieb wird befürchtet, dass es in einigen Jahren zu einer solchen Entwicklung kommen könnte. Multikulturell zusammengesetzte Arbeitsgruppen erwiesen sich zudem als besonders geeignet, um die Verständigung zwischen Älteren und Jün-

geren oder zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen im Betrieb zu fördern. Vor diesem Hintergrund erhalten betriebliche Instrumente und Regelungen, die zum interkulturellen und intergenerationellen Austausch beitragen, eine besondere Bedeutung. Während die betriebliche Personalpolitik mittlerweile um die Vorteile von altersgemischten Arbeitsgruppen weiß und in zwei Betrieben entsprechende betriebliche Maßnahmen etabliert werden sollen, wird eine ausgewogene kulturelle Zusammensetzung der Gruppen weiterhin eher dem Zufall überlassen.

Zudem gibt es in allen Betrieben – trotz überwiegend positiver Arbeitsbeziehungen – Konfliktpotenziale und Spannungen zwischen Kollegen bzw. Kolleginnen unterschiedlicher Herkunft bzw. Generationenzugehörigkeit, die u. a. auf gegenseitigen Fremdheitsgefühlen beruhen und die Gefahr von Ausgrenzungen und Abwertungen mit sich bringen (vgl. BISCHOFF u. a. 2008; BEDNARZ-BRAUN/BISCHOFF 2006). Auch dies spricht dafür, in den Betrieben sowohl präventiv als auch intervenierend tätig zu werden, um ein besseres Verständnis zwischen den Generationen und Kulturen zu unterstützen und ein gutes Arbeitsklima zu erhalten bzw. dieses (weiter) zu verbessern.

Richtlinien und Betriebsvereinbarungen zur Gleichstellung von Beschäftigten unterschiedlicher ethnischer Herkunft – wie sie in zwei Betrieben existieren – können nur dann ein entsprechendes Betriebsklima fördern, wenn aus diesen auch konkrete Angebote und Maßnahmen abgeleitet werden. In den genannten Betrieben könnte bereits eine bessere Informationspolitik zum Geltungsbereich und zu den Gestaltungsmöglichkeiten solcher Vereinbarungen die Beschäftigten stärker als bisher dazu motivieren, sich selbst für innerbetriebliche Maßnahmen zu engagieren. Eine günstige Voraussetzung dafür ist, dass die Beschäftigten mehrheitlich eine positive Entwicklung der interkulturellen Beziehungen befürworten, selbst wenn sie lediglich durch die Notwendigkeit eines pragmatischen Umgangs miteinander begründet wird. ■

Literatur

- BEDNARZ-BRAUN, I.; BISCHOFF, U.: *Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis.* Halle/München 2006
- BISCHOFF, U.; SCHÖNEFELD, D.: *Gelingendes interkulturelles Zusammenleben ist herstellbar! Einblick in die Ergebnisse einer qualitativen Unternehmensanalyse. Unveröffentlichte Studie. Deutsches Jugendinstitut Halle 2007*
- SCHMIDT, W.: *Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben.* In: *Zeitschrift für Soziologie* 35 (2006) 6, S. 465–485
- ZINK, K. J.; LIEBRICH, A.: *Diversity Management. Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen.* Technische Universität Kaiserslautern. 2005. URL: www.work-life.at/dive.htm (Stand: 10. 12. 2008)