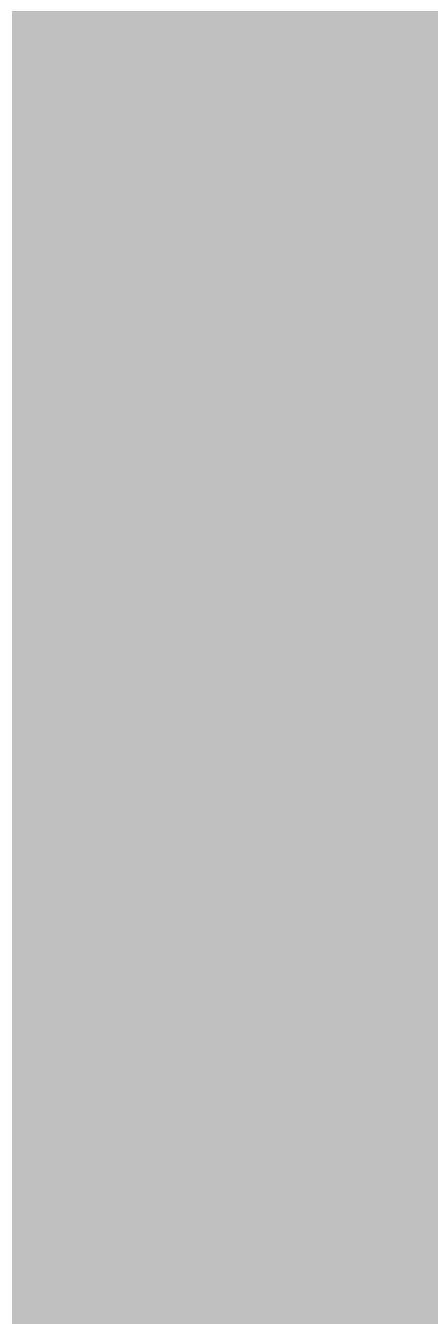




SICHTweisen

**Studie zur
interkulturellen
Unternehmensentwicklung**





Gefördert durch:

**EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds**

**Bundesministerium für
Wirtschaft und Soziales**

**Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen
und Jugend**

**Ministerium für Soziales,
Gesundheit, Familie,
Jugend und Senioren
des Landes
Schleswig-Holstein**

Das Team des CJD Eutin möchte sich an dieser Stelle bei den Auszubildenden und den Beschäftigten des Kooperationsbetriebes Honeywell Bremsbelag GmbH / Jurid ausdrücklich für die engagierte Mitarbeit im Projekt „**SICHTweisen** – eine Studie zur interkulturellen Unternehmensentwicklung“ bedanken. Das uns entgegengebrachte Vertrauen und die Bereitschaft, uns Auskunft zu geben, waren eine entscheidende Voraussetzung für die Durchführung der Studie. Ebenso gilt unser Dank der Personalleitung, der Geschäftsführung und dem Betriebsrat, die uns die Durchführung der Studie im Unternehmen ermöglicht und uns organisatorisch wie auch in allen anderen Bereichen tatkräftig unterstützt haben.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Arbeitsmigration in die BRD seit 1955 und bundesdeutsche Besonderheiten	S. 5
2.	Das Partnerunternehmen Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID	S. 14
3.	Die Projektkonzeption SICHTweisen : Genese und Zieldefinition	S. 19
4.	Zur Methode und Umsetzung: Arbeitsschritte, Verfahren und Ergebnisverwertung	S. 22
5.	Darstellung der Ergebnisse und Empfehlungen im Ausbildungsbereich	S. 30
5.1	Betriebsinterne Qualifizierung zur interkulturellen Bildung	S. 30
5.2	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Ausbildung</i> und Empfehlungen	S. 38
6.	Darstellung der Ergebnisse und Empfehlungen im gesamten Unternehmen	S. 64
6.1	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Weiterbildung und Qualifizierung</i> und Empfehlungen	S. 69
6.2	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Gesundheitsvorsorge und Suchtprävention</i> und Empfehlungen	S. 77
6.3	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Unfallverhütung</i> und Empfehlungen	S. 85
6.4	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Anerkennungssysteme</i> und Empfehlungen	S. 92
6.5	Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld <i>Betriebliche Mitbestimmung</i> und Empfehlungen	S. 97
6.6	Zur Situation der Frauen im Unternehmen	S. 104
7.	Zusammenfassung und Transfer	S.105
8.	Literatur- und Linkliste	S. 110
9.	Anhang	

1. Arbeitsmigration in die BRD seit 1955 und bundesdeutsche Besonderheiten

Einführend sei ein kurzer Blick zurück in die Geschichte der Arbeitsmigration in die Bundesrepublik Deutschland erlaubt, denn sowohl der untersuchte Partnerbetrieb Honeywell Bremsbelag GmbH / Jurid als auch das untersuchende Projektteam sind in die Geschichte und Gegenwart der Arbeitsmigration eingebettet und vielfältig durch sie beeinflusst. Bevor also das Projekt **SICHTweisen** und seine Ergebnisse dargestellt werden, soll zunächst der historisch gewordene Rahmen des Projektes skizziert sowie auf im europäischen Vergleich bundesdeutsche Besonderheiten verwiesen werden. Die Migrationsgeschichte der DDR bleibt ausgeklammert, da sie ohne unmittelbaren Einfluss auf den Partnerbetrieb und das untersuchende Projektteam ist.

Als im Januar 2005 das erste Zuwanderungsgesetz der Bundesrepublik Deutschland in Kraft trat, wurde mit der Anerkennung der BRD als Einwanderungsland nicht nur ein politischer Paradigmenwechsel vollzogen, sondern es war mit diesem Gesetz auch die Hoffnung verbunden, dass von nun an Integration zu einem regulierten, transparenten und messbaren Verfahren werde, mit dem sich auch die Integrationsbereitschaft des/der einzelnen Zuwanderers/in valid nachweisen ließe. Doch schon in den vorbereitenden Expertenrunden hatte sich gezeigt, dass die finanziellen Ressourcen für die geplanten Integrationsmaßnahmen vor allem auf die Neuzuwanderung konzentriert werden müssten, während sogenannte ‚Altfälle‘ zum Beispiel für die Integrationskurse nur zweitrangig berücksichtigt werden könnten. Trotz intensiver öffentlicher Bekundungen politischer EntscheidungsträgerInnen zum Thema „Fördern und Fordern“ wurde schnell deutlich, dass die Teilnahme an den Integrationskursen nach dem Zuwanderungsgesetz ein gänzlich ungeeignetes Instrument war, um die Integrationsbereitschaft von Menschen mit Migrationshintergrund zu prüfen, da die große Mehrheit der ZuwanderInnen in der BRD von diesen Maßnahmen ausgeschlossen blieb¹. Vielmehr wurde nun auch der breiten Öffentlichkeit deutlich, dass der überwiegende Teil der vermeintlichen ‚Integrationsprobleme‘, aber auch das Problem der Fremdenfeindlichkeit und der rassistisch motivierten Gewalttaten insbesondere seit den frühen 90er Jahren ihre Ursachen im langjährigen Versäumnis einer staatlich gewollten und gesteuerten Integrationspolitik haben, wie schon im September 1993 von ExpertInnen im „Manifest der 60“ betont wurde.² Um die Herausforderungen der Gegenwart zu verstehen, lohnt also ein Blick zurück in die

¹ z.B. BMI Schäuble in : http://www.zuwanderung.de/3_prognosen.html ; S. 1

² „Manifest der 60: Deutschland und die Einwanderung“, hrsg. v. Klaus J. Bade; München 1994; S. 13

Phase bundesdeutscher Geschichte, als man die sogenannten ‚GastarbeiterInnen‘ in erster Linie als „Manövriermasse“ nationaler Arbeitsmarktpolitik sah.³

Die Idee, ausländische Arbeitskräfte zu beschäftigen, war der bundesdeutschen Bevölkerung nicht fremd, gibt es doch Traditionen, die bis ins Deutsche Kaiserreich zurück verweisen. Die individuellen Biographien vieler Einheimischer wiesen Begegnungen mit ZwangsarbeiterInnen, den sogenannten ‚FremdarbeiterInnen‘, während des Dritten Reiches auf, so dass gefährliche Kontinuitäten möglich wurden, die sich zum Beispiel in der Schlagzeile „Fremdarbeiter statt Rekruten“ der Tageszeitung „Hamburger Echo“ vom 10. November 1955 widerspiegeln.⁴ Das Wissen um die Zwangsarbeit in breiten Teilen der deutschen Bevölkerung und das Bewusstsein von dieser profitiert zu haben wie auch die Angst der Industriebetriebe vor Entschädigungsansprüchen haben im Nachkriegsdeutschland dazu geführt, dass dieser verbrecherische Aspekt des Dritten Reiches bis in die Gegenwart individuell verharmlost und öffentlich verdrängt wird.⁵ Vor allem aber liegt auch in der versäumten Auseinandersetzung mit diesem schmutzigen Kapitel der eigenen Geschichte eine der Ursachen dafür, dass sich nationalistische Anspruchshaltungen an ausländische Beschäftigte sowie deren soziale Ächtung und Ausgrenzung ungebrochen in die Demokratie der jungen Bundesrepublik Deutschland perpetuieren konnten. Die Funktionalisierung ausländischer Beschäftigter in der Arbeitsmarktpolitik der neuen BRD, die Reduktion dieser Menschen auf die Arbeitskraft, die flexibel abgerufen werden konnte, stabilisierte diese mentale Kontinuitäten und ersparte dem/der deutschen Bundesbürger/in die Prüfung seiner/ihrer Einschätzungen in der Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit dem/der ausländischen Beschäftigten. Der industrielle Aufschwung nach dem II. Weltkrieg führte nicht nur in der BRD, sondern auch in Frankreich, den Niederlanden oder Österreich zu einem erhöhten Arbeitskräftebedarf. Bis zum Mauerbau 1961 wurde ein großer Teil der Arbeitskräftenachfrage in der BRD durch die Binnenwanderung von Menschen aus der DDR gedeckt, von 1949 bis 1961 betrug ihre Zahl mindestens 2,7 Millionen.⁶ Und doch wurde diese Binnenmigration dem Bedarf, der sich vor allem im industriellen Sektor abzeichnete, nur bedingt gerecht, da diese Arbeitskräfte dauerhaft beschäftigt werden mussten und sich ihr Einsatz nicht flexibel nach den konjunkturellen Erfordernissen ausrichten ließ. Das Bestechende am Modell der ‚GastarbeiterInnen‘ schien ja gerade die Möglichkeit, diese ArbeitnehmerInnen zeitlich begrenzt zu beschäftigen und sie bei

³ „Migration in Europa“, hrsg. v. H. Fassmann und R. Münz; Frankfurt/M. 1996; S. 210

⁴ zitiert nach Ulrich Herbert: „Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland“; München 2001, S. 202

⁵ Ulrich Herbert: „Fremdarbeiter – Politik und Praxis des ‚Ausländer-Einsatzes‘ in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches“; Berlin / Bonn 1985; S.11

⁶ Klaus J. Bade/ Jochen Oltmer: „Normalfall Migration“ Bonn 2004; S. 90

schwacher Auftragslage ohne arbeitsrechtliche Verpflichtungen oder volkswirtschaftliche beziehungsweise soziale Konsequenzen ‚nach Hause‘ zu schicken. So wurden schon vor dem innerdeutschen Mauerbau Anwerbeabkommen mit Italien (1955), Griechenland (1960) und Spanien (1960) geschlossen, doch erst in den 60er Jahren wurde die Anwerbung forciert. Der große Arbeitskräftebedarf wird auch durch den Abschluss weiterer Anwerbeverträge mit der Türkei (1961), Marokko (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und Jugoslawien (1968) deutlich, die in kurzer Frist aufeinander folgten.

Das Volkswagenwerk in Wolfsburg, das ab 1961 begann italienische Arbeitnehmer anzuwerben und in dem schon im Januar 1962 mehr als 3000 Italiener arbeiteten, kann als „bundesrepublikanisches Rotationsmodell“ für die Beschäftigung ausländischer ArbeitnehmerInnen bezeichnet werden.⁷ Im Jahr 1963 betrug die jährliche Fluktuation der italienischen Arbeiter zum Beispiel 93,4 Prozent, insgesamt lag die Abwanderungsziffer zwischen 1962 und 1975 bei durchschnittlich 57,2 Prozent.⁸ Eine Ursache für diese hohe Fluktuation ist darin zu sehen, dass anfänglich ältere Landarbeiter, vielfach Familienväter, kamen, die Probleme hatten sich in industrielle Arbeitsprozesse einzugewöhnen, denen die Trennung von Heimat und Familie sehr schwer fiel und deren Motivation darin lag, kurzfristig möglichst viel Geld für eine größere Anschaffung oder Ähnliches zu verdienen. Aber auch vom Unternehmensmanagement waren von vornherein begrenzte Einsätze geplant, da die Arbeitsverträge in der Regel auf ein Jahr befristet waren. Später, als überwiegend junge ungebundene Arbeitnehmer kamen, waren häufig die unzureichenden Lebensbedingungen im VW-eigenen Wohnheim ‚Berliner Brücke‘ und die fehlenden Kontakte und Freizeitangebote ein Motiv für die Rückkehr. So wohnten die Italiener nicht nur isoliert in der ‚Berliner Brücke‘, sondern blieben auch häufig während der Arbeit aus betriebspragmatischen Gründen in italienischen Produktionseinheiten unter sich. Die Unternehmensleitung favorisierte trotz betriebswirtschaftlicher Nachteile eine regelmäßige Rotation setzte auf die ‚konjunkturelle[...] Pufferwirkung‘ einer flexiblen Arbeitskräftemasse in Abbau- wie auch in Aufschwungzeiten (...), die einherging mit einer ‚sozialen Pufferfunktion‘ zur Erhaltung des Betriebsfriedens innerhalb der deutschen Stammbesellschaft auf Kosten der angeworbenen ‚Gastarbeiter‘.⁹

Andere Betriebsleitungen erkannten bald, dass mit der Rotation ausländischer ArbeiterInnen auch erhebliche Kosten verbunden waren, da die neuen ArbeitnehmerInnen an den Produktionsanlagen stets neu angelehrt werden mussten.

⁷ http://www.dhm.de/ausstellungen/aufbau_west_ost/katlg21.htm , S. 5

⁸ a. a. O., S. 6

⁹ a. a. O., S. 12

Je größer also der industrielle Fortschritt, je komplizierter die Maschinen, desto anspruchsvoller wurden auch die Tätigkeiten der angelernten ArbeitnehmerInnen und desto kostenintensiver der Aufwand diese neu einzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Beschleunigung des Marktes, die eine immer schnellere Auftragsbearbeitung erforderlich machte, wurde die Bildung einer Stammebelegschaft zunehmend sinnvoll. Neben diesen betriebswirtschaftlichen Überlegungen sollte auch nicht der Einfluss von Unternehmenstraditionen und patriarchalischen Führungsstilen im Nachkriegsdeutschland unterschätzt werden. Insbesondere mittlere Unternehmen mit Tradition wie zum Beispiel der untersuchte Betrieb Honeywell Bremsbelag GmbH / Jurid haben großen Wert auf die Bildung und Pflege familienähnlicher Belegschaftsstrukturen gelegt, indem Betriebsausflüge, Familientage oder Freizeitaktivitäten unter Einbindung der ausländischen Beschäftigten ausgerichtet wurden. Im Gegensatz zu Betrieben, die die Rotation favorisierten, waren diese Unternehmen nicht nur stolz, wenn sie ihre MitarbeiterInnen halten konnten, wie der Titel „Zum ersten Mal 10-jähriges JURID-Jubiläum eines ausländischen Mitarbeiters!“ der Firmenzeitung 1971 des Unternehmens Honeywell Bremsbelag GmbH veranschaulicht, sondern auch die Familienmitglieder der MitarbeiterInnen wurden als weitere Beschäftigte oder Auszubildende eingestellt und familiäre Nachrichten über Geburten, Hochzeiten oder Ähnliches waren ein wesentlicher Bestandteil der Betriebszeitung.¹⁰

Im Gegensatz zu den Integrationsanstrengungen einiger Unternehmen orientierte sich die Bundespolitik lange Zeit am mehrheitlichen Mainstream der bundesdeutschen Bevölkerung, der in den ‚GastarbeiterInnen‘ vor allem eine lästige Notwendigkeit sah und deren schnellstmögliche Rückkehr als selbstverständlich voraussetzte. Politisch sah man keine Notwendigkeit insbesondere mit Blick auf die jüngste Vergangenheit vertraute Beziehungen zwischen ausländischen ArbeitnehmerInnen und Mehrheitsbevölkerung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu fördern. Erst als es „der NPD, die 1966 bis 1968 in sieben Landtage einziehen konnte, gelungen war, die Parolen der Ausländerfeindlichkeit in größerem Umfang publik zu machen und dabei auf Zustimmung zu stoßen, wurden in der Bundesrepublik selbst – und mehr noch im Ausland – Befürchtungen vor einer Renaissance des Rechtradikalismus in Deutschland wach.“¹¹ Die rechtsradikale Hetze gegen ausländische Beschäftigte konzentrierte sich besonders auf die MigrantInnen aus der Türkei, deren Anzahl zwischen 1967 und 1973 am stärksten wuchs und die ab 1972 „die größte unter den

¹⁰ siehe Anhang Nr. 1: „WIR UNTER UNS“ Hauszeitschrift der JURID WERKE GMBH, Glinde bei Hamburg, April / Mai 71

¹¹ Ulrich Herbert: „Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland“; München 2001, S. 220

nationalen Gruppen“ der ausländischen Beschäftigten war.¹² Dass eine Propaganda, die vor allem auf die vermeintliche ‚asiatische‘ Herkunftsverschiedenheit und die tatsächlich differente religiöse Orientierung dieser Gruppe abhob, durchaus auch bei VertreterInnen der Bundespolitik bis in die 80er Jahre verding, verdeutlichen zum Beispiel Äußerungen des Bundesinnenministers Zimmermann in einem Interview der Zeitschrift „Der Spiegel“ vom 02.07.1983.¹³ So war die Antwort der Politik auf die Phänomene des Rechtsradikalismus nicht in erster Linie die Förderung bundesdeutscher Integrationsfähigkeit, sondern diese Phänomene wurden vielmehr als quasi natürliche Reaktion auf eine potentielle ‚Überfremdung‘ entschuldigt und man richtete das Hauptaugenmerk auf eine Beschränkung der Anwerbung soweit dies wirtschaftlich vertretbar war. Schon in den Jahren 67 / 68 hatten Wolken den Konjunkturlhimmel verschattet und als es 1973 zur Ölkrise kam, schien dies „ein günstiger Anlass, den Zustrom ausländischer Arbeitnehmer ohne große Widerstände von Seiten der Entsendeländer und ohne langwierige Diskussion in der deutschen Öffentlichkeit über die sozialen Folgen dieser Maßnahme einzudämmen und die Zahl der Ausländer zu senken.“¹⁴ Doch das Ergebnis dieser Maßnahme war vollkommen konträr zum angestrebten Ziel, denn aufgrund eines massiv verstärkten Familiennachzugs als Reaktion auf den Anwerbestopp stieg zwar nicht der Anteil ausländischer Beschäftigter, aber der Anteil der MigrantInnen an der Bevölkerung insgesamt erheblich. Spätestens mit dieser Entwicklung wurde deutlich, dass, auch wenn bei vielen ArbeitsmigrantInnen häufig noch der Rückkehrwunsch bestand, man insgesamt doch zumindest mit einer ausgedehnten Aufenthaltsdauer rechnen und auf diese integrationspolitisch reagieren müsse. Stattdessen verfolgte man weiter den Abwehrkurs, zumal diese Politik größere Wahlerfolge versprach, und hob 1983 ein Rückkehrförderungsgesetz aus der Taufe, das weitgehend wirkungslos verpuffte. Die Angst vor einem ungebremsten Zustrom türkischer ZuwanderInnen mit der Öffnung des EU-Arbeitsmarktes ab 1986 auf Grundlage des Assoziierungsabkommens der Türkei mit der EG von 1963 verschärfte die Abwehrpolitik, schürte in der öffentlichen Debatte die Ressentiments gegen die größte MigrantInnengruppe, so dass „die gegen Ausländer gerichtete Stimmung in Teilen der Bevölkerung (...) auf diese Weise eine politische Verfestigung erhalten (hatte).“¹⁵ So ignorierte die Bundespolitik nicht nur bis in die 90er Jahre hinein die Migrantengruppen als Realität der bundesdeutschen Bevölkerungszusammensetzung, sondern verstärkte durch Äußerungen ihrer

¹² a. a. O. S. 224

¹³ a. a. O.; S. 22 – 29; z.B.: „Die kommen aus einem anderen Kulturkreis und in einer anderen Größenordnung. Es ist ein riesiger Unterschied, ob ich hier 1,7 Moslems vor mir habe, die in Wirklichkeit ja nicht auf Dauer bleiben wollen, sich nicht integrieren wollen, ...“

¹⁴ Herbert, S. 229

¹⁵ Herbert, S. 262

autorisierten VertreterInnen noch die Xenophobie in der Bevölkerung. Erst mit dem Zusammenbruch des Ostblocks und der massenhaften Zuwanderung von Flüchtlingen und AussiedlerInnen zu Beginn der 90er Jahre setzte ein Umdenken ein. Integration als gesamtdeutsche Aufgabe hatte nun einen eindeutigen Bezug zur Erweiterung wie Weiterentwicklung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Boden des Grundgesetzes. Und auch die Wirtschaft meldete angesichts der rasanten Entwicklung im Hightech-Bereich einen neuen Bedarf an Informatikern und Ingenieuren und brachte die Zuwanderung unter dem Aspekt globaler Wettbewerbsfähigkeit auf die politische Agenda, so dass sowohl bei EntscheidungsträgerInnen als auch in der medialen Auseinandersetzung der BRD seit 1998 ein steigendes Selbstverständnis als Einwanderungsland zu verzeichnen war. So unbefriedigend dann schließlich das Zuwanderungsgesetz von 2005 auch für MigrationsexpertInnen sein mag, so ist allein dessen Existenz der erste große Schritt in Richtung einer Normalität des Zusammenlebens von Mehrheitsbevölkerung und ZuwanderInnen. Dabei darf, wie Klaus Bade betont, nicht übersehen werden, dass diese „bis in die 1990er Jahre anhaltende politische Erkenntnisverweigerung“ nicht nur fremdenfeindliche Einstellungen in der Mehrheitsbevölkerung verfestigt hat, sondern auch insofern „mentalitätsgeschichtlichen Schaden angerichtet“ hat, als dass sie „bei der Einwanderungsbevölkerung zum Teil nachhaltige kollektivmentale Irritationen hinterlassen“ hat.¹⁶

Aber auch auf europäischer Politikebene war das Thema ‚Integration von MigrantInnen‘ lange Zeit nicht von Interesse und bis in die Gegenwart zeigt sich, dass der Zugang zu diesem Thema weniger über gemeinsam abgestimmte Integrationsstrategien und mehr über die Einigkeit in der Abwehr von Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit gefunden wurde. So haben seit Beginn der 90er Jahre insbesondere zwei Phänomene dazu geführt, dass Integration zum Gegenstand der Europapolitik wurde: Zum einen kam es nach dem Fall der innerdeutschen Mauer in der Bundesrepublik Deutschland verstärkt zu rassistischen und fremdenfeindlichen Übergriffen, man denke an Mölln und Lichtenhagen 1992 oder 1993 Solingen und Hoyerswerda, aber auch in anderen europäischen Mitgliedstaaten wuchsen ausländerfeindliche Tendenzen, ein Beispiel ist der Aufstieg des Politikers Le Pen in Frankreich. Zum anderen rückte die demographische Entwicklung in den Mitgliedstaaten der EU zunehmend ins Bewusstsein und man erkannte, dass der europäische Arbeitsmarkt Zuwanderung braucht, um im globalen Wettstreit der Märkte wettbewerbsfähig zu bleiben. Als Reaktion auf die fremdenfeindlichen Übergriffe und das Erstarken von

¹⁶ Bade/ Oltmer: S. 85

Ausländerfeindlichkeit in den Mitgliedsländern wurde 1993 in Wien auf dem Gipfel der Staats- und Regierungschefs der Mitgliedstaaten des Europarates ein Aktionsplan zur Bekämpfung von Rassismus, Fremdenhass, Antisemitismus und Intoleranz verabschiedet und die Europäische Kommission gegen Rassismus und Intoleranz (ECRI) eingesetzt. Ihre Aufgabe ist eine Prüfung und Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen der Mitgliedstaaten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, die schon umgesetzt wurden. Bevor rechtsverbindliche Regelungen auf der europäischen Politikebene beschlossen wurden, verpflichteten sich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der so genannten ‚Florenzer Erklärung‘ im Jahr 1995 „eine aktive Rolle bei den vereinten Bemühungen um Verhütung der Rassendiskriminierung zu übernehmen und in ihrem eigenen Einflussbereich, nämlich am Arbeitsplatz, gemeinsam dagegen vorzugehen.“¹⁷

Mit dem Jahr 1997 begann eine neue Etappe europäischer Antidiskriminierungspolitik: „Mit dem In-Kraft-Treten des Vertrags von Amsterdam wurden der Gemeinschaft neue Rechte zur Bekämpfung von Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung übertragen.“¹⁸ Ein nächster Schritt wurde am 08.04.2000 mit der Eröffnung der ‚Europäische Stelle zur Beobachtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (EBRF)‘ in Wien getan. Hauptaufgabe dieser Stelle ist es, objektive, vergleichbare und zuverlässige Daten über rassistische, fremdenfeindliche oder antisemitische Aktivitäten in den Mitgliedstaaten zu sammeln und zur Verfügung zu stellen sowie deren Ursachen, Entwicklungen und Auswirkungen zu analysieren.

Im April 2000 wurde dann die Gemeinschaftsinitiative EQUAL ins Leben gerufen, die aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert wird. EQUAL ist ein transnationales Programm, das innovative Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt erprobt und in dem sich europäische Mitgliedstaaten über ‚Best-Practice-Modelle‘ austauschen können. Des Weiteren beschloss der Europäische Rat am 27.11.2000 ein Aktionsprogramm der Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen (2001 – 2006). Ziele dieses Programms waren die Förderung eines besseren Verständnisses der Diskriminierungsproblematik, die Entwicklung der Fähigkeit, wirksam Diskriminierung zu verhüten und gegen sie vorzugehen sowie die Förderung und Verbreitung der grundlegenden Werte und Verfahren für die Bekämpfung von Diskriminierung, auch zum Beispiel durch Sensibilisierungsmaßnahmen wie Interkulturelle Trainings.¹⁹ Das Programm wurde mit 100 Millionen Euro ausgestattet. Politisch flankiert wurden die genannten Programme

¹⁷ zitiert nach: EUROPA:MOBIL 2/2007; „Initiative gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt“, S. 2

¹⁸ „Neue Rechte gegen Diskriminierung“; S. 4 auf:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubdocs/NewPowers03Flyer_de.pdf

¹⁹ siehe http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/legis/legln_de.htm

durch die am 29.06.2000 erlassene Richtlinie 2000/43/EG des Rates zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft und die Richtlinie 2000/ 78/EG des Rates vom 27.11.2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. Die Umsetzung dieser Richtlinien wird von der Europäischen Stelle zur Beobachtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (EBRF) überwacht und auf bundesdeutscher Ebene von der Arbeitsgruppe Gleichbehandlung des ‚Forums gegen Rassismus‘ begleitet.²⁰ Aktuell werden die oben genannten Programme für eine weitere Förderphase überarbeitet. Im Zentrum der europäischen Maßnahmen stand und steht die Integration in den Arbeitsmarkt, besonders auch die Förderung beruflicher Aus- und Weiterbildungsmodelle geschieht mit Blick auf dieses Ziel. In Anbetracht dessen, dass nicht nur der Arbeitsmarkt, sondern auch der Weg zur beruflichen Qualifizierung oder die Rolle und das Verhältnis der Sozialpartner zueinander europaweit höchst unterschiedlich geregelt ist, erscheint die Einigung auf konzertierte Integrationsmaßnahmen weitgehend ausgeschlossen. Vielleicht öffnet auch in diesem Bereich die von dem Soziologen Ulrich Beck postulierte „transformative Macht“ der Europäischen Union den Mitgliedstaaten neue Perspektiven.²¹

Nehmen wir abschließend noch einmal die bundesdeutschen Besonderheiten in den Blick, so ist es gerade die besondere Rolle und das besondere Verhältnis der Sozialpartner in der BRD, die, anders als der deutschspezifische negative Aspekt der nationalsozialistischen Zwangsarbeit, positiven Einfluss auf die Integrationsleistung der bundesdeutschen Gesellschaft hatten. So ist „die Bundesrepublik Deutschland (...) im internationalen Vergleich das Land mit den meisten Mitbestimmungsgesetzen und Mitbestimmungsverordnungen“ und vor allem in mittleren und großen Industrieunternehmen haben die Arbeitnehmervertretungen eine einflussreiche Position.²² Unter den Teilgewerkschaften des DGB hatte insbesondere die IG Metall die steigende Bedeutung ausländischer Beschäftigter früh erkannt und dieser „dadurch Rechnung getragen, dass sie 1961 ein Referat ‚Ausländische Arbeitnehmer‘ als Teil der Abteilung ‚Organisation‘ innerhalb der Vorstandsverwaltung einrichtete.“²³ Zunächst standen jedoch spezifische Interessen dieser Arbeitnehmergruppe und deren Vertretung nicht im Vordergrund, vielmehr ging es primär darum, ein Mitgliederpotenzial an sich zu binden. Dass die IG Metall hier eine Vorreiterrolle unter

²⁰ Das Forum gibt regelmäßig Info-Briefe heraus. Download unter www.integrationsbeauftragte.de

²¹ DIE ZEIT 10/2007 : Politik / „Vordenker: Der Soziologe Ulrich Beck“

²² Niedenhoff, Horst-Udo: Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung (...), Köln 1999, S.15

²³ Günter Hinken: Die betriebliche Inklusion von Arbeitsmigranten in der Metall- und Automobilindustrie; S. 23; in: Interkulturelle Studien Nr. 35 „Inklusion und Exklusion: Migrantinnen und Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt“; Münster 2001

den Gewerkschaften einnahm, lässt sich einerseits mit dem starken gewerkschaftlichen Organisationsgrad in der Metallindustrie und andererseits mit dem großen Arbeitskräftebedarf in den Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs während der 60er und Anfang der 70er Jahre erklären. Mit dem Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 1972 veränderte sich vor allem auch die Situation der ausländischen Beschäftigten, wurde nun ihre Position als gleichberechtigte KollegInnen im Betrieb dadurch gestärkt, dass sie das aktive und passive Wahlrecht wie alle anderen Arbeitnehmer bekamen. So wurden in den 70er Jahren „Unternehmen zum einzigen Ort in der Bundesrepublik, an dem Ausländer politisch mitbestimmen konnten.“²⁴ Für viele ausländische ArbeitnehmerInnen, zum Beispiel aus Spanien, Griechenland, Portugal oder der Türkei, war dies auch der erste Ort, an dem sie „die demokratische Kultur kennen gelernt [haben], nicht in den Büchern, sondern in der Fabrik“, wie der spanische Ministerpräsident José Luis Rodríguez Zapatero in einem Interview betonte.²⁵ Die Interessenvertretung durch deutsche Gewerkschaftsfunktionäre nach dem Motto: „Wir machen das schon für euch“, wie sie der Gewerkschafter Hüseyin Yilmaz zwar ehrenvoll, aber nicht hilfreich fand, wurde nun vielfach durch die aktive Betriebsratarbeit ausländischer Beschäftigter verdrängt.²⁶ Doch obgleich zum Beispiel das Referat ‚Ausländische Arbeitnehmer‘ seit 1973 bei der IG Metall zu einer eigenen Abteilung aufgewertet wurde, steht „den erwähnten Fortschritten hinsichtlich einer allgemeinen Vertretung der Interessen von ausländischen Arbeitnehmern (...) eine Abnahme der personellen Berücksichtigung von Ausländerinnen und Ausländern innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation in Abhängigkeit zu Einflussmöglichkeiten der zu besetzenden Positionen gegenüber, (...).“²⁷ Sicher mögen fehlende Qualifikationen oder mangelnde Netzwerkressourcen mögliche Ursachen für dieses Phänomen sein, wie Hinken vermutet, doch sollte man auch nicht übersehen, dass es vielfach gut dotierte Positionen sind, die Gewerkschafter deutscher Herkunft besetzen. Festzuhalten bleibt aber, dass die gewerkschaftliche Interessenvertretung eine hohe Akzeptanz unter den ausländischen Beschäftigten gewonnen hat, lag doch zum Beispiel 1994 „ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad mit 34 % [noch] etwas höher als bei den deutschen Arbeitnehmern.“²⁸

Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 wurde ein wesentlicher Beitrag zur betrieblichen Integration geleistet, der in den 80er Jahren nicht zuletzt durch gewerkschaftliche Initiativen auch die gesellschaftliche Integration befördert hat.

²⁴ DIE ZEIT 40/2006 / Wirtschaft: „Kollege Immigrant“

²⁵ DIE ZEIT 37/2006 / Politik

²⁶ Michael Richter: „gekommen und geliebt“; Hamburg 2003; S. 250

²⁷ Hinken, S. 25

²⁸ Heinz Werner: Integration ausländischer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt – Deutschland, Frankreich, Niederlande, Schweden; in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 178/1994; Nürnberg; S. 128

Diese starke gleichberechtigte betriebliche Position ausländischer ArbeitnehmerInnen zählt sicher zu den Besonderheiten der deutschen Geschichte der Arbeitsmigration und findet in der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 ihre Fortsetzung.²⁹

2. Das Partnerunternehmen Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID

Bei dem Partnerunternehmen Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID handelt es sich ursprünglich um einen deutschen Traditionsbetrieb, den Julius Kirchbach 1910 in Cosbach bei Dresden unter dem Namen ‚Kirchbachsche Werke‘ gegründet hatte.³⁰ Wurde zunächst vor allem Dichtungsmaterial hergestellt, so konzentrierte man sich ab 1914 auf die Entwicklung von zwei voneinander unabhängigen Bremsvorrichtungen für Fahrzeuge, die durch ein Reichstagsgesetz von 1909 zukünftig vorgeschrieben waren. Als Alternative zu Holzbremssklötzen und lederummantelten Bremsbacken wurde in einem ersten Schritt ein Bremsband aus Asbestgewebe hergestellt und schließlich wurden unter dem Markennamen JURID gepresste Brems- und Kupplungsbelege produziert, die ab 1920 im In- und Ausland verkauft wurden. Der Betrieb konnte sich mit seinen Produkten bis zum Beginn des II. Weltkrieges erfolgreich am Markt behaupten. Mit der Enteignung des Betriebs 1949 in Coswig wurde im ehemaligen Hohenzollernwerk Grafenberg in Düsseldorf ein Neuanfang gemacht. Schnell gewann JURID zwischen 1950 und 1953 eine Position als größter Reibbelaghersteller in der jetzt neuen Bundesrepublik Deutschland. Im Zuge der Krupp-Entflechtung wurde Bertold von Bohlen und Halbach die bisher zur Firma Friedrich Krupp gehörende Kurbelwellenwerk GmbH in Glinde bei Hamburg übertragen. Ende des Jahres 1953 fusionierte er die Kirchbachschen Werke mit der Kurbelwellenwerk GmbH unter dem neuen Namen ‚JURID – Werke AG‘.³¹ Diese Fusion bot sich an, da einerseits die Nachfrage nach JURID-Produkten die räumlichen Produktionskapazitäten in Düsseldorf sprengte und andererseits die Werkhallen in Glinde komplett leer standen, denn die Maschinen der Kurbelwellenwerk GmbH waren von der englischen

²⁹ Zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats zählt „die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen.“ Zitiert nach EUROPA:MOBIL 2/2007; S. 2

³⁰ Als Quelle wurden unternehmensinterne Informationsblätter genutzt, da das Deutsche Museum München leider nur Vertriebskataloge der Firma im Archiv hat.

³¹ siehe „Industriekurier“ Nr. 146 vom 29.09.1953: „Neuaufbau bei Jurid“

Besatzungsmacht als Reparationsleistungen beschlagnahmt worden.³² Zunächst wurden in Glinde nur etwa 30 % des gesamten Areals von 575000 qm genutzt, das waren im Wesentlichen drei Produktionshallen.³³ In einer ersten Ausbauphase wurde ein komplettes Presswerk mit 50 hydraulischen Pressen, eine Anlage zur Erzeugung von Stahlwohle und eine Werkzeugmacherei nach Glinde verlegt und die Beschäftigung von etwa 800 Arbeitnehmern angestrebt.³⁴ Die Werksverlegung nach Glinde war erst Ende 1956 abgeschlossen, neben weitgehend automatisch gesteuerten Produktionsanlagen verfügte das Werk nun auch über Forschungslaboratorien, Prüfstände zur regelmäßigen Kontrolle der Produktion und eine werkseigene Asbestweberei. Mit der Entwicklung des deutschen Kraftfahrzeugbaus stieg auch die Nachfrage nach Bremsbelägen kontinuierlich an, so dass die Produktionskapazitäten immer weiter ausgeweitet werden konnten. Ab 1957 wird die Produktion von Reibwerkstoffen auf der Basis von Sintermetall und Kerasinter nach Lizenz für Bendix, einem US-Unternehmen, bei JURID ausgedehnt. Der steigende Bedarf an Arbeitskräften führte zur ersten Anwerbung ausländischer ArbeitnehmerInnen. Am 20.06.1962 traf der erste Zug mit 70 ‚Gastarbeitern‘ aus Griechenland für die JURID-Werke ein. Wurden diese zunächst noch in anderen Wohnheimen untergebracht, so entstanden schon bald auf dem Werksgelände Wohnbaracken für die ausländischen Beschäftigten. Die Zahl der ‚Juridler‘, wie sich die Beschäftigten selbst nannten, stieg kontinuierlich an, so arbeiteten zum Beispiel 1965 nach einer Erhebung 1712 Männer und Frauen bei Jurid³⁵ und ein Zeitungsbericht aus diesem Jahr anlässlich einer Werksbesichtigung durch Vertreter der Industrie- und Handelskammer Lübeck merkt an, dass „die Fremdarbeiter aus vielen verschiedenen Ländern Anlaß zur Erörterung vieler Fragen (gaben).“³⁶ Welcher Art diese Fragen waren, wird dann allerdings nicht näher ausgeführt. Erstaunlich ist mit mehr als einem Drittel der hohe Anteil von 600 Frauen im Vergleich zur heutigen Belegschaftszusammensetzung, in der die Frauen gerade einmal 7,35 % der Beschäftigten stellen. Ein Blick in die Firmenzeitung ‚Wir unter uns‘ zeigt, dass die Einbeziehung der ausländischen Arbeitnehmer in die „Jurid-Familie“ von der Geschäftsleitung ausdrücklich gewünscht wurde; personalpolitisches Ziel war, dass Familie und Betrieb „zu einer großen Einheit zusammen(wachsen)“, denn nur diese Einheit von „Familie und Betrieb bilden das Fundament, auf dem unser Glück und

³² siehe „Handelsblatt“ Nr. 142 vom 04.12.1953: „Kirchbachsche Werke gehen nach Glinde“

³³ siehe „Hamburger Anzeiger“ Nr. 282 vom 03.12.1953: „Neuer Beginn in Glinde“;
„Hamburger Abendblatt“ Nr.282 vom 03.12.1953: „Neues Leben in Glinde“;
„Bild“ vom 03.12.1953: „Glück für 6000“;

„Bergedorfer Zeitung“ Nr. 282 vom 03.12.1953: „Neubeginn in Glinde“

³⁴ „Norddeutsche Nachrichten“ vom 03.12.1953: „Neues Leben in ‚toter Industriestadt““

³⁵ siehe Anhang 2: Auszug aus dem Firmenarchiv

³⁶ siehe Anhang 3: Zeitungsartikel ohne Quellenangabe aus dem Mai 1965 /Firmenarchiv

unsere Sicherheit ruhen.“³⁷ Die familiäre Orientierung, die für die Personalführung einiger Firmen im Nachkriegsdeutschland typisch war, wie schon erwähnt wurde, ist hier besonders deutlich. Die Hauptgruppen ausländischer ArbeitnehmerInnen bei JURID kommen in den 60er Jahren aus Griechenland, Portugal und Spanien.³⁸ Häufig verfügten diese Menschen über hohe Bildungsabschlüsse und berufliche Qualifikationen, obgleich sie als ungelernete Arbeitskräfte in der Produktion eingesetzt sind, wie die Beispiele des Griechen Charalampos Kosioris, der im Heimatland sein Abitur gemacht hat, und seines Schwiegervaters Dimitrios Nakos, der als leitender Angestellter in der Gemeindeverwaltung seiner Heimatstadt beschäftigt war, belegen.³⁹ Deutlich wird an diesen Beispielen auch, dass die familiäre Orientierung in der Personalführung des Unternehmens als ein Ergebnis zeigt, dass sowohl bei Einheimischen wie bei ZuwanderInnen immer häufiger Familienmitglieder als Beschäftigte in den Betrieb eintreten. Zu diesem familienorientierten Konzept gehört auch, dass schon früh von der Geschäftsleitung der Bau von Werkswohnungen forciert wurde. Ab 1962 entstanden kontinuierlich bis in die 70er Jahre in Neubausiedlungen wie Wiesenfeld in Glinde Wohnungen für die Betriebsbelegschaft.⁴⁰ Und obgleich bis in die 70er Jahre Wohnbaracken auf dem Werksgelände standen und entstanden,⁴¹ war es doch 1970 das erklärte Ziel der Geschäftsleitung, die ausländischen ArbeitnehmerInnen auch dadurch an die Firma zu binden, dass man ihnen JURID-Werkswohnungen zuteilte.⁴² Im Verlauf der 70er Jahre verändert sich dann auch die ethnische Zusammensetzung der ausländischen Belegschaft dahingehend, dass die Gruppe türkischer MitarbeiterInnen immer bedeutender wurde, während viele spanische, portugiesische und griechische ArbeitnehmerInnen ausschieden. Der Beitritt zur EU, der Sturz der Diktaturen sowie die 1983 beschlossenen Rückkehrprämien wurden von vielen ausländischen Beschäftigten als Gelegenheit wahrgenommen, um ins Herkunftsland zurückzukehren. In den 80er und insbesondere den 90er Jahren kam es dann analog zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung auch in der Firma vermehrt zur Anstellung von Beschäftigten aus Osteuropa und den ehemaligen Ländern der GUS, wobei es sich häufig um AussiedlerInnen mit deutschem Pass handelte. Der zunehmende produktionstechnische Fortschritt, durch den einfache mechanische Tätigkeiten von Maschinen übernommen wurden, und die

³⁷ siehe Anhang 4: „Wir unter uns“ Nr. 60 / 1966; Dipl.-Ing. Harald Askevold stellvertretend für die Geschäftsführung in seiner Rede anlässlich der Weihnachtsfeier; S. 7

³⁸ „Wir unter uns“ Nr. 66 / 1967; S. 6

³⁹ siehe Anhang 5: „Wir unter uns“ Nr.60 / 1966; S. 4f.

⁴⁰ siehe Anhang 6: Photos aus dem Firmenarchiv

⁴¹ siehe Anhang 7: Auszug aus dem Interview 1 mit Herrn B.

⁴² siehe Anhang 8: Dr. Hesse: „ Sie dürfen auch beim Facharbeiter-Wohnungsbauprogramm nicht etwa als Fremdkörper aufgefasst werden, sondern sollten einbezogen werden.“ Zitiert aus: „Auf die Dauer nicht ideal“; Zeitungsartikel ohne Quellenangabe / Firmenarchiv

Einführung des Drei-Schicht-Betriebs in der Produktion führten schließlich auch dazu, dass der Anteil der Frauen vor allem in diesem Betriebsbereich stark zurückging.

Betrachtet man die Betriebsentwicklung in den 60er und 70er Jahren, kann man von einer dreidimensionalen Internationalisierung sprechen. So hat sich parallel zur Internationalisierung der Belegschaft in Glinde ein europaweites Vertriebssystem mit über 50 Auslandsvertretungen entwickelt. Zu diesem Zweck wurden deutsche MitarbeiterInnen aus dem Werk in Glinde ins Ausland entsandt, die vor Ort mit Einheimischen diese Vertretungen aufgebaut haben, so dass es zu einem regen internationalen Austausch auf vielen verschiedenen Hierarchieebenen kam, wie ein langjähriger Mitarbeiter im Interview besonders betont.⁴³ Inwiefern auch dieser Aspekt die Firmenatmosphäre beeinflusst hat, kann nicht mehr geprüft werden, da zum einen die Quellensituation für die 70er und 80er Jahre unbefriedigend ist und zum anderen dieser Faktor in der Gegenwart ohne Bedeutung bleibt, weil der Vertriebsbereich ausgegliedert wurde.

Eine weitere Dimension betrieblicher Internationalisierung stellt die Eingliederung der JURID-Werke in den Weltkonzern der Bendix Corporation mit Beginn des Jahres 1976 dar. Schon 1969 hielt Bendix 49 % der Firmenanteile, mit dem Verkauf von weiteren 51 % Anteilen durch die Bohlen Industrie AG an Bendix gehörten die JURID-Werke nun zu 100 % zum Konzern. Während heute der Verkauf eines Betriebes an einen global player vielfach Verunsicherungen und Ängste bei der Belegschaft auslöst, wurde damals dieser Verkauf in der Firmenzeitung als große Chance für die Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten gefeiert.⁴⁴ Das bis zu diesem Zeitpunkt nur gepachtete Betriebsgrundstück wurde gekauft und die Vertriebsorganisation weiter ausgebaut. Da der Werkstoff Asbest, der in der Produktion von Bremsbelägen aufgrund seiner Feuerresistenz hauptsächlich verwandt wurde, zunehmend im Verdacht stand Krebs auszulösen, beauftragte das Bundesforschungsministerium JURID mit der Entwicklung asbestfreier Bremsbeläge. Ab 1983 wurden dann die ersten asbestfreien Bremsbeläge produziert, aber es hat noch bis 1988 gedauert, bis die gesamte Produktion auf asbestfreie Bremsbeläge umgestellt war.

Der Prozess der Firmenfusionen setzt sich 1983 mit der Übernahme der Bendix-Gruppe durch die amerikanische Allied-Corporation fort und findet in der Fusion von Allied Signal und Honeywell ihren vorläufigen Abschluss. Die JURID-Werke AG, die zwischen 1993 und 1999 unter dem Namen ‚Allied Signal Bremsbelag GmbH‘ firmierte,

⁴³ Interview mit Herrn W. O. (auf Wunsch nicht veröffentlicht)

⁴⁴ siehe Anhang 9: „Wir unter uns“; Jan. – März 76: „JURID im Weltverbund der Bendix Corporation“; S. 3 f.

wurde im Jahr 2000 in ‚Honeywell Bremsbelag GmbH‘ umbenannt.⁴⁵ Diese letzte Phase der Unternehmensentwicklung stand unter dem Leitziel die Produktivität zu erhöhen und neue Produktmöglichkeiten zu entwickeln. So wurden in Glinde Bremssysteme für den ‚train à grande vitesse‘ (TGV) entwickelt und der weltweit schnellste Eisenbahn-Prüfstand in Betrieb genommen. Ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 wurde eingeführt und einige Jahre später ein Umweltmanagementsystem nach DIN EN ISO 14001. So wichtig diese Verfahren für die Kontrolle der Effizienz und Umweltverträglichkeit sind, führen sie in den Augen des/der einzelnen Mitarbeiters/in vor allem zu mehr Papier. Auch die Abnehmer in der Automobilindustrie bestehen nun verstärkt auf ausführlichen Fertigungsprotokollen. Doch nicht nur in der Produktionskontrolle, auch in der Fertigung selbst kommt es durch die Einführung komplexerer Produktionslinien zu großen Veränderungen. Die Arbeitszeit beträgt zurzeit laut Tarifvertrag der IG Bergbau, Chemie, Energie 37,5 Stunden in der Woche.

Weltweit ist die Honeywell Bremsbelag GmbH der größte Hersteller von Scheibenbremsbelägen für PKW und Nutzfahrzeuge. Zu den Kunden des Unternehmens gehören alle großen Fahrzeug- und Bremsenhersteller für Pkw und Nutzfahrzeuge sowie die konzerneigenen Ersatzteilverkaufsorganisationen, aber auch im Bereich der Luftfahrtindustrie und der Schienenfahrzeuge werden Produkte abgesetzt. Jährlich werden etwa 25 Millionen Scheibenbremsbeläge und 10 Millionen Stück sonstige Produkte hergestellt, der Umsatz liegt bei ca. 150 Millionen Euro im Jahr. Neben dem Standort Glinde verfügt das Unternehmen über weitere Werke in Frankreich (Condé und Gennevilliers) und in Spanien (Alcalá und Barcelona).

Insgesamt hat sich die Arbeitssituation in der Produktion, in der nach wie vor die Mehrheit der Beschäftigten mit Migrationshintergrund eingesetzt ist, dahingehend verändert, dass die Lärm-, Staub- und Schmutzbelastung am Arbeitsplatz gesunken ist und auch einfachste mechanische Tätigkeiten weggefallen sind, andererseits aber sind die Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität und das Tätigkeitsprofil des/der einzelnen Mitarbeiters/in hinsichtlich seiner/ihrer Flexibilität und Verantwortung gestiegen. Langjährige und ältere Beschäftigte in der Produktion fühlen sich durch den Zeitdruck, zum Beispiel bei der Umrüstung einer Produktionslinie für ein anderes Pkw – Modell, öfter überfordert. Es ist absehbar, dass die Beschäftigungsmöglichkeiten für ungelernete ArbeitnehmerInnen zunehmend verschwinden. Die Firma reagiert auf diesen Trend mit Qualifizierungsangeboten und hat mit dem Betriebsrat vereinbart ab 2007 ältere ungelernete ProduktionsmitarbeiterInnen in die regulären Ausbildungsgänge aufzunehmen. Der Betriebsrat hat in dieser Firma traditionell eine starke Position und

⁴⁵ http://www.jurid.de/art/historie/historie_bottom1.gif
<http://www.honeywell.com/sites/de/Geschichte.htm>

ist mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert. Von den 15 gewählten BetriebsrätInnen sind 5 freigestellt. Im März 2006 waren 1183 Personen im Werk beschäftigt, davon circa 65 % in der Produktion. Etwa 80% der MitarbeiterInnen in der Produktion kommen aus anderen Herkunftsländern. Neben den größeren Beschäftigtengruppen aus der Türkei, Portugal, Polen, Russland und Griechenland arbeiten aktuell auch Menschen aus Ägypten, Armenien, Bosnien, Eritrea, Frankreich, Ghana, Serbien, Indien, Italien, Kroatien, dem Libanon, Spanien, Südafrika, den USA und Weißrussland bei Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID in Glinde.

Weil das Unternehmen ein bedeutender Ausbildungsbetrieb in der Region ist, arbeiten häufig ganze Familien oder Familiengenerationen im Werk. Urlaubsvertretungen oder Arbeitsplätze werden oft schon vor der offiziellen Stellenausschreibung wieder besetzt, da diese Angebote innerhalb der Migrantengemeinschaften mündlich kommuniziert werden. Diese besondere Struktur der Belegschaft gibt dem Werk in Glinde ein eigenes typisches Gesicht und prägt die Atmosphäre im betrieblichen Alltag angefangen von der Kantinenspeisekarte bis hin zu den Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter an Vorgesetzte.

3. Die Projektkonzeption **SICHTweisen**: Genese und Zielsetzung

Das CJD Eutin, das der Träger des Projektes ‚**SICHTweisen** – eine Studie zur interkulturellen Unternehmensentwicklung‘ ist, arbeitet in den Feldern ‚Hilfen zur Erziehung‘, ‚Berufliche Bildung, Beschäftigung und Qualifizierung‘ und ‚Migration / Integration‘. Die Schwerpunkte der Arbeit mit jugendlichen MigrantInnen sind Bildungsangebote, politische Bildung, sozialpädagogische Maßnahmen, berufliche Orientierung und Beratung. Das Spektrum der Maßnahmen reicht von niederschweligen Angeboten bis zur gezielten Kompetenzerweiterung in ausbildungsrelevanten Bereichen. Die Qualität und Effektivität der Bildungsangebote und sozialpädagogischen Maßnahmen hängt wesentlich von der Kooperation auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene ab, so dass sich um das CJD Eutin ein breites Netzwerk von Partnern (z.B. Schulen, Betriebe, die regionalen Niederlassungen der Agentur für Arbeit, die Polizei, die Sozial- und Jugendämter, Universitäten, Forschungsinstitute, etc.) entwickelt hat.

Umfassende Erfahrungen hat das CJD Eutin in den vergangenen Jahren in der Umsetzung verschiedener nationaler und transnationaler EU-Programme erworben und es ist seit Jahren ein gefragter Partner des Innen-, Justiz-, Jugend- und

Sozialministeriums des Landes Schleswig-Holstein sowie in verschiedenen Fachgremien auf Bundesebene bzw. auf transnationaler Ebene.

Als 2001 auf Grundlage des Aktionsprogramms der Europäischen Gemeinschaft zur Bekämpfung von Diskriminierungen Projektvorschläge für die Initiative ‚XENOS – Leben und Arbeiten in Vielfalt‘ eingereicht werden konnten, wurde im CJD Eutin das Projekt ‚Interkulturelles Training. Beratung. Konfliktmanagement‘ (**I.B.K.**) entwickelt.⁴⁶

Der Schwerpunkt dieses ersten XENOS-Projektes lag auf der Konzeption und Durchführung interkultureller Trainings für unterschiedliche Zielgruppen wie MultiplikatorInnen in verschiedenen Berufsfeldern, pädagogisches Personal, aber auch Kinder und Jugendliche. Obgleich also dieses Projekt sich eher auf die Ausbildung von MultiplikatorInnen und breite Öffentlichkeitsarbeit konzentrierte, hatte sich doch seit Januar 2003 eine Kooperation mit dem Industrieunternehmen Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID entwickelt. Am Beginn dieser Kooperation stand der Wunsch des Unternehmens die Zusammenarbeit in den Produktionsteams, die interkulturell gemischt waren, durch Seminare zur Teamentwicklung zu verbessern, doch zeigte der Verlauf der Kooperation, dass sich der Bedarf an interkultureller Beratung nicht nur auf die Teamentwicklung beschränkte, sondern auch andere Unternehmensbereiche betraf. So wurde in diesem Projekt zum Beispiel ein mehrsprachiges Glossar zu produktionsspezifischen technischen Fachbegriffen erarbeitet, das es den MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund erleichtern soll, sich beruflich zu qualifizieren und es wurden exemplarisch am Beispiel einzelner schriftlicher Arbeitsanweisungen Empfehlungen für eine sprachliche Vereinfachung betrieblicher Mitteilungen gegeben. Ein wichtiger Gewinn dieses betrieblichen Engagements in **I.B.K.** war die breite Akzeptanz und das Vertrauen, das den MitarbeiterInnen des CJD auf allen betrieblichen Ebenen seitdem entgegengebracht wird. Begründet ist diese Glaubwürdigkeit des Engagements für den XENOS-Gedanken sicher auch darin, dass die Idee eines partnerschaftlichen interkulturellen Dialogs im CJD Eutin in der Zusammenarbeit von Kolleginnen und Kollegen aus vielen verschiedenen Herkunftskulturen konkret gelebt wird und das Projektteam in XENOS stets interkulturell zusammen gesetzt ist. Mit einer weiteren Ausschreibung im Programm XENOS ab März 2005 wurde dann der Fokus verstärkt auf das betriebliche Aktionsfeld gelegt; in diesem Kontext war es auch möglich, Projekte zu entwickeln, „die eine Verbindung zwischen den Erkenntnissen wissenschaftlicher Forschung und der (...) beruflichen Praxis schaffen“ und „die Handlungsempfehlungen gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zum Inhalt haben.“⁴⁷ So entstand für das Folgeprojekt im

⁴⁶ www.xenos-de.de

siehe auch Kapitel 1, S. 8

⁴⁷ www.xenos-de.de/Xenos/Navigation/programm.did=49102.html , S.26

Programm XENOS die Idee, im Partnerunternehmen Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID eine Erhebung bei den MitarbeiterInnen zu interkulturellen Aspekten in unterschiedlichen Unternehmensbereichen durchzuführen und parallel eine ergänzende innerbetriebliche Qualifikation zur interkulturellen Kompetenz zu entwickeln, die in vier Ausbildungsjahrgängen erprobt wurde. Gemeinsam mit der Personalleitung des Unternehmens wurden die betrieblichen Untersuchungsfelder bestimmt und die Inhalte der Zusatzqualifikation festgelegt. Die Idee, die Arbeitsbedingungen in Unternehmen so zu gestalten, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrem Alter, ihrer Ethnie, ihrer Religion, einer Behinderung oder anderer Faktoren ihre Kreativität und Leistungsfähigkeit voll entfalten können, ist nicht neu und wurde unter dem Schlagwort ‚Diversity Management‘ schon in den 80er Jahren in den großen Betrieben in den USA als Managementstrategie eingesetzt. Über die Auslandsniederlassungen dieser Unternehmen hielt das ‚Diversity Management‘ dann auch Einzug in den europäischen Wirtschaftsraum. Doch obgleich dieser Führungsansatz auch in der deutschen Fachöffentlichkeit breit diskutiert wurde, wird Diversity nur in wenigen großen Unternehmen mit globalem Bezug wie zum Beispiel Daimler Chrysler AG, Deutsche Bank AG, Bahn AG, Ford Werke Deutschland oder Deutsche Lufthansa AG umgesetzt. Auffällig ist auch, dass die bewusste Entscheidung des Managements für Diversity als Top-down-Thema häufig die mittleren und unteren Unternehmensebenen gar nicht erreicht und sich daher auch nicht in strukturellen oder organisatorischen Veränderungen des betrieblichen Alltags manifestiert. Hinzu kommt, dass die betriebliche Integration von ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund als ein Teilbereich des ‚Diversity Management‘ in den meisten deutschen Unternehmen im Vergleich zu US-Unternehmen von nachrangiger Bedeutung ist; sie positioniert hinter der Umsetzung von Chancengleichheit für Frauen oder der betrieblichen Anpassung an die zunehmende Alterung der Belegschaften. Anders als in klassischen Zuwanderungsländern wie den USA oder Ländern, die aufgrund ihrer Kolonialgeschichte traditionell große Bevölkerungsanteile aus anderen Herkunftskulturen haben wie Großbritannien, ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit KollegInnen anderer Herkunftskultur noch nicht selbstverständlich, vielmehr prägt nach wie vor das Bild vom/von der ‚Gastarbeiter/in‘, der/die dankbar sein darf in der Bundesrepublik zu leben und zu arbeiten, das Bewusstsein der deutschen Mehrheitsbevölkerung. Die Verschärfung der Stellensituation auf dem Arbeitsmarkt hat zudem dazu geführt, dass Menschen mit Migrationshintergrund in erster Linie als Konkurrenten um die knappe Resource Arbeit gesehen werden und die Idee einer Bereicherung der Arbeit durch KollegInnen mit

Migrationshintergrund zunehmend unpopulär ist.⁴⁸ Mit dem Projekt **SICHTweisen** sollte diesem Trend entgegengewirkt werden, indem der Ansatz des ‚Diversity Managements‘ in Bezug auf kulturelle Vielfalt am Beispiel des Kooperationspartners Honeywell Bremsbelag GmbH / JURID konkretisiert wird. Projektziele waren daher in Anlehnung an die Programmziele in XENOS⁴⁹

- in verschiedenen Unternehmensbereichen verdeckte oder strukturell bedingte Diskriminierung aufzudecken,
- Vorteile interkultureller Zusammenarbeit aufzuzeigen und Empfehlungen für die interkulturelle Betriebsentwicklung zu geben,
- modellhafte Qualifizierungsbausteine zur interkulturellen Bildung von Auszubildenden zu konzipieren,
- in Form der vorliegenden Darstellung anderen Personalverantwortlichen in deutschen Betrieben Hinweise zur Ermittlung interkultureller Aufgabenfelder sowie Empfehlungen für eine interkulturelle Unternehmensentwicklung zu geben.

Bevor aber die Auswertungsergebnisse der betrieblichen Erhebung für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche detailliert dargestellt und hieraus Empfehlungen abgeleitet werden, sollen im Folgenden das methodische Vorgehen sowie die einzelnen Arbeitsschritte und deren Umsetzung bei der betrieblichen Erhebung eingehender erläutert werden.

4. Zur Methode und Umsetzung: Arbeitsschritte, Verfahren und Ergebnisverwertung

Interkulturelle Aspekte waren nicht nur Gegenstand der Erhebung im Kooperationsbetrieb Honeywell Bremsbelag GmbH, sondern sie hatten auch maßgeblichen Einfluss auf das methodische Vorgehen. Da der Ausbildungsbereich einen gesonderten Schwerpunkt innerhalb des Projektes bildete, in dem auch

⁴⁸ siehe auch : „Denn im Zuge der vermuteten Wanderungsbewegungen aus den mittel- und osteuropäischen Staaten nach Deutschland wird sich die Konkurrenz um Ausbildungs- und Arbeitsplätze vor allem in den neuen Bundesländern verschärfen.“ In: [www.xenos-de.de/Xenos/Navigation/programm.did=49102.html](http://www.xenos.de.de/Xenos/Navigation/programm.did=49102.html) , S. 5

⁴⁹ „Auf Unternehmensebene werden Maßnahmen gefördert, die Fremdenfeindlichkeit und Rassismus am Arbeitsplatz bekämpfen und die die multikulturelle Zusammenarbeit im Betrieb fördern. (...) sollen die Vorteile herausgestellt werden, die sich aus der Vielfalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Unternehmen und die Zusammenarbeit der Arbeitskräfte ergeben.“ a. a. O. , S. 24

betriebsspezifische Module zur interkulturellen Bildung umgesetzt wurden, soll im Folgenden zunächst auf das methodische Verfahren bei der Erhebung im gesamten Betrieb eingegangen werden, um dann in einem sich anschließenden gesonderten Abschnitt das Vorgehen im Ausbildungsbereich darzustellen. Selbstverständlich wurden zunächst der zeitliche Rahmen und die Umsetzung der drei Erhebungsrunden mit der Personalleitung und dem Betriebsrat abgestimmt. Schon im Vorgängerprojekt **I.B.K.** war deutlich geworden, dass eine befriedigende Befragung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Produktion nur gelingt, wenn man sprachliche Barrieren erkennt, im Erhebungsverfahren weitestgehend abbaut und insbesondere die Schriftsprache nur reduziert einsetzt. Noch entscheidender allerdings als der Abbau sprachlicher Barrieren ist es, das Vertrauen dieser Beschäftigten zu gewinnen. Viele MitarbeiterInnen im Produktionsbereich eines Unternehmens fühlen sich nicht ausreichend informiert, Entscheidungen, die erheblichen Einfluss auf ihren Arbeitsalltag haben, werden im Management getroffen; die Gründe, die zu diesen Entscheidungen führen, sind ihnen oft nicht transparent oder glaubwürdig, so dass ein Gefühl der Verunsicherung und des Ausgeliefertseins entstehen kann. Bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund kann sich dieses Empfinden noch potenzieren, denn zu der Verunsicherung im Arbeitsalltag kommt die insgesamt irritierende Lebenssituation in einem gesellschaftlichen Gefüge, das nicht in allen seinen Regeln und Abläufen vertraut ist beziehungsweise dessen Regeln man auch nicht in allen Teilen akzeptieren kann. Will man von diesen Befragten verlässliche und umfängliche Auskünfte bekommen, so müssen diese sowohl von der Neutralität des Fragenden als auch seiner Parteilichkeit überzeugt sein. Obgleich es so scheint, ist dies kein Widerspruch, denn unter Neutralität wird die Position des Externen verstanden, der in keiner Abhängigkeit zu irgendeiner Person oder Gruppe innerhalb der Firma steht, wohingegen Parteilichkeit nichts anderes meint als das Wissen um migrationsspezifische Hemmnisse, das authentische Bewusstsein der Migrationssituation und die methodische Berücksichtigung dieser Faktoren bei der Befragung. Obwohl die Neutralität des Projektträgers CJD Eutin als externer Dienstleister nicht zuletzt auch durch die Finanzierung der Studie aus dem Europäischen Sozialfonds sowie Mitteln des Landes Schleswig - Holstein gewährleistet ist und die interkulturelle Zusammensetzung des Projektteams hinsichtlich der Parteilichkeit überzeugen müsste, war doch viel Geduld und kontinuierliche personelle Präsenz in der Firma notwendig, um eine tragfähige Vertrauensbasis bei den Beschäftigten für die Erhebung zu entwickeln. Daher war der eigentlichen Erhebung eine ausführliche Phase vorgeschaltet, in der der zeitliche Rahmen sowie das methodische Vorgehen mit FunktionsträgerInnen auf allen Ebenen des Unternehmens

abgestimmt und in der die Studie und ihre Zielsetzung im direkten Gespräch mit den Beschäftigten in allen Abteilungen und Unternehmensbereichen erläutert wurde. So hatte ein Mitarbeiter des Projektes über Wochen einen Informationsstand vor der Kantine aufgebaut, Handzettel mit einer kurzen Projekterläuterung verteilt und die Beschäftigten ermuntert, sich über das Programm XENOS und das Projekt **SICHTweisen** zu informieren.⁵⁰ Es wurden die Pausenräume in den verschiedenen Produktionshallen regelmäßig aufgesucht, um dort die ArbeitnehmerInnen anzusprechen und ebenso wurde das Projektvorhaben angelegentlich der jeweiligen Abteilungsleiterversammlungen in der Planung und der Produktion ausführlich erläutert. Auch in der Firmenzeitung ‚**HOT News**‘ erschien ein Artikel, mit dem möglichst viele ArbeitnehmerInnen für eine aktive Projektmitarbeit motiviert werden sollten und schon in der Erhebungsphase wurde noch eine Betriebsversammlung für eine Projektvorstellung genutzt.⁵¹ Die mündliche Kommunikation, das direkte Gespräch wurde bewusst als zentraler Informationskanal gewählt und die personelle Kontinuität auch insofern berücksichtigt, als dass der Projektmitarbeiter, ein Kollege von der Côte d’Ivoire, der in dieser Phase die größte Präsenz im Unternehmen zeigte, später vor Ort die Befragungen durchführte. Zudem hatte dieser Mitarbeiter auch in den drei Schichten der Produktion im Unternehmen hospitiert und so sein Interesse unter Beweis gestellt. Diese beharrliche Präsenz führte dazu, dass die Anwesenheit dieses Projektmitarbeiters und der Umgang mit ihm vertraut und vielfach vertrauensvoll wurde. Parallel zur Projektvorstellung wurden Sachrecherchen zum Unternehmen durchgeführt. Als Informationsquellen wurden die Betriebszeitung, interne Aushänge, Organigramme zur Betriebsstruktur, Erhebungsmaterial des Betriebsrates, Dokumente des Deutschen Museums München und die Homepage der Firma sowie der Konzernmutter Honeywell ausgewertet.

An diese erste Phase der Projektvorstellung schloss sich die sogenannte Sacherhebung an. In dieser Phase wurden 12 Experteninterviews mit verschiedenen FunktionsträgerInnen, 9 männlichen und 3 weiblichen, der Honeywell Bremsbelag GmbH zu den Untersuchungsfeldern der Studie geführt. Ziel dieser im Wesentlichen teilstrukturierten Interviews war es, von Seiten der Verantwortungsträger im Unternehmen Sachinformationen in Ergänzung zu den eigenen Recherchen zu sammeln und gegebenenfalls Widersprüche oder Informationsdefizite von kompetenter Seite zu klären. Auf Grundlage der eigenen Recherchen und der Experteninterviews wurde dann ein stark strukturierter Fragebogen zu den Untersuchungsfeldern entwickelt, wobei der Bereich Ausbildung ausgespart blieb, da dieses Feld in einem

⁵⁰ siehe Anhang 10: Handout für Beschäftigte

⁵¹ siehe Anhang 11: „Gefragt: Ihre ‚SICHTweisen‘ zur interkulturellen Zusammenarbeit“ in: „**HOT News**“ Ausgabe 1 / 2006

gesonderten Verfahren erfasst wurde.⁵² Dieser Fragebogen wurde neben der deutschen Version ins Englische, Türkische, Portugiesische, Russische, Spanische und Polnische übersetzt. Eine Übersetzung in jede Zielsprache war leider nicht möglich, so dass für uns auch bei der Durchführung dieser ersten Erhebungsrunde die Option der persönlichen Ansprache und die Erläuterung der einzelnen Fragestellungen im direkten Gespräch von großer Bedeutung war. Abgesehen von möglichen Sprachbarrieren hatten wir auch schon im Vorgängerprojekt **I.B.K.** die Erfahrung gemacht, dass die Beschäftigten die Ausgabe der Fragebögen und das Verfahren, mit dem diese wieder eingesammelt werden, sehr genau in den Blick nehmen. Paradoxerweise wurde in diesem ersten Projekt der Sammlung der ausgefüllten Fragebögen in Ablagen innerhalb der Produktionshallen misstraut, so dass die Rücklaufquote unter 20 % lag. Glaubte das Projektteam die Anonymität der Befragten durch dieses unpersönliche Sammlungsverfahren besonders zu wahren, so war es gerade diese Unpersönlichkeit, die insbesondere bei den Beschäftigten mit Migrationshintergrund hochgradiges Misstrauen erregte, wusste man nun doch nicht, durch wessen Hände der ausgefüllte Fragebogen gehen würde. Eingedenk dieser Erfahrung wurde also während dieser ersten Erhebungsrunde besonders darauf geachtet, dass besagte Fragebögen vom Projektmitarbeiter ausgegeben und entgegengenommen wurden, dass dieser in dieser Erhebungsrunde kontinuierlich über viele Tage im Betrieb anwesend war und permanent für Erläuterungen und Rückfragen zur Verfügung stand. So konnten in dieser ersten Erhebungsrunde 77 Beschäftigte, davon 50 mit Migrationshintergrund, aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen erreicht werden, 61 der Befragten waren männlich und 16 weiblich. Bei einem Frauenanteil von 7,35 % und einem geschätzten Anteil von etwa 60 % Beschäftigter mit Migrationshintergrund haben diese beiden Gruppen sich überproportional an der ersten Erhebung beteiligt, so dass sich die direkte Ansprache als Strategie insbesondere mit Blick auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund gut bewährt hat.⁵³

In einem nächsten Verfahrensschritt wurden die Fragebögen ausgewertet und auf dieser Grundlage vertiefende Fragestellungen zu den thematischen Schwerpunkten ermittelt, die dann als Orientierung für die individuellen Interviews der zweiten Erhebungsrunde dienten. In dieser Erhebungsphase wurden 33 sogenannte narrative oder Tiefen-Interviews geführt, das heißt die Interviewführung ist abgesehen von der thematischen Vorgabe relativ offen und gibt dem Befragten Spielräume, eigene

⁵² siehe Anhang 12

⁵³ Da die betriebliche Statistik nur Beschäftigte mit ausländischer Staatsbürgerschaft erfasst, kann der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund nur geschätzt werden. Grundlage dieser Schätzung ist eine Erhebung, die der Betriebsrat im Produktionsbereich veranlasst hat sowie die Auswertung der Wahlbeobachtung, die das CJD Eutin anlässlich der Betriebsratswahl im März 2006 durchgeführt hat.

Konnotationsketten und Assoziationen im Themenfeld zu entwickeln.⁵⁴ Durchführungsort für diese Interviews waren Räumlichkeiten im Unternehmen. Unter den Befragten dieser Erhebungsrunde waren 25 Männer und 8 Frauen, davon 14 Personen mit Migrationshintergrund, so dass in dieser Erhebungsrunde die ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund leicht unterrepräsentiert waren. Die Ursachen dafür haben wir vor allem in der Verunsicherung dieser Beschäftigten durch den Tonmitschnitt ausgemacht, aus arbeitstechnischen Gründen konnte aber auf dieses Verfahren nicht verzichtet werden. Die Tiefen-Interviews wurden auf Deutsch geführt, mitgeschnitten, detailliert transkribiert und diese Transkriptionen wurden dann den Befragten zur Genehmigung vorgelegt. Auszüge aus diesen Interviews sind im Anhang veröffentlicht. Die Auswahl und Ansprache der Interviewpartner im Betrieb erfolgte ebenfalls durch die Projektmitarbeiter, die Personalabteilung hat dann nach Kenntnis der Auswahl ihre Genehmigung erteilt. Dieses Verfahren hatte zwei Vorteile: Erstens konnten auf diese Weise GesprächspartnerInnen ermittelt werden, die für ausgewählte Fragestellungen besonders interessant waren und zweitens wurde so der neutrale Rahmen des Interviews besonders deutlich. Abgesehen von drei Gesprächen wurden die Interviews nicht von deutschen Muttersprachlern geführt, damit es auch nicht durch ein sprachliches Ungleichgewicht zu „Antwortverzerrungen“ kommt.⁵⁵

Wie wichtig das Verfahren der Auswahl und Ansprache für ein Gelingen der Erhebung ist, zeigte sich auch bei den 6 Fokusgruppeninterviews, die im Rahmen der Studie mit Beschäftigten des Betriebs durchgeführt wurden. Zu drei unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten wurde jeweils eine Fokusgruppe mit FunktionsträgerInnen und eine Gruppe mit ArbeitnehmerInnen aus der Produktion gebildet. Es wurden in dieser Erhebungsrunde 15 männliche und 15 weibliche Personen befragt, davon 10 mit Migrationshintergrund. Die Auswahl der TeilnehmerInnen wurde wie bei den Tiefen-Interviews von den ProjektmitarbeiterInnen getroffen und von der Personalabteilung genehmigt. Die Fokusgruppeninterviews fanden ebenfalls in Schulungsräumen des Betriebs statt und die Diskussionsleitung hatte ein Projektmitarbeiter mit Migrationshintergrund. Organisatorisch war mit der Terminierung der Fokusgruppen und der Benachrichtigung der TeilnehmerInnen ein erheblicher Aufwand verbunden, da die Beschäftigten in verschiedenen Abteilungen in unterschiedlichen Schichten arbeiteten, so dass die Information und Einladung der TeilnehmerInnen durch die Personalabteilung der Firma erfolgen musste. Während dieses Verfahren bei den Fokusgruppen mit betrieblichen FunktionsträgerInnen unproblematisch war, führte es bei den ProduktionsmitarbeiterInnen dazu, dass meist

⁵⁴ siehe auch: „Methoden der empirischen Sozialforschung“ in „Grundbegriffe der Soziologie“ hrsg. v. Bernhard Schäfers; Opladen 2003; S. 221 f.

⁵⁵ a.a.O., S. 222

nur vier von sechs geladenen Personen erschienen. Auch lehnten diese Gruppen einen Film- oder Tonmitschnitt der Diskussion ab. Nach unserer Einschätzung führte die organisatorische Unterstützung der Personalabteilung dazu, dass unsere Neutralität bei diesen Beschäftigten in Frage gestellt schien. Auch fiel während der Diskussionen in diesen Gruppen auf, dass viele der TeilnehmerInnen, die aus verschiedenen Abteilungen der Produktion kamen, Vorbehalte hatten, sich voreinander offen zu äußern. Rückblickend scheint es methodisch angemessener, Gruppendiskussionen mit ProduktionsmitarbeiterInnen innerhalb der Schichtteams beziehungsweise schichtübergreifend im Kreis der Beschäftigten an einer Produktionslinie zu führen.

Analog zu den Erhebungen bei den Beschäftigten im Betrieb wurden diese im Ausbildungsbereich der Firma durchgeführt, allerdings zu ausbildungsspezifischen Inhalten. Ein weiterer Projektschwerpunkt war die Entwicklung und Erprobung von betriebsspezifischen Modulen für die Auszubildenden zur interkulturellen Bildung. Im gesamten Verlauf des Projektes vom August 2005 bis zum Juli 2007 waren 37 Auszubildende aus fünf Ausbildungsberufen und 3 Ausbilder involviert. Einer der drei Ausbilder ist selbst erst im Alter von 8 Jahren mit seinen Eltern als polnischer Aussiedler in die Bundesrepublik Deutschland gekommen. Der Anteil weiblicher Auszubildender entspricht dem Betriebsdurchschnitt, der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund liegt mit ca. 45 % unter der Beschäftigungsquote im gesamten Betrieb, ist aber in Relation zum Bundesdurchschnitt noch signifikant hoch.⁵⁶ Auch in diesem Bereich wurde großer Wert auf eine personelle Kontinuität und die Entwicklung vertrauensvoller Beziehungen gelegt. So hat die verantwortliche Projektmitarbeiterin zunächst mehrmals in der Ausbildungswerkstatt hospitiert und das informelle Gespräch mit Auszubildenden und Ausbildern gesucht, bevor Befragungen durchgeführt oder Qualifizierungsmodule umgesetzt wurden. Zudem schien es unter dem Aspekt des Lernens am Vorbild sinnvoll, dass die mit diesem Projektbereich beauftragte Mitarbeiterin ebenfalls einen Migrationshintergrund hat.

Für die erste Erhebungsrunde im Ausbildungsbereich wurde ein gesonderter Fragebogen entwickelt, der aufgrund der vorhandenen Deutschkompetenz der Zielgruppe nicht in andere Herkunftssprachen übersetzt wurde.⁵⁷ Dennoch stand die Projektmitarbeiterin während der Bearbeitung des Fragebogens für Auskünfte oder Erläuterungen zur Verfügung. Anders als bei der allgemein-betrieblichen Erhebung

⁵⁶ Die Ausbildungsquote Jugendlicher mit Migrationshintergrund lag 2004 im Rahmen der eigenen Vermittlung nach Auskunft des Bundesinstituts für Berufsbildung bei 29 %. Siehe Pressemitteilung vom 22.11.2005 unter: www.bibb.de/de/22128.htm

⁵⁷ siehe Anhang 13: Fragebogen Auszubildende

wurden bis auf drei Auszubildende, die erkrankt waren, alle Jugendlichen der Ausbildungsjahrgänge 2003 /04/05 erfasst; der Jahrgang 2006 konnte bei den Erhebungen leider nicht mehr berücksichtigt werden, hat aber an den Trainingsmodulen teilgenommen.

In der zweiten Erhebungsrunde, den Tiefen-Interviews, wurde von der Projektmitarbeiterin eine Auswahl der TeilnehmerInnen vorgenommen, die dann mit den Ausbildern abgestimmt wurde. Befragt wurden in dieser Form 11 Jugendliche, 9 männliche und 2 weibliche. Von diesen Jugendlichen hatten 4 Migrationshintergrund. Dieser Anteil entspricht nicht dem Gesamtdurchschnitt der Auszubildenden mit Migrationshintergrund, weil ein weiteres Auswahlkriterium die Vertretung aller Ausbildungsberufe in diesem Erhebungsverfahren war. Auch diese Interviews wurden in den Räumen des Betriebs durchgeführt, mitgeschnitten und transkribiert. Die Transkriptionen wurden den InterviewpartnerInnen zur Genehmigung vorgelegt und sind ebenfalls in Auszügen im Anhang veröffentlicht. Die drei betrieblichen Ausbilder, die in dieses Projekt einbezogen waren, wurden zu gesonderten Aspekten aus der Perspektive als Ausbilder befragt. Im Vergleich zu den Tiefen-Interviews mit den Beschäftigten waren die im Ausbildungsbereich stärker vorstrukturiert.

Die Gruppendiskussion als dritte Erhebungsmethode wurde in Form von drei Fokusgruppen unterschiedlicher Zusammensetzung organisiert. Neben einer Fokusgruppe mit Auszubildenden und einer Fokusgruppe mit BerufsschullehrerInnen gab es eine sogenannte gemischte Fokusgruppe, in der 3 Auszubildende, 1 Elternteil, 1 Ausbilder und eine Funktionsträgerin für den Ausbildungsbereich vertreten waren. Insgesamt wurden in diesem Erhebungsverfahren 15 Personen, 11 männliche und 4 weibliche befragt, von denen 6 einen Migrationshintergrund haben. Die Auswahl der TeilnehmerInnen erfolgte ebenfalls durch die ProjektmitarbeiterInnen, wurde aber selbstverständlich mit den Ausbildern und der Personalabteilung abgestimmt, die Einladung erfolgte firmenintern durch die Ausbilder, bezüglich der BerufsschullehrerInnen durch die verantwortliche Projektmitarbeiterin. Während die Fokusgruppe der Auszubildenden und die sogenannte gemischte Gruppe in Schulungsräumen des Betriebes durchgeführt wurden, fand die Befragung der LehrerInnen in den Räumen der Beruflichen Schule statt.⁵⁸ In allen drei Fokusgruppen gab es keine Bedenken gegen einen Mitschnitt. Im Vergleich zu den erwachsenen Beschäftigten zeigten die Auszubildenden eine größere Bereitschaft an der Studie mitzuwirken und hatten weniger Ängste und Vorbehalte sich gegenüber den ProjektmitarbeiterInnen zu äußern.

⁵⁸ Da die befragten BerufsschullehrerInnen von der Schulleitung nicht autorisiert waren, repräsentativ für die Schule zu sprechen, wird der Name der Beruflichen Schule hier nicht genannt.

Die organisatorische Umsetzung des zweiten Projektschwerpunktes im Ausbildungsbereich, die Erprobung der betriebsspezifischen Qualifizierungsmodule zur interkulturellen Bildung, musste in enger Abstimmung mit den betrieblichen Ausbildern erfolgen und mehrfach an den betrieblichen Ausbildungsablauf angepasst werden. Die Lehrmethoden, die eingesetzt wurden, sollen an dieser Stelle nicht erläutert werden, sondern zunächst Hinweise zur Gestaltung des zeitlichen Rahmens und zur Gruppenzusammensetzung gegeben werden. Die Konzentration dieser Ausbildungsmodule auf vier oder fünf Tage war aus betriebsorganisatorischen Gründen nicht möglich und wäre in der Rückschau auch wenig sinnvoll gewesen. So erwies sich gerade die kontinuierliche Integration der einzelnen Qualifizierungsbausteine über den Zeitraum eines Jahres aus mehreren Gründen als methodisch wirksamer, denn

- interkulturelle Bildung ist wie jede Form der Bildung ein Prozess, der sich in der Zeit vollzieht und kontinuierlich neue Impulse braucht,
- man konnte innerhalb dieses Bildungsprozesses auf aktuelle Bedarfe der Auszubildenden oder Ausbilder flexibel eingehen,
- in dieser Form konnte die Qualifizierung im Betrieb als Ausbildungsort durchgeführt werden und war so für die Jugendlichen aufgewertet,
- die einzelnen Inhalte der interkulturellen Qualifizierung waren durch die zeitliche Streuung stärker konturiert,
- der Austausch der Auszubildenden untereinander sowie der Austausch zwischen den Jugendlichen und der Projektmitarbeiterin war auf diese Weise intensiver.

Ein Vorteil dieses Vorgehens war auch, dass man auf Veränderungen in den betrieblichen Planungen und Abläufen, zum Beispiel bei Terminänderungen schneller und problemloser reagieren konnte.

Eine weitere wichtige methodische Entscheidung war, die Auszubildenden sowohl in jahrgangsübergreifenden als auch in berufsübergreifenden Gruppen zu qualifizieren. Dies hatte zum einen den Effekt, dass Vielfalt bezüglich des Alters, des Bildungsstandes und der Interessen in der Lerngruppe selbst erlebt wurde. Zum anderen aber wurden die Auszubildenden, die häufig innerhalb des Betriebes in Kleinstgruppen nach Beruf und Ausbildungsjahrgang lernen, stärker zusammengeführt und die Komplexität der Bereiche in der Firma wurde in der Begegnung mit Auszubildenden aus anderen Abteilungen anschaulich und erfahrbar. Ein letztes gewichtiges Argument für diese methodische Entscheidung ist schließlich auch, dass

die Auszubildenden selbst sich darauf gefreut haben, in diesen berufsübergreifenden und jahrgangsübergreifenden Gruppen zu lernen und dadurch besonders motiviert waren.

5. Darstellung der Ergebnisse und Empfehlungen im Ausbildungsbereich

Die Ergebnisse der drei Erhebungsrounden werden nicht analog zum chronologischen Verlauf beschrieben, sondern gegliedert nach Untersuchungsfeldern zusammenfassend dargestellt. Auch die Eindrücke und Rückschlüsse auf Grundlage der Beobachtungen und Hospitationen gehen in diese Darstellung ein. Da im Ausbildungsbereich neben der Erhebung auch eine ergänzende innerbetriebliche Qualifikation zur interkulturellen Bildung konzipiert und erprobt wurde, soll dieser Teil der Projektarbeit der Auswertung der Erhebung vorangestellt werden.

5.1 Betriebsinterne Qualifizierung zur interkulturellen Bildung

Der Betrieb Honeywell Bremsbelag GmbH / Jurid ist seit seinem Bestehen in Glinde nicht nur ein wichtiger Arbeitgeber, sondern auch ein wichtiger Ausbildungsbetrieb in der Region. In der betriebseigenen Werkstatt werden männliche und weibliche Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund in 5 Berufen ausgebildet: ChemielaborantInnen, FachinformatikerInnen, Energie-ElektronikerInnen, Industrie- und WerkzeugmechanikerInnen und Fachkräfte für Lagerwirtschaft. Die Spanne der schulischen Bildung reicht dabei von HauptschülerInnen bis hin zu AbiturientInnen. Die betriebsinterne Qualifizierung zur interkulturellen Bildung ist speziell für den Kooperationsbetrieb entwickelt worden und auf dessen Belegschaft zugeschnitten. Der thematische Bedarf des Betriebes wurde in Gesprächen mit der Personalverantwortlichen für Aus- und Weiterbildung und den Ausbildern im Betrieb sowie auf der Grundlage mehrtägiger Hospitationen in der Ausbildungswerkstatt ermittelt. Es wurden insgesamt fünf Bausteine konzipiert, die bezüglich des zeitlichen Umfangs unterschiedlich waren. So waren der erste und der letzte Baustein mit einer Dauer von fünf Stunden bzw. 1,5 Tagen die gewichtigsten, während die Bausteine zwei, drei und vier in circa zwei bis drei Stunden durchgeführt wurden. Gezielt wurde bei den einzelnen Qualifizierungsbausteinen betriebseigenes Text- und Bildmaterial für die Unterweisungen eingesetzt, um immer wieder den Bezug zum Arbeitsalltag zu verdeutlichen. Die inhaltliche Ausrichtung des letzten Qualifizierungsbausteins wurde im Projektverlauf auf Wunsch der Personalverantwortlichen für die Aus- und

Weiterbildung noch einmal neu bestimmt, Näheres hierzu wird in der Beschreibung des Bausteins 5 erläutert. Im Folgenden werden die einzelnen Module hinsichtlich ihrer Themen, Methoden und der eingesetzten Materialien in ihrer Abfolge beschrieben.

Modul 1 – Interkulturelle Sensibilisierung:

Ein Ziel dieses Moduls ist, bei den Auszubildenden einen Prozess der kulturellen Selbstreflexion auszulösen. Dies wird zum Beispiel dadurch erreicht, dass man an den Anfang dieses Bausteins eine Irritation oder „Verfremdungsübung“ stellt, die kulturtypische Schemata oder Erfahrungen bewusst bricht und die TeilnehmerInnen mehrheitlich befremdet.⁵⁹ Eine andere methodische Möglichkeit ist der sogenannte ‚interkulturelle Parcours‘, den das CJD Eutin entwickelt hat. Mit diesem Parcours werden die Jugendlichen durch Impulse wie zum Beispiel:

- Was ist schön ?
- Was ist höflich ?
- Was ist laut ?
- Was ist wertvoll ?

und die entsprechenden gegenständlichen Beispiele angeregt, über ihre eigene Normierung nachzudenken. Im Vergleich mit den Normierungen der anderen TeilnehmerInnen machen sie die Erfahrung, dass die Wertung ‚normal‘ relativ ist und schon innerhalb einer Kultur das Spektrum dessen, was für ‚normal‘ befunden werden kann, sehr breit ist. Ein weiteres Ziel dieses Trainingsmoduls war, den Jugendlichen die Wahrnehmungskomplexität interkultureller Situationen zu verdeutlichen und sie für eine wertungsfreie Wahrnehmung zu sensibilisieren. Diesem Lernziel ist der Unterrichtsfilm als Medium besonders angemessen.⁶⁰ Bei dem eingesetzten Filmbeispiel „Schwarzfahrer“ wird die Mehrperspektivität betont und die TeilnehmerInnen durch unterschiedliche Beobachtungsaufträge für diese sensibilisiert. Doch ging es nicht nur darum, die Jugendlichen für die eigene kulturelle Normierung und die Vielfalt von Sichtweisen zu sensibilisieren, sondern sie sollten auch modellhaft verdichtet erfahren, dass die Diskussion unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bewertungen einer Situation fruchtbar sein kann, diese eventuell zu neuen Einsichten führt und dass der Konsens kein ‚fauler Kompromiss‘ sein muss, sondern eine Form der gleichberechtigten Anerkennung unterschiedlicher Werte auf der Basis des gegenseitigen Respekts sein kann. Diese Übung zur Konsensbildung wurde anhand der Textvorlage ‚Anne liebt Gregory‘ in Gruppenarbeit durchgeführt.⁶¹ In einem

⁵⁹ Karl – Heinz Flechsig: „ Beiträge zum Interkulturellen Training“, Institut für interkulturelle Didaktik e.V., Göttingen 2001; S. 119 - 130

⁶⁰ Im Qualifizierungsbaustein wurde der Film „Schwarzfahrer“ von Pepe Danquart eingesetzt, zu beziehen bei: Katholisches Filmwerk GmbH; Postfach 11 11 52; 60046 Frankfurt / Main

⁶¹ Anhang 14: „Anne liebt Gregory“ / Übung zur Konsensfindung

weiteren Schritt sollten die TeilnehmerInnen trainieren, Situationen zu ertragen, die für sie nicht berechenbar und unkontrollierbar erscheinen, und lernen, in diesen Situationen nicht nervös oder ängstlich zu reagieren, sondern handlungsfähig zu bleiben; in der Fachliteratur bezeichnet man diese Handlungskompetenz als Ambiguitätstoleranz.⁶² Methodisch besonders geeignet, um dieses Lernziel zu erreichen, sind komplexere Simulationen, in denen die Jugendlichen verschiedene Rollen übernehmen, das Verhalten des jeweils anderen undurchsichtig und unvernünftig erscheint und sie dennoch miteinander agieren müssen.⁶³

Der Einsatz unterschiedlicher Medien und Methoden stellt sicher, dass die Auszubildenden in ihrer gesamten Vielfalt von Sprache, Bildung und Herkunftskultur angesprochen und motiviert werden.

Die kulturell gemischte Zusammensetzung des Trainerteams aus 4 unterschiedlichen Herkunftsländern (Elfenbeinküste, Deutschland, Ukraine und Frankreich) garantiert Glaubwürdigkeit und veranschaulicht lebendig das Thema „kulturelle Vielfalt“. Aber diese interkulturelle Zusammensetzung des Trainerteams schafft auch Vertrauen bei den Auszubildenden mit Migrationshintergrund, gibt ihnen Sicherheit und regt sie so an, aus ihren eigenen Erfahrungen zu berichten.

Modul 2 – Interkulturalität als Unternehmenswert:

Mit dem Modul 2 stellt die Qualifizierung dann den direkten Bezug zum Kooperationsbetrieb her. Der Konzern Honeywell ist ein ‚global player‘. Das Unternehmen betreibt weltweit Standorte und hat in einem ‚code of conduct‘ seine Unternehmensphilosophie und die Leitgedanken zum Thema Interkulturalität festgehalten. Allein am Standort in Glinde arbeiten Menschen aus 21 verschiedenen Herkunftsländern zusammen. Das Modul 2 hat zum Ziel, dass sich die Auszubildenden mit den Führungsgrundsätzen und der Personalpolitik des Unternehmens unter dem Aspekt einer weltweiten gemischten Belegschaft auseinandersetzen und die sozialen wie die betriebswirtschaftlichen Motive dieser Personalpolitik verstehen. Zu diesem Zweck wurden Auszüge aus dem ‚code of conduct‘ und Plakate der Unternehmenszentrale zum Thema ‚managing diversity‘ bearbeitet. Die TeilnehmerInnen hatten zum Beispiel die Aufgabe, Kernzitate aus dem firmeneigenen Verhaltenskodex mit ihren eigenen Worten wiederzugeben, in der Gruppe die

⁶² siehe Barbara Hatzler / Gabriel Layes: „Interkulturelle Handlungskompetenz“ in: Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kienast, Sylvia Schroll-Machl (Hg.): „Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“; S. 142 f.

Siehe auch: Stefan Gaitanides: „Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der sozialen Arbeit“ in www.soziales-ameln.de/akak/interkulturelles/texte/handbuchartikel.htm, S. 6

⁶³ In unseren Trainings wurde die Simulation „Lineaner und Handianer“ eingesetzt; in www.interculture.de Fa IWK Uni Jena/ Tanja Schulze & Susanne Wille; siehe auch: CJD EUTIN (Hg.): „Handbuch Interkulturelle Sensibilisierung“, S. 31 f.

Bedeutung dieser Kernaussagen für den Firmenalltag an Beispielen zu diskutieren und dazu – selbstverständlich auch kritisch – Stellung zu nehmen.⁶⁴ Die Vorteile der Zusammenarbeit im interkulturellen Team wurden von den Jugendlichen mit Beispielen aus ihrem eigenen Ausbildungsalltag bestätigt, allerdings galt diese positive Einschätzung nur für MigrantInnen ihrer eigenen Altersgruppe und wurde mit Blick auf die langjährigen älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund, die in der Produktion arbeiten, angezweifelt. Diese älteren MitarbeiterInnen wurden in erster Linie als Ursache dafür gesehen, dass die eigene Weiterbeschäftigung im Betrieb nach der Ausbildung häufig nicht möglich ist. Dies empfanden die Auszubildenden als besonders ungerecht, da diese Beschäftigten häufig scheinbar keine vergleichbare Qualifikation und zudem auch Verständigungsprobleme hätten. Diese Einschätzung der Auszubildenden hat uns darin bestärkt, auch ein Modul zur Belegschaftsgeschichte des Kooperationsbetriebes zu konzipieren, das unter anderem auch die Leistungen dieser älteren Beschäftigten mit Migrationshintergrund aufzeigen sollte. Das Plakat der Konzernzentrale zum Thema ‚diversity‘ wurde insofern kritisiert, als dass die dargestellten Beschäftigten zwar die stärksten Migrantengemeinschaften in den USA repräsentieren, aber ohne Bezug zu den beschäftigten MigrantInnen im Betrieb in Glinde stehen. So sei die Aussage dieses Plakates für die Mehrheit der Betrachter bestenfalls bedeutungslos, im schlimmsten Fall aber würde diese mangelhafte Wahrnehmung der Beschäftigten vor Ort in Glinde als Gleichgültigkeit, Desinteresse und Ignoranz von Seiten der Unternehmensleitung interpretiert. Abschließend wurden in diesem Qualifizierungsbaustein die Kernaussagen des Verhaltenskodexes und der Führungsgrundsätze in Bezug auf zukünftige Anforderungen an eine/n Facharbeiter/in diskutiert und die Chancen, die die Ausbildung bei einem ‚global player‘ für die eigene berufliche Zukunft bietet, erörtert.

Modul 3 - Produktionsstandorte und Arbeitsperspektiven in der EU:

Mobilität – geographisch wie geistig – ist das moderne Schlagwort eines globalisierten Arbeitsmarktes und für junge Berufsanfänger eine entscheidende berufliche Anforderung der Zukunft. Lernziel dieses Moduls war, die Jugendlichen über die EU als Arbeitsmarkt zu informieren und ihre Mobilitätsbereitschaft zu erhöhen. Im ersten Teil des Moduls hatten die Auszubildenden die Möglichkeit, ihre Kenntnisse über die EU anhand von Landkarten und einem Europa-Quiz spielerisch zu überprüfen. In der anschließenden Diskussion wurde über Zweck und Ziele der Europäischen Union reflektiert. Dabei ist festzuhalten, dass Europa im Bewusstsein der Auszubildenden eindeutig präsent ist. Die Jugendlichen waren in der deutlichen Mehrheit Europa

⁶⁴ siehe Anhang 15

gegenüber positiv eingestellt, auch wenn ihre Kenntnisse nicht immer sehr fundiert waren.

Nachdem der geographische und politische Rahmen der Einheit feststand, wurde über Gründe und Vorteile eines Lern- und Arbeitsaufenthalts im Ausland diskutiert. Die TeilnehmerInnen ohne Migrationsbiographie übten den Perspektivwechsel: Wie wäre es, wenn ich morgen selbst zum/zur Migranten/in würde? Für viele Auszubildende ohne Migrationshintergrund ist die Vorstellung, ins Ausland zu gehen befremdend und löst Ängste aus. Freunde und Familie zu verlassen und/oder eine Fremdsprache lernen zu müssen sind oft genannte Hinderungsgründe. Vielfach wird das Maß an Sprachkompetenz, das zu Beginn eines Arbeitsaufenthaltes im Ausland notwendig ist, überschätzt, als Maßstab legen die Jugendlichen ja die eigenen Erwartungen an die Deutschkompetenz der ZuwanderInnen zugrunde und verkennen dabei, dass der Spracherwerb ein immerwährender Prozess ist. Auszubildende mit Migrationshintergrund hingegen signalisieren mehrheitlich die Bereitschaft und das Interesse, Auslandserfahrungen zu sammeln. Sie sind eher motiviert, sich der Herausforderung zu stellen und haben in der Regel am Beispiel der eigenen Familie erfahren, dass Mobilität eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der eigenen Lebenssituation und den beruflichen Erfolg sein kann.

Die Materialgrundlage dieses Moduls bildet das Portal der Europäischen Union.⁶⁵ Am Computer wurde den Teilnehmenden die Möglichkeiten gezeigt, sich konkret über einen Aufenthalt in einem Mitgliedstaat der EU zu erkundigen. Fragen wie zum Beispiel:

- Wo bekomme ich Informationen ?
- Wer kann mich bei der Job-Suche unterstützen ?
- Wie bewerbe ich mich ?
- Welche EU-Programme sind für mich geeignet ?

wurden in Kleingruppen im Internet recherchiert. Im Anschluss informierten sich die TeilnehmerInnen unter speziellen Links über verschiedene EU-Länder und die Möglichkeit, dort zu arbeiten. Um das Modul lebendig und praxisnah zu gestalten, berichteten abschließend ehemalige Auszubildende in Wort und Bild über andere europäische Honeywell Standorte, die sie im Laufe ihrer Ausbildung besichtigt hatten. Den Teilnehmenden wurde ausführliches Material wie Informationshefte über Europa als Arbeitsmarkt sowie das Kooperationsnetz EURES und eine Liste mit nützlichen Adressen und Links ausgehändigt, um sie dabei zu unterstützen, ihre berufliche Zukunft innerhalb wie außerhalb des Konzerns mobiler zu gestalten. Besonders auch diese konkreten praxisrelevanten Hinweise fanden die Jugendlichen hilfreich.

⁶⁵ www.europa.eu.int

Modul 4 – Interkulturalität als Bestandteil der Belegschaftsgeschichte:

Die erste Migrationswelle in die Bundesrepublik in den 60er Jahren prägt immer noch die aktuelle Zusammensetzung der Belegschaft der Firma Honeywell. Viele Auszubildende haben allerdings wenige Kenntnisse über dieses wichtige Kapitel der deutschen Geschichte und somit Schwierigkeiten, die Hintergründe der Migration richtig einzuordnen. Ziel dieses Moduls ist es die historischen Zusammenhänge zu erklären, grundlegende Kenntnisse zur Arbeitsmigration zu vermitteln und deren Einfluss auf die Belegschaftsentwicklung der Firma aufzuzeigen. Neben authentischen Zeitdokumenten, auch aus der Firmengeschichte, wurden Aussagen von Zeitzeugen aus dem Unternehmen als Lehrmaterial verwendet.⁶⁶ Mit diesem Material konnte ein lebendiges und menschnahes Bild der Firmenanfänge in Glinde vermittelt werden. Nach einer Konfrontation der Teilnehmenden mit Zitaten aus dem „Ratgeber für türkische Arbeitnehmer in der Bundesrepublik“, der 1963 von der Bundesanstalt für Arbeit herausgegeben wurde, konnten die Auszubildenden anhand eines Auszugs aus der Betriebszeitung „Wir über uns“ von 1978 ermitteln, in welchem Umfang und aus welchen Herkunftsländern die Arbeitsmigranten kamen.⁶⁷ Viele Jugendliche wussten nicht, dass eine solche Firmenzeitung früher schon existierte und waren erstaunt, dass auch familiäre Ereignisse Beachtung fanden. Besonders interessant war für sie, dass ihnen einige in dem Beitrag erwähnte MitarbeiterInnen noch persönlich bekannt waren. Die Verknüpfung dieser authentischen individuellen Biographien mit der Geschichte der Arbeitsmigration in die Bundesrepublik Deutschland wurde dann im Plenum geleistet, weiteres Lehrmaterial in dieser Phase waren eine chronologische Übersicht und ein Zeitungsausschnitt aus der Regionalpresse.⁶⁸ Wieder wie schon in Modul 2 zeigte sich, dass das Thema Arbeitsmigration auch heute noch stark mit Vorbehalten und Ängsten belastet ist. Die Migranten wie ihre Nachkommen werden noch als potentielle Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz angesehen. Der wirtschaftliche Aspekt der Migration wird ständig betont, selten der menschliche oder der politische. Daher bestand der Hauptteil des Moduls 4 für die Auszubildenden darin, sich in Kleingruppen mit Auszügen aus Interviews von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund auseinander zu setzen, die mehr als 25 Jahre im Werk in Glinde arbeiten.⁶⁹ Die Interviews, die wir im Rahmen unseres Projekts durchgeführt hatten, wurden zu diesem Zweck selbstverständlich anonymisiert. Durch diese Auszüge gewannen die Auszubildenden Erkenntnisse über persönliche Gründe für die Migration, über die

⁶⁶ siehe Anhang 16 bis 19

⁶⁷ Anhang 16 und Anhang 17

⁶⁸ Anhang 18 und Anhang 8

⁶⁹ Anhang 19 und Anhang 20

Leider haben nicht alle Interviewpartner einer Veröffentlichung zugestimmt.

Arbeitsbedingungen in Glinde zu der damaligen Zeit oder die Wohnverhältnisse auf dem Firmengelände. Sie bekamen einen Eindruck davon, was diese älteren Arbeitskräfte für die positive Entwicklung der Firma geleistet haben und erkannten an Beispielen wie den Beschäftigten Charalampos Kosioris oder Dimitrios Nakos, dass die Ausübung einer ungelerten Tätigkeit im Betrieb nicht automatisch bedeutet, dass diese Person schlecht qualifiziert ist.⁷⁰

Sicher ist es mit diesem Modul innerhalb der kurzen Zeit nicht gelungen die Einstellungen der Jugendlichen komplett zu verändern, aber wichtige Denkanstöße wurden gegeben, durch die Diskussionen neue Perspektiven gewonnen und manche Halbwahrheit korrigiert. Besonders auch in dieser Auseinandersetzung mit den Vorurteilen der Auszubildenden war der Migrationsstatus der Trainerin wesentlich für die Glaubwürdigkeit. Ein weiterer Effekt dieses Moduls sollte darin liegen einen Dialog zwischen den Generationen innerhalb des Betriebs zur Firmengeschichte anzuregen – nach dem Motto: „Fragt doch die Älteren, wie es damals war!“

Modul 5 – interkulturelle Teamentwicklung statt Vernetzungschancen

Am Beispiel des Moduls 5 zeigte sich, dass ein Kennzeichen der Projektarbeit die Vorläufigkeit von Planungen ist. So war ursprünglich vorgesehen im letzten Qualifizierungsbaustein mit dem Titel ‚Vernetzungschancen‘ einen Kontakt von Auszubildenden bzw. jungen Arbeitenden zwischen den unterschiedlichen europäischen Standorten innerhalb des Betriebs anzuregen. Zu diesem Zweck sollten moderne Kommunikationsformen wie e-Mail-Austausch, Videobotschaften, Chatrooms, die unternehmensinterne Arbeitsplatzbörse und anderes eingesetzt werden. Das Modul setzt also eine gute technische Ausstattung an den jeweiligen Produktionsstandorten und ihrer Verfügbarkeit für die Jugendlichen voraus. Eine weitere Schwierigkeit dieses Vorhabens lag darin, dass viele Staaten in Europa das duale Ausbildungssystem nicht kennen und es zum Beispiel in Spanien keine Auszubildenden am Auslandsstandort gibt. Alternativ sollte dann die Maßnahme mit BerufsanfängerInnen durchgeführt werden, die altersmäßig den deutschen Auszubildenden entsprechen. Als Ziel des Moduls wurde definiert, den Erfahrungsaustausch beruflicher wie privater Art über die Grenzen hinweg zu ermöglichen. Dies sollte entweder auf Englisch geschehen oder man hätte das Sprachpotential multilingualer junger MigrantInnen genutzt und diese als DolmetscherInnen eingesetzt.

Umgesetzt wurde diese Konzeption des Bausteins 5 jedoch nicht, da von Seiten der Personalverantwortlichen und der Ausbilder ein anderer Bedarf angemeldet wurde, der sich ebenfalls gut in das Projektkonzept einfügte. So haben junge Menschen in der

⁷⁰ Siehe Anhang 5

Ausbildung meist noch wenig Erfahrung mit Teamarbeit, die dann im Arbeitsalltag zunehmend an Bedeutung gewinnt. Analog zur interkulturellen Teamentwicklung, die wir mit Arbeitskräften in der Produktion im Rahmen des ersten XENOS-Projektes durchgeführt hatten, wünschten sich die Ausbilder und die Personalverantwortliche einen Qualifizierungsbaustein zur Teamentwicklung. Ein weiteres Element dieses Moduls sollte die Thematisierung von diskriminierenden Späßen sein, denn uns war während der gesamten Projektlaufzeit aufgefallen, dass die Auszubildenden unsensibel bezüglich diskriminierender Witze sind und diese häufig eine Ventilfunktion haben. In Absprache mit der Personalverantwortlichen und den Ausbildern wurde ein zweitägiges outdoor-Training im Hochseilgarten durchgeführt, mit dem dann die Qualifizierung zur interkulturellen Bildung abgeschlossen wurde. Die Kosten für die outdoor-Elemente wurden vom Kooperationsbetrieb getragen. Durch intensive Gruppenübungen und Gesprächsrunden sollte kooperatives und teamorientiertes Verhalten in der Ausbildungswerkstatt gefördert werden. Entwicklung von Vertrauen, Erarbeitung von Spielregeln für die Zusammenarbeit und Verbesserung des Kommunikationsverhaltens standen als Lernziele im Vordergrund dieses Moduls.

Nach Ankunft der Teilnehmenden wurden deren Erwartungen an eine eigentlich traditionellen Seminarsituation mit dem Baustein „Der Ton macht die Musik / So reden wir hier nicht miteinander!“ düpiert, indem die Trainerin und die Trainer diese auffällig unfreundlich und unverbindlich behandelten. Das Thema des richtigen Umgangs im Betrieb wurde methodisch durch diese Irritationsübung eingeleitet und mittels einer ‚Hit-Parade‘ schlechter Witze erst in Kleingruppenarbeit, dann im Plenum besprochen und reflektiert. Die Auszubildenden sollten erkennen, dass auch „nicht ernst gemeinte Scherze“ einen diskriminierenden Charakter haben und somit ein Werturteil transportieren; diese sind daher auf dem Firmengelände zu unterlassen. Erste Regeln für den Umgang miteinander und zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Ausbildungswerkstatt wurden aufgestellt.

Im Zentrum dieses Moduls standen die outdoor-Elemente. Für eine junge Zielgruppe veranschaulichen sie die Seminar-Ziele eingängig und machen die Problemlage unmittelbar greifbar: Ohne meine Mit-Azubis bin ich in dieser Höhe hilflos. Bei den Übungen im Hochseilgarten geht es nicht um spektakuläre Mutproben, sondern um besondere Erfahrungen und Erlebnisse allein und in der Gruppe. Sie trainieren die Fähigkeiten des einzelnen, sich in ein Team zu integrieren, und die Fähigkeit des Teams, einzelne zu integrieren. Sie helfen, Vertrauen zu anderen zu gewinnen, eigene Ängste zu überwinden und die Leistung anderer zu respektieren. Durch das Erleben von Grenzsituationen lernten die jungen Teilnehmenden, Verantwortung für sich selbst und andere zu übernehmen und sich so als Teammitglied zu verstehen. Die

Kombination von verschiedenen Übungselementen am Boden, im Selbstsicherungsbereich und top-rope - gesichert garantierte die gleichzeitige Beteiligung aller Anwesenden. Ausbilder und Betriebsräte waren ebenfalls in das Training eingebunden und übernahmen die Beobachterrolle. Ihre Eindrücke und Einschätzungen waren wichtige Beiträge in den Auswertungsphasen, die die outdoor-Sequenzen ergänzten. Zeitversetzt, um die eigene Selbstreflexion zu ermöglichen, wurde jede Übung einzeln analysiert und unter interkulturellem Aspekt nachgearbeitet. Im Vordergrund standen die Fragen: Welche Parallelen zum normalen betrieblichen Alltag lassen sich bei den outdoor - Übungen erkennen und welche notwendigen Veränderungsprozesse aufgrund der Erfahrungen im outdoor - Training gestalten?

Ebenfalls dem Transfer diene die Übung „Wir bauen eine Pipeline“: Die Teilnehmenden sollten in Gruppenarbeit auf einem abschüssigen Gelände eine funktionsfähige Pipeline bauen. Dabei sollten sie sich auf die Eigenschaften zurückbesinnen, die im Hochseilgarten zum Erfolg geführt haben wie selbstverantwortliche Arbeitseinteilung, Entscheidungsfindung im hierarchiefreien Team und die gegenseitige Unterstützung in schwierigen Situationen.

Das Training endete mit der gemeinsamen Formulierung einer Zielvereinbarung für den Umgang miteinander im späteren Arbeitsalltag sowie der Ausarbeitung eines Maßnahmenkatalogs für das Verhalten in der Ausbildungswerkstatt unter Einbeziehung aller Beteiligten. Dabei haben insbesondere die Ausbilder methodische Hinweise erhalten, um im Anschluss an das Training das nachhaltige Anhalten der gemeinsamen Zielsetzungen im Ausbildungsalltag überprüfen.

5.2 Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld *Ausbildung* und Empfehlungen

Im Überblick zur Methodik wurde schon darauf verwiesen, dass im Ausbildungsbereich andere Problemfelder erhoben wurden als bei den allgemeinbetrieblichen Befragungen. Zwischen den drei Erhebungen lagen in der Regel mehrere Monate: Befragung I wurde im März und April 06 durchgeführt, die Tiefeninterviews mit den Auszubildenden folgten in den Monaten Juni / Juli 06 und die Fokusgruppen schließlich fanden im Zeitraum Oktober bis Dezember 06 statt. Da die Qualifikation zur interkulturellen Bildung ebenfalls erst im März 06 mit dem ersten Baustein gestartet ist, kann man anhand mehrerer Themen der Befragungen zwischen den einzelnen Erhebungsphasen bei einigen Jugendlichen einen Kenntniszuwachs verzeichnen. So

ist in den Bereichen ‚Belegschaftsgeschichte‘, ‚internationale Ausrichtung des Unternehmens‘ und ‚EU als Arbeitsmarkt‘ erfreulicherweise zwischen der Erhebung I und den Befragungen II und III bei mehreren Jugendlichen eine Zunahme an Wissen, aber auch eine Veränderung der Einstellung zu verzeichnen. Die Veröffentlichung der drei Erhebungen erfolgt in unterschiedlicher Form: Die detaillierte Auswertung der Fragebogen ist im Anhang dokumentiert⁷¹, die Transskriptionen der Tiefeninterviews wurden in Auszügen im Anhang veröffentlicht, während Beiträge aus den Fokusgruppeninterviews paraphrasiert bzw. als isoliertes Zitat wiedergegeben werden, um auch für diese Erhebungsphase die zugesicherte Anonymität zu gewährleisten.

Bei der Befragung I, die mittels eines Fragebogens durchgeführt wurde, interessierten uns vor allem zwei Themenfelder⁷²:

- Wie vertraut sind die Auszubildenden mit ihrem Ausbildungsbetrieb?
- Inwieweit ist ihnen Interkulturalität als wichtiger Aspekt der zukünftigen Arbeitswelt bewusst?

Da der Fragebogen einerseits auch die Ausgangssituation zu Projektbeginn im Ausbildungsbereich dokumentiert und sich andererseits die Themen des Fragebogens nur eingeschränkt in den nachfolgenden Interviews und Fokusgruppendifkussionen wiederfinden, sollen die Ergebnisse der Befragung I im Folgenden gesondert dargestellt werden. Es wurden insgesamt 21 Fragen formuliert, die in ihrer Typologie sehr unterschiedlich waren. Neben stark vorstrukturierten Fragen, bei denen die Antwort im Wesentlichen vorgegeben waren, gab es auch sehr offene Fragen wie die Nummern 4 oder 21. Bezogen auf die Kenntnis des Ausbildungsbetriebs zeigten die Fragebogen zwei grundsätzliche Tendenzen bei den Auszubildenden:

1. Während mehrheitlich der Standort in Glinde mit seinen Abteilungen und Produkten bekannt ist, ist die internationale Dimension des global player Honeywell nicht im Bewusstsein der Jugendlichen und spielt keine Rolle für die Planung ihres eigenen beruflichen Werdegangs.
2. Soweit eine valide Aussage angesichts der Zahl der Befragten getroffen werden kann, fällt auf, dass sich Auszubildende mit Migrationshintergrund und weibliche Auszubildende nach eigener Angabe am besten in Glinde auskennen. Mögliche Erklärungen könnten darin liegen, dass Auszubildende mit Migrationshintergrund oft familiäre Kontakte in der Firma haben und so auch andere Abteilungen kennen lernen. Weibliche Auszubildende zeigen häufig ein offeneres kontaktfreudigeres Sozialverhalten, aber auch die von ihnen gewählten

⁷¹ Siehe Anhang 21

⁷² Den genauen Wortlaut der Fragen können Sie der Vorlage im Anhang 13 entnehmen.

Ausbildungsberufe könnten Kontakte zu anderen Abteilungen besonders befördern.

Im Detail fällt auf, dass alle Abteilungen, die in direktem Kontakt zu den Auszubildenden stehen, wie die Personalabteilung gut bekannt sind und auch der Betriebsrat einen hohen Bekanntheitsgrad unter den Jugendlichen erreicht, während die Abteilung Technology oder auch die Produktionsbereiche nur eine Minderheit kennt. Bemerkenswert ist auch, dass die Abteilung Health, Safety und Environment den meisten Auszubildenden geläufig ist, was auch für das Prinzip der Firma „Security first“ spricht und den Erfolg dieses Engagements bestätigt. Die Frage nach einer Führung durch den Betrieb (Frage 14) wurde mehrheitlich bejaht. In der Regel führt offensichtlich ein Ausbilder die Jugendlichen, allerdings fällt auf, dass 50% der Befragten andere Personen angeben, so dass man den Eindruck gewinnt, es handele sich hier eher um spontane unsystematische Aktionen als um vorgeplante Führungen. Eine Systematisierung dieser Betriebsführungen für Auszubildende könnte neben der räumlichen Orientierung auch einen wichtigen Beitrag zum besseren Kontakt der Beschäftigten unterschiedlicher Generationen beitragen, zumal dieser Kontakt während der Ausbildung nicht in allen Ausbildungsberufen gewährleistet ist (siehe Frage 15). Dass dieser intergenerative Dialog insbesondere mit den Beschäftigten in der Produktion kaum stattfindet und von den Auszubildenden auch mehrheitlich abgelehnt wird, kündigte sich schon in der Befragung I an und zog sich wie ein roter Faden durch die weiteren Erhebungen. Die Angaben zur Kenntnis der Firmengeschichte (Frage 3) basieren insbesondere bezüglich der Belegschaftsstruktur vielfach auf einer Fehleinschätzung, wie die Tiefeninterviews der zweiten Erhebungsphase zeigten. Die kulturelle Vielfalt im Betrieb wird von den Jugendlichen mit der Nennung von 51 verschiedenen Herkunftsländern maßlos überschätzt, wobei Afrika nur als Kontinent und nicht in seinen nationalstaatlichen Strukturen wahrgenommen wird (siehe Frage 4). Allerdings verdeutlicht die Häufigkeit der Nennungen, dass die größten Migrantengruppen, die Beschäftigten aus der Türkei, aus Portugal sowie aus Polen und Russland, in ihrer Wichtigkeit erkannt werden. Ungewöhnlich häufig wird Indien genannt, was vermutlich auf den Turban als sichtbares Kennzeichen dieser ethnischen Minderheit und die Abbildung dieses Beschäftigten auf einem Firmenplakat zurück geführt werden kann. Dass die Mehrheit der Auszubildenden ohne Migrationshintergrund eher ungeübt im interkulturellen Dialog sind, zeigte sich vor allem in Frage 9. Die häufigsten Kontakte ergeben sich danach in der Ausbildungswerkstatt und im Betrieb, erst danach folgen mit Abstand die Schule und das Wohnviertel als Begegnungsorte. Ein Ansatz, der interkulturelle Toleranz im betrieblichen Kontext einübt, wie das Programm XENOS vorsieht,

erscheint also mit Blick auf unser Partnerunternehmen besonders sinnvoll. Befragt nach den Räumen innerhalb des Betriebs, wo diese Begegnungen stattfinden, werden noch vor der Ausbildungswerkstatt die Kantine und die Produktionshallen genannt, weil man hier die meisten Beschäftigten mit Migrationshintergrund sieht. Bei der Mehrheit der Auszubildenden ohne Migrationshintergrund erschöpft sich jedoch diese Begegnung in einer bloßen Wahrnehmung dieser Beschäftigtengruppe, zu wirklichen Begegnungen auch außerhalb des Betriebes kommt es in der Regel nicht (siehe Frage 10). Die Chance vielfältiger kulturdifferenter Kontakte, die ihnen ihr Ausbildungsbetrieb bietet, wird von den Jugendlichen nicht wahrgenommen. Dass ihnen eine Perspektive über den nationalen Tellerrand hinaus in vielerlei Hinsicht unattraktiv erscheint, zeigt ein weiteres Fragenbündel, dass auf Interkulturalität abzielt. Zwar befürworten 21 Teilnehmende die Frage nach der Wichtigkeit von interkulturellen Kenntnissen (siehe Frage 11), doch da dieses Ergebnis weitgehend isoliert bleibt, werten wir die Zustimmung vor allem als Gefälligkeitsvotum. Schon mit der Frage nach dem Interesse an einem internationalen Austausch mit jungen Leuten aus anderen Fertigungsstätten des Unternehmens zeigt sich, dass weniger als 50 % Interesse hätten (siehe Frage 17). Dabei wird deutlich, dass weibliche Auszubildende und Auszubildende mit Migrationshintergrund für einen internationalen Austausch aufgeschlossener wären als ihre männlichen Kollegen ohne Migrationsbiographie, ein Trend, der sich unter dem Aspekt ‚Mobilität‘ in den Tiefeninterviews bestätigt. Wie sehr interkulturelle Bildung als Anforderung insbesondere männliche Auszubildende ohne Migrationshintergrund provoziert, zeigt die Auswertung bezüglich vorhandener Sprachkenntnisse (Frage 18). Während sich bei den Auszubildenden mit Migrationshintergrund die Angaben mit den genannten Herkunftsländern decken, übertreibt zumindest ein Jugendlicher ohne Migrationshintergrund seine Sprachkompetenz maßlos, indem auch er die Sprachen der größten ethnischen Gruppen im Betrieb benennt und diese Kompetenzen so abwertet. Überhaupt fällt auf, dass sich vor allem die Jungen selbst überschätzen, auch bezüglich ihrer Englisch- und Französischkenntnisse. Das Selbstbewusstsein, mit dem die Jugendlichen mit Migrationshintergrund ihre Herkunftssprachen benennen, setzt sich mit der Frage nach dem betrieblichen Nutzen dieser Kompetenzen nur sehr eingeschränkt fort (siehe Frage 19). Hier verengt sich die Perspektive im Wesentlichen auf die englische Sprache, obgleich betriebsintern zum Beispiel mit dem Stördienst oder betriebsextern durch neue Kontakte im Rahmen der EU – Erweiterung auch andere Sprachpotentiale genutzt werden könnten. Eine Hierarchie der Sprachen, die sich am scheinbaren ökonomischen Status des Sprechers orientiert, ist analog zur gesamten Gesellschaft auch bei den Jugendlichen auszumachen. Darüber hinaus wird

mehrheitlich die Frage nach dem betrieblichen Nutzen von Fremdsprachenkompetenzen generell verneint bzw. überhaupt nicht Stellung genommen, und zwar überwiegend wieder von männlichen Auszubildenden ohne Migrationshintergrund. Über eine mögliche Ursache für die Verweigerung gegenüber der Anforderung interkultureller Kompetenz gibt die Auswertung der Frage 12 Auskunft, die sich mit der Wahrnehmung von Zuwanderung in die Bundesrepublik befasst. Schon während der Erhebung zeigte sich, dass einige diese Frage als Provokation auffassten. Dennoch wurde die Möglichkeit nicht genutzt, diese Frage zu verneinen, sondern besonders von männlichen Auszubildenden ohne Migrationshintergrund die Chance wahrgenommen, sich diskriminierend zum Thema Zuwanderung zu äußern und die gängigen Klischees über den Sozialschmarotzer und den Wirtschaftsflüchtling, der Deutschen die Arbeitsplätze wegnimmt wiederholt. Die Angst vor der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt, die Wut darüber, der andere könne einem vermeintlich etwas wegnehmen, führen dazu, dass einige Auszubildende nicht nur die MigrantInnen diffamieren, sondern Internationalisierung und damit verbundene Anforderungen und Kenntnisse in Gänze abwerten. Nur ein Jugendlicher ohne Migrationshintergrund verweist auf die demographische Entwicklung und ein anderer mit Migrationshintergrund würdigt die Arbeitsleistung der MigrantInnen für die Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Die Beantwortung der Frage 21, in der zum Stichwort ‚Globalisierung‘ Begriffe assoziiert werden sollten, ergänzt diesen Eindruck. Obwohl mit 29 Nennungen die positiven Einträge überwiegen, fällt auf, dass sich 11 Personen zu dieser Frage überhaupt nicht geäußert haben. Dies resultiert sicher nicht nur aus der Unkenntnis des Begriffs ‚Globalisierung‘, die Trainerin musste mehrmals die Wortbedeutung erläutern, sondern hat seine Ursache auch darin, dass einige ein Meinungsbild zu diesem Thema verweigern. Dieses Schwanken zwischen den Ängsten und Chancen, die mit einer Globalisierung verbunden sind, zeigt sich auch in der Beantwortung der Frage 7, wo es um das Firmenimage geht. Während der Begriff ‚Amerikanischer Konzern‘ überwiegend negativ bewertet wurde, weckt der ‚global player‘ mehrheitlich positive Assoziationen und das Urteil zu den Arbeitsmöglichkeiten im Ausland fällt gespalten aus. Stolz sind die Befragten auf die Qualität der Produkte und auf ihre Ausbildung in der Firma, auch die Bezahlung und die Arbeitsbedingungen erfüllen die jungen Leute mit Stolz. Demgegenüber drückt sich im gespaltenen Votum zum Thema Arbeitsplätze und Aufstiegschancen eine starke Verunsicherung aus. Die ausländischen Kolleginnen und Kollegen werden überwiegend positiv bewertet, auch wenn sich zu diesem Punkt wieder 3 Jugendliche nicht äußern. Wie bei Frage 11 kann auch hier vermutet werden, dass, auch wenn es bei einigen nicht der eigenen Meinung entspricht, man politisch korrekt antwortet, um dem Mainstream der Firmenleitung und

des Betriebsrats zu entsprechen. Die positive Wirkung dieses firmenpolitischen Einflusses ist nicht hoch genug anzusetzen; das Bewusstsein um die Ächtung von Diskriminierung verhindert mit Sicherheit manche fremdenfeindliche Eskalation. Da zum Zeitpunkt der Studie die Einstellung der Ausbildung diskutiert wurde, erstaunt nicht, dass auf die Frage nach Imageverbesserungen mit erheblichem Abstand vor anderen Nennungen die Weiterführung der Ausbildung benannt wurde. Aber auch die Distanz einiger Auszubildender zu den langjährig Beschäftigten in der Produktion wurde hier noch einmal sehr deutlich, wenn vorgeschlagen wird, ältere Beschäftigte und die ohne Deutschkenntnisse zu entlassen und durch junge qualifizierte Mitarbeiter zu ersetzen. Da dieser Vorschlag von einem Auszubildenden mit Migrationshintergrund gemacht wurde, wird deutlich, dass diese Konkurrenz um die Arbeitsplätze auch gemeinsame kulturelle Wurzeln überlagert.

Die Befragung II in Form von Einzelinterviews war deutlich differenzierter als der Fragebogen und konnte auch den individuellen Hintergrund der Befragten berücksichtigen, insbesondere geschlechtsspezifische Aspekte und / oder das Vorliegen eines Migrationshintergrunds. So wurden allen InterviewpartnerInnen folgende Fragen unterbreitet:

- Warum arbeiten Ihrer Meinung nach so viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund bei Honeywell Bremsbelag GmbH/Jurid?
- Welche Stärken und Schwächen haben Ihrer Meinung nach kulturell gemischte Arbeitsteams?
- Haben Sie schon abfällige Bemerkungen gegenüber MitarbeiterInnen aus anderen Herkunftsländern gehört? Wie wurde darauf reagiert bzw. wie haben Sie darauf reagiert?
- Kennen Sie aus Ihrem Umkreis Menschen, die ins Ausland gezogen sind? Was berichten sie von ihren Erfahrungen?
- Was würde Sie am Auswandern hindern? Was würde Sie zum Auswandern bewegen?

Ergänzend wurden Jugendlichen mit Migrationshintergrund diese Fragen gestellt:

- Welches waren die größten Erfolge und welches die größten Misserfolge bei Ihrer beruflichen Integration?
- Welche Bedeutung hat für Sie und Ihr Arbeitsleben Ihre Herkunft?
- Welche Bedeutung hat es für Sie, dass Ihr Vater in der Firma arbeitet?

Individuell differenziert wurden männliche Auszubildende ohne Migrationshintergrund zu folgenden Themen befragt:

- Was würden Sie von einem Ausbilder oder Vorgesetzten mit Migrationshintergrund lernen können?

- Was sind notwendige Voraussetzungen und Schritte, um als Einheimischer ein vertrauensvolles Verhältnis zu Auszubildenden mit Migrationshintergrund aufzubauen?
- Durch welche Maßnahmen könnten in der Firma die Kontakte zwischen Auszubildenden mit und ohne Migrationshintergrund gefördert werden?
- In welchen Bereichen Ihres zukünftigen Berufslebens könnte es zu interkulturellen Begegnungen kommen?

Zusätzliche Fragen an die weiblichen Auszubildenden waren:

- Warum haben Sie sich diese Ausbildung ausgesucht?
- Hat die Tatsache, dass wenige Mädchen diese Ausbildung machen, eine Rolle bei Ihrer Entscheidung gespielt?
- Gab es jemals „blöde“ oder „sexistische“ Sprüche seitens der männlichen Azubis oder der Ausbilder?
- Hätten Sie gern eine Ausbilderin? Was würde sie Ihrer Meinung nach anders machen?

Auch innerhalb der Befragung III variieren die Fragen je nach Zusammensetzung der Fokusgruppe und dem jeweiligen Erkenntnisinteresse. In der ersten Fokusgruppe, an der ausschließlich Auszubildende teilgenommen haben, wollten wir neben den unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema ‚Interkulturalität‘ auch unsere bisherigen Eindrücke zum Verhältnis zwischen den Jugendlichen ohne und denen mit Migrationshintergrund ergänzen und korrigieren. Die folgenden Fragen wurden in dieser Gruppe diskutiert:

- Sie kommen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Wie arbeiten Sie in der Firma zusammen?
- Was können Beschäftigte aus unterschiedlichen Herkunftskulturen voneinander lernen?
- Warum funktioniert das Zusammensein von Beschäftigten aus unterschiedlichen Kulturen in der Firma vielfach besser als außerhalb?
- (An die Auszubildenden mit Migrationshintergrund) Inwiefern spielt Ihr Migrationshintergrund in der schulischen Ausbildung eine Rolle?
- (An die Auszubildenden ohne Migrationshintergrund) Welche Beobachtungen haben Sie zu diesem Thema gemacht?
- Welche Reaktionen wünschen Sie sich von Ihren AusbilderInnen oder LehrerInnen, wenn es zu diskriminierenden Aussagen oder diskriminierendem Verhalten kommt?
- Was bedeutet für Sie interkulturelle Kompetenz?

- Wie wichtig ist interkulturelle Kompetenz für Ihre berufliche Zukunft?

Die zweite Fokusgruppe war gemischt zusammengesetzt; es waren Auszubildende, ein Ausbilder, ein ebenfalls im Betrieb beschäftigter Vater und eine Personalverantwortliche in dieser Gruppe vertreten. Hier war in erster Linie unser Interesse, die Einschätzungen interkultureller Konfliktsituationen im Ausbildungsbereich zu ermitteln, die aufgrund der unterschiedlichen Funktion und Nähe zu diesem Bereich vorliegen. Ein weiteres Anliegen war gemeinsam mit allen Beteiligten im Ausbildungsbereich die Chancen interkultureller Bildung zu erörtern. Mit dem letzten thematischen Schwerpunkt wurde noch einmal analog zur Befragung II auf die Tatsache Bezug genommen, dass häufig auch Kinder von Beschäftigten im Unternehmen eine Ausbildung machen. Dieser intergenerative Aspekt hat bei ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund besondere Facetten, die im Folgenden noch beschrieben werden. Erörtert wurden in der Fokusgruppe Ausbildung 2 folgende Fragen:

- Welche interkulturellen Bildungsinhalte wären für Auszubildende allgemein und insbesondere für Auszubildende bei Honeywell wichtig?
- Wer soll diese Inhalte vermitteln?
- Welche Art von Problemen gibt es mit Auszubildenden, die Migrationshintergrund haben?
- Wie könnte man die Potentiale von MigrantInnen besser in die Ausbildung integrieren?
- Hat sich unter den Auszubildenden das Verhältnis zwischen Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund im Vergleich zu früher verbessert oder verschlechtert?
- Welchen Einfluss hat die familiäre Beziehung innerhalb der Firma auf die Ausbildung?
- Warum funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Auszubildenden unterschiedlicher Herkunft innerhalb der Firma gut, während die Kontakte außerhalb der Firma meist nicht weiter bestehen?

Eine dritte Fokusgruppe im Ausbildungsbereich wurde ausschließlich mit einer Lehrerin und zwei Abteilungsleitern einer Beruflichen Schule durchgeführt. Obwohl die ersten vier Fragen in der Fokusgruppe Ausbildung 3 mit denen der Fokusgruppe 2 identisch waren, wurde hier stärker noch als im betrieblichen Kontext der Stellenwert interkultureller Bildung diskutiert, zumal die Berücksichtigung kultureller Identität in den Lehrplänen der Beruflichen Schulen des Landes Schleswig-Holstein als Ausbildungsziel benannt wird.⁷³

⁷³ Zum Beispiel, hinsichtlich der Kundenbetreuung:

Ein weiteres Thema in dieser Gruppe war die Berücksichtigung kultureller Diversität in unterrichtlichen und schulorganisatorischen Kontexten, auch unter dem Aspekt der Elternarbeit. Ein drittes Thema waren die Beobachtungen und Einschätzungen zu kulturbedingten Konflikten im Schulalltag. Folgende Fragen wurden in dieser Fokusgruppe gestellt:

- Welche interkulturellen Bildungsinhalte wären Ihrer Meinung nach für Auszubildende wichtig?
- Welche Art von Problemen gibt es mit den Schülerinnen und Schülern, die Migrationshintergrund haben?
- Wie könnte man die Potentiale der MigrantInnen besser in die Ausbildung integrieren?
- Hat sich unter den Auszubildenden das Verhältnis zwischen Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund im Vergleich zu früher verbessert oder verschlechtert?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit den Elternhäusern der Lernenden mit Migrationshintergrund gemacht? Gibt es überhaupt Kontakte?
- Wie informieren sie sich über die fremden Kulturkreise, aus denen Ihre SchülerInnen kommen?
- Wie setzen Sie die Lehrplananforderungen zum Thema ‚Interkulturalität‘ im Unterricht um?

Die weitere Auswertung erfolgt nicht separiert nach Befragung II und III, sondern orientiert sich an Themenkomplexen, die Gegenstand der Einzelinterviews und der Fokusgruppendifkussionen waren. Folgende Aspekte zeichneten sich in den Befragungen II und III ab:

1. Die Mobilitätsbereitschaft der Auszubildenden
2. Die Identität Auszubildender mit Migrationshintergrund und Identitätszuweisungen in der Gruppe
3. Die interkulturelle Sensibilität der Auszubildenden im Umgang miteinander
4. Die Einschätzung der Belegschaftsgeschichte durch die Auszubildenden

Ausbildungsplan zum/zur Industriemechaniker/-in, 1. Ausbildungsjahr, betriebliche und technische Kommunikation (§10 Abs.1 Nr.5), Zitat: „Gespräche mit Kunden, Vorgesetzten und im Team situationsgerecht und zielorientiert führen, kulturelle Identitäten berücksichtigen.“

Oder hinsichtlich der Teamarbeit:

Ausbildungsplan zum/zur Elektroniker/-in für Betriebstechnik, 2. Ausbildungsjahr, Planen und Organisieren der Arbeit, Bewerten der Arbeitsergebnisse (Absatz 1 Nr.6 des §10), Zitat: „Aufgaben im Team planen und abstimmen, kulturelle Identitäten berücksichtigen.“

5. Das intergenerative Verhältnis insbesondere zu den Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Produktion, auch unter dem Aspekt familiärer Bindungen
6. Die besonderen Anforderungen im Stördienst
7. Die Bewertung interkultureller Teams
8. Die Wünsche der Auszubildenden an die Ausbilder
9. Die Behandlung von Konflikten in der Ausbildungswerkstatt
10. Der Stellenwert interkultureller Bildung für Ausbilder und LehrerInnen und Anforderungen in der interkulturellen Elternarbeit

Unter dem Aspekt ‚Mobilitätsbereitschaft‘ bestätigt sich der Trend aus Befragung I, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund im Vergleich, insbesondere zu männlichen Jugendlichen ohne Migrationshintergrund, eine deutlich größere Bereitschaft zeigen. Sie machen kaum Probleme oder Risiken für einen beruflichen Wechsel ins Ausland aus: „Also hindern am Auswandern – gibt nicht viele Sachen, die mich hindern würden. Ich würde wegreisen und auch ausziehen hier. Ich mache mir da keine Sorgen“ (Einzelinterview X.) oder: „Was mich hindern würde? Ich wüsste es nicht, was mich hindern würde. Ich habe kein Hindernis“ (Einzelinterview Y.). Die Anforderungen an die Sprachkompetenz, die von den Auszubildenden ohne Migrationshintergrund häufig extrem hoch eingeschätzt wird: „Die Sprache – das ist wirklich mein großes Problem...von heute auf morgen eine andere Sprache zu sprechen ist schon ... Und vor allem, man muss die dann schon fast perfekt sprechen. Sonst versteht man dann die anderen ja gar nicht“ (Einzelinterview V.), wird von Jugendlichen mit Migrationshintergrund als interessante Herausforderung gesehen: „Ich finde das sowieso reizvoll überhaupt ins Ausland zu gehen. Würde mich sehr interessieren, auch so wegen der Sprache, zum Beispiel nach Amerika“ (Einzelinterview Y.). Im Bewusstsein der Interviewpartnerin ohne Migrationshintergrund (Einzelinterview V.) ist der Fremdspracherwerb vor der Arbeitsmigration abgeschlossen, während der Interviewpartner Y. den Prozess des Spracherwerbs während des Auslandsaufenthaltes betont. Zwei Phänomene führen zu der anderen Wahrnehmung der Auszubildenden V. und schränken so die Mobilitätsbereitschaft erheblich ein: Zum einen wird die Erwartung, die die Jugendliche an Zuwandernde in die Bundesrepublik hat, auf andere Mehrheitsbevölkerungen projiziert, obgleich zum Beispiel klassische Einwanderungsländer wie die USA oder Kanada andere Traditionen haben. Zum anderen aber auch ist die Bereitschaft, sich einer Situation auszusetzen, die man nicht kontrollieren kann („sonst versteht man dann die anderen ja gar nicht“), bei dieser Interviewpartnerin nicht vorhanden. So spielt der vermeintliche Verlust von Prestige und Kontrolle auch für andere hinsichtlich ihrer Mobilitätsbereitschaft eine Rolle: „Man

muss natürlich ein Stück so runtergehen auf seiner Skala, wo man jetzt irgendwie hinwill. Erst mal unten anfangen und sich dann nach und nach wieder hoch arbeiten“ (Einzelinterview W.)⁷⁴ und dieses Beispiel zeigt wiederum, wie eigene Erwartungen an Zuwandernde generalisiert werden. Für diesen Jugendlichen ist berufliche Mobilität vor allem dann vorstellbar, wenn sie in Form einer betrieblichen Entsendung erfolgt, die für ihn kein Risiko birgt und ihm einen überlegenen Status garantiert: „Ja, es (China) ist ein schönes Land da, schön billig alles. Und wenn man aus Deutschland als Fachkraft dahin kommt, da hat man erst mal viel Geld und da alles so schön billig ist, kann man sich doch viel leisten und es ist schon mal schön“ (Einzelinterview W.). In dem hier geschilderten quasi ‚imperialen‘ Kontext spielen dann für den Auszubildenden Kenntnisse des Englischen oder gar Chinesischen keine Rolle mehr. Mehrheitlich nehmen die Auszubildenden ohne Migrationshintergrund berufliche Mobilität nicht als Chance für die eigene Entwicklung wahr, sondern als eine Zwangssituation, mit der „man halt sich (damit) abfinden muss“.⁷⁵ Deshalb werden auch von den Auszubildenden ohne Migrationshintergrund Kenntnisse zur beruflichen Mobilität überwiegend nicht als Grundlagenwissen eingeschätzt, sondern als eine Reserve gesehen, die man im Notfall oder als individuelle Ausnahme nach der Ausbildung abrufen kann: „Aber wie gesagt, dieser Berufswunsch, gerade wenn es darum geht, in Europa was zu machen, der reift erst nach der Ausbildung. Dann steht man zum ersten Mal im Leben da und kann sich die Mühe machen, sich zu informieren“ (Fokusgruppe 2). Möglicherweise ist in dieser fehlenden Anerkennung beruflicher Mobilität als zukünftige Anforderung nur die Kehrseite einer traditionellen Geringschätzung von ArbeitsmigrantInnen durch die Mehrheit der bundesdeutschen Bevölkerung zu sehen. Wie wenig der Standpunkt ‚Wir sind alle gleich‘ für eine vorurteilsfreie Kommunikation der Jugendlichen untereinander taugt und wie porös die interkulturelle Verständigung innerhalb der Gruppe der Auszubildenden ist, erweist sich an der Frage der kulturellen Identität. Auch wenn der Jugendliche im deutschen Schulsystem sozialisiert wurde oder gar in der Bundesrepublik geboren wurde, sind seine / ihre kulturellen Wurzeln von Bedeutung für die Identität und Lebenseinstellung. Diese doppelte Verwurzelung, aber auch die damit verbundene Uneindeutigkeit wird in der Aussage: „Am schönsten wäre eine doppelte Staatsbürgerschaft, aber leider geht das nicht bei mir. Also behalte ich meine [nicht die deutsche / Vf.]. Man weiß ja nie, was kommt. Wenn hier keine Arbeit ist, kann ich ja noch immer zurückgehen. Obwohl ich das nicht so gern möchte, ich bin hier geboren, hier ist eigentlich meine Heimat. Weil ich bin auch hier groß geworden, spreche besser Deutsch natürlich als meine Sprache“ (Einzelinterview Y.), besonders durch die Verwendung des Possesivpronomens „meine“ deutlich. Auch

⁷⁴ Auszug Einzelinterview W. / Anhang 22

⁷⁵ Auszug Einzelinterview Z. / Anhang 23

berichtet dieser Jugendliche, seine Familie habe die amerikanischen Gasteltern der Schwester zu sich (nach Hause) ins Herkunftsland eingeladen, ohne sich von der Gleichsetzung ‚zu sich (nach Hause)‘ und Herkunftsland zu distanzieren. Möglicherweise liegt gerade in dieser kulturellen Uneindeutigkeit auch der zweiten Migrantengeneration das interkulturelle Potential, das sie offener für die Chancen der beruflichen Migration und die Begegnung mit dem Fremden macht. Diskriminierungserfahrungen habe er weder in der Schule noch im Beruf gemacht, gibt dieser junge Mann an und nennt als möglichen Grund: „Vielleicht okay, ich sehe auch nicht aus wie ein Ausländer, daher...“. Hier gibt Y. einen wichtigen Hinweis auf die Zuweisung von Identität durch die Mehrheitsbevölkerung, denn bedeutender noch als die schulische Sozialisation oder der Geburtsort ist das Aussehen wie der folgende Ausschnitt aus der Fokusgruppe 1 verdeutlichen soll:

Z. ohne Migrationshintergrund: „Wenn du Türken und so **siehst**, dann kannst du nicht einfach sagen: ‚Das sind Deutsche.‘ Das wollen sie auch nicht hören. Wenn Sie jetzt, sagen wir, R. treffen würden mit fünf, sechs Freunden, die alle aus der Türkei kommen, soll ich sagen: ‚Na, Deutsche!‘ oder wie? Das sind für mich Türken, keine Deutschen...“

Moderatorin an R.: „Kommst du aus der Türkei?“

R.: „Ich bin hier geboren, meine Eltern kommen aus der Türkei.“

N. (mit Migrationshintergrund): „Ich bin auch hier geboren.“

Moderatorin: „Also ist er ein Türke oder ist er ein Deutscher?“

Z.: „Für mich ist er ein Türke, ja. Oder nicht?“

R.: „Na ja, ich habe auch einen deutschen Pass. Ich bin auch hier geboren, aber...“

Z.: „Ja, aber sagst du, wenn dich jemand fragt: ‚Wo kommst du her?‘, sagst du: ‚Aus Deutschland‘ oder sagst du denn: ‚Aus der Türkei‘? Was bist du denn?“

R.: „Ja, so wie N. gesagt hat: In der Türkei werde ich als Deutscher beschimpft und hier als Ausländer.“

Der Gesprächsausschnitt zeigt, dass das Problem nicht in der Uneindeutigkeit der kulturellen Identität liegt, sondern in der Zuweisung einer Identität durch Vertreter der Mehrheitsbevölkerung. Es besteht keine Berechtigung und keine Notwendigkeit dafür, dass Z. seinen Kollegen R. nicht einfach namentlich begrüßt wie jeden anderen auch, sondern ihm ein Etikett aufklebt und sich das Recht herausnimmt zu bestimmen, ob R. dazu gehört oder nicht. Die Entscheidung über eine Zugehörigkeit erfolgt bei Z. in diesem Beispiel aufgrund ethnischer Merkmale: Deutsch ist nur, wer deutsch aussieht. Für eine andere Migrantengruppe jedoch lässt Z. diese Zuordnung wiederum nicht gelten: die SpätaussiedlerInnen aus der GUS. Das deutsche Aussehen ist nicht das alleinige Kriterium, sondern er erwartet auch die Aufgabe der Herkunftskultur und weitestgehende Anpassung an die deutsche Mehrheitsbevölkerung: „Ja, aber die

geben sich auch nun mal als Russen selber aus und reden russisch und treffen sich nur mit russischen Leuten und dann sind das für mich Russen und keine Deutschen.“ Beide Äußerungen veranschaulichen, dass Diskriminierung oft auf Vorstellungen und Erwartungen der Mehrheitsbevölkerung beruht, die nie kritisch geprüft wurden und dazu dienen, sich entweder auf Kosten des anderen aufzuwerten oder eigene Verunsicherungen zu kaschieren. Doch Diskriminierung ist nicht nur ein Phänomen zwischen Mehrheitsbevölkerung und MigrantInnen, sondern auch zwischen verschiedenen Migrationsgruppen. So nimmt N., dessen Eltern Aussiedler sind, im Gespräch mit R. dieselbe ethnische Zuordnung vor: „Aber ich bin Deutscher. Bei dir sieht man das, dass du aus der Türkei kommst“, und stellt sich damit auf eine höhere Stufe. Diese unausgesprochene Akzeptanz einer ethnischen Hierarchie in der Gruppe der Auszubildenden steht der Entwicklung einer vertrauensvollen und konfliktfreien Zusammenarbeit im Wege und die Erwartung einer weitgehenden Anpassung an die Mehrheitsbevölkerung verhindert eine angemessene Wertschätzung aller Herkunftskulturen: Es entsteht ein ‚Ranking‘, dessen Reihenfolge durch die Nähe zur bundesdeutschen Mehrheitskultur festgelegt ist. Dass ein Perspektivwechsel möglich ist, zeigt in dem Gespräch die Auszubildende E., wenn sie auf den Vorwurf, die ‚Russen‘ „treffen sich nur mit russischen Leuten“ entgegnet: „Ja, das verbindet ja auch. Also die Nationalität, wenn man in einem anderen Land ist, was sicher nicht einfach ist. Man geht zu der Kerngruppe, die die gleiche Nation oder Religion hat“ (Fokusgruppe1). Sie ist es auch, die gegen die ‚Späße‘ oder ‚Scherze‘ in der Gruppe Stellung bezieht, in denen sich der Einfluss dieses kulturellen Rankings auf den alltäglichen Umgang in der Gruppe zeigt.⁷⁶ Angesprochen auf verbale Diskriminierung schildert der Auszubildende W. ohne Migrationshintergrund: „Ja, man hört ja natürlich hier und da, was weiß ich, ‚Scheiß Kanake‘ oder ‚oh du Pole‘ oder so. Aber meistens sind das Leute, die einander kennen und verstehen, wie das gemeint ist“ (Einzelinterview W.) oder der Jugendliche P. ohne Migrationshintergrund beschreibt: „Wenn die sagen irgendwie ‚Scheiß Türke‘, dann lächeln die und zwinkern gleichzeitig mit den Augen und so“ (Einzelinterview P.). Dies sind nur zwei Beispiele einer Reihe von Äußerungen zum Thema ‚verbale Diskriminierung als Spaß‘, die in den Einzelinterviews und Fokusgruppen immer wieder, allerdings nur von männlichen Auszubildenden, gemacht wurden. Interessant daran war, dass der Spaß: ‚Scheiß Deutscher‘ nie genannt wurde und dass, erkennbar auch am ersten Beispiel, die ‚Scherze‘ mit Bezug auf die türkische Migrantengruppe am verletzendsten waren. Die Auszubildenden mit Migrationshintergrund scheinen diese ‚Späße‘ zu erdulden und bemühen sich, diese zu verharmlosen, wie die

⁷⁶ E.: „...aber wenn die Jungs das halt so unter sich machen und das cool finden, dann ist das in Ordnung. Ich mache das nicht. Mich persönlich würde es stören, wenn ich, was weiß ich, eine Türkin wäre und man würde mich so den ganzen Tag ‚Hey, du Türkin‘ nennen, es würde mich schon stören.“ (Fokusgruppe 1)

Äußerung von X. zeigt: „Es kommt selten vor. Aber man macht halt Späße so zwischen einander: ‚Ausländer, woher kommst du?‘ Aber das ist Spaß“ (Einzelinterview X.) oder sie beteiligen sich aktiv an diesen ‚Späßen‘, um ihre Zugehörigkeit zur Gruppe zu demonstrieren: „In der Ausbildungswerkstatt, da sagen sie ‚Türke‘, nennen sie mich ‚Türke‘ oder [zögert] ‚Schwarzer‘. Aber: ‚Hey‘, sage ich, ‚was heißt Schwarzer?‘ Und sage auch, also wenn sie aus Ostdeutschland kommen, sage ich auch ‚Ossi‘ oder so. Also für mich ist das nicht so wild“ (Einzelinterview K.). Besonders der letzte Beitrag veranschaulicht, dass diese ‚Späße‘ schon als Beleidigung aufgefasst werden, ‚Mann‘ sie aber aus dem Wunsch heraus zur Gruppe zu gehören akzeptiert. Dass dieses Anpassungsverhalten im Extrem dazu führt, dass sich der junge Migrant mit bekennenden Neonazis solidarisiert und massiv diskriminierend äußert, zeigt der folgende Gesprächsausschnitt aus der Fokusgruppe 1:

Z.: „Wir haben aber auch ein paar Nazis, richtige Nazis haben wir dort [in der Schule / Vf.]“

R.: „Gegen mich haben die ja nichts.“

Moderatorin: „Gegen wen haben die denn etwas?“

R.: „Ach, allgemein gegen die Aso – Kanaken, diese Asozialen, die immer Scheiße bauen, diese, die immer Scheiße bauen, die Russen und die Kanaken.“

Die Initiative für diese ‚Scherze‘ geht von den männlichen Jugendlichen ohne Migrationshintergrund aus und ist Teil eines Imponiergehabes, das auf der Überzeugung beruht, als Vertreter der Mehrheitskultur überlegen zu sein, das rassistische Entgleisungen Jugendlicher ohne wie mit Migrationshintergrund hoffähig macht und alltäglich den fragilen Frieden in der Gruppe gefährdet. Zudem haben diese ‚Späße‘ auch Einfluss auf den gesamten Betriebsfrieden, da sie in die Haushalte kolportiert werden, in denen ein Elternteil im Betrieb beschäftigt ist, wie die Äußerung eines Vaters mit Migrationshintergrund verdeutlicht: „Scherze? Also ich habe kein Verständnis für falsche Scherze, aber da kannst du nichts machen.“ (Fokusgruppe 2) Insbesondere auch das Verhältnis zu den Beschäftigten in der Produktion, das im Folgenden genauer analysiert wird, leidet auch unter diesen ‚Scherzen‘.

In den Einzelinterviews, die vor der Umsetzung des Bausteins 4 zur interkulturellen Qualifizierung durchgeführt wurden, fiel auf, dass keiner der Auszubildenden auf die Frage, warum es im Betrieb so viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund gebe, angemessen antworten konnte. Auch Jugendliche, deren Eltern als ‚GastarbeiterInnen‘ oder im Rahmen des Familiennachzugs in die Bundesrepublik gekommen waren, konnten keine Auskunft geben. Als wichtiger, positiv zu wertender Aspekt der deutschen Nachkriegsgeschichte war der ‚GastarbeiterInnen‘-Zuzug im Bewusstsein dieser Jugendlichen nicht vorhanden, obgleich sie tagtäglich im Betrieb mit

VertreterInnen dieser Migrantengruppe konfrontiert sind. Mehrheitlich wurden historische Bezüge vernachlässigt und gegenwartsverhaftete Begründungen gesucht.⁷⁷ So nimmt die Auszubildende O. an, „dass sie dann vielleicht extra auch Migranten einstellen, um zu beweisen, dass sie eine internationale Firma sind, dass sie keine Probleme damit haben, verschiedene Nationen auf einer Arbeitsstelle zu haben“ (Einzelinterview O.) und ähnlich der Auszubildende W.: „Ich weiß nicht, ich würde sagen, das ist ein globaler Betrieb, hat überall in der Welt Standorte und deshalb auch sich angepasst, sag ich mal“ (Einzelinterview W.).⁷⁸ Sind diese Begründungen noch wertneutral, so zeigen andere Begründungen für die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund abwertende Aspekte:

„Und die waren arbeitswillig und ja, dann hieß es eben, dass sie hier mal ein bisschen arbeiten können, um unsere Wirtschaft nach vorne zu bringen.“ (Einzelinterview J.)

„Denen ist das egal, wenn es zu dreckig ist, wahrscheinlich. Die haben nichts dagegen am Band zu stehen in der Produktion.“ (Einzelinterview P.) Schon in den Personalpronomen „die“ und „denen“ drückt sich die Distanz zu diesen Kolleginnen und Kollegen aus, die von den Auszubildenden überwiegend eben nicht als solche wahrgenommen werden. Auch das angenommene Konkurrenzverhältnis um die Arbeitsplätze, das sich in Befragung I andeutete, wird im Kontext der Begründung wieder angeführt: „Und da es natürlich für die Firma wahrscheinlich finanzielle Vorteile hat – einen ungelerten Arbeiter muss man wahrscheinlich nicht so hoch bezahlen wie einen Facharbeiter“ (Einzelinterview J.). Der fehlende Respekt vor den Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Produktion ist auch in anderen Befragungskontexten häufig offensichtlich. So liegt der Verdacht nahe, dass nicht in allen Fällen Unkenntnis der Grund dafür ist, warum keine historische Begründung gegeben wird, ließe sich aus dieser doch der verdiente Anspruch dieser angelernten MitarbeiterInnen auf Weiterbeschäftigung ableiten. Die folgenden Aussagen, die beispielhaft das intergenerative Verhältnis im Betrieb, insbesondere zu den Beschäftigten in der Produktion, aus der Perspektive der Auszubildenden punktuell beleuchten, bestätigen Beobachtungen, die während der Hospitationsphasen und der Seminare von der Trainerin häufig gemacht wurden. Aufgrund der eingeschränkten Deutschkenntnisse wird diesen Beschäftigten von vielen Auszubildenden Intelligenz, Bildungsmotivation und Qualifikation abgesprochen; sie sind die ‚Ungelernten‘, unabhängig davon, in welchen Berufen und Positionen sie im Herkunftsland gearbeitet haben. Der

⁷⁷ Einzig der Auszubildende X. mit Migrationshintergrund stellt einen historischen Bezug her, wobei nicht deutlich wird, ob er sich auf die Zwangsarbeiter im III. Reich oder auf Nachkriegsdeutschland bezieht: „Und zu Kriegszeiten haben ja sozusagen viele Ausländer auch Deutschland aufgebaut. Und ich denke, sie haben sich hier beworben und dann traditionell in der Familie ging das so weiter – jahrelang.“ Siehe Anhang 24

⁷⁸ Siehe auch Auszug Einzelinterview W. / Anhang 25

Auszubildende Z. formuliert es für seine Ausbildungsklasse an der Berufsschule: „Ich bin der Schlauste. Die anderen sind alle blöd, die können nicht mal Deutsch“ (Fokusgruppe 1). Auch für den betrieblichen Kontext wird diese ‚deutsche‘ Überlegenheit unterstellt, wenn der Auszubildende P. erläutert: „Und auch die Portugiesen aus dem Ausland, die haben ja nicht so viel Ahnung von den Maschinen. Da die Deutschen aber ein bisschen mehr können, helfen sie sich so vielleicht mehr gegenseitig“ (Einzelinterview P.). Eine Besonderheit des Partnerbetriebs liegt darin, dass in der Firma ausgebildete Jugendliche mit Migrationshintergrund partiell mit ihren angelernten Vätern oder Müttern zusammenarbeiten. So beschreibt der Auszubildende X. als einen Vorteil: „Hier kann man sich so ein bisschen testen. Nicht wie zuhause: ‚Ja, Vater‘ und Respekt haben. ... wenn an seiner Maschine irgendwas kaputt ist, kann ich ihn auch ein bisschen unter Druck stellen. So kann man sich gegenseitig testen“ (Einzelinterview X.). Es wird deutlich, dass der Auszubildende diese Situation genießt, die für den Vater schwierig ist, und dennoch veranschaulichen die Formulierungen „ein bisschen“ und „gegenseitig testen“, dass X. weder seinen Vater als Person, noch dessen Arbeitsleistung abwerten will. Im Interesse des Betriebsfriedens ist es wichtig Auszubildende wie X. in seinem Bemühen zu unterstützen, das Gleichgewicht zwischen fachlicher Überlegenheit und persönlichem Respekt zu wahren. Dass von einigen Auszubildenden auch den ProduktionsmitarbeiterInnen Vorurteile unterstellt werden, verdeutlicht die Aussage von Z.: „Und es ist dann halt mehr oder weniger so, dass die Arbeiter Vorurteile haben, dass die Angestellten besser behandelt werden, dass zum Beispiel jeder Angestellte eine Klimaanlage hat und solche Kleinigkeiten eigentlich nur, aber es gibt schon Vorurteile“ (Einzelinterview Z.).⁷⁹ Abgesehen davon, dass eine Klimaanlage sicher für jemanden, der im Sommer in einer Produktionshalle arbeitet, keine Kleinigkeit ist, handelt es sich jedoch bei den genannten Beispielen nicht um Fehleinschätzungen, die die Person des Betroffenen abwerten. Der Abwertung der Produktionsbeschäftigten liegt im Wesentlichen die kulturelle Hierarchie zugrunde, die auch im Ausbildungsbereich selbst unausgesprochen akzeptiert wird wie der ‚Scherz‘ von Z. zeigt: „Die Deutschen arbeiten ganz toll, die Polen ganz billig und die Türken gar nicht“ (Fokusgruppe 1). Auffällig ist, dass mehrfach auch nicht im ‚Scherz‘ die Gruppe der Beschäftigten mit türkischem Migrationshintergrund abgelehnt wird: „Also mit polnischen [Kollegen /Vf.] bin ich wunderbar zurechtgekommen, mit deutschen auch, mit russischen bin ich wahnsinnig gut zurechtgekommen, also kurdischen auch, klar. Nur mit manchen Türken aber nicht...Das ist von der Lebensauffassung von ihnen. Viele, das sagen sie auch offen, sind halt was Besseres und damit kann ich mich einfach nicht anfreunden“ (Einzelinterview D.). Eine Ursache

⁷⁹ siehe auch Auszug Einzelinterview Z. / Anhang 26

dieser mehrfach formulierten Ablehnung könnte darin gesehen werden, dass die Gruppe der Beschäftigten mit türkischem Migrationshintergrund, weil sie zu den größten im Betrieb gehört, weil sie langjährig beschäftigt sind und weil sie gewerkschaftlich gut organisiert sind, ein für MigrantInnen ungewohntes Selbstbewusstsein zeigen und damit nicht den Assimilationserwartungen einiger Auszubildender entsprechen. Die verstärkte Ablehnung dieser Migrantengruppe ist aber auch der Spiegel eines gesamtgesellschaftlichen Phänomens, denn „im EU-Vergleich ist in Deutschland die Akzeptanz von Arbeitsmigranten aus muslimischen Ländern ausgesprochen gering ausgeprägt.“⁸⁰ Das offenkundige Selbstbewusstsein dieser Migrantengruppe auch außerhalb des Betriebs verunsichert einige so stark, dass Verschwörungstheorien entwickelt: „Manchmal denk ich, die haben eine Geheimsprache, wenn man in der U-Bahn sitzt und die so reden“ und im Betrieb dieser Herkunftsgruppe mafiose Strukturen unterstellt werden.⁸¹ Diesen Gerüchten, die irrationale Ängste unter der Belegschaft wecken und schüren, entgegenzuwirken, sind insbesondere die Ausbilder gefordert.⁸²

Als Konfliktsituation mit den Beschäftigten in der Produktion wird von den Auszubildenden meist der Störfall an der Produktionslinie genannt: „Wenn man eine Störung hat und dann anruft und sich nicht ausdrücken kann, woran es liegt, sondern nur sagen kann: ‚Maschine kaputt‘, das ist eine Schwäche zum Beispiel [im interkulturellen Team /Vf.]“ (Einzelinterview X.) oder : „Das ist halt dann schwierig, wenn jemand anruft und einem ein Problem erklären will, aber man versteht den nicht, dann führt das zu Problemen“ (Einzelinterview J.). Ein Ausbilder sieht die Mehrsprachigkeit von Auszubildenden mit Migrationshintergrund als einen Vorteil im Stördienst, denn „da ist es manchmal einfacher, wenn ein Kollege mit einer fremden Sprache ruft und der vom Stördienst spricht die Sprache, dann kann er das erklären. Das klappt dann schon ganz gut“ (Einzelinterview Ausbilder). Um diese Konfliktsituationen zu entschärfen, könnte das Potential dieser Auszubildenden vielleicht genutzt werden, indem man sie in Deutschtrainings zu den häufigsten

⁸⁰ Werner Schmidt: „Kollegialität trotz Differenz“; Berlin 2006, S. 87; er beruft sich auf Thalhammer, E.; Zucha, V.; Enzenhofer, E.; Salfinger, B.; Ogis, G.: „Attitudes towards minority groups in the European Union. A special analysis of the Eurobarometer 2000 survey on behalf of the European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia“; Wien 2001

⁸¹ siehe Auszug Einzelinterview V. / Anhang 27

dazu: „Ein wichtiger Unterschied [der symptomatisierenden Deutung bei ausländischen und deutschen Beschäftigten, Vf.] besteht offenbar darin, dass in einem Fall eher individuelle Hintergedanken, im anderen Fall Kollektivverhalten zugeschrieben wird. Ein Unterschied, der sich zumindest zum Teil darauf zurückführen lassen dürfte, dass sich bei Beschäftigten ausländischer Herkunft mitunter Gespräche beobachten lassen, deren Inhalt man nicht versteht und die bei symptomatisierender Deutung ein Anlass zur Sorge sind.“ (Schmidt, S. 139)

⁸² Die von einem Ausbilder geäußerte Meinung, dass abgesehen von der türkischen alle anderen Kulturen „identisch mit der gleichen Lebensweise“ wie die deutsche seien, teilt sich unbewusst auch den Auszubildenden mit und verfestigt so die Ausgrenzung der Beschäftigten mit türkischem Migrationshintergrund.

‚Störfall-Situationen‘ einbezieht oder mit ihrer Unterstützung ein mehrsprachiges Glossar zu den häufigsten Störfall-Situationen erarbeiten lässt. War in den bisher angeführten Beiträgen die Schilderung der Konfliktsituation neutral, so wird aber an anderen Beiträgen deutlich, dass diese Begegnung mit Produktionsmitarbeitern von Seiten der Auszubildenden auch vorurteilsbehaftet ist. Zum Beispiel wird den Produktionsmitarbeitern mit Migrationshintergrund Desinteresse unterstellt: „Die meisten Deutschen, die bleiben da stehen und fragen: ‚Soll ich was machen? Luft abkoppeln oder ... keine Ahnung. Die fragen schon. Die anderen, die gehen einfach weg. Die lassen einen die Arbeit machen“ (Einzelinterview P.).⁸³ Auch eine Gesprächsführung, die den Produktionsmitarbeiter schulmeistert, wie folgender Beitrag zeigt: „Es ist schön, dass du mir das auf Türkisch erklärst, aber ich verstehe dich nicht. Du musst mir schon sagen, was du willst. Du musst mir sagen, wo das Problem ist. Und du musst auch hingucken, was wir machen. Und wenn der Fehler noch mal auftritt, weißt du aha, o.k., das ist kaputt“, ist ebenso kulturunsensibel wie unangemessen und trägt nicht zum gegenseitig respektvollen Umgang bei, zumal, wenn sich eine weibliche Auszubildende so äußert (Einzelinterview V.). In ihrer Erwartung an das Engagement dieser MitarbeiterInnen wird von einzelnen Auszubildenden ein Verhaltensvorbild postuliert, das gegen Sicherheitsbestimmungen verstößt und im Extremfall mit der Kündigung geahndet wird: „... wenn die Türken oder Portugiesen, keine Ahnung was, an einer Maschine arbeiten und irgendwas kaputt ist, dann gehen sie gleich zur Pause und die Deutschen bleiben dran und gucken vielleicht einmal selber und machen das selber wieder heil, damit sie weiter arbeiten können“ (Einzelinterview P.). Besonders konfliktanfällig ist die Situation, wenn eine weibliche Auszubildende diesen Dienst versieht, da es möglicherweise von beiden Seiten Vorbehalte gibt: „Manchmal ist es echt schwer hier in der Firma. Das heißt: ‚Du bist Rassist‘, weil du da nicht gleich springst, wenn er pfeift“ (Einzelinterview V.). Während der Mitarbeiter ihr offen Rassismus unterstellt, geht sie davon aus, dass er die Situation nutzt, um seinen Machismo zu demonstrieren. Da der Stördienst eine zentrale Kontaktsituation der Beschäftigten verschiedener Generationen im Betrieb ist und somit das intergenerative Verhältnis wesentlich beeinflusst, wäre eine Sensibilisierung der Auszubildenden bezüglich ihres Auftretens und ihrer Gesprächsführung sinnvoll.

Angesichts der bisherigen Auswertung sollte man meinen, dass hinsichtlich der Stärken und Schwächen interkultureller Teams die Nennung der Schwächen überwiegen würden, doch ist eher das Gegenteil der Fall. Zwar wird auch unter dem Aspekt der Schwächen mehrfach die Verständigung genannt, doch Sprachvielfalt und

⁸³ Siehe auch Auszug Einzelinterview P. / Anhang 28

Mehrsprachigkeit wird sowohl in der betriebsinternen Zusammenarbeit: „... dann kann er halt besser kommunizieren als ich mit den anderen. Ich kann mich verständigen, aber er kann das besser in seiner Sprache zum Beispiel erklären. Es ist ein großer Vorteil“ (Einzelinterview Y.), als auch im betrieblichen Kontakt mit ausländischen Partnern: „wenn man jetzt zum Beispiel im Ausland – jetzt mit Ausländern telefoniert, kann man sich gut verständigen. Ist zum Beispiel eine Stärke“ (Einzelinterview X.) positiv bewertet. Auch die Ausbilder unterstreichen die Vorteile der Zweisprachigkeit in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, da „man ebenfalls seinem Landsmann besser noch mal was erklären kann“ (Fokusgruppe 2). Über die Mehrsprachigkeit hinaus werden allerdings nur in zwei Beiträgen die Potentiale interkultureller Zusammenarbeit benannt, nämlich die Vielfalt der Arbeitsstile und die Innovation durch Impulse aus anderen Arbeitskulturen. Ein Auszubildender mit Migrationshintergrund merkt an: „Allgemein ... auch kulturell gesehen, jeder arbeitet anders. In jedem Land hat man anderes gelernt und es geht ... (...).Aber jeder hat halt seinen eigenen Arbeitsstil und vielleicht verfeinert es sich, wenn man zusammenarbeitet“ (Einzelinterview X.) und ein Jugendlicher ohne Migrationshintergrund betont: „Aus verschiedenen Kulturen kommen die besten Möglichkeiten zusammen. Also, du hast das effizienteste Paket, sag ich mal, was herauskommt“ (Einzelinterview W.). Diese idealistische Sicht bezog sich allerdings auf das eigene Ausbildungsteam und es steht zu vermuten, dass sich dieser junge Mann mit der Aussage auch selbst aufwerten wollte. Einige Interviewpartner haben diese Frage auch so missverstanden, dass sie die Frage für Gruppen aus anderen Herkunftskulturen, aber nicht für gemischtkulturelle Teams beantwortet haben. Obgleich auch die Teams in der Produktion in der Regel kulturverschieden zusammengesetzt sind, entsteht der Eindruck, die Teams seien homogen nach Herkunftskulturen zusammengestellt. Hier verwechselt die Interviewpartnerin Arbeitsteams mit Migrantengruppen. Dennoch sind ihre Aussagen in zweierlei Hinsicht interessant, denn sie zeigen, dass die Auszubildende die jeweiligen Migrantengruppen für ihre Solidarität bewundert⁸⁴, andererseits aber sich diesen KollegInnen so überlegen fühlt, dass eine Zusammenarbeit im Team für sie überhaupt nicht vorstellbar ist.⁸⁵ Die erkannte Solidarität könnte auch im Ausbildungsteam ein beispielhaftes Vorbild sein. Als Schwächen wurden neben der Verständigung zwei Faktoren ausgemacht: Zum einen das Risiko, „dass sich spezielle Kulturen abgrenzen von den anderen. Dann ist natürlich auch kein Zusammenhalt zwischen den einzelnen Gruppen, das ist natürlich wiederum ein Nachteil für die Gesamtgruppe“

⁸⁴ „Sie helfen sich ja untereinander.“ (Einzelinterview V.)

⁸⁵ „Oder ein Maschinenführer, der an der Maschine mal gearbeitet hat und der versetzt wurde an eine andere, dann geht einer zu ihm und sagt, er hat ein Problem. Dann geht er halt allein hin und dann brauchen wir nicht hingehen. Dann zeigt er ihm das. Dann lernen die untereinander und dann muss nicht immer eine Fachkraft wegen jeder Kleinigkeit hin.“ (Einzelinterview V.)

(Einzelinterview W.). Der Jugendliche gibt keinen Hinweis, ob diese Erkenntnis das Ergebnis einer betriebsinternen Beobachtung ist, aber er führt zutreffend an, dass interkulturelle Kompetenz nicht nur in Bezug auf das Verhältnis von Mehrheitsbevölkerung und kultureller Minderheit gilt, sondern auch im Verhältnis der Minderheitenkulturen untereinander. Ein weiterer Beitrag verweist darauf, „dass es untereinander Streitereien gibt, weil unterschiedliche Auffassungen von der Arbeitsmoral“ vorlägen (Einzelinterview D.). Obgleich es der Interviewpartner nicht explizit formuliert, wird aus dem Kontext deutlich, dass sich dieser Vorwurf wieder gegen türkische Beschäftigte mit Migrationshintergrund richtet. Auch an diesem Beispiel zeigt sich, dass pauschal eine niedrigere ‚moralische‘ Wertigkeit als kulturell bedingt unterstellt wird.

BerufsschullehrerInnen und Ausbilder wurden anstatt nach der Teamzusammenarbeit nach den Potentialen der Auszubildenden mit Migrationshintergrund befragt. Neben den Vorteilen der Zweisprachigkeit in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit wurde von den Trägern der betrieblichen Ausbildung betont, dass die Potentiale in erster Linie kulturunabhängig und individuell beurteilt würden. Allerdings führte die Ausbildungsverantwortliche des Unternehmens einen höheren Grad an Flexibilität und Anpassungsvermögen als mögliches migrationspezifisches Potential an. Des weiteren könne man auch aus der Geschwindigkeit und Gründlichkeit, mit der junge MigrantInnen die deutsche Sprache lernen würden, Rückschlüsse auf ihr Lernvermögen ziehen. Die befragten BerufsschullehrerInnen hoben beispielhaft auf die vermeintlich besseren mathematischen Kenntnisse der Russlanddeutschen ab und führten aus, dass diese jedoch unterrichtlich kaum zum Tragen kämen, da die Deutschkenntnisse so unzureichend seien. In der Konsequenz führe „das dann dazu, dass sie [Migranten aus der GUS /Vf.] vielleicht nachher gar nicht mehr so bewusst wahrgenommen werden“ (Fokusgruppe 3).

Da die Deutschkenntnisse der von uns befragten Auszubildenden einheitlich auf dem Niveau der Muttersprache waren, wurden unter dem Aspekt sprachlicher Barrieren, wie sie das Beispiel oben beschreibt, keine Wünsche an die Adresse der BerufsschullehrerInnen formuliert. Dass es im Unterricht keine Unterstützung für Zugewanderte mit reduzierten Deutschkenntnissen gibt, finden die befragten Auszubildenden mit wie ohne Migrationshintergrund normal und gerecht.⁸⁶ Ein Anliegen, das in der Fokusgruppe 1 ausführlicher diskutiert wurde, war die Übernahme einer integrativen Funktion durch die Unterrichtenden. Dieser Auftrag wurde nicht so sehr mit Blick auf kulturelle Diversität formuliert, sondern in erster Linie in Bezug auf die Gruppen aus den verschiedenen Ausbildungsbetrieben. Es wurde in der

⁸⁶ „Alle werden normal gleich behandelt.“ (Fokusgruppe 1)

Berufsschule die Vereinzelung beklagt, denn „seit vier Jahren, die ich jetzt zur Schule gehe, kenne ich gar keinen von denen. Privat auch nicht. Ich kenne nur die von unserer Firma. Jeder geht einzeln in die Pause, isst sein Brot, geht wieder in den Klassenraum, macht seine acht Stunden und geht dann nach Hause“ (Fokusgruppe 1). Aus dieser Äußerung des Jugendlichen geht hervor, dass der Zeitdruck, unter dem der Lehrstoff vermittelt werden muss, nicht nur soziale Aktivitäten im Klassenverband behindert, sondern auch das methodische Spektrum auf den Frontalunterricht verkürzt, da im Rahmen von Partner – oder Gruppenarbeit die Entwicklung von Kontakten möglich wäre. Wesentlich anspruchsvoller sind die Auszubildenden in ihren Wünschen den Ausbildern gegenüber, vermutlich auch, weil hier die Beziehungen deutlich enger sind. Unter dem Aspekt des interkulturellen Lernens formuliert ein Jugendlicher ohne Migrationshintergrund an den Ausbilder die Erwartung, „dass er sich dann auseinandersetzt, woher der Azubi dann kommt, dass er auf ihn dann ein bisschen eingeht, dass er sich nicht ganz verlassen fühlt“ (Einzelinterview Q). Neben dem Erwerb von Informationen über die Herkunftskultur solle der Ausbilder diese im Umgang mit dem Jugendlichen berücksichtigen und ihn zugleich emotional stabilisieren. Ein anderer Auszubildender ohne Migrationshintergrund erwartet in Bezug auf eine mögliche eigene Migrationssituation vom Ausbilder, dass er „versucht mich in die Gruppe zu integrieren, nicht dass er sagt: ‚Hier versuch’s halt mal‘, sondern dass er mir ein bisschen hilft und sagt: ‚Hier ich nehme dich mal mit‘.“ Diese Äußerung zeigt, dass die aktive Unterstützung und Parteinahme für die Migrantin / den Migranten vom Ausbilder erwartet wird. Die Befragung von zwei weiblichen Auszubildenden hinsichtlich ihrer Ausbildungssituation unter Gender-Aspekten ergab ein sehr positives Bild: Sie sind in die Ausbildungsgruppe sehr gut integriert, fühlen sich durch die Ausbilder angemessen wahrgenommen und in ihren Leistungen wie ihrem Sozialverhalten wertgeschätzt.

Hinsichtlich auftretender interkultureller Konflikte entsprechen sich die Äußerungen der Auszubildenden und der Ausbilder. Während die Ausbilder davon ausgehen, „dass es nicht Nationalität bezogen ist, sondern typbezogen wie die Gruppe miteinander auskommt“ (Fokusgruppe 2), sprechen die Jugendlichen davon, dass sie sich ‚nur zum Spaß‘ beschimpfen. In beiden Ansätzen liegt die Gefahr interkulturelle Konflikte zu Ungunsten der Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu ignorieren oder zu verharmlosen. In diesem Klima werden rechtsextremistische oder rassistische Einstellungen vermeintlich möglich wie das Beispiel zeigt, über das ein Ausbilder berichtet: „Ja, da hatte einer ein Hakenkreuz programmiert und das hat natürlich ein türkischer Azubi mitgekriegt und hat sich dann berechtigterweise aufgeregt. Und dann: ‚Ja, warum hast du das gemacht?‘ ‚Langeweile!‘ Hab ich ihm auch abgenommen, weil

er absolut nicht der Mensch ist, der so was sonst irgendwie auslebt – ausflüpft“ (Einzelinterview Ausbilder). Selbstverständlich wurde der Jugendliche abgemahnt, doch ist es auch unter dem Zeitdruck in der Ausbildungswerkstatt für die Gesamtwirkung in der Gruppe von entscheidender Bedeutung, dass dieser Vorfall in der Ausbildungsgruppe besprochen und vor den Gruppe die Verwendung von Nazi-Symbolen von den Ausbildern in aller Schärfe verurteilt wird. Ist es grundsätzlich auch Aufgabe eines betrieblichen Ausbilders bei Konflikten vermittelnd tätig zu sein⁸⁷, so stellen interkulturelle Konfliktsituationen Ausbilder noch vor besondere Herausforderungen, denn es kann notwendig sein, dass er einen ‚Spaß‘ als Konflikt erst thematisieren muss, er muss aktiv und öffentlich Partei für die Minderheit ergreifen und er muss sich bewusst sein, dass seine Äußerungen und sein Verhalten bezüglich der Minderheitengruppen in der Firma als exemplarisch für das Klima und den Umgangston im Betrieb von den Auszubildenden verstanden wird. Angesichts dieser Herausforderung greift ein Verständnis, das den Wert interkultureller Bildung vor allem mit Blick auf den Konfliktfall definiert, zu kurz⁸⁸, zumal so der interkulturelle Dialog auch automatisch immer als Problemfall gewertet wird, sondern es geht um die Regeln des alltäglichen Umgangs miteinander. Der alltägliche Umgang der Ausbilder mit den Herkunftssprachen ist eines der Signale, mit denen der Ausbilder den Auszubildenden sein Verhältnis zu den Migrationsgruppen veranschaulicht. Wenn Ausbilder die Verwendung der Herkunftssprache in ihrer Anwesenheit als Beleidigung oder Bedrohung empfinden, so ist die Interpretation dieser Situation nicht wertneutral und es wird dem anderen eine niedrige Absicht unterstellt. Diese Einschätzung teilt sich unbewusst den Auszubildenden mit und führt auch dazu, dass die Jugendlichen mit Migrationshintergrund ihre Herkunftssprache durch den Ausbilder nicht wertgeschätzt sehen. Das Anliegen der Ausbilder, alle Auszubildenden zu schützen, ist gerechtfertigt und wichtig wie der folgende Beitrag zeigt: „Sowie die anfangen jetzt in ihre Sprache reinzugehen oder so was, sag ich: ‚Also, hey komm! Wo sind wir hier?‘ Weil ich auch merke, einige sich dadurch dann nicht so ganz sicher und denken: ‚Was reden sie eigentlich da gerade über mich?‘ Gilt gerade auch für welche, die Mädels haben. Ja, ganz knallhart: Ich kann nicht kontrollieren, was er da sich auf polnisch oder auf türkisch oder auf sonst was unterhält“ (Einzelinterview Ausbilder). Dennoch sollte der Ausbilder über die Akzeptanz der Herkunftssprache situativ im Einzelfall entscheiden und eine Wertungsbalance herstellen, indem er von den Jugendlichen Grußformeln,

⁸⁷ „Andererseits – das gehört halt schon mit zu der Aufgabe eines Ausbilders da vermittelnd tätig zu sein und zu sagen: ‚Pass mal auf, da ist jetzt eine offene Frage und wenn die nicht untereinander geklärt wird, dann klären wir das zusammen erst mal mit allen‘ oder wie auch immer.“ (Fokusgruppe 2)

⁸⁸ „Das ist, denke ich mal, sehr gut, weil es ist doch ein sehr bunt gemischter Haufen bei uns in der Firma und da ist, denke ich mal, schon wichtig zu wissen, was für eine Kultur dahinter steckt bei demjenigen. Nicht, dass man was Falsches sagt und dann: ‚Oh, so war das aber nicht gemeint gewesen‘.“ (Einzelinterview Ausbilder)

Fachbegriffe oder Sprichwörter und Ähnliches aus verschiedenen Herkunftssprachen abrufen und diese auch selbst kontinuierlich in die Werkstattgespräche einstreuen. So ist für die Auszubildenden klar, dass allein pragmatische Gründe für Deutsch als Kommunikationssprache in der Werkstatt ausschlaggebend sind. Ähnlich wie in der Ausbildungswerkstatt interkulturelles Lernen vor allem im Konfliktfall ein Thema ist, wird es auch an den Beruflichen Schulen nur anlässlich eines spektakulären negativen Ereignisses wie zum Beispiel Terroranschlägen zum Unterrichtsgegenstand: „Das sind so Anlässe [9 / 11 Vf.], wo man dann punktuell darauf zukommen kann und das entsprechend auch aufarbeiten kann. Aber sonst so generell...doch, vielleicht im Fach Philosophie, zum Beispiel die unterschiedlichen Religionen. Das ist ja auch ein wesentlicher Punkt, den man herausarbeiten kann. Aber leider stehen dazu auch nicht immer genügend Lehrkräfte zur Verfügung“ (Fokusgruppe 3). Als Hauptanforderung wird auch im schulischen Rahmen in erster Hinsicht der Deutschspracherwerb der Jugendlichen mit Migrationshintergrund gesehen: „Das tiefgreifendste Problem ist einfach das Sprachproblem“ (Fokusgruppe 3). Doch auch wenn Defizite in der deutschen Sprache die schulische und berufliche Integration komplizieren, legt diese Betrachtung einseitig den Fokus auf die sprachliche Integrationsleistung des Zuwandernden und lässt Verhalten und Einstellungen der Mehrheitsbevölkerung außer Acht. Das interkulturelle Lernen der Auszubildenden in der Mehrheitsbevölkerung, ihre Sensibilisierung für die Zusammenarbeit mit Beschäftigten anderer Herkunftskulturen, die Erhöhung ihrer Mobilitätsbereitschaft durch die Vorstellung exemplarischer Migrationsbiographien und durch Orientierungshilfen im europäischen Arbeitsmarkt als Aspekte des interkulturellen Lernens werden von den Lehrenden nicht gesehen und auch die Verantwortliche der betrieblichen Ausbildung sieht Kenntnisse zur beruflichen Mobilität als Bestandteil „allgemeiner Bildung“, über die sich jeder „im privaten Leben“ informieren könne (Fokusgruppe 2). Die Befragungen der Auszubildenden haben jedoch gezeigt, dass das Bewusstsein für die zukünftige Bedeutung beruflicher Mobilität mehrheitlich nicht vorhanden ist, so dass sich privat die meisten nicht mit dem Thema beschäftigen. Da berufliche Mobilität politisch und volkswirtschaftlich zukünftig sinnvoll und gewollt ist, bleibt das Problem, in welchem Kontext diese Kompetenz vermittelt werden soll, weil sie betriebswirtschaftlich nur im Einzelfall von Vorteil ist. Fazit bleibt, dass weder im Berufsschulunterricht noch in der Ausbildungswerkstatt interkulturelles Lernen kontinuierlich stattfindet, da dieses Anliegen angesichts knapper Ausbildungszeiten hinter den harten konkreten Ausbildungsinhalten rangiert, die Personalressourcen fehlen und LehrerInnen wie AusbilderInnen auch für die Vermittlung dieser Inhalte in der Regel nicht qualifiziert sind.

Der Kontakt der Ausbilder zu den Eltern der Auszubildenden mit Migrationshintergrund funktioniert häufig auch durch die besondere Situation der Zusammenarbeit in der Firma gut. Die Eltern sind informiert über die Ausbildungssituation im Betrieb und die Ausbilder haben oft Gelegenheit mit Erziehungsberechtigten auch informelle Gespräche in der Kantine oder am Arbeitsplatz zu führen wie in den Einzelinterviews mehrfach erwähnt wurde. Deutlich schwieriger wird die Situation an den Beruflichen Schulen geschildert. Hier merkt eine Lehrerin an, dass „viele Eltern wegbleiben, gar nicht erst kommen, gerade so bei türkischen Eltern oder, also zum Beispiel Afghanen. Das ist häufig so, dass die Eltern nicht gut Deutsch sprechen. Ich merke das auch an den Entschuldigungen. Also häufig schreiben dann die Schüler die Entschuldigung und ich weiß auch gar nicht, ob die Eltern das dann verstehen, was die Schüler da zu Papier bringen“ (Fokusgruppe 3). Das Phänomen, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund öfter in der Theorie als in der praktischen Abschlussprüfung scheitern, findet neben unzureichenden Deutschkenntnissen hier eine weitere Begründung. Anders als an vielen allgemeinbildenden Schulen ist an den Beruflichen Schulen der Kontakt zum Elternhaus keine vorrangige Aufgabe, da die SchülerInnen und Schüler in vielen Fällen schon mündig sind, deshalb wurden hier anders als an allgemeinbildenden Schulen keine Strategien insbesondere für die Einbindung von Erziehungsberechtigten mit Migrationshintergrund entwickelt. Dieses wäre aber notwendig, da Eltern mit Migrationshintergrund einerseits vor der Schule als Vertretung staatlicher Gewalt oft Schwellenangst haben und andererseits ihre Erwartungen an die Leistung der Institution Schule den bundesdeutschen Vorstellungen nicht entsprechen. Aus der Äußerung der Lehrerin wird deutlich, dass sie die elterliche Kontrolle bei diesen Jugendlichen für unzureichend hält und eine präventive Zusammenarbeit von Schule und Elternhaus in problematischen Situationen nicht stattfindet, um Ausbildungsabbrüche oder Prüfungsversagen zu verhindern. Die Beruflichen Schulen jedoch sind mit dieser Kontrollaufgabe überfordert, zumal die SchülerInnen meist nur an einem Tag der Woche anwesend sind.

Zusammenfassend ergeben sich für uns aus den Erhebungen im Untersuchungsfeld *Ausbildung* folgende Ergebnisse und Empfehlungen im Allgemeinen:

- Um interkulturelles Lernen dauerhaft in die betriebliche Ausbildung zu integrieren ist es angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen in den Betrieben und den beruflichen Schulen notwendig externe Spezialisten mit der interkulturellen Bildung zu beauftragen. Unter den Aspekten ‚Glaubwürdigkeit‘

und ‚Wirkungstiefe‘ müssen die beauftragten Trainerteams interkulturell zusammengesetzt sein.

- Dieses interkulturelle Lernen sollte aber in einem schulischen oder betrieblichen Rahmen durchgeführt werden, da so den Auszubildenden der Stellenwert interkultureller Bildung vermittelt werden kann.
- In der Regel ist eher der Lernort ‚Schule‘ für die Durchführung von Modulen zur interkulturellen Bildung geeignet, doch in größeren Industriebetrieben, die wie unser Partnerbetrieb eine gemischtkulturelle Belegschaft haben, kann das Verhältnis der Auszubildenden wie deren Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten durch diese Trainings verbessert werden.
- Die Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft und die Vermittlung von Kenntnissen zur beruflichen Mobilität ist eine Kernaufgabe der interkulturellen Bildung, um junge ArbeitnehmerInnen auf den Arbeitsmarkt der Zukunft vorzubereiten.
- Langfristig wird die Verankerung interkulturellen Lernens in die betriebliche Ausbildung nur möglich sein, wenn gezielt Lehrende und Auszubildende mit Migrationshintergrund in Schulen und Betrieben eingestellt werden.
- Interkulturelle Bildung darf in Schulen und Betrieben nicht immer nur dann Thema werden, wenn es ein Problem gibt, sondern muss als Selbstverständlichkeit aufgewertet werden.
- Erkennen die Verantwortlichen der Beruflichen Schulen, dass diese ihrem Bildungsauftrag in Bezug auf Jugendliche mit Deutschdefiziten nicht nachkommen kann, so müssen die politischen und administrativen Entscheider detailliert und ungeschönt über diese Situation informiert werden und es müssen Verbesserungen eingefordert werden.
- Die Schule ist mit dem weiteren Bildungsauftrag ‚Interkulturelles Lernen‘ überfordert, wenn andererseits die Stundentafeln eingekürzt werden.
- Die besonderen Anforderungen der Elternarbeit bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der betrieblichen Ausbildung können aktuell weder von den Beruflichen Schulen noch den Ausbildungsbetrieben geleistet werden. Auch um die Aufgabe zu lösen, sollten Schulen und Ausbildungsbetriebe mit Fachdiensten wie dem Jugendmigrationsdienst kooperieren.

Und im Besonderen:

- Als Abschluss der ‚Kennenlernwoche‘ könnte man für die Auszubildenden ein betriebsinternes Planspiel entwickeln, das sie in Kontakt mit den MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen bringt, sie mit der

Arbeitssituation in verschiedenen Bereichen vertraut macht und dazu beiträgt das Verhältnis zu anderen Beschäftigten zu verbessern.

- Auszubildende, die im Stördienst eingesetzt sind, sollten auf die Situation vorbereitet und für die Gesprächsführung sensibilisiert werden.
- Auszubildende mit Migrationshintergrund könnten als fachsprachliche Unterstützung bei Maschineneinführungen oder Sicherheitstrainings eingesetzt werden.
- Auszubildende könnten wöchentlich /14 - tägig / monatlich eine mehrsprachige Radiosendung zu Firmennachrichten aufzeichnen und in die Kantine und die Pausenräume einspielen.
- Grundwissen zur Belegschaftsgeschichte sollten vermittelt werden, um das intergenerative Verhältnis zu verbessern.
- Diskriminierende Ausfälle sollten künftig von Ausbildern nicht als einmalige ‚Ausrutscher‘ betrachtet werden, auf die man von Fall zu Fall reagiert. Notwendig ist es, dass sich die Ausbilder untereinander präventiv auf eine Strategie verständigen, dass schon bei der Einführung die gute interkulturelle Zusammenarbeit als Betriebsziel vermittelt wird und klar formulierte Regeln zum Umgang miteinander aufgestellt werden.
- Diskriminierende Scherze und Späße sowie die Zuweisung von Identitäten [Du Pole /Vf.] sind verboten.
- Kommt es zu diskriminierenden Vorfällen werden diese grundsätzlich in der Gruppe erörtert, um für alle Auszubildenden transparent zu machen, welche Konsequenzen so ein Verhalten nach sich zieht und den Ausbildern für eine deutliche Stellungnahme ein Forum zu geben.
- Die verschiedenen Herkunftssprachen sollten neben der Mehrheitssprache Deutsch in der Ausbildungswerkstatt bewusster gewürdigt werden. Ausbilder sollten ihre Angst vor dem Kontrollverlust abbauen und ihrer Wertschätzung der anderen Sprachen dadurch Ausdruck geben, dass sie Grußformeln, Redewendungen und Fachbegriffe aus anderen Sprachen einfordern und selbst im Gespräch mit den Auszubildenden verwenden.

5. Darstellung der Ergebnisse und Empfehlungen im gesamten Unternehmen

Auch die Befragung im gesamten Unternehmen zog sich über mehrere Monate hin. An eine ausführliche Sacherhebung zu Beginn des Jahres 2006 schlossen sich dann in den Monaten Mai und Juni die Befragung I mittels Fragebogen, in den Monaten Juli und August die Befragung II in Form der Einzelinterviews und in den Monaten November und Dezember schließlich die Befragung III, das heißt die Fokusgruppeninterviews, an. Analog zum Aufbau des Fragebogens⁸⁹ waren auch die Fragen der Einzelinterviews zu den vorbestimmten Untersuchungsfeldern in Gruppen gebündelt, zusätzlich wurde aber auch die Zusammenarbeit von Männern und Frauen in die Befragung aufgenommen:

0. Persönliche Beziehungen zur Firma und den KollegInnen

1. Wie sind Sie auf diesen Arbeitgeber aufmerksam geworden?
2. Sind Sie stolz auf Ihre Arbeit in der Firma?
3. Fühlen Sie sich in dieser Firma als Mitarbeiter/in anerkannt?
4. Haben Sie sich mit KollegInnen aus anderen Ländern angefreundet?

I. Anerkennungssystem

5. Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte Ihre Arbeit anerkennt?
6. Wann sind Sie zuletzt vom/von der Vorgesetzten gelobt worden?
7. Schildern Sie bitte den Anlass und die Form der Anerkennung!
8. Welche Form der Anerkennung erwarten Sie von Ihrem Vorgesetzten?

II. Weiterbildung und Qualifizierung

9. Haben Sie schon an Weiterbildungsangeboten der Firma teilgenommen?
10. Können Sie schildern, wie Sie dazu gekommen sind? Durch eigene Initiative oder durch Anweisung des Vorgesetzten?
11. Fühlen Sie sich über die Weiterbildungsangebote der Firma ausreichend informiert?
12. Wie beurteilen Sie die Inhalte und Methoden der Weiterbildungskurse bezogen auf die interkulturelle Zusammensetzung der Belegschaft in der Firma?

⁸⁹ siehe Anhang 12

13. Welche weiteren Bildungsangebote wünschen Sie sich?

III. Gesundheitsvorsorge

14. Wie oft und für welche Vorsorgeuntersuchung waren Sie am häufigsten beim Betriebsarzt?

15. Wie wichtig ist der Betriebsarzt für Sie?

16. Mit welchen Krankheiten gehen Sie regelmäßig zum Betriebsarzt?

17. Mit welchen gesundheitlichen Dienstleistungen des Betriebsarztes sind Sie zufrieden bzw. unzufrieden? Können Sie einige Beispiele nennen?

18. Haben Sie schon an einer Gesundheitswoche der Firma teilgenommen und wurde Ihre Erwartung erfüllt? Wenn ja, inwiefern und wenn nein, warum nicht?

19. Wie beurteilen Sie die Suchtprävention in der Firma?

20. Wie sollen Ihrer Meinung nach die Suchtprobleme in der Firma behandelt werden?

IV. Unfallverhütung

21. Wie beurteilen Sie die Sicherheitsinformationen in der Firma?

22. Sind Sie mit der Betreuung des Sicherheitsbeauftragten am Arbeitsplatz zufrieden?

23. Wie beurteilen Sie die Sicherheitsmaßnahmen am Arbeitsplatz?

24. Was sind die Ursachen der Unfälle am Arbeitsplatz und was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, damit die Zahl der Arbeitsunfälle weiter reduziert wird?

25. Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen den VorarbeiterInnen und Sicherheitsbeauftragten beschreiben?

V. Mitbestimmung

26. Welche Bedeutung hat der Betriebsrat für Sie in der Firma?

27. Haben Sie schon den Betriebsrat um Unterstützung bzw. Rat gebeten?

28. Wie beurteilen Sie die Arbeit des Betriebsrates, bezogen auf Ihre Interessenvertretung in der Firma?

29. Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Arbeit des Betriebsrates in der Firma?

VI. Gender-Aspekte

1. Wie fühlen Sie sich als Frau in dieser von Männern dominierten Firma?
2. Werden Sie von Ihren männlichen Kollegen als gleichberechtigte Mitarbeiterin anerkannt?
3. Wie sehen Sie die allgemeine Situation der Frauen in der Firma? (Konkrete Beispiele nennen / Mann – Frau Verhältnis bei der Arbeit beschreiben):
 - Zusammenarbeit mit KollegInnen
 - Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten
 - Aufstiegschancen
4. Beschreiben Sie bitte Ihre Erfahrungen als Frau in dieser Firma!

Die aufgeführten Fragen bildeten für den Interviewer einen Orientierungsrahmen, der jedoch hinsichtlich vertiefender Nachfragen oder unterschiedlicher Akzentuierungen, je nachdem, welches Profil der oder die zu Interviewende hatte, offen blieb. Auch wurden die Fragen durch nähere Erläuterungen, Beispiele und Übersetzungshilfen dem Deutschniveau der Interviewpartner angepasst. Aus diesen Gründen sind die Einzelinterviews bezüglich ihres Umfangs sehr unterschiedlich.

Die Fokusgruppen wurden ebenfalls unter dem Aspekt der betrieblichen Untersuchungsfelder geordnet, indem zwei Themenbündel festgelegt wurden:

- Fokusgruppen 1 / 2: Gesundheitsvorsorge, Suchtprävention, Unfallverhütung
- Fokusgruppen 3 / 4: Weiterbildung, Qualifizierung, Anerkennungssystem,

die in zwei jeweils getrennten Gruppen von Funktionsträgern in diesen Unternehmensbereichen und Beschäftigten aus verschiedenen Abteilungen diskutiert wurden. Ergänzend als Querschnittsthema wurde in zwei weiteren Gruppen über die Situation der weiblichen Beschäftigten gesprochen, wobei die Fokusgruppe 5 ausschließlich mit weiblichen Funktionsträgerinnen und die Fokusgruppe 6 analog mit MitarbeiterInnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen besetzt war. Folgende Fragen wurden in den Gruppen erläutert:

Fokusgruppe 1

1. Welche betrieblichen Ziele verfolgen Sie mit dem Angebot zur Gesundheitsvorsorge?
2. Wie wurden die Angebote zur Gesundheitsvorsorge nach Ihrer Erfahrung bisher von den Beschäftigten mit Migrationshintergrund angenommen? Gibt es geschlechtsspezifische Besonderheiten?
3. Warum ist es so schwierig, Angebote zur Suchtprävention an Betroffene zu vermitteln?

4. Gibt es nach Ihrer Erfahrung kulturspezifische Suchterkrankungen bzw. geschlechtsspezifische Besonderheiten?
5. Welches sind nach Ihrer Einschätzung die häufigsten Unfallursachen?
6. Welche Maßnahmen zur Sicherheit sind am erfolgreichsten?

Fokusgruppe 2

1. Welche Angebote zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge sind nach Ihrer Meinung sinnvoll?
2. Welche Angebote zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge wünschen Sie sich?
3. Wie reagieren Sie, wenn ein Kollege / eine Kollegin im Team Suchtprobleme hat?
4. Wie müsste ein Verfahren aussehen, damit Sie sich an eine offizielle Stelle wenden könnten?
5. Welches sind nach Ihrer Einschätzung die häufigsten Unfallursachen?
6. Welche Maßnahmen zur Sicherheit sind nach Ihrer Meinung am erfolgreichsten?

Fokusgruppe 3

1. Welche Ziele verfolgen Sie mit der innerbetrieblichen Weiterbildung?
2. Welche Angebote zur betrieblichen Weiterbildung werden nach Ihrer Erfahrung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund besonders gut angenommen?
3. Welche Qualifizierungsangebote werden nach Ihrer Einschätzung in Zukunft besonders wichtig sein?
4. Welche Methode funktioniert nach Ihrer Erfahrung bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund besonders gut?
5. Wie schätzen Sie die Bedeutung betrieblicher Anerkennung (Lob / Gutschein / Prämie) für die Motivation und Leistung der Beschäftigten ein?
6. Wie hat sich das betriebliche Anerkennungssystem in den letzten zwanzig Jahren verändert?

Fokusgruppe 4

1. Welche Angebote zur innerbetrieblichen Weiterbildung sind für Sie interessant?
2. Warum interessieren Sie diese Angebote besonders?
3. Nach welcher Methode lernen Sie am besten?
4. Was müsste die Firma tun, damit Sie häufiger an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen?
5. Welche Fähigkeiten muss ein Trainer / eine Trainerin nach Ihrer Meinung haben?

Fokusgruppe 5

1. Mit welchen Problemen hat nach Ihrer Erfahrung eine weibliche Beschäftigte in dieser Firma zu kämpfen?
2. Wie einfach bzw. schwierig war für Sie als Frau der berufliche Aufstieg?
3. Haben nach Ihrer Erfahrung Frauen mit Migrationshintergrund besondere Probleme?
4. Wie werden sie nach Ihrer Einschätzung als Frau in einer Vorgesetztenposition von Mitarbeitern ohne / mit Migrationshintergrund wahrgenommen?

Fokusgruppe 6

1. Mit welchen Problemen hat nach Ihrer Erfahrung eine weibliche Beschäftigte in dieser Firma zu kämpfen?
2. Haben nach Ihrer Erfahrung Frauen mit Migrationshintergrund besondere Probleme?
3. Wie hat sich nach Ihrer Einschätzung die Situation von Frauen im Betrieb in den letzten Jahren verändert?
4. Was kann der Betrieb tun, damit sich die berufliche Situation von Frauen verbessert?

Auch in den Fokusgruppen gaben die obigen Fragen in erster Linie den inhaltlichen Rahmen für den Moderatoren vor und selbstverständlich wurde auch hier die Gesprächsführung an den unterschiedlichen Deutschkenntnissen der GesprächspartnerInnen ausgerichtet. Bewusst wurde mit der Moderation der Fokusgruppen ein Projektmitarbeiter beauftragt, dessen Muttersprache nicht Deutsch ist, um auch andere Teilnehmende mit Migrationshintergrund zu ermuntern und einer Gesprächsdominanz der Muttersprachler vorzubeugen. Die Dauer der Fokusgruppeninterviews betrug im Schnitt 60 Minuten. Auf einen Gesprächsmitschnitt wurde auf Wunsch einiger TeilnehmerInnen verzichtet, allerdings wurden Mitschriften erstellt. Wie für den Ausbildungsbereich auch geht die nachfolgende Auswertung nicht gesondert nach den Befragungsformen vor, sondern fasst die Ergebnisse für die jeweiligen Untersuchungsschwerpunkte zusammen. Eine detaillierte Auswertung der Befragung I ist im Anhang beigefügt.⁹⁰ Die Auswertung der Befragung I erfolgte nach zwei Kriterienbündeln: Eine erste Auswertung differenzierte nach Geschlecht und Alter der Befragten, in der zweiten Auswertung wurde der Migrationshintergrund und der Abschluss einer Berufsausbildung in der Bundesrepublik berücksichtigt. Auch aus ausgewählten Einzelinterviews der Befragung II sind Auszüge im Anhang veröffentlicht,

⁹⁰ siehe Anhang 29 und 30

Da die Fragen zum Teil Mehrfachnennungen ermöglichen, da aber auch nicht alle Fragen von jedem Interviewpartner beantwortet wurden, decken sich einzelne Erhebungsergebnisse nicht immer mit den absoluten Zahlen.

während die Fokusgruppeninterviews nur zusammenfassend unter Verweis auf einzelne Äußerungen in die Auswertung einfließen.

Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld *Weiterbildung und Qualifizierung* und Empfehlungen

Nach Aussage der Teilnehmenden in der Fokusgruppe 3 sollen mit den Weiterbildungsangeboten im Wesentlichen vier Ziele verfolgt werden:

- Weiterbildung soll Beschäftigte befähigen, die Stellenanforderungen zu erfüllen
- Weiterbildung soll Beschäftigte befähigen, sorgfältiger und qualitativ besser zu arbeiten
- Weiterbildung soll Beschäftigte befähigen an neuen Maschinen zu arbeiten
- Durch das Erlernen der Firmensprachen Deutsch und Englisch sollen der Betrieb und betriebliche Abläufe für Beschäftigte transparenter werden und die Beschäftigten sollen berufliche Entwicklungsperspektiven gewinnen.

Demgegenüber ist die wichtigste Motivation der Beschäftigten, an Weiterbildungsangeboten teilzunehmen, die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes. Bei dieser Entscheidung fällt auf, dass die Mehrheit der angelernten MitarbeiterInnen dieses Motiv als wichtigstes benennt, während die Beschäftigten mit einer Berufsausbildung an erster Stelle das Interesse nennen, unabhängig davon, ob ein Migrationshintergrund vorliegt.⁹¹ Man kann also davon ausgehen, dass die angelernten Beschäftigten sich des Qualifizierungsdrucks aufgrund der technologischen Entwicklung sehr bewusst sind. Das Interesse, an neuen Maschinen zu arbeiten, wird von den Beschäftigten ebenfalls als vorrangiger Grund benannt, während das Motiv der Transparenz offensichtlich keine Rolle spielt. Im Unternehmen werden sowohl interne als auch externe Schulungen angeboten. Mehrheitlich finden die Schulungen im Betrieb statt. Der Weiterbildungskatalog für das Jahr 2006 umfasste insgesamt 41 Angebote, davon 16 Schulungen zur Mechanik, zu neuen Techniken und zur Produktionsdokumentation. Zudem gab es Qualifizierungsangebote zum Gabelstaplerfahrer und zum Kranführer. Es wurden 6 Angebote im Bereich Sicherheit und Erste Hilfe gemacht und 9 unterschiedliche PC-Kurse angeboten. Für Beschäftigte in der Verwaltung gab es Schulungen zum Zeitmanagement, zur Rhetorik und zur Präsentationstechnik. Weitere Themen waren Recht und Produkthaftung. Außerdem wurden für alle Beschäftigten Sprachlehrgänge in Deutsch und Englisch angeboten. Da

⁹¹ Siehe Anhang 29 und 30, Frage 14

der Betrieb intern auch im betriebstechnischen Bereich viele Angebote macht, wird für Interessierte ein ‚Train the Trainer‘-Seminar durchgeführt. Die Personalabteilung des Betriebs evaluiert regelmäßig die Weiterbildungsangebote hinsichtlich der Teilnehmer- und Stundenzahlen. Eine Auswertung der Trainingsübersicht seit dem Jahr 2000 zeigt, dass die fachbezogenen Maßnahmen, also Schulungen mit unmittelbarem Bezug zur ausgeübten Tätigkeit, sowohl vom Stundenumfang als auch von den Teilnehmerzahlen den größten Raum einnehmen. Hinsichtlich der Teilnehmenden rangierten Computerkurse auf Platz zwei.⁹² Auffällig ist auch, dass die HS&E-Schulungen zur Betriebssicherheit zunehmend intensiviert wurden, ihre Zahl stieg von 7 im Jahr 2000 auf 36 Maßnahmen in 2005, eine Beobachtung, auf die im Rahmen des Untersuchungsfelds ‚Unfallverhütung‘ noch einmal eingegangen wird. Abgesehen von einem ‚Boom‘ im Jahr 2002, als der Englischkurs eingeführt wurde, sind die Lehrgänge in Deutsch und Englisch mit Teilnehmerzahlen zwischen 12 und 48 Beschäftigten pro Jahr von untergeordneter Bedeutung. In einer Betriebsvereinbarung wurde geregelt, dass fachbezogene Schulungen, die vom Vorgesetzten angeordnet wurden, als Arbeitszeit berechnet werden, andere Kursangebote können kostenlos in der Freizeit wahrgenommen werden. Dies gilt auch für die sogenannte Initiativmeldung, zu der die Betriebsvereinbarung anmerkt: „Mitarbeiter, die sich über den Bedarf der aktuellen Position hinaus weiterbilden möchten, können sich schriftlich für die im Schulungskatalog angebotenen Kurse vormerken lassen. Sind Schulungsplätze frei, werden die Mitarbeiter davon in Kenntnis gesetzt.“ Während der Diskussion in der Fokusgruppe 3 wurde von den beteiligten FunktionsträgerInnen mehrheitlich betont, dass die Angebote zur Weiterbildung insbesondere von Beschäftigten in der Produktion überwiegend schlecht angenommen würden. Eine Erklärung wurde unter anderem darin gesehen, dass eine klare Zielorientierung fehle; so sei es vorgekommen, dass die MitarbeiterInnen den einen Tag an einer neuen Maschine angelernt würden und diese Maschine am nächsten Tag verschwunden sei. Sicher kann eine solche Erfahrung für Beschäftigte in der Produktion demotivierend sein, andererseits ist kein Lernvorgang überflüssig, auch wenn man das Erlernete nicht oder nicht sofort anwenden kann. Als alleinige Erklärung für eine mangelnde Weiterbildungsmotivation, die bei den Produktionsbeschäftigten vermutet wird, ist diese Erfahrung sicher nicht ausreichend. Um weitere Antworten zu finden, soll das Untersuchungsfeld *Weiterbildung und Qualifikation* unter den Aspekten ‚Information, Zugänge, Organisation und Methoden‘ analysiert werden, wobei die Ergebnisse zum Deutschkurs gesondert dargestellt werden.

⁹² zwischen 250 und 330 Teilnehmende pro Jahr

Über die jährlichen Weiterbildungsangebote informiert ein schon erwähnter Weiterbildungskatalog, der in der Personalabteilung und beim Betriebsrat eingesehen werden kann. Zudem wird dieser Katalog ins Intranet der Firma eingestellt und firmenintern per E-Mail verschickt. Wenn einzelne Angebote noch Plätze frei haben, informiert auch die Firmenzeitung manchmal über Teilnahmemöglichkeiten. Außerdem können Beschäftigte in der Produktion den/die Vorarbeiter/in bitten, ihnen ein bestimmtes Angebot auszudrucken. Ein Versuch, den Weiterbildungskatalog für alle Beschäftigten in der Kantine auszulegen, ist daran gescheitert, dass er nach kurzer Zeit von einem ‚Interessenten‘ mitgenommen wurde. Schon die Ergebnisse der Befragung I deuten eine Differenz zwischen Angestellten und Beschäftigten in der Produktion an: Die Mehrheit der Befragten gibt als Informationsquelle den Betriebsrat und Aushänge an; bezieht man die Kriterien Berufsausbildung und Migrationshintergrund mit ein, dann zeigt sich, dass mehrheitlich der angelernte Beschäftigte mit Migrationshintergrund diese Quellen nutzt, während das Intranet und die E-Mail von Beschäftigten mit Berufsausbildung und ohne Migrationshintergrund bevorzugt werden.⁹³ Aussagen in den Einzelinterviews bestätigen den Eindruck, dass vor allem Angestellte in der Verwaltung mit eigenem PC das Intranet und die E-Mail nutzen.⁹⁴ Im Gegensatz zu den PC-Nutzern fühlen sich die Beschäftigten in der Produktion häufig nicht ausreichend informiert: „Nein, weil die Informationen nur im Betriebsratsbüro oder im Netz sind und alle haben nicht den Netzzugang. Ich muss immer zum Betriebsrat gehen, damit ich die Informationen hole. Die Informationen sind kaum auf dem Schwarzen Brett zu lesen.“⁹⁵ Viele InterviewpartnerInnen aus der Produktion empfinden den Gang zum Betriebsrat oder ins Personalbüro als unnötige Barriere und einer äußert sogar die Vermutung: „Ich habe den Eindruck, dass die Vorgesetzten nicht wollen, dass viele Mitarbeiter sich weiterbilden.“⁹⁶ Auch die Möglichkeit, sich vom Vorarbeiter ein Angebot ausdrucken zu lassen, wird kaum genutzt, da die Beschäftigten in der Produktion mehrheitlich keine Idee haben, welche Angebote es gibt und was für sie in Frage käme.⁹⁷ Die derzeitige Informationssituation fördert nicht die Weiterbildungsmotivation vieler MitarbeiterInnen in der Produktion, denn „man weiß irgendwie zwar, dass es so etwas gibt, aber es ist nicht so, dass man es irgendwo hängen sieht und denkt: ‚Oh ja, das kann man mal angucken!‘ Also, man

⁹³ siehe Anhang 29 und 30, Frage 13

⁹⁴ z.B. Interview 4 / Verkaufsabteilung: „Ja, es steht hier im Netz und man kann auch bei der Personalabteilung nachfragen. Es steht auch dabei, wo man nachfragen kann. Ja, ich fühle mich ausreichend informiert.“

⁹⁵ Interview 10; siehe auch Anhang 31 Interview 23: „Nein, im PC-Bereich könnte ich mehr Informationen gebrauchen und ich bekomme fast keine Informationen über Weiterbildungskurse.“

⁹⁶ Interview 28

⁹⁷ Interview 15: „Erst wenn die Angebote vorliegen, dann kann ich mich für einen Kurs entscheiden.“

wird gar nicht daran erinnert.⁹⁸ Hier würden mehr Aushänge, wie viele Interviewpartner vorschlagen, sicher den Informationsfluss verbessern, aber auch die Aufstellung eines Computers mit Zugang zum Intranet in jedem Pausenraum wäre vielleicht eine Möglichkeit. Eine weitere Motivationsbremse könnte darin liegen, dass die Beschäftigten in der Produktion den Eindruck gewinnen, dass die Weiterbildungsangebote bei niedriger Auftragslage als Lückenbüßer fungieren: „Sie haben uns angeboten, wir müssen das machen, weil wir in dem Jahr weniger arbeiten, sagen sie, wir müssen arbeiten oder einen Weiterbildungskurs machen.“⁹⁹ Auch der Zugang zu Kursangeboten gestaltet sich für Beschäftigte in der Produktion nicht unproblematisch. Der Weg in die Schulung führt in der Regel über den Vorarbeiter oder die Vorarbeiterin: „Dann redest du mit deinem Vorgesetzten: ‚Das Angebot kannst du machen‘ ,oder: ‚Das und das Angebot kannst du auch machen‘.“¹⁰⁰ Kommt ein/eine Mitarbeiter/in aus einer Herkunftskultur die stärker hierarchisch oder kollektiv betont ist, wird oft auch erwartet, dass der Vorgesetzte die Schulung vorschlägt: „Ich weiß, dass es so was gibt, aber ich bin noch nicht persönlich angesprochen worden.“¹⁰¹ Diese organisatorische Situation setzt bei den VorarbeiterInnen einen hohen Grad an Aufmerksamkeit und vorausschauender Planung voraus. Im schlimmsten Fall funktionieren die VorarbeiterInnen als Filter, der im Interesse der eigenen problemlosen Arbeitsorganisation Weiterbildungswünsche nicht fördert, sondern erstickt. So berichtet ein Beschäftigter mit Migrationshintergrund, der seit 10 Jahren in der Firma ist: „Ich habe noch nicht an einer Weiterbildung teilgenommen. Ich wurde noch nicht angefragt und mein Vorarbeiter hat gesagt: ‚Vielleicht irgendwann mal.“¹⁰², und eine Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund, die seit 34 Jahren im Betrieb beschäftigt ist, wünscht sich einen Deutschsprachkurs.¹⁰³ Diese Gefahr betrifft nicht nur Beschäftigte mit Migrationshintergrund, denn ein angelernter Mitarbeiter deutscher Herkunft berichtet ebenfalls, dass er trotz 21-jähriger Betriebszugehörigkeit nie an einer Weiterbildung teilgenommen habe, und äußert: „PC, wenn ich die Wahl hätte, würde ich sagen PC... Weiterbildung ist gut, aber es ist ja für manche Tätigkeit, die ich ausführe, nicht so wichtig, sag ich mal.“¹⁰⁴ Dieser Selbstbeschränkung eines 46-Jährigen, die eine Weiterbildung nur auf den unmittelbaren arbeitsplatzbezogenen Nutzen fokussiert, muss angesichts der erhöhten Anforderungen an die geistige Flexibilität der Arbeitskräfte in der Produktion aktiv entgegengewirkt werden. Ein

⁹⁸ Interview 25

⁹⁹ Interview 24

¹⁰⁰ Interview 19

¹⁰¹ Interview 15; Kulturkategorien nach Geert Hofstede; „Lokales Denken, globales Handeln“; München 2001

¹⁰² Interview 15

¹⁰³ Interview 3: „Ich würde mir die deutsche Sprache wünschen.“

¹⁰⁴ Interview 21

Interviewpartner, der auch als interner Trainer arbeitet, macht zu Recht darauf aufmerksam, dass Weiterbildung über den unmittelbaren arbeitsplatzbezogenen Bedarf hinaus Potentiale erschließen kann, die auch betrieblich von Vorteil sind: „Wenn der Mitarbeiter PC-Kurse möchte, zum Beispiel Excel, sollte man nicht dagegen sein, wenn er vielleicht nicht mit Excel arbeitet. Das kann sich ja entwickeln. Wenn er Excel erst mal kann, wird er Excel doch benutzen und man hat selbst den Vorteil davon.“¹⁰⁵ Dieser Interviewpartner verweist auch auf sogenannte „Beurteilungsgespräche“, mit denen eine Zeit lang der individuelle Weiterbildungsbedarf ermittelt wurde.¹⁰⁶ Die Betriebsvereinbarung bezüglich dieser Beurteilungsgespräche wurde jedoch in der Vergangenheit vom Betriebsrat gekündigt. Könnten sich die betrieblichen Partner zu diesem Punkt noch einmal verständigen, würde man den Akzent auf individuelle Entwicklungsgespräche legen und diese auch so nennen, dann wäre dies sowohl für die Beschäftigten als auch für die Personalabteilung von Vorteil, denn die MitarbeiterInnen hätten ein Forum, um individuell ihren Bedarf kundzutun, und die Ermittlung des Trainingsbedarfs insgesamt wäre für die Personalabteilung präziser als nur durch die AbteilungsleiterInnen, wie es jetzt geschieht.

Ogleich die Befragung I zeigt, dass Schulungen nur selten abgebrochen werden und die Ursachen dafür vielfältig sind, gibt es doch zu denken, dass alle fünf Nennungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund kamen.¹⁰⁷ Nur in einem Fall wurden mangelnde Deutschkenntnisse angegeben, in den anderen Fällen wurden ungünstige Trainingszeiten, Personalengpässe in der Produktion und Krankheit als Ursachen benannt. Ein besonderes Problem für Beschäftigte im Schichtbetrieb stellen sicher die Kurszeiten dar. In der Fokusgruppe 4 wurde angemerkt, dass die Unterrichtszeiten des Englischkurses in erster Linie den Arbeitszeiten der Verwaltung angepasst seien und die Teilnehmenden merkten für die Sprachkurse an, dass man vor Schichtbeginn aufmerksamer und lernfähiger sei als nach Schichtende. Besonders bei einem fortlaufenden Angebot wie einem Sprachkurs ist eine flexible Anpassung an den Schichtbetrieb eine wichtige Voraussetzung für die kontinuierliche und erfolgreiche Teilnahme. Als ein weiterer Grund für einen Kursabbruch wurde genannt, die Lehrerin habe entschieden, dass der Teilnehmer den Kurs nicht brauche. Diese Angabe bezieht sich auf den Deutschkurs, der betriebsintern seit vielen Jahren angeboten wird. Ein kostenfreier Deutschkurs, der bei einigen Teilnehmenden als Arbeitszeit angerechnet

¹⁰⁵ Interview 20

¹⁰⁶ Interview 20: „Man hat das Beurteilungsgespräche genannt, sind aber eigentlich Gespräche, um den Schulungsbedarf zu ermitteln. Zum Beispiel geht man da auf den Mitarbeiter ein.“ Diese Beurteilungsgespräche wurden auch in der Fokusgruppe 3 diskutiert.

¹⁰⁷ Anhang 29 und 30; Frage 15

wird¹⁰⁸ und für die Beschäftigten bequem in den Räumen des Betriebs durchgeführt wird, ist keine Selbstverständlichkeit und zeigt, dass der Betrieb um die Förderung und Integration seiner Beschäftigten mit Migrationshintergrund bemüht ist. Dennoch wird dieses Angebot von den Beschäftigten kaum wahrgenommen, wie die Auswertungszahlen zeigen und die Teilnehmenden in der Fokusgruppe 3 mehrfach betonen. Obgleich die Lehrkraft des Deutschkurses in den Interviews von KursteilnehmerInnen mehrfach gelobt wurde, hat der Deutschkurs bei vielen Beschäftigten mit Migrationshintergrund ein schlechtes Image: „Das hat aufgehört. Wir haben Nachricht immer bekommen am PC: ‚Da gibt es Angebote!‘ Aber in der letzten Zeit nicht mehr, ausgenommen vom Sprachkurs ‚Anfänger Deutsch‘.“¹⁰⁹ Schon der Titel ‚Anfänger Deutsch‘ ist unattraktiv, denn wer lässt sich schon gern als Anfänger bezeichnen. Auch die Praxis der ‚Deutschkursverordnung‘ durch Vorgesetzte trägt zu diesem schlechten Image bei, scheint der Deutschkurs doch so etwas wie eine ‚Strafkompanie‘ zu sein. Ein weiterer Grund ist, dass ein Kurs, der irgendwann angefangen hat und augenscheinlich niemals endet, nicht sonderlich für eine Teilnahme motiviert. Durch den fehlenden Bezug des Kursinhaltes zum betrieblichen Umfeld scheint den meisten Beschäftigten mit Migrationshintergrund der Qualifizierungsgewinn zweifelhaft und sie stufen diese Weiterbildung als drittklassiges Billigangebot ein. Mehr Unterrichtszeit, wie sich ein Vorgesetzter wünscht, damit alle „auf ein Niveau kommen“, würde am mangelnden Interesse nichts ändern.¹¹⁰ Auch ist die Erwartung durch einen Deutschkurs annähernd muttersprachliche Kenntnisse zu vermitteln illusorisch. Sinnvoller wäre eine deutlichen Modularisierung des Deutschkursangebotes. Die Zahl der Kursstunden sollte geteilt werden, um einerseits einen ‚Grundkurs Deutsch‘ einzurichten, dessen Laufzeit 6 Monate beträgt, der zweimal im Jahr angeboten und der mit einem Test abgeschlossen wird. Die Teilnahme an diesem Kurs könnte dann sowohl freiwillig als auch vom Vorgesetzten angeordnet werden, aber mit dem bestandenen Test ist diese ‚Zwangsverpflichtung‘ beendet. Mit den freigewordenen Kursstunden sollten viermal im Jahr über eine Laufzeit von jeweils 3 Monaten spezielle Angebote zu betrieblichen Anforderungen gemacht werden wie zum Beispiel die Meldung eines Störfalls, das Ausfüllen von Prozessregelkarten oder das allgemeine Verständnis für Arbeitskarten. Selbstverständlich sollten auch in diesen Kursen eine erfolgreiche Teilnahme bestätigt werden. So werden auch Anforderungen an die Unterrichtsmethodik berücksichtigt, die sowohl in der Fokusgruppe 3 als auch in der Fokusgruppe 4 formuliert wurden:

¹⁰⁸ Wird die Teilnahme am Deutschkurs vom Vorgesetzten angeordnet, gilt die Teilnahme am Kurs als Arbeitszeit.

¹⁰⁹ Anhang 32 Interview 2

¹¹⁰ Interview 18

Jeder Kurs müsse einen deutlichen Praxisbezug haben und sollte möglichst mit Material und Symbolen arbeiten, die den Teilnehmenden aus ihrem Arbeitsalltag vertraut sind. Während Angestellte E-Learning-Angebote attraktiv finden und zum Teil nutzen¹¹¹, ist dieses Angebot für Beschäftigte aus der Produktion unabhängig ob mit oder ohne Migrationshintergrund nicht interessant, weil man keine Möglichkeit habe, sofort nachzufragen (Fokusgruppe 4). Ähnlich wie für die Deutschkurse vorgeschlagen, möchten einige Interviewte eine stärkere Modularisierung einiger Kursangebote: „Aber es gibt PC-Kurse oder den Anfängerkurs zum Beispiel, unter denen sind zehn verschiedene Themen und davon brauche ich vielleicht fünf bis sechs. Ich muss die anderen vier oder fünf machen, die ich nie brauche, wo ich mich erst einmal auf die ersten fünf konzentrieren wollte, damit ich überhaupt begreife...Die Themen der Weiterbildungskurse werden so festgelegt, dass ich innerhalb eines Kurses keine Auswahlmöglichkeit habe“¹¹² und ein Trainer merkt an: „...in dieser Hinsicht könnten sie manchmal ein bisschen besser ausgearbeitet werden, dass man sich vorher genauer Gedanken macht über die Struktur der Kurse.“¹¹³ InterviewpartnerInnen mit Migrationshintergrund loben häufiger die betriebsinternen TrainerInnen und betonen, dass diese Verständnisprobleme berücksichtigen würden¹¹⁴, und ein Trainer beschreibt, wie er in einem PC-Kurs die Binnendifferenzierung umsetzt: „Es gibt Kurse, da sind Mitarbeiter dabei, die haben sprachliche Probleme und kommen nicht hinterher. Dann schaffe ich nicht alles, aber immerhin die Hälfte, das langt schon...Ich setze Übungszeit ein, wo die Leute selber mal machen, wenn ich das Gefühl habe, dass einer nicht verstanden hat. Dann haben die Leute die Möglichkeit zu üben und ich gehe zu dieser Person, also Zeit muss man sich nehmen.“¹¹⁵ Sicher ist das Vorgehen dieses Trainers kein Einzelfall und doch hängt der Kurserfolg wesentlich von der Sensibilität bzw. den Fähigkeiten des/der jeweiligen Trainers/in ab und auch das angestrebte Lernziel wird nur zum Teil erreicht. Effizienter wäre hier vielleicht die Einteilung der Kursteilnehmenden „nach ihren Sprachkenntnissen“, wie ein Interviewpartner vorschlägt und wie auch in der Fokusgruppe 4 diskutiert wurde.¹¹⁶ Dass eine Differenzierung nach Vorwissen Frustrationen vorbeugt und nicht nur hinsichtlich der Deutschkenntnisse sinnvoll ist, zeigt die Erfahrung eines Beschäftigten ohne Migrationshintergrund: „Es wird keine Rücksicht genommen, ob man der deutschen Sprache mächtig ist oder nicht. Es kommt vielleicht darauf an, wie groß die Gruppe ist und wie viel Zeit man hat...Es kommt auf so viele Faktoren an. Wenn man

¹¹¹ zum Beispiel Interview 30

¹¹² Interview 5

¹¹³ Anhang 33 Interview 11

¹¹⁴ siehe zum Beispiel Anhang 31 Interview 23

¹¹⁵ Interview 20

¹¹⁶ Interview 27

eine große Gruppe hat und die einen haben zu Hause einen PC und die anderen nicht, können auch Deutsche sein. Die verstehen das nicht, welcher Türke versteht das dann?“¹¹⁷ Eine Differenzierung nach Vorwissen für einige Weiterbildungsangebote würde also nicht nur die Lerneffizienz steigern, sondern auch die Weiterbildungsmotivation der Beschäftigten fördern, wie dieses Beispiel zeigt. Eine andere Anregung aus der Fokusgruppe 4, aber auch von einigen Interviewten war der punktuelle Einsatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, die über gute Deutschkenntnisse verfügen, als Co-Trainer, insbesondere, wenn es um neue Technologie geht.¹¹⁸ Es ist sicher sinnvoll als Unterrichtende auch VertreterInnen der großen Migrantengruppen auszubilden und einzusetzen, doch birgt das alleinige Vorgehen nach diesem Verfahren die Gefahr, dass kleine Migrantenminderheiten diskriminiert werden. Erfolgreicher hinsichtlich der Berücksichtigung aller Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist eine stärkere Differenzierung nach Vorwissen, die alle Kenntnisse berücksichtigt, denn auch wenn die Deutschkenntnisse eines/r Beschäftigten nicht so gut sind, er aber über Computerkenntnisse verfügt, wird er/sie in einem PC-Kurs vielleicht mehr verstehen als ein Muttersprachler ohne PC-Kenntnisse. Orientiert man sich nur an den Deutschkenntnissen der Teilnehmenden, besteht die Gefahr, dass man gute Potentiale übersieht.¹¹⁹ Dass auch eine Differenzierung der Teilnehmenden nach Geschlecht durchaus sinnvoll sein kann, soll an einem letzten Beispiel erläutert werden. Aus Sicherheitsgründen sind die Schulungen in Erster Hilfe insbesondere auch in der Produktion sehr wichtig. Eine Interviewpartnerin merkt dazu an: „Es gibt Türkinnen, die sind in Deutschland erzogen, aber sie leben absolut nach dem alten System mit Kopftuch und so. Ich kann mir nicht vorstellen, dass sie zum Erste-Hilfe-Kurs gehen. Da wird man angefasst und man muss anfassen. Sie werden sagen: ‚Nein, ich mache keinen Erste-Hilfe-Kurs!‘.“¹²⁰

Hinsichtlich der Weiterbildungswünsche lassen sich drei Trends ausmachen:

1. Die befragten Beschäftigten aus der Verwaltung sind überwiegend sehr zufrieden mit den Weiterbildungsangeboten.

¹¹⁷ Interview 5

¹¹⁸ Interview 16: „Was ich in bestimmten Kursen vermisst habe, ist, dass man zweisprachig diese Kurse abhält, mindestens zweisprachig, nämlich deutsch / türkisch, weil es dem einen oder anderen Türken nicht möglich ist, in der kurzen Zeit alles zu verstehen.“

¹¹⁹ Siehe dazu: „Das schulische Bildungsniveau insbesondere der Beschäftigten ausländischer Herkunft verdeutlicht, dass hier ein Entwicklungspotential besteht, welches wahrscheinlich sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Unternehmen größere Aufmerksamkeit und Nutzung verdienen würde.“ (Schmidt, S. 76)

„Entgegen landläufiger Vermutung besitzen lediglich 13 Prozent aller nicht formal qualifizierten Erwerbspersonen keinen allgemeinbildenden Schulabschluss, 7 Prozent haben sogar das Abitur, 13 Prozent die Mittlere Reife und der weitaus größte Teil den Hauptschulabschluss.“ (Alexander Reinberg: „Geringqualifizierte – Modernisierungsverlierer oder Bildungsreserve ?“; in: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (Hg.): Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung; Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, Bd.31, S. 71; Bielefeld 2004)

¹²⁰ Interview 4

2. Einige der befragten Beschäftigten in der Produktion würde gern an technisch spezialisierteren Kursen teilnehmen: „Zum Beispiel in meiner Maschine ist ein Computer drin, den programmiert man und dann fräst er eine Figur. Um das noch besser zu machen, da muss ich einen besseren Lehrgang machen. Programmieren kann ich schon, aber ich muss besser werden. Wenn ich besser bin, bin ich auch schneller.“¹²¹
3. Die Mehrheit der Befragten in der Produktion hätte gern weiterführende Computerkurse: „SAP 3, ein Computersystem, mit dem wir arbeiten. Es ist wichtig, ganz wichtig: 80% - 90%! Außerdem? Die Kollegen zeigen am PC, so kann man es auch schaffen, aber mit der SAP, da kommt immer was Neues.“¹²²

Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld *Gesundheitsvorsorge und Suchtprävention* und Empfehlungen

Das Partnerunternehmen unterhält ein eigenes Gesundheitszentrum und beschäftigt eine Krankenschwester und einen Betriebsarzt. Während die Krankenschwester montags bis freitags ab 7:15 Uhr zur Verfügung steht, ist der Betriebsarzt an 2,5 Tagen in der Firma. Im Gesundheitszentrum werden betriebliche Vorsorgeuntersuchungen wie zum Beispiel Seh- und Hörtests für Gabelstaplerfahrer, Lungenfunktionstests oder Blutuntersuchungen durchgeführt, während die Lungenuntersuchungen für Beschäftigte, die noch bis Mitte der 80er Jahre Asbest verarbeitet haben, extern gemacht werden. Auch notwendige Impfungen bei Dienstreisen werden vorgenommen und kleinere Unpässlichkeiten oder Verletzungen behandelt. Außerdem gehört es zu den Aufgaben des Betriebsarztes die Arbeitsplätze unter ergonomischem Aspekt zu prüfen und bei der gesundheitlichen Beeinträchtigung eines/r Beschäftigten Arbeitsplatzalternativen im Unternehmen zu finden. Als Gründe für den Besuch im Gesundheitszentrum benennen die Beschäftigten in der Befragung I an erster Stelle die betrieblichen Vorsorgeuntersuchungen, dann akute Erkrankungen und schließlich kleinere Arbeitsunfälle.¹²³ Die Auswertung der Befragung I bestätigte die Annahme der Betriebskrankenschwester, dass betriebliche Vorsorgeuntersuchungen von weiblichen Beschäftigten kaum in Anspruch genommen werden, da deren Arbeitsplätze meist

¹²¹ Interview 6

¹²² Interview 2; auch zum Beispiel Interview 24: „Was in dieser Welt jetzt zur Zeit ‚in‘ ist, was man jetzt wissen müsste im Allgemeinen, zum Beispiel Computer.“

¹²³ Anhang 29 / 30 Frage 7

keine Vorsorgeuntersuchungen vorschreiben.¹²⁴ Im Jahr 2005 wurde das Gesundheitszentrum 3116 Mal von Betriebsangehörigen aufgesucht, in 484 Fällen ging es um betriebliche Vorsorgeuntersuchungen.¹²⁵ Insgesamt überwog also die Zahl der Behandlungen akuter Erkrankungen und andere Leistungen die Vorsorgeleistungen deutlich. Weitere Leistungen zur Gesundheitsvorsorge sind vereinzelte Aushänge zu gesundheitsrelevanten Themen und die regelmäßige Durchführung einer Gesundheitswoche. Es existiert in der Firma ein Arbeitskreis ‚Gesundheit‘, zu dessen Aufgaben die Planung und organisatorische Umsetzung der Gesundheitswoche gehören. Dieser Arbeitskreis setzt sich zusammen aus dem Personalmanager der Abteilung Health, Safety & Environment (HS&E), einem Vertreter des Betriebsrates, dem Schwerbehindertenbeauftragten, einem Manager der Personalabteilung, der Betriebskrankenschwester und dem Betriebsarzt. Beobachtungen und punktuelle Erhebungen im Gesundheitszentrum bilden die Grundlage für die thematische Auswahl der Gesundheitswochen. Auch plant man in Zukunft das betriebliche Intranet für die gesundheitliche Aufklärung zu nutzen. Zwar werden nicht regelmäßig Erhebungen im Gesundheitszentrum zum gesundheitlichen Stand in der Belegschaft durchgeführt, doch gibt eine Statistik zur Gesundheitsberichterstattung aus dem Jahr 2004 einen Überblick über wesentliche Gefährdungen, wobei jedoch bedacht werden muss, dass hier nur die Beschäftigten berücksichtigt wurden, die das Gesundheitszentrum aufgesucht hatten:

Am auffälligsten ist die hohe Zahl genetisch bedingter Beeinträchtigungen mit 75%, die allerdings nicht näher ausdifferenziert wurde. In Anbetracht dessen, dass heute eine Vielzahl von Erkrankungen auf genetische Faktoren zurückgeführt werden können, ist diese Angabe sicher richtig, jedoch nicht sehr aussagekräftig. 65% der BesucherInnen des Gesundheitszentrums hatten Übergewicht. Zu dieser Beobachtung passt auch, dass 47% unter Stoffwechselerkrankungen wie Diabetes und 45% unter Bluthochdruck litten. Ein Trend, der in den letzten Jahren gesamtgesellschaftlich zu beobachten ist, zeigt sich hier auch im Mikrokosmos des Partnerbetriebes. Die jährliche Erhebung der Gesundheitsdaten von Betriebsangehörigen durch die AOK bestätigt ebenfalls gesamtgesellschaftliche Trends. Der Bericht für das Jahr 2006 weist danach als häufigste Krankheitsursache Muskel-, Knochen- und Gelenkerkrankungen wie zum Beispiel Rückenschmerzen aus. Zweithäufigste Ursache sind Erkrankungen der Atemwege wie Erkältungen oder Bronchitis. An dritter Stelle schließlich stehen Erkrankungen der Verdauungsorgane sowie Kreislauferkrankungen. Die Erhebung für

¹²⁴ Anhang 29 Frage 6

¹²⁵ Für das Jahr 2006 ist diese Erhebung nicht repräsentativ, da die Stelle des Betriebsarztes über einen längeren Zeitraum vakant war.

das Jahr 2006 weist keine auffälligen Unterschiede zu den vorangegangenen Jahren auf.

Die Erwartungen, die mit einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge verbunden werden, sind je nach Position und Tätigkeit im Betrieb unterschiedlich. So sieht der Personalmanager des Bereichs HS&E vor allem betriebswirtschaftliche Motive im Vordergrund und verspricht sich von der Gesundheitsvorsorge eine bessere Planbarkeit des Betriebs durch Senkung des Krankenstandes und rechtzeitige Informationen zum Personalbestand, während sich der Betriebsrat erhofft, dass die Arbeitsplätze gesundheitlich optimal gestaltet werden und dass es möglich wird, Arbeitsplätze so anzupassen, dass auch Menschen mit Erkrankungen weiter beschäftigt werden können.¹²⁶ Die Betriebskrankenschwester erwartet, dass Erkrankungen durch eine betriebliche Gesundheitsvorsorge rechtzeitig erkannt und so besser behandelt werden können.¹²⁷ Gemeinsam liegt jedoch allen Erwartungen eine Senkung des Krankenstandes als Ziel zugrunde. Inwiefern die Beschäftigten dieses Ziel in den Angeboten erkennen und durch diese Angebote erreicht werden, soll die Auswertung der Erhebungen aufzeigen. Zunächst fällt auf, dass die Anwesenheit eines Betriebsarztes vielen MitarbeiterInnen in der Produktion ein Sicherheitsgefühl vermittelt¹²⁸, auch wenn dieser Eindruck subjektiv ist, da der Betriebsarzt nicht immer da ist und der Beschäftigte bei einem schweren Arbeitsunfall so schnell wie möglich ins Krankenhaus gebracht wird. Dieses Sicherheitsgefühl äußern sowohl Beschäftigte mit wie ohne Migrationshintergrund. Die Einzelinterviews zeigen jedoch, dass MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund den Betriebsarzt nur auf Aufforderung aufsuchen würden und sich ansonsten an ihren Hausarzt wenden, während Beschäftigte ohne Migrationshintergrund, insbesondere wenn sie in der Verwaltung arbeiten, des öfteren die Dienste des Gesundheitszentrums in Anspruch nehmen. Auch vom Betriebsrat wurde dieses Phänomen schon beobachtet, doch auf Nachfrage erklären die meisten nur: „Ich gehe zu diesem Doktor nicht mehr“, aber nennen keine Gründe für diesen Entschluss.¹²⁹ Im Rahmen der Interviews hingegen wurden mehrere Ursachen für diese Ablehnung deutlich. So benennt ein Beschäftigter mangelndes Vertrauen und führt aus: „..., ich habe meinen eigenen Hausarzt und habe kein Vertrauen an den Betriebsarzt. Ich habe den Eindruck, dass er für den Arbeitgeber da ist.“¹³⁰ Dieser Eindruck wird dadurch gefördert, dass die Untersuchungen zur Vorsorge sich auf die gesetzlich vorgeschriebenen beschränken und eine allgemeine

¹²⁶ Fokusgruppe 1

¹²⁷ a. a. O.

¹²⁸ z.B. Interview 1: „Ich meine, es ist gut zu wissen, dass ein Betriebsarzt da ist im Fall eines Arbeitsunfalls.“

¹²⁹ Fokusgruppe 1

¹³⁰ Anhang 34 Interview 10

Gesundheitsvorsorge wie zum Beispiel regelmäßige Diabetestests nicht betrieben wird. Ein weiterer Grund kann darin liegen, dass Beschäftigte in der Produktion für eingeschränkt arbeitsfähig erklärt werden, auch wenn dieser eingeschränkte Arbeitseinsatz nach ihrer Meinung nicht möglich ist und nur das Unfallrisiko erhöht.¹³¹ Ein plakatives Beispiel für ein interkulturelles Missverständnis im Gesundheitsbereich berichtet ein weiterer Interviewpartner mit Migrationshintergrund: „Ja, bei dem neuen war ich noch nicht, aber der ehemalige Betriebsarzt war für mich nicht so wichtig, weil bei ihm alles war nicht gut. Er hat immer komische Fragen gestellt, die ihn nichts angehen: ‚Ist Ihre Mutter gestorben? Ist Ihr Vater gestorben? Ist Ihr Vater noch da? Ist Ihre Mutter noch da?‘ Mit dem ehemaligen Betriebsarzt war ich nicht zufrieden.“¹³² Das Beispiel zeigt, dass die Bedeutung genetischer Einflüsse auf die eigene gesundheitliche Entwicklung nicht selbstverständlich bekannt ist. Aber auch kulturelle Prägungen können ähnlich wie bei der Qualifizierung Zugangsbarrieren sein, wenn der/die Beschäftigte aus Gründen des Respekts oder der Höflichkeit eine persönliche Aufforderung des Betriebsarztes erwarten.¹³³ Ein weiterer Grund kann darin liegen, dass häufig der Zeitdruck in der Produktion sehr hoch ist und die VorarbeiterInnen ungern selbst für eine halbe Stunde auf einen Beschäftigten verzichten.¹³⁴ Hilfreich für die Vertrauensbildung wäre sicher, wenn sich der Betriebsarzt vor Ort in den einzelnen Abteilungen bekannt machen und zunächst das persönliche Gespräch mit den MitarbeiterInnen in der Kantine und den Pausenräumen suchen würde. Vielen Beschäftigten ist auch sehr wichtig, dass der Betriebsarzt „die Arbeitsplätze anguckt ... und dass er Empfehlungen gibt für Ergonomie oder Umgestaltung“; der direkte aufsuchende Kontakt am Arbeitsplatz wird von den ProduktionsmitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund höher wertgeschätzt als das unverbindliche Angebot.¹³⁵ Die bequeme Möglichkeit einen Arzt vor Ort ohne Wartezeiten aufzusuchen, wird mehrheitlich von Beschäftigten ohne Migrationshintergrund wahrgenommen: „Das ist für mich bequem und das ist für die Firma bequem. Das kostet mich weniger als eine halbe Stunde und er hat mir den Puls gefühlt, Temperatur gemessen und wer weiß, was getan. Ich bekomme von ihm vielleicht Tabletten, Augentropfen und was weiß ich und dann gehe ich in die Arbeit zurück und gehe wieder hier an den Schreibtisch.“¹³⁶ Dieser Beitrag verweist zu Recht darauf, dass sich auch unter betriebswirtschaftlichen

¹³¹ Interview 23: „Der Betriebsarzt sagte: ‚Aber zwei Stapel können Sie ja schon heben.‘ Aber da gibt es nicht nur zwei Stapel, da gibt es nur fünf Stapel...Entweder er schickt dich nach Hause oder sagt er: ‚Sie haben nichts. Geh mal zur Arbeit!‘“

¹³² Anhang 35 Interview 15

¹³³ z.B. Anhang 36 Interview 2: „Ich bin nicht mehr eingeladen worden.“

¹³⁴ Fokusgruppe 2

¹³⁵ Fokusgruppe 1

¹³⁶ Anhang 37 Interview 12; siehe auch Interview 25: „Also ich finde gut, dass er da ist. Auf jeden Fall, weil bei kleinen Wehwehchen kann ich hingehen, so was wie Splitter zum Beispiel.“

Aspekten das Gesundheitszentrum rechnet, da Beschäftigte nicht halbe oder ganze Arbeitstage aufgrund eines Arztbesuchs verlieren. Könnte man also die Nutzung noch intensivieren, würde sich nicht nur die gesundheitliche Betreuung der Beschäftigten verbessern, sondern man könnte zugleich Fehlzeiten reduzieren.

Die Reaktionen auf die Gesundheitswochen waren unabhängig vom Migrationsstatus ausgesprochen positiv. Schon die Befragung I zeigte, dass die meisten Beschäftigten die Themen der Gesundheitswochen interessant finden und sich gut informiert fühlen.¹³⁷ Betrachtet man die Äußerungen einzelner Beschäftigter in den Interviews, wird schnell deutlich, dass an der Gesundheitswoche der konkrete lebenspraktische Bezug besonders geschätzt wird.¹³⁸ Der Beitrag eines Interviewpartners veranschaulicht, dass es insbesondere die individuellen Tests und Messungen sind, die die Beschäftigten ansprechen: „Das ist besser so mal was zu machen und zu sehen als hier ein Stück Papier zu verteilen...hier waren Ärzte, Apotheker da, die haben dann Tests mit mir gemacht und von daher war das gut und ich denke, dass der eine oder andere auch darauf gestoßen worden ist: ‚Mensch, ich muss was für mich tun!‘ Jetzt war der Arzt mal hier, um das zu machen, nämlich – wie bei mir auch – ich gehe halt nicht zum Arzt und jetzt kommt der Arzt halt zu mir.“¹³⁹ Deutlich wird an diesem Beitrag auch, dass mit einer Gesundheitswoche wichtige Impulse für ein verändertes Verhalten gegeben werden können. Nur zwei Interviewpartner mit Migrationshintergrund äußerten sich negativ, indem sie kritisierten, es sei „hauptsächlich mehr Werbung für die Firmen, die da waren.“¹⁴⁰ Ansonsten beziehen sich kritische Äußerungen ausschließlich auf den zeitlichen Rahmen der Gesundheitswochen. So wurde entweder die für eine Teilnahme zur Verfügung stehende Zeit als zu wenig empfunden: „Die Zeit dafür war sehr knapp, zweimal in der Woche und nur 30 Minuten. Ich war zufrieden mit den Angeboten: Gymnastik und Entspannungsübungen“¹⁴¹ oder aber die Veranstaltungszeiten harmonierten nicht gut mit den jeweiligen Arbeitsschichten: „Die Zeiten waren kurz vor Arbeitsende und vor Spätschichtanfang gelegt. Das war genau nur für eine Schicht gedacht und diejenigen, die im Büro arbeiten.“¹⁴² Wenn es gelänge, die Veranstaltungszeiten innerhalb der

¹³⁷ Anhang 29 und 30 Frage 8

¹³⁸ Interview 25: „Wir haben so Körperfettmessung gemacht und es wurde noch mal genau erzählt, wie das Verhältnis sein soll, welches Gewicht für welche Größe und wie man sich ernähren soll.“

Interview 6: „Zum Beispiel haben sie uns über das Hamburger Trinkwasser informiert, das man das Wasser so trinken kann und kein Wasser zu kaufen braucht.“

Anhang 34 Interview 10: „Was meine Erwartung betrifft, habe ich bei der Gesundheitswoche eine Gymnastikrückenübung mitgemacht und das tat gut für mein Rückenproblem.“

Anhang 36 Interview 2: „Ja, meine Erwartung, es wurde bei mir eine Messung gemacht. Eine Blutdruckmessung, das habe ich gut gefunden.“

¹³⁹ Interview 18

¹⁴⁰ Interview 27; so auch Interview 23

¹⁴¹ Interview 26

¹⁴² Anhang 34 Interview 10

Gesundheitswoche täglich zu wechseln, könnten noch mehr Beschäftigte mit diesem Vorsorgeangebot erreicht werden. Besonders positiv wurden in der Fokusgruppe 2 auch die gymnastischen Übungen in der Produktionshalle hervorgehoben, denn auch wenn die Produktionsanlagen durch Krankheitsausfall oder Urlaubszeiten unterbesetzt seien, könne man trotzdem an diesen Übungen teilnehmen.

Das Thema *Suchtprävention* ist vor allem in Bezug auf Alkohol als Suchtmittel ein problematisches Thema im Betrieb. Traditionen in der Firma, aber auch der gesamtgesellschaftliche Umgang mit Alkohol, der nicht wie andere Suchtmittel geächtet ist, sondern im Bewusstsein nach wie vor ein Genussmittel ist, machen es so schwierig, firmenintern suchtpreventive Maßnahmen durchzusetzen. Grundsätzlich herrscht im Betrieb Alkoholverbot und das ist in Anbetracht des erheblich erhöhten Unfallrisikos auch jedem eingängig. Andererseits war Alkohol in der Vergangenheit lange geduldet: „Wenn du früher bei Honeywell angefangen hast, musstest du einen ausgeben und jeder, der Geburtstag hatte, musste 2 bis 3 Flaschen ausgeben und wehe, wenn du nichts aus gibst, dann bist du aus dem Team ausgeschlossen.“¹⁴³

Dieser Gruppendruck konnte sich nach Aussagen einiger Interviewpartner bis heute vereinzelt erhalten.¹⁴⁴ Der Sozialberater und Schwerbehindertenvertreter der Firma ist auch gleichzeitig Suchtpräventionsbeauftragter. Ergänzend sind noch 11 Suchtpräventionskräfte tätig, allerdings nicht hauptamtlich, davon haben vier Migrationshintergrund. In jeder Produktionshalle arbeitet mindestens eine Suchtpräventionskraft. Absprachen zwischen den Suchtpräventionsbeauftragten und dem Sozialberater finden nach Bedarf statt. Obgleich eine große Mehrheit in Befragung I angibt, mit dem Suchtpräventionsbeauftragten zu sprechen, wenn sie von einem Suchtproblem betroffen seien, merkt der Suchtpräventionsbeauftragte an, er werde immer erst eingeschaltet, „wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.“¹⁴⁵ Ein Problem der Suchthematik liegt nach Auswertung dieser und anderer Aussagen darin, wie die Befragten für sich Betroffenheit definieren, denn auch wenn ein alkoholisiertes Teammitglied sie an der Produktionsanlage gefährden könnte, definieren sie sich nur im Fall einer eigenen Alkoholerkrankung als betroffen. Die Mehrheit der Beschäftigten scheut die Auseinandersetzung mit den Erkrankten und will weder für andere noch für die eigene Sicherheit Verantwortung übernehmen: „Die gucken so viel weg und wenn das nachher ganz schlimm geworden ist, dann sagen sie: ‚Das ist doch lange Jahre so, habt ihr das denn nicht gewusst?‘“¹⁴⁶ Die Beschäftigten sprechen weder betroffene KollegInnen an, noch wenden sie sich an ihren Vorgesetzten oder die

¹⁴³ Fokusgruppe 1

¹⁴⁴ Interview 4: „Es ist hier Alkoholverbot und das ist bekannt, aber es wird leider weiterhin getrunken.“

¹⁴⁵ Anhang 29 und 30 Frage 9

Interview mit Sozialberater

¹⁴⁶ Interview 22

Suchtpräventionskraft, weil sie darin einen Verrat und keine Unterstützung sehen. Sie erwarten von ihren Vorgesetzten als Bestandteil der Fürsorgepflicht ihnen gegenüber, dass er/sie das Team genau beobachtet und kennt und aktiv eingreift, wenn es nötig ist.¹⁴⁷ „Der Vorgesetzte soll seiner Pflicht nachkommen“, die betroffene Person ansprechen, „konsequenter durchgreifen“ und gegebenenfalls an den Sozialberater weiterleiten.¹⁴⁸ Besonders Beschäftigte mit Migrationshintergrund empfinden sich von Vorgesetzten, aber auch von Suchtbeauftragten in Stich gelassen: „Aber sie warten, bis einer wegen seiner Besoffenheit hier einen Unfall macht, und dann sagt man: ‚Er war besoffen.‘ Das kriegt man doch mit, wenn einer viel säuft, Vorarbeiter und Vorgesetzte oder nicht?“¹⁴⁹ oder: „Die Suchtbeauftragten in der Abteilung müssen mehr aktiv sein und sich mehr um die Kollegen kümmern.“¹⁵⁰ Bei der Aussage eines Mitarbeiters mit Migrationshintergrund wird deutlich, dass es auch kulturbedingte Tabus gibt, die verhindern, dass man sich überhaupt gedanklich mit dem Thema beschäftigt: „Damit habe ich nichts zu tun, kenne auch keinen. Die tun was Gutes für die Leute. Aber ich will mit denen nichts zu tun haben.“¹⁵¹ Eine Ursache dafür, dass zum Beispiel VorarbeiterInnen nicht betroffene TeamkollegInnen ansprechen und keine Informationen an die Suchtberatung weitergeben, sieht der Sozialberater darin, dass „es sehr häufig Kollegen sind, die aus dem Kollegenstand sich selbst zum Vorarbeiter beworben haben oder gemacht worden sind und da gibt es alte Verpflichtungen den Kollegen gegenüber, die verpetzt man nicht.“ Damit wiederholt sich auch auf dieser Hierarchieebene die Fehleinschätzung, man würde einen Verrat begehen, statt zu helfen und nach Aussage einer Interviewpartnerin ist das Weggucken ein Phänomen in der gesamten Firma: „Das geht allen so, das geht den Betriebsräten so, das geht den Vorgesetzten so.“¹⁵² In Anbetracht dieser verschämten Tabuisierung des Problems auf vielen betrieblichen Ebenen erscheint eine Strategie des diskreten Umgangs mit dem Thema im Unternehmen, um Betroffene nicht zu verschrecken, wie ein Teilnehmer der Fokusgruppe 1 vorschlug, nicht erfolgreich. Vielmehr sollte in einer breiten (laut-)starken offensiven Kampagne unter Einbeziehung aller betrieblichen Partner Alkohol als Unfallursache und Alkohol am Arbeitsplatz als asoziales Verhalten an den Pranger gestellt werden, wie im Ansatz von einem Mitarbeiter auch gefordert wird.¹⁵³ Wie im Straßenverkehr sollten Alkoholkontrollen selbstverständlich sein und durchgeführt

¹⁴⁷ Fokusgruppe 2

¹⁴⁸ Interview 11 und Interview 28

¹⁴⁹ Anhang 36 Interview 2

¹⁵⁰ Anhang 34 Interview 10

¹⁵¹ Anhang 36 Interview 2

¹⁵² Interview 22

¹⁵³ Interview 1: „Also erst mal durch Aufklärung und allgemein: Wir haben überall Informationstafeln, ganz grob gesagt für jeden Scheiß oder sonst was benutzt...da könnte man die Informationen über Suchtprobleme hinhängen und auch hinschreiben, wenn Bedarf besteht, dass auch ein Ansprechpartner zu finden ist.“

werden, allerdings nicht in Bezug auf Einzelpersonen, sondern zum Beispiel in einem Zeitfenster am Werkseingang oder stichprobenartig auf Geschäftsbereiche, Produktionslinien oder Verwaltungsabteilungen beschränkt. Wichtig wäre auch, dass diese Stichproben alle Hierarchieebenen des Unternehmens erfassen. Alkohol und Alkoholerkrankung wäre als Schwerpunkt einer Gesundheitswoche denkbar, neben Hinweisen auf gesundheitliche Schäden, Symptome und Krankheitsverlauf könnten zum Beispiel auch Reaktionsverzögerungen oder Wahrnehmungsbeeinträchtigungen dargestellt werden. Zudem sollten Beschäftigte, die sich auf eine Vorgesetztenstelle bewerben bzw. für diese qualifiziert werden, mit ihren Pflichten in der Situation ‚Alkohol am Arbeitsplatz‘ konfrontiert werden und sie sollten die Gesprächsführung mit Betroffenen einüben.

Zieht man ein Resümee in Bezug auf das Untersuchungsfeld *Gesundheitsvorsorge und Suchtprävention*, so kommt man in Übereinstimmung mit langjährigen Beschäftigten zu dem Ergebnis, dass viele Aktivitäten in diesem Bereich unternommen wurden und werden.¹⁵⁴ Auch wenn in der Fokusgruppe 1 enttäuscht angemerkt wurde, dass die Mehrheit der Beschäftigten zum Beispiel die kostenfreie Teilnahme an Sportkursen oder Rückentrainings außerhalb der Firma nicht angenommen habe, sollte man sich davon nicht entmutigen lassen. Als Erfolg haben wir die Angebote ermittelt, die direkt am Arbeitsplatz wahrgenommen werden können und einen lebenspraktischen Bezug haben wie zum Beispiel Rückengymnastik am Arbeitsplatz oder individuelle Messungen und Tests. Wichtig wären nach unserer Auswertung Informationen zu genetisch bedingten Risikofaktoren. Angesichts des hohen Anteils Übergewichtiger könnte man mit dem Kantinenbetreiber über die Einführung einer Ampelkennzeichnung der angebotenen Gerichte verhandeln, wie sie in Großbritannien für Lebensmittel vorgeschrieben ist. Diese Formen der gesundheitlichen Aufklärung haben auch Einfluss auf den Freizeitbereich der Beschäftigten, wie die begeisterten Kommentare zu Gesundheitswoche gezeigt haben.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Fokusgruppe 1: „Ich bin lange in dieser Firma und in den letzten zwanzig Jahren, die ich hier arbeite, ist viel gemacht worden.“

¹⁵⁵ Fokusgruppe 1: „Außerdem sollten wir Ziele formulieren und vorgeben, die den Freizeitbereich der Mitarbeiter umfassen.“

Erhebungsergebnisse zum Untersuchungsfeld *Unfallverhütung* und Empfehlungen

Die Abteilung Health, Savety & Environment untersteht direkt der Geschäftsleitung und berät diese in Fragen der Sicherheit, der Gesundheit und des Umweltschutzes sowie bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben in diesen Bereichen. Diese Abteilung ist für die Arbeitsplatzsicherheit im Produktionsbereich mit circa 1000 Arbeitsplätzen und im Entwicklungsbereich mit circa 100 Arbeitsplätzen verantwortlich. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, werden Sicherheitsbeauftragte benannt; das sind Beschäftigte, die jährlich besonders geschult werden und diese Aufgabe neben ihrer regulären Tätigkeit wahrnehmen. Jede/r Sicherheitsbeauftragte ist für ungefähr 20 MitarbeiterInnen zuständig. Er/sie ist das Bindeglied zwischen der Abteilung HS&E und den Beschäftigten. Zudem gibt es 200 ausgebildete ErsthelferInnen, die extern durch das DRK oder andere Träger geschult wurden. Aufgaben in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz werden in verschiedenen betrieblichen Gremien behandelt: So findet alle zwei Monate ein Treffen mit den Abteilungsleitern zur Unfallanalyse statt, auch die HS&E-Abteilungstreffen werden alle zwei Monate durchgeführt. Vierteljährlich tagt ein Arbeitsschutzausschuss und die Sicherheitsbeauftragten tauschen sich ebenfalls alle drei Monate aus. Zudem gibt es Treffen mit dem Betriebsarzt und der Betriebskrankenschwester und gemeinsam mit dem Gesundheitszentrum wird jedes Jahr ein Aktionstag zu jeweils unterschiedlichen Themen organisiert. Zu den Aufgaben der Abteilung HS&E gehört die Erfassung von Betriebsunfällen in einer Datenbank und die Analyse der Unfallursachen. Die Klärung der Unfallursachen erfolgt vor Ort mit dem Betriebsarzt, dem Abteilungsleiter, dem Betriebsrat und dem Unfallopfer oder einem Unfallzeugen. Liegt eine technische Ursache vor, so wird die Gefahrenstelle sofort abgesperrt. Alle Unfälle werden per E-Mail in den Abteilungen verbreitet, in denen ähnliche Unfälle möglich wären, um zu warnen. Nach Aussage des Managers der Abteilung HS&E ist die Zahl der Unfälle, die auf technische Ursachen zurückgeführt werden können mit 5 bis 10 Prozent eher gering, während Stolperunfälle und Handverletzungen, deren Ursache meist menschliches Versagen ist, mit 60 bis 70 Prozent den größten Anteil bilden. Nach seiner Aussage ereignen sich die meisten Unfälle in der Endfertigung und insbesondere in der Urlaubszeit bzw. um die Urlaubszeit herum. Bei Maßnahmen zur Unfallverhütung wird nach technischen, organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen unterschieden. Zu den technischen Maßnahmen gehören Reparaturen, die Installation von Schutzvorrichtungen oder auch die Investition in neue Maschinen. Zu den organisatorischen Maßnahmen gehört zum Beispiel die zeitliche oder räumliche Trennung von Arbeitsabläufen und zu den personenbezogenen Maßnahmen zählen

Sicherheitsinformationen oder Schulungen. Die Auswertung der betrieblichen Qualifizierungsangebote hatte schon einen signifikanten Anstieg der Sicherheitstrainings seit dem Jahr 2000 gezeigt und auch wenn der Manager der HS&E-Abteilung von der Effizienz dieser Trainings nicht überzeugt ist, weist die Unfallstatistik doch aus, dass die Häufigkeit und Schwere der Unfälle seit dem Jahr 2001 abgenommen hat. Die Zusammenarbeit zwischen Sicherheitsbeauftragten und Verantwortlichen in der Produktion funktioniert nach Aussage der Managers der HS&E-Abteilung nicht immer reibungslos, eine Ursache dafür sind sicher unterschiedliche Interessen, denn manchmal ist für VorarbeiterInnen die Produktionsstückzahl erstrangig und die Sicherheit wird darüber verdrängt. Wie die Informationen zur Arbeitssicherheit von den Beschäftigten angenommen werden, wie sie die Arbeit der Sicherheitsbeauftragten einschätzen, welche Maßnahmen nach Ansicht der Beschäftigten gut bzw. nicht gut funktionieren, welche Unfallursachen die Beschäftigten sehen und welche Vorschläge sie zur Unfallverhütung machen, soll im Folgenden dargestellt werden.

Danach befragt, wer für die Sicherheit am Arbeitsplatz verantwortlich ist, zeichnen sich zwei große Gruppen ab: die einen benennen die eigene Verantwortung, die anderen weisen sie dem Sicherheitsbeauftragten zu, wobei die Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der zweiten Gruppe leicht überwiegen.¹⁵⁶ Wenn dieses Ergebnis zeigt, dass nur etwa die Hälfte bereit ist, in erster Linie für sich selbst Verantwortung zu übernehmen, so zeigt die Tatsache, dass nur dreimal das Schichtteam genannt wurde, dass man sich für KollegInnen mehrheitlich nicht verantwortlich fühlt.¹⁵⁷ Deshalb sollte dieser Aspekt in Sicherheitstrainings besonders betont werden. Die Sicherheitsinformationen werden von der Mehrheit der Beschäftigten als gut beurteilt. Die Übersetzung von Hinweisen in andere Sprachen wird zwar von einigen befürwortet, aber nicht als erstrangig betrachtet. Wichtiger scheinen insbesondere Beschäftigten mit Migrationshintergrund regelmäßige praktische Unterweisungen am Arbeitsplatz.¹⁵⁸ Die befragten Beschäftigten betonen auch in den Einzelinterviews, dass sie die verstärkten Anstrengungen um eine Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit registrieren: „Gut, viele Informationen hängen über verschiedene Gefahren in der Firma und es findet zweimal im Jahr eine Sicherheitsunterweisung statt und jeder muss an dieser Sicherheitsunterweisung teilnehmen.“¹⁵⁹ Auch die Ausschilderung mit Piktogrammen wird insbesondere von den

¹⁵⁶ Anhang 29 und 30 Frage 3

¹⁵⁷ Diese drei Nennungen kamen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

¹⁵⁸ Anhang 29 und 30 Frage 5

¹⁵⁹ Interview 28; auch Interview 4: „Allgemein gesehen, da wird viel gemacht, das stimmt.“ Interview 3: „Man braucht nicht mehr zu machen. Die Hinweise zur Sicherheitsmaßnahme sind groß geschrieben, aber wenn die Mitarbeiter nicht aufpassen, dann sind sie selbst schuld.“

Beschäftigten mit Migrationshintergrund gewürdigt: „Gut, es wird ausgedrückt. Durch Bilder und Schreiben wird ausgedrückt, finde ich gut. Das spricht die Mitarbeiter an, was gemacht werden soll. Ich kann nicht lesen, ich kann nicht schreiben, aber ich sehe ein Bild: Brille ...“.¹⁶⁰ Ein Befragter merkt für seinen Arbeitsbereich in Halle 26 an, dass es wichtig sei, die Schilder nicht zu tief zu hängen, damit diese nicht übersehen werden können.¹⁶¹ So haben die Sicherheitshinweise gleichzeitig eine mahnende Funktion. Auch in den Einzelinterviews wird aber analog zu Befragung I deutlich, dass diese Informationen nicht von allen gleich intensiv wahrgenommen werden: „Gut, sie hängen immer dran, aber ob man das liest, weiß ich nicht. Aber sie sind im Kasten drin“¹⁶², und durch praktische Unterweisungen am Arbeitsplatz ergänzt werden müssen.¹⁶³ Die Arbeit der Sicherheitsbeauftragten wird überwiegend positiv beurteilt: „Ja, er läuft da rum, wenn was ist, sagt er Bescheid und man kann mit ihm sprechen, wenn was ist.“¹⁶⁴ Besonders die Nähe und Unmittelbarkeit zu den einzelnen Beschäftigten überzeugt am Konzept der Sicherheitsbeauftragten und wird auch von den MitarbeiterInnen eingefordert: „Sie machen das ganz gut und ich glaube auch, dass sie sich schon bemühen, aber ich denke, die müssen noch ein bisschen mehr rumgehen und die Arbeitsplätze genauer angucken.“¹⁶⁵ Diese Erwartungen können nicht immer erfüllt werden, denn Sicherheitsbeauftragte müssen ihre Aufgaben neben der regulären Arbeit erledigen: „Was wir so haben, das ist teilweise eine zeitliche Barriere. Also es kommt schon mal vor, dass er [Sicherheitsbeauftragter /Vf.] mal sechs Wochen nicht durchgeht, weil er keine Zeit hatte dazu.“¹⁶⁶ Häufen sich diese Einschränkungen aufgrund der zeitlichen Ressourcen, wird dies vereinzelt als Unfähigkeit und Desinteresse der Sicherheitsbeauftragten gedeutet: „Nein, ich bin nicht zufrieden, weil ich denke, sie nehmen ihre Aufgabe nicht wahr. Es sind Sicherheitsbeauftragte, aber wenn irgendetwas ist, nur dann wird mal wieder was gemacht. Ein Sicherheitsbeauftragter, der muss das ganze Jahr was machen und wenn es nur jede Woche mal eine Viertelstunde ist, mal gucken, prüfen, kontrollieren.“¹⁶⁷ Als ein weiteres Problem wird die zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen für einen verbesserten Unfallschutz gesehen: „Ich bin mit ihm zufrieden, weil er seine Arbeit ernst nimmt und er geht öfter rum und notiert alles, nur es mangelt an der Durchführung und die kommt

¹⁶⁰ Anhang 38 Interview 2

¹⁶¹ Interview 23: „Die Schilder hängen zu tief. Sie sollen hoch aufgehängt werden, in Augenhöhe, damit sie mehr deutlich für alle Mitarbeiter sichtbar werden.“

¹⁶² Interview 24

¹⁶³ Interview 22: Immer nur so im Kasten Zettel hängen und die liest keiner mehr, also es müssten mehr Veranstaltungen mit praktischen Beispielen gemacht werden, finde ich, mehr Beispielübungen vor Ort.“

¹⁶⁴ Interview 17

¹⁶⁵ Interview 25

¹⁶⁶ Interview 20

¹⁶⁷ Interview 18; auch Interview 13: „Früher war ich zufrieden, weil, wenn wir verkehrt gemacht haben, hat er uns immer auf Sicherheitsmaßnahme und Sicherheitsschutz hingewiesen.“

langsam voran.“¹⁶⁸ Diesen Eindruck haben auch viele Befragte, wenn sie selbst auf Gefahrenstellen aufmerksam machen: „Es gibt viele Informationen, aber wenn man etwas meldet, passiert nichts, bis etwas passiert.“¹⁶⁹ Die Ursachen, warum nicht schneller reagiert wird, sind scheinbar nicht immer bekannt. Das Ampelsystem, nach dem die Sicherheitsbeauftragten vorgehen, sollte in den Abteilungen erklärt werden¹⁷⁰, auch unter dem Aspekt, dass Sicherheitsmaßnahmen mit Kosten verbunden sind.¹⁷¹ Sonst besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten sich nicht ernstgenommen und wertgeschätzt fühlen, wie es in der Fokusgruppe 2 deutlich wurde, oder auch, dass die Sicherheitsbeauftragten als Kommunikationsbremse für diese Verzögerungen verantwortlich gemacht werden: „Das hat ungefähr ein halbes Jahr gedauert, bis etwas passiert ist, und ich meine, was hätte in dem halben Jahr alles passieren können. Und jetzt kommen wir wieder auf das Problem ‚Kommunikation‘. Gehe ich da persönlich rüber und schildere das Problem, dann passiert was.“¹⁷² Positiv erwähnt wurden von vielen Beschäftigten die sogenannten ‚Fünf-Minuten-Gespräche‘, durch die die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen immer wieder auf Gefahrenstellen an der Maschine gelenkt wird.¹⁷³ Allerdings zeigt der Vorschlag eines Beschäftigten mit Migrationshintergrund zur Verbesserung der Sicherheitssituation, dass diese Gespräche nicht in allen Produktionsbereichen geführt werden: „Jeder Vorarbeiter kann zum Beispiel fünf Minuten vor dem Arbeitsbeginn sein Team an die verschiedene Gefahr an der Maschine erinnern. Dies soll das Denken erfrischen. Braucht man nicht zwei Stunden Denken erfrischen: ‚Denk dran! Wir arbeiten an der neuen Maschine! Pass auf!‘ Meine Meinung, immer erinnern, jede Woche.“¹⁷⁴ Besonders den Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind die praktischen Anleitungen am Arbeitsplatz wichtig: „Ja, sie zeigen uns das live, kann man sagen, mit reden erst mal, dann gehen wir hin und sie sprechen mit uns vor Ort, kann man sagen, wie man das besser machen kann und wo man aufpassen muss.“¹⁷⁵ Nur ein Beschäftigter regt im Interview die Übersetzung der Sicherheitsinformationen in andere Sprachen an, doch scheint auch ihm die Veranschaulichung das wichtigste zu sein: „Es wird nur geredet,

¹⁶⁸ Interview 14; auch Interview 28: „Mit der Betreuung ja, aber nicht mit der Umsetzung. Der Kompetenzbereich der Sicherheitsbeauftragten ist begrenzt und die Hierarchisierung zu lang.“

¹⁶⁹ Interview 27; auch Fokusgruppe 2

¹⁷⁰ Anhang 39 Interview 6: „Das bedeutet, wenn es viel ist, schreiben wir eine rote Karte und das wird gleich gemacht, und eine gelbe und grüne. Was lange dauern kann, wird mit einer grünen Karte gemacht.“

¹⁷¹ Interview 5: „Das ist auch wieder – Sicherheit natürlich, aber das ganze auch wieder zu beheben, was auch immer Thema ist, kostet auch wieder Geld und da ist natürlich entweder die Abteilung oder der Betrieb, die sagen dann: ‚Haben wir kein Geld für.‘“

¹⁷² Interview 1

¹⁷³ Zum Beispiel Interview 21: „Für gut, wir haben regelmäßig diese Fünf-Minutengespräche, jede Woche.“

¹⁷⁴ Anhang 38 Interview 2

¹⁷⁵ Interview 24; auch Anhang 38 Interview 2: „Es wurden immer regelmäßig Schulungen und kleine Informationsveranstaltungen über den Umgang mit neuen Maschinen von den Sicherheitsbeauftragten berichtet. Zum Beispiel ist da ein neuer Schalter an der LP angebaut worden und mit diesem Schalter kann die Maschine gestoppt werden.“

aber es wird nichts gezeigt.“¹⁷⁶ Die Veranschaulichung durch die Demonstration am Arbeitsplatz wirkt nach unserer Einschätzung bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund am besten. Wichtig ist auch, dass Sicherheitsbeauftragte nach ihrer Berufung möglichst zeitnah geschult werden, um selbst nicht die Motivation zu verlieren und für die Beschäftigten glaubhaft in ihrer Funktion zu sein. So berichtet ein Sicherheitsbeauftragter, der seit 6 Monaten auf seine Schulung wartete, dass ihm Informationen über den Umgang mit dem Ofen, an dem er arbeite, fehlen: „Es passieren öfter Brandverletzungen, verursacht von heißen Bremsbelägen, weil falsche Schutzmaßnahmen verwendet werden.“¹⁷⁷ Die Zusammenarbeit zwischen Sicherheitsbeauftragten und Vorarbeitern wird trotz unterschiedlicher Interessen von den Befragten, auch von Arbeitenden, die nicht Sicherheitsbeauftragte sind, überwiegend für gut erklärt.¹⁷⁸ Nur ein Interviewpartner merkt an, er wünsche sich „mehr Initiative, Kreativität und Eigenverantwortung der Sicherheitsbeauftragten und mehr Unterstützung der Vorarbeiter bzw. Koordinatoren gegenüber den Sicherheitsbeauftragten.“¹⁷⁹ Eine betriebsweite Festlegung des zeitlichen Umfangs, in dem Sicherheitsbeauftragte ihre Aufgaben wahrnehmen sollten, müsste auch von den Verantwortlichen in der Produktion respektiert werden, würde die Kontinuität der Arbeitsplatzkontrollen sichern und das Verhältnis zwischen Sicherheitsbeauftragten und Verantwortlichen in der Produktion klären.

Als häufigste Unfallursache wird von den Beschäftigten in der Befragung I mit weitem Abstand Stress und Hektik angegeben, an zweiter Stelle folgen Monotonie, Routine und fehlende Absprachen; ein Mangel an Informationen ist mit 9 Nennungen nur von untergeordneter Bedeutung.¹⁸⁰ Hier bestätigt sich also noch einmal, dass sich die Beschäftigten hinsichtlich der Unfallverhütung gut informiert fühlen. In Bezug auf die Einschätzung der Unfallursachen sind keine Unterschiede zwischen Beschäftigten mit oder ohne Migrationshintergrund auszumachen. Die Auswertung der Befragung I deckt sich mit der Einschätzung der Unfallursachen, die in den Fokusgruppen 1 und 2 geäußert wurden, und ist durch die firmeninterne Unfallanalyse bestätigt. In den Einzelinterviews werden ebenfalls am häufigsten Hektik und Routine als Unfallursachen benannt.¹⁸¹ Ein Interviewpartner schlägt vor, gegen die Routine in der

¹⁷⁶ Anhang 40 Interview 10

¹⁷⁷ Interview 23

¹⁷⁸ Zum Beispiel Anhang 39 Interview 6: „Es ist gut, meine Zusammenarbeit ist gut. Wenn ich ihm sage: ‚Diese Sache ist kaputt, wir müssen das ändern‘, das macht er sofort.“

¹⁷⁹ Interview 11

¹⁸⁰ Anhang 29 und 30 Frage 4

¹⁸¹ Interview 5: „Jeder muss erst mal selbst gut zusehen, dass er aufpasst. Die Arbeitsroutine ist ein Grund, auch die Zeit im Nacken.“ Interview 8: „Die Ursachen sind meistens Unsicherheit im Umgang mit den Maschinen, sehr oft menschliches Versagen und zum Teil auch Angst, nicht genug Leistung zu bringen. Dann begeht man Fehler und es kann auch Übermotivation sein.“ Interview 20: „Weitere Ursachen sind Eintönigkeit, Konzentrationsmangel. Wenn ich wieder an die Maschinen denke, da gibt es

Produktion das Personal innerhalb einer Schicht an verschiedenen Arbeitsplätzen einzusetzen: „Ich meine, gegen die Routine muss man das Personal wechseln, dass du nicht kontinuierlich 8 Stunden an dem einen Stück, sondern nur eine Stunde an der Stelle gearbeitet hast.“¹⁸² Ob die Beschäftigten in der Produktion von diesem Vorschlag begeistert sind, muss allerdings angesichts der Stückzahlkonkurrenz bezweifelt werden. Diese Konkurrenz der Teams untereinander kann dann zu wahrhaft ‚ungesundem‘ Verhalten führen, wie es ein Interviewpartner beschreibt: „Eine zweite Variante der Geschichte ist, die andere Schicht arbeitet genauso schnell und man will bei Vorgesetzten nicht als langsamer Kollege dastehen und deshalb macht man es genauso und man schaut sich das bei anderen Schichten ab oder fragt: ‚Wie habt ihr das gemacht?‘, und übernimmt das sicherheitswidrige Verhalten von anderen.“¹⁸³ VorarbeiterInnen sollten gewarnt sein, dieses Konkurrenzdenken zu schüren und die Veröffentlichung von Stückzahlen sollte unter diesem Aspekt geprüft werden. Eine weitere Möglichkeit dieser ‚ungesunden‘ Konkurrenz vorzubeugen wäre, die Produktionsteams häufiger neu zu mischen. So würden Spannungen zwischen den Schichten abgebaut, Routine aufgelockert und schlechte Angewohnheiten wie zum Beispiel Sicherheitsverstöße könnten sich nicht so einfach in den Teams etablieren. Darauf, dass sich besonders in der Urlaubszeit und um die Urlaubszeit herum Arbeitsunfälle ereignen, war schon verwiesen worden. Die Beschäftigten sehen die Ursache dafür jedoch nicht nur in der mangelnden Konzentration und Unachtsamkeit der MitarbeiterInnen, wie in Fokusgruppe 1 angemerkt wurde, sondern auch in der Tatsache, dass in der Urlaubszeit unerfahrene Vertretungskräfte und „wenig oder zuwenig Personal“ beschäftigt ist.¹⁸⁴ Es wäre zu fragen, inwiefern Urlaubsvertretungen in Sicherheitsunterweisungen einbezogen sind. Obgleich sich nach Aussage vieler Beschäftigter die Arbeitsplatzsicherheit deutlich durch den Einsatz neuer Maschinen verbessert hat, weil „man (...) sie nicht mehr so manipulieren (kann) wie früher, um eine Arbeit zu verrichten, ohne die Maschine zu stoppen“, können durch Defekte an den Maschinen gefährliche Situationen entstehen.¹⁸⁵ So berichtet ein Interviewpartner, die Reinigungsmaschinen funktionierten nicht richtig und „da diese Maschinen nicht richtig reinigen, müssen wir mit Pinseln arbeiten und dies ist auch gefährlich.“¹⁸⁶ Die Grenze zwischen einer technischen Unfallursache und menschlichem Versagen ist bei diesem Beispiel schwimmend. Häufiger kommt es zu Unfällen zwischen Staplerfahrern und ‚Fußgängern‘ und auch hier spielen Hektik und Unachtsamkeit beider Beteiligten

auch Arbeiten, die nicht so abwechslungsreich sind. Der macht 8 Stunden lang die gleiche Bewegung und ich denke, so was ist gefährlich.“

¹⁸² Interview 1

¹⁸³ Interview 16

¹⁸⁴ Interview 21

¹⁸⁵ Interview 1

¹⁸⁶ Interview 14

meist eine Rolle.¹⁸⁷ Zwar werden die Staplerfahrer jedes Jahr geschult, jedoch nur die aktiven, während andere Beschäftigte zwar den Staplerführerschein besitzen, aber nicht eingesetzt werden. Ein mögliches Unfallrisiko könnte also im Einsatz dieser Reservefahrer als Krankheits- oder Urlaubsvertretungen liegen. Ein Mitarbeiter aus dem Versand schlägt vor: „Zum Beispiel Stapler und Personen mehr voneinander trennen..., gerade hier im Versand, dass man den Bereich für Mitarbeiter, die Kartons packen absichert, dass keine Stapler hinter ihnen fahren.“¹⁸⁸ Angesichts der Tatsache, dass Frauen die umsichtigeren Autofahrer sind, scheint uns auch der verstärkte Einsatz von Frauen als Staplerfahrer einen Versuch wert. Als besonders erfolgreich im Rahmen der Unfallverhütung wurde neben den praktischen Unterweisungen in den Fokusgruppen 1 und 2 die Aufklärung der Beschäftigten an konkreten Unfallbeispielen benannt. Zudem wünschten sich die Beschäftigten, dass Sicherheitsmaßnahmen, die im Betrieb erfolgreich erprobt wurden wie die automatischen Absperrgitter in den Hallen 7 und 60, auch an anderen Stellen im Betrieb installiert werden. Mit Bezug auf die erhöhte Rutschgefahr in einigen Bereichen wie zum Beispiel der Mischerei wäre zu überlegen, ob man hier spezielle Besohlungen für die Arbeitsschuhe erprobt. Um die Beschäftigten von Manipulationen bei laufender Maschine abzuhalten, schlug eine Interviewpartnerin vor, in den Produktionsräumen abschreckende Photos von Unfällen auszuhängen.¹⁸⁹

Die Auswertung der Erhebung hat gezeigt, dass im Feld der Unfallverhütung sprachliche Verständigungsprobleme von untergeordneter Bedeutung sind, solange es praktische Unterweisungen am Arbeitsplatz gibt. Das Konzept der Sicherheitsbeauftragten kommt dieser Anforderung entgegen und ist insbesondere auch mit Blick auf die Beschäftigten mit Migrationshintergrund erfolgversprechend.

Erhebungsergebnisse im Untersuchungsfeld *Anerkennungssysteme* und Empfehlungen

¹⁸⁷ Interview 15: „Zum Beispiel wurde ich hier von einem Staplerfahrer überfahren und wurde ich verletzt, weil er nicht gut aufgepasst hat. Dies passiert hier öfter, dass die Staplerfahrer Kollegen überfahren. Wir müssen immer schreien, um die Staplerfahrer aufmerksam zu machen.“ Interview 18: „Die Staplerfahrer werden jedes Jahr geschult und trotzdem passierten einigen Staplerfahrern Unfälle.“

¹⁸⁸ Interview 20

¹⁸⁹ Interview 25

Eine Beförderung auf eine höher dotierte Stelle aufgrund der Beurteilung von Vorgesetzten ist im Partnerbetrieb nicht möglich, sondern jede Stelle wird neu ausgeschrieben und BetriebsmitarbeiterInnen wie Externe können sich auf diese Stelle bewerben. Die Stellenausschreibung wird 14 Tage über Aushänge publiziert und Interessierte bewerben sich in der Personalabteilung. Die Auswahl erfolgt nach sozialen Kriterien wie zum Beispiel Alter oder Betriebszugehörigkeit und nach fachlichen Qualifikationen wie formalen Bildungsabschlüssen und Fachtests. In der Regel wiegen die Kriterien der fachlichen Qualifikation schwerer als soziale Kriterien. Das Procedere und die Kriterien sind seit zwanzig Jahren unverändert und jeder Beschäftigte kann sich darüber im Intranet, in der Personalabteilung oder beim Betriebsrat informieren.

Ein umfassendes Prämiensystem auf der betrieblichen Ebene gibt es nicht. Den Abteilungsleitenden oder VorarbeiterInnen kann aufgrund hervorragender Leistungen ein Bonus gezahlt werden und auch ein Abendessen für eine gesamte Abteilung wird nach einem Jahr besonders erfolgreicher Arbeit in der Regel genehmigt. Abteilungsleitende oder VorarbeiterInnen können für besondere Leistungen ihrer Teams oder einzelner Beschäftigter auch Werbemittel wie Regenschirme, Kugelschreiber etc. oder Essensgutscheine in der Personalabteilung anfordern. Anlässlich der Firmenjubiläen werden den MitarbeiterInnen ebenfalls Werbegeschenke und eine Urkunde überreicht. Auch die Teilnahme an einer Schulungsmaßnahme kann eine Form der Anerkennung sein, muss aber vom Betriebsrat genehmigt werden.

Darüber hinaus gibt es im Betrieb ein Ideenmanagement, das heißt, wenn ein Beschäftigter einen Verbesserungsvorschlag macht, der organisatorische Abläufe vereinfacht und / oder hilft Kosten zu sparen, so wird dieser Vorschlag bei Umsetzung prämiert. Dieses Ideenmanagement hat eine lange Tradition in der Firma, wie man dem Anhang 5 entnehmen kann. Die Verbesserungsvorschläge müssen mit einem Formblatt schriftlich in der Personalabteilung eingereicht werden. Bei Problemen, den Vorschlag in der deutschen Sprache zu beschreiben, helfen MitarbeiterInnen der Personalabteilung. Als Anerkennungsprämie gibt es meist einen Einkaufsgutschein im Wert von Euro 50.-, wenn die Einsparung konkret berechenbar ist, bekommt der Beschäftigte 20 Prozent der Kostenersparnis auf das Jahr gerechnet. Dies ist aber nur selten der Fall. Die folgende Analyse der Erhebung zum Untersuchungsfeld *Anerkennungssysteme* soll die Wirkung der Beförderungssituation insbesondere auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund darstellen und deren Akzeptanz und Vorstellungen hinsichtlich anderer Formen von Anerkennung ermitteln.

Für die große Mehrheit der Befragten ist der Aushang die wichtigste Informationsquelle über Stellenausschreibungen, unabhängig davon ob ein Migrationshintergrund vorliegt oder nicht, so dass man davon ausgehen kann, dass die Aushänge von fast allen Beschäftigten angenommen und verstanden werden.¹⁹⁰ Mit großem Abstand folgen bei den Nennungen die Personalabteilung und der Betriebsrat, wobei Beschäftigte mit Migrationshintergrund den Betriebsrat bevorzugen. Die Frage nach den Kriterien für qualitativ gute Arbeit zeigt dann aber ein Ergebnis, dass im Widerspruch zu den offiziellen Bewertungskriterien bei Stellenbesetzungen steht. Mit einer großen Mehrheit nennen die Befragten vor allen anderen Kriterien die Berufserfahrung, während der formale Bildungsabschluss einer deutschen Berufsausbildung nur mit weitem Abstand an zweiter Position folgt.¹⁹¹ Die Auswertung nach Migrationshintergrund und erlerntem Beruf zeigt ein tendenziell stärkeres Votum der angelernten Beschäftigten und der Beschäftigten mit Migrationshintergrund für die Berufserfahrung als bei den anderen Befragten.¹⁹² Diese andere Einschätzung formaler Bildungsabschlüsse wirkt sich auf die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen aus, wie einige Antworten in den Einzelinterviews belegen. So fühlen sich mehrere Maschinenführer in ihrer Tätigkeit unterfordert.¹⁹³ Nicht bei allen Beschäftigten steht hinter dieser Unzufriedenheit der Wunsch nach einem höheren Einkommen wie die folgende Äußerung zeigt: „Zufrieden, das Geld stimmt. Man verdient hier gut und die sozialen Leistungen sind hier auch gut. Nur mit meiner Tätigkeit bin ich nicht ganz zufrieden, weil ich unterfordert bin mit meiner Qualifikation als Maschinenführer und Qualitätscontroller in der Firma.“¹⁹⁴ Die Möglichkeit in anspruchsvollere Positionen aufzusteigen sind begrenzt, da es in der Regel neue Stellenausschreibungen nur bei Umstrukturierungen gibt oder wenn jemand in den Ruhestand geht. Zudem fehlt es besonders den älteren Beschäftigten in der Produktion, die Migrationshintergrund haben, häufig an der formalen Qualifikation, die bei der Stellenbesetzung eine wichtige Voraussetzung ist. Der Betrieb hat 2007 damit begonnen, auch Beschäftigte aus der Produktion in die betriebliche Berufsausbildung hineinzunehmen, doch ist das Kontingent begrenzt und es verwundert nicht, dass sich vor allem die jüngeren MitarbeiterInnen für dieses Angebot interessieren. Viele Beschäftigte, die schon 15 und mehr Jahre in der Produktion arbeiten, sind daher demotiviert und wünschen sich bessere Aufstiegschancen.¹⁹⁵ Da

¹⁹⁰ Anhang 29 und 30 Frage 10

¹⁹¹ Anhang 29 und 30 Frage 11

¹⁹² dazu auch Interview 2: „Man argumentiert, dass ich ein ungelernter Mitarbeiter bin, obwohl alle meine Teamkollegen meine Leistung und Arbeit gut anerkennen und hoch schätzen. Als ich für diese Tätigkeit genommen wurde, habe ich mich seitdem hochgearbeitet und leiste die gleiche Leistung wie die anderen auch.“

¹⁹³ Interview 10: „Stolz nicht und zufrieden auch nicht, weil ich unterfordert bin.“

¹⁹⁴ Interview 28

¹⁹⁵ Interview 6: „Ich wünsche mir mehr Beförderungen, damit ich mehr Geld verdiene, selbstverständlich mit höherer Lohngruppe verbunden.“

es betriebswirtschaftlich nicht empfehlenswert ist, vermehrt Beförderungen vorzunehmen, sind andere Formen der Anerkennung um so wichtiger. An erster Stelle äußern die Beschäftigten den Wunsch von Vorgesetzten ernst genommen und nach ihrer Meinung zu sachlichen Inhalten befragt zu werden, unabhängig davon, ob sie in der Produktion oder in der Verwaltung arbeiten und ob sie Migrationshintergrund haben oder nicht.¹⁹⁶ Aber insbesondere Beschäftigte in der Produktion mit Migrationshintergrund fühlen sich stark abgewertet, wenn sie das Gefühl haben, die Vorgesetzten nähmen sie nicht ernst: „... der sieht uns wahrscheinlich als letzte Dreck...“.¹⁹⁷ Auch ist es diesen Beschäftigten sehr wichtig individuell wahrgenommen und behandelt zu werden, da sie sich ohnehin als Maschinenteil funktionalisiert fühlen: „Ich habe ihn gefragt, warum er uns nicht zuhört. Er meint, die anderen Kollegen von anderen Schichten sind schuld. Ich habe gesagt: ‚Ich bin aber nicht die andere Gruppe, wie bin ich zu Ihnen?‘“¹⁹⁸ Neben dieser individuellen Wahrnehmung und dem Respekt vor Fachkompetenzen ist auch die Übertragung neuer Aufgaben eine weitere Form der Anerkennung, die Beschäftigte motivieren kann: „Eigentlich, was ich schon angesprochen habe, dass man mir Sachen zutraut, das ist eine Anerkennung für mich. Also wenn einer kommt und mir die Hand schüttelt und sagt: ‚Klasse! Toll gemacht!‘, das ist natürlich schön, aber das ist kurzfristig. Aber wenn man einem etwas zutraut, das ist schon was, was man für länger hat.“¹⁹⁹ Obgleich dieser Befragte sich eher abfällig über das verbale Lob äußert, würde sich doch die Mehrheit der Interviewten wünschen, häufiger gelobt zu werden.²⁰⁰ Viele haben den Eindruck, dass die Vorgesetzten sich nur äußern, wenn die Arbeitsleistung schlecht ist: „Keine Ahnung. Ich habe das Gefühl, aber ich weiß es nicht... Solange der Vorgesetzte sich nicht auf meine Arbeit äußert, gehe ich davon aus, dass die Arbeit gut gemacht worden ist und ich frage auch nicht mehr danach.“²⁰¹ Auch haben viele Beschäftigte den Eindruck,

¹⁹⁶ Interview 14: „Meine Meinung wird vom Vorgesetzten gefragt.“ Interview 1: „Es gibt Situationen, wo man ernst genommen wird, und es passiert auch was. Dagegen gibt es Situationen, wo man nicht gehört wird und nicht für vollgenommen wird.“ Interview 4: „Ja, doch, indem man mich viel anspricht, um einige Fragen zu beantworten. Auch bei einigen Sachgebieten werde ich gefragt mitzuhelfen, dass ich einbezogen werde, auch vertretungsmäßig einbezogen werde, da fühle ich mich schon anerkannt.“ Ebenso äußerten sich die Teilnehmenden in der Fokusgruppe 4.

¹⁹⁷ Interview 24

¹⁹⁸ a. a. O.; siehe auch a. a. O.: „Wenn er Probleme hat, dann kann er sich auch manchmal aussprechen, dass er laut wird, aber wenn ich ihm geholfen habe, muss er das bei mir nicht ablegen.“ Interview 23: „Manchmal ja, wenn du mit anderen Menschen aus anderen Herkunftsländern sprichst – die Einheimischen, vielleicht geht es ihnen auch nicht anders: Wenn du benötigt wirst, wirst du anerkannt, aber wenn die dich nicht benötigen, bist du wie andere.“

¹⁹⁹ Interview 20

²⁰⁰ Interview 17: „Manchmal wäre es vielleicht gut, wenn er sagen würde: ‚Das machst du gut !‘, oder lobt. Vielleicht sieht er das selbstverständlich: Sie macht ihre Arbeit.“; Interview 5: „Ernsthaft gelobt nicht. Einfach mal: ‚Das hast du gut gemacht !‘, oder so, weiß ich nicht.“; Interview 1: „Einfach nur zu sagen: ‚Gut gemacht.‘ Einfach nur ein Dankeschön. Das deine Arbeit in diesem Sinn gewürdigt wird.“

²⁰¹ Anhang 41 Interview 3; Interview 25: „Jetzt kann ich das schlecht sagen, weil ich bin jetzt an der Maschine,..., ich weiß nicht, wie es anerkannt ist hier. Also, ich habe noch keine Beschwerde gehört, dass ich schlecht gearbeitet hätte oder so.“, Interview 18: „Wenn irgendwas gut läuft, irgendwas gut gemacht

dass besondere Leistungen oder Überstunden im Unterschied zur Vergangenheit als selbstverständlich gesehen werden: „Obwohl wir diese spezielle Anfertigung mit Erfolg abgeschlossen und darüber hinaus eine zusätzliche Aufgabe erledigt haben, bekamen wir am nächsten Tag kein Lob. Vieles wird hier als selbstverständlich genommen.“²⁰² In der Fokusgruppe 3, in der FunktionsträgerInnen auch das Anerkennungssystem diskutierten, wurde dieser Eindruck der Belegschaft bestätigt und eine Teilnehmende regte an, auch ein schriftliches Lob von Seiten der Produktions- oder Geschäftsleitung würde von vielen Beschäftigten geschätzt werden. Es wird berichtet, dass die direkten Vorgesetzten wie VorarbeiterInnen bisweilen einmal loben, was aber besonders vermisst wird, ist die Anerkennung der Abteilungsleitung und der Geschäftsführung: „Bei meinem Vorarbeiter kommt das mal vor nach einer guten Arbeit: ‚Bravo Jungs !‘, das machen sie. Der Abteilungsleiter hat so viel im Kopf, kann sich auch nichts merken. Wenn er am Morgen zur Arbeit kommt, macht er den PC an, seine ganzen Zahlen und das war’s.“²⁰³ Eine Interviewpartnerin, die vor kurzem nach ihrer Ausbildung in die Produktion versetzt wurde, stellt im Unterschied zur Ausbildung fest: „Aber ich glaube, hier in der Endfertigung, in der Produktion ist es nicht mehr so mit der Anerkennung, ich meine mit Lob usw.“, und weist zu Recht darauf hin, wie wichtig eine Rückmeldung für Berufsanfänger oder Neueinsteiger ist: „Klar, das wäre schön, wenn er sagt: ‚Na, das machst du gut, aber das kann man noch besser machen.‘ Das würde ich mir wünschen, weil, ich bin neu hier. So wird man hier einfach so hingestellt und es wird gesagt: ‚Mach mal !‘“.²⁰⁴ Wenn auch nicht von allen Lob erwartet wird, so möchten einige zumindest eine Beurteilung ihrer Arbeitsleistung und sehen auch darin ein Zeichen von Wertschätzung: „Ich erwarte keine Anerkennung, ich erkenne mich selbst an, aber mindestens die Information über unsere Arbeitsleistung bezogen auf die positive beziehungsweise negative Entwicklung unserer Abteilung.“²⁰⁵ Während diese Rückmeldung in der Produktion eher ungewöhnlich und auf Funktionsstellen beschränkt scheint, ist dies nach Aussagen von Befragten in anderen Betriebsbereichen üblich: „Auf jeden Fall. Jedes Jahr durch meine persönliche Bewertung zu meiner Leistung, dem Stand der Abteilung und meinem Umgang mit Menschen von meinem Vorgesetzten.“²⁰⁶ Nicht nur unter dem Aspekt der

wird, wird selten darüber geredet. Es passiert hier selten Lob. Ich denke, das ist auch im Privatleben so, wenn irgendwo Mist passiert ist, dann wird das angesprochen, und wenn es gut läuft, nicht.“

²⁰² Interview 1; auch in der Fokusgruppe 4 wurde berichtet, früher habe der Vorgesetzte noch bei Überstunden Brötchen und Würstchen ausgegeben, heute seien Überstunden selbstverständlich.

²⁰³ Interview 1; Interview 9: „Ja, ich fühle mich von meinen Kollegen und vom Vorarbeiter, o.k. ja, anerkannt, aber von der Geschäftsführung mit Abstand und mit dem Abteilungsleiter geht es so.“

²⁰⁴ Interview 25

²⁰⁵ Anhang 42 Interview 10; Interview 27: „Wenn wir etwas erledigt haben, wäre es gut zu wissen, was mit unseren Aufträgen geworden ist. Also eine Rückmeldung über unsere Arbeitsleistung zu bekommen, wäre nicht schlecht.“

²⁰⁶ Interview 8; Interview 29: „Ein Feedback über meine Leistung, sei es positiv oder negativ, eine Wertschätzung meiner Arbeit, eine Gehaltserhöhung und seine Loyalität.“

Qualifizierung, sondern auch unter dem Aspekt der Anerkennung wäre zu überlegen, ob man sogenannte ‚Entwicklungsgespräche‘ wieder einführen sollte. Obgleich einige Beschäftigte betonen, Geld sei nicht alles, werden doch von einer Reihe Befragter mit und ohne Migrationshintergrund Lohnerhöhungen erwartet, wenn sie gute Arbeit geleistet haben.²⁰⁷ Die Befragung 1 zeigt allerdings, dass die Mehrheit der Befragten den Respekt und das Lob des Vorgesetzten am meisten wertschätzt, als zweite Nennung folgt dann das gemeinsame Essen mit KollegInnen, der Wunsch nach mehr Geld folgt mit 8 Nennungen in weitem Abstand.²⁰⁸ Als Tendenz zeichnet sich bei dieser Frage ab, dass die Beschäftigten mit Migrationshintergrund soziale Begegnungen wie das gemeinsame Essen im Kollegenkreis besonders schätzen, während das Werbematerial, wie in der Fokusgruppe 4 erwähnt wurde, nicht sehr beliebt ist. Sicher würden es viele Beschäftigte begrüßen, wenn nach einem besonders erfolgreichen Jahr die Tradition der gemeinsamen Betriebsausflüge, wie sie in der Betriebszeitung „Wir unter uns“ beschrieben wurden, wieder belebt würde.²⁰⁹ Das Ideenmanagement stößt in der Belegschaft scheinbar auf wenig Resonanz und wurde in keiner der Befragungsrunden erwähnt. Mag sein, dass es für manchen Beschäftigten mit Migrationshintergrund eine Hürde darstellt, das Personalbüro aufzusuchen und um Hilfe zu bitten. Zu überlegen wäre, ob der Betriebsrat diesen Service nicht ebenfalls offiziell anbieten könnte.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die Motivation der Belegschaft sicher erhöht würde, wenn in allen Bereichen des Betriebes die Kultur des Lobes gepflegt würde. Vorgesetzte insbesondere in der Produktion sollten in ihren Schulungen explizit auf die motivierende Wirkung hingewiesen werden und das Loben einüben, aber auch in der Geschäftsleitung sollte überlegt werden, in welcher Form man Beschäftigten Anerkennung zollen kann. Die Neuausrichtung und Wiedereinführung von Entwicklungsgesprächen in Verbindung mit Qualifizierungsangeboten als währungsfreie Prämie wäre ein weiterer Vorschlag.

Erhebungsergebnisse im Untersuchungsfeld *Betriebliche Mitbestimmung* und Empfehlungen

²⁰⁷ Interview 22: „Geld ist nicht alles, finde ich, vom Geld kann man kein Lob kaufen und ich nehme lieber mal Lob und kein Geld.“; aber Interview 7: „Durch höhere Lohnklasse. Ich habe bei meinem Vorgesetzten nach einer besseren Lohnklasse nachgefragt und habe sie bekommen.“; Interview 14: „Für gute Arbeit mehr Gehalt und Prämien.“; Interview 15: „Ich erwarte eine Lohnerhöhung, wenn ich gute Arbeit geleistet habe.“

²⁰⁸ Anhang 29 und 30 Frage 12

²⁰⁹ Auch in der Fokusgruppe 3 wurde dieser Punkt diskutiert.

Aufgrund der multikulturellen Zusammensetzung der Belegschaft bei der Honeywell Bremsbelag GmbH zählt der Betriebsrat den Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes „die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen“ zu seinen zentralen Aufgaben.²¹⁰ So wurde schon vor Jahren intern festgelegt, dass mindestens 50% des Betriebsrates mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund besetzt werden soll. Die Befragung 1 ergab mit 60 Nennungen, dass der überwiegenden Mehrheit der Befragten mit und ohne Migrationshintergrund diese interkulturelle Zusammensetzung sehr wichtig bis wichtig ist.²¹¹ Traditionell hat die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie eine starke Position in der Firma, so dass auch die Betriebsräte mehrheitlich gewerkschaftlich organisiert sind. Es gibt 15 Betriebsräte, von denen 5 von der Arbeit freigestellt sind. Aktuell hat der Betriebsrat 13 männliche und 2 weibliche Mitglieder, 6 Personen sind deutscher Herkunft, 5 haben einen türkischen, 2 einen portugiesischen und jeweils einer einen polnischen und einen russischen Migrationshintergrund. Unter den 5 Freigestellten sind 1 Deutscher, 2 Beschäftigte türkischer und 2 Beschäftigte portugiesischer Herkunft. Da das Betriebsverfassungsgesetz keine Beschränkung hinsichtlich der Wiederwahl vorsieht, ist der amtierende Betriebsratsvorsitzende seit mehr als zehn Jahren in dieser Position. Während unserer Projektlaufzeit wurde am 29. und 30. März 2006 der Betriebsrat neu gewählt. Die Wahl zog sich deshalb in den 30. März hinein, damit auch die Beschäftigten in der Nachtschicht Gelegenheit hatten, ihre Stimme abzugeben. Erstmals gab es neben der Gewerkschaftsliste 3 drei weitere konkurrierende Listen. Der bis zum Wahltermin amtierende Betriebsrat hatte einer Wahlbeobachtung durch die ProjektmitarbeiterInnen zugestimmt. Im Vorfeld der Wahl wurden verschiedene Listenführer von einem Projektmitarbeiter interviewt.

Der Wahlvorstand bestand aus 9 Personen, 8 männlichen und einer weiblichen, von denen 5 Migrationshintergrund hatten. Die Wahlausschreibung wurde in der deutschen, portugiesischen und türkischen Sprache ausgehängt und war in weiteren 15 europäischen Sprachen auf dem PC des Wahlbüros in Halle 10 einzusehen. Es wurden vier Listen aufgestellt: Neben der Gewerkschaftsliste 3 „Aus Erfahrung stark!“ gab es eine Liste 2 „Zukunftsalternative“, eine Liste 1 mit dem Motto „Wir wollen nicht nur zuschauen, wir wollen mitgestalten“ und eine Liste 4 „Betriebsratsarbeit zum Wohle aller“. Gründe für die Aufstellung konkurrierender Listen waren zum einen „Statusunterschiede“, wie bei der Liste 4, in der sich viele Angestellte organisierten, die

²¹⁰ Betriebsverfassungsgesetz §80 Abs. 7; siehe auch Anmerkung 29

²¹¹ Anhang 29 und 30 Frage 1

sich bisher nur unzureichend vertreten fühlten.²¹² Ein weiterer Grund war bei den Listen 1 und 2 „eine Unzufriedenheit mit der Aufstellung der Kandidaten für die Mehrheitsliste“.²¹³ So wurden die Listenplätze der Gewerkschaftsliste 3 vom Vertrauensleutekörper der Firma bestimmt, in dem viele Beschäftigte mit türkischem Migrationshintergrund vertreten sind, die nach Einschätzung des Listenführers 1, der einen portugiesischen Migrationshintergrund hat, die guten Listenplätze vor allem an Landsleute vergeben und der Listenführer 2 beklagte: „Die Betriebsratsmitglieder lassen ungern neue Kandidaten in den Betriebsrat und wollen ihre Stellen bis zur Rente für sich behalten.“²¹⁴ Die Liste 3 der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie war mit 33 KandidatInnen, unter ihnen 20 mit türkischem, portugiesischem und äthiopischem Migrationshintergrund, die größte. Die ersten 10 Listenplätze wurden von zum Teil langjährigen Betriebsräten belegt, zu denen auch zwei Frauen gehörten. Die Listenplätze wurden im Reißverschlussverfahren jeweils mit einem deutschen Beschäftigten und einem Beschäftigten mit Migrationshintergrund besetzt. Listenführer und späterer Betriebsratsvorsitzender war ein Deutscher, der schon viele Jahre als Betriebsratsvorsitzender arbeitete. Dass diese Position von einem Deutschen besetzt wird, wird damit begründet, dass die verschiedenen Migrantengruppen untereinander in Konkurrenz stünden und nur einen Deutschen auf dieser Position akzeptieren würden und zudem auch andere Kandidaten nicht über so viel Erfahrung verfügten. Wichtig für die Aufstellung der Liste war neben der Berücksichtigung Beschäftigter mit Migrationshintergrund und der Frauenquote auch die angemessene Vertretung der Produktions- und Verwaltungsbereiche, daher waren unter den ersten 15 KandidatInnen 9 Produktionsbeschäftigte und 6 Angestellte. Die Hauptaufgabe des Betriebsrates sah der Listenführer 3 darin, die Arbeitsplätze zu erhalten. Die Liste 2 „Zukunftsalternative“ setzte sich aus 9 Männern mit deutschem, griechischem, türkischem und kurdischem Kulturhintergrund zusammen, die alle in der Produktion beschäftigt sind; eine Frau konnte für die Mitarbeit nicht gewonnen werden. Das Wahlprogramm dieser Liste wurde neben der Kritik am bisherigen Betriebsrat stark von den Interessen der Produktionsbeschäftigten mit Migrationshintergrund bestimmt.²¹⁵ Auf der Liste 4 kandidierten 14 Beschäftigte, von denen 3 Migrationshintergrund haben. In dieser Liste kandidierten auch 3 Frauen. Wahlaussage dieser Liste war neben der Kritik am bisherigen Betriebsrat vor allem die Standortsicherung durch die

²¹² „Häufiger als Herkunft Unterschiede scheinen Statusdifferenzen ein Grund zur Gründung separater Listen zu sein (etwa separater Angestelltenlisten).“ Schmidt, S. 243 Anm. 17

²¹³ a. a. O.

²¹⁴ Interview Listenführer 2

²¹⁵ z.B.: „Wir brauchen keine Bürokraten, sondern Betriebsräte!“ „Chancengleichheit für Stellenausschreibungen!“ „Nach gewisser Erfahrung keine Prüfungen mehr!“

Verständigung mit der Geschäftsführung.²¹⁶ Mit 18 KandidatInnen ist Liste 1 die zweitgrößte. Neben Deutschen sind auf dieser Liste die türkischen, portugiesischen und russischen Migrantengruppen vertreten. Auch auf dieser Liste kandidierte eine Frau. Die Wahlinformation dieser Liste war als einzige im Ansatz mehrsprachig gestaltet. Erklärtes Wahlziel war neben der Sicherung der Arbeitsplätze auch die „Interkulturelle Akzeptanz aller Nationen“, wobei es nach Aussage des Listenführers darum geht, auch kleinere Migrantenethnien in der Belegschaft angemessen zu berücksichtigen. Eine Betriebsversammlung im Vorfeld der Wahl, auf der sich die KandidatInnen hätten vorstellen können, wurde vom Betriebsrat nicht einberufen. In Anbetracht der Tatsache, dass die neuen KandidatInnen sich neben ihrer regulären Arbeit in den verschiedenen Abteilungen vorstellen mussten, wäre eine Betriebsversammlung sicher begrüßt worden. Von den 1183 Wahlberechtigten haben 974 an der Wahl teilgenommen, das war eine Wahlbeteiligung von 82,3 %. Mit 574 Stimmen war die Liste 3 Wahlsieger, es folgten mit weitem Abstand die Liste 1 (162 Stimmen), Liste 4 (108 Stimmen) und Liste 2 (102 Stimmen). Es waren 28 Stimmabgaben ungültig. Die Sitzverteilung im neu gewählten Betriebsrat war wie folgt: Auf die Liste 3 entfielen 10 Sitze und 4 Freistellungen, der Listenführer ist auch wieder Betriebsratsvorsitzender. Weitere 3 Betriebsratsitze inclusive einer Freistellung entfielen auf die Liste 1 und die Listen 2 und 4 konnten jeweils eine Betriebsratsstelle besetzen. Der gesamte Wahlvorgang wurde von den ProjektmitarbeiterInnen mit dem Ziel beobachtet, zu ermitteln inwieweit Beschäftigte mit Migrationshintergrund ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen. Zu diesem Zweck sollten die Wählenden anonym Auskunft zu ihrem Migrationsstatus geben, indem sie sich mittels einer farbigen Kugel einer von drei Gruppen zuordnen. Diese Kugeln wurden nach der Wahl mit folgendem Ergebnis ausgezählt:

Ich bin nicht in Deutschland geboren	Ich bin in Deutschland geboren und meine Eltern sind hier geboren	Ich bin in Deutschland geboren und mindestens ein Elternteil ist nicht hier geboren
387	255	65

Insgesamt 707 von 887 persönlich erschienenen Wählern haben sich an der Erhebung beteiligt, 180 Wähler konnten bezüglich ihres kulturellen Hintergrundes nicht erfasst werden. Als ein wichtiges Ergebnis konnte trotz unvollständiger Erfassung dennoch festgehalten werden, dass die MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund angemessen

²¹⁶ z.B.: „Neue Gesichter im neuen Betriebsrat“ „nicht gegeneinander, sondern miteinander“

an der betrieblichen Mitbestimmung teilhaben. Dies setzt voraus, dass die Informationen über Funktion und Verfahren der Betriebsratswahl so gestaltet sind, dass sie auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund erreichen. Darüber hinaus verdeutlicht das Ergebnis, dass auch Beschäftigte aus anderen Herkunftskulturen die Teilhabe an betrieblicher Mitbestimmung als wichtig einschätzen.

Parallel hatten wir einen Beobachtungsauftrag hinsichtlich der Alters- und Geschlechterstruktur der WählerInnen bearbeitet. Diese Ergebnisse sind nur bedingt zuverlässig, da die Altersangaben auf Schätzungen beruhen. Unsere Hypothese war, dass die Altersstruktur der WählerInnen die Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt im Betrieb spiegelt, so dass keine Altersgruppe sich signifikant desinteressiert zeigt.

Alter	männlich	weiblich
Unter 30	47	13
30 bis 50	354	42
Über 50	202	7
Insgesamt	603	62

Bemerkenswert war für uns bei dieser beobachtenden Erfassung, dass, entgegen der in Migrationsstudien häufig formulierten Annahme, Frauen mit Migrationshintergrund würden ihre Interessen oft nicht aktiv wahrnehmen, die Wahlbeteiligung der weiblichen Beschäftigten insgesamt, auch unter Berücksichtigung der 87 Briefwahlen, diese Annahme nicht zulässt. Allerdings fällt auf, dass unter den wenigen Kandidatinnen keine Frau mit Migrationshintergrund war.

Auf die Bedeutung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute bei der Aufstellung der Liste 3 war schon verwiesen worden. Der Vertrauensleutkörper im Betrieb besteht aus 66 Mitgliedern, 3 davon sind Frauen und zwei dieser Frauen haben Migrationshintergrund. Mehrheitlich stellt die türkische Migrantengruppe die Vertrauensleute, die meisten Gewerkschaftsmitglieder arbeiten in der Produktion und besonders viele Beschäftigte mit türkischem Migrationshintergrund sind gewerkschaftlich organisiert. Der Vertrauensleutkörper arbeitet eng mit dem Betriebsrat zusammen, da jedes Betriebsratsmitglied auch automatisch Mitglied im Vertrauensleutkörper ist, wenn er/sie gewerkschaftlich organisiert ist. Bisher gab es eine Art Arbeitsteilung zwischen dem Betriebsrat und dem Vertrauensleutkörper. Während übergreifende Themen wie Standortsicherung oder Arbeitszeitverhandlungen

mit der Geschäftsleitung in der Verantwortung des Betriebsrates liegen, kümmern sich die Vertrauensleute um interne Probleme wie Konflikte innerhalb der Belegschaft oder zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten. So sinnvoll diese Einteilung ist, birgt sie doch die Gefahr, dass Beschäftigte sich durch den Betriebsrat nicht angemessen wahrgenommen fühlen wie insbesondere die Auswertung der Befragung II gezeigt hat. Die Vertrauensleute hingegen sind verärgert, wenn sich der Betriebsrat direkt an die Belegschaft wendet, ohne vorher den Vertrauensleutkörper zu informieren und in Entscheidungen einzubeziehen. Die Befragung II hat gezeigt, dass eine überwiegende Mehrheit der befragten Beschäftigten unabhängig vom Migrationsstatus dem Betriebsrat eine große Bedeutung für „das Gleichgewicht“ innerhalb der Firma zumisst.²¹⁷ Die Beschäftigten vertrauen auf die Kontrollfunktion des Betriebsrates hinsichtlich der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften am Arbeitsplatz, dass dafür gesorgt ist, „dass alles nach Recht und Ordnung funktioniert.“²¹⁸ Sie schätzen den Betriebsrat als Informationsquelle: „Die vertreten unsere Interessen gut, indem sie kommen und uns informieren darüber, was los ist in der Firma. Sie kommen auch ab und zu mal und reden mit uns.“²¹⁹ Besonderes Vertrauen in die Arbeit des Betriebsrates hatten die Befragten hinsichtlich der Sicherung ihrer Arbeitsplätze, in Bezug auf Personalneueinstellungen und ihre Arbeitszeiten betreffend.²²⁰ Allerdings merkt auch ein Beschäftigter mit Migrationshintergrund enttäuscht an, dass im Zug der Globalisierung der Betriebsrat an Gewicht verloren habe: „Heute hat der Betriebsrat keine Kraft mehr gegenüber der Betriebsleitung und er lässt sich alles gefallen... Die Armut hat Europa erreicht.“²²¹ Auf die besondere historische Leistung des Betriebsrates verweist ein Befragter mit türkischem Migrationshintergrund: „Außerdem ganz früher haben wir als Gruppe aus der Türkei, ich bin der Meinung in der 80er Jahren, da haben die uns wirklich schlecht behandelt, von den türkischen Kollegen kein einziger Vorarbeiter, ein einziger Staplerfahrer, ein einziger im Versuchsbereich, es reicht nur abpacken, verpacken, nur reine Produktion, keiner Maschinenführer dabei, also haben wir gemeinsam gestritten. Auch durch Betriebsrat haben wir diese Probleme schon gelöst, aber lange her.“²²² Analog zur Bedeutung, die die Gewerkschaften für die Anerkennung der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in

²¹⁷ Interview 11; Interview 3: „Der Betriebsrat hat eine sehr große Bedeutung in der Firma. Er kümmert sich sehr gut über die Angelegenheiten der Mitarbeiter. Wenn man Probleme hat und den Betriebsrat anspricht, hilft der Betriebsrat auch.“; Interview 7: „Der Betriebsrat ist wichtig und ist eine Lobby für die Arbeitnehmer.“; Interview 5: „Er setzt sich sehr gut ein, das kann ich so sagen. Ich muss auch nicht immer mögen, was er mit der Firma aushandelt, aber er gibt sich großartig Mühe, das Beste für die Mitarbeiter rauszuholen.“

²¹⁸ Anhang 43 Interview 6

²¹⁹ Interview 9

²²⁰ Interview 20; Interview 21; Anhang 44 Interview 4

²²¹ Interview 2

²²² Anhang 45 Interview 23

der Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland gehabt haben, wie schon einleitend beschrieben wurde, konstatiert der Befragte diese Unterstützung auch firmenintern. Die wichtigsten Gründe, warum Beschäftigte die Unterstützung des Betriebsrats in Anspruch nehmen (würden), sind an erster Stelle eine drohende bzw. erfolgte Abmahnung oder Kündigung. Erst danach folgen Konflikte mit dem Vorgesetzten und schließlich Konflikte mit Kollegen.²²³ Betrachtet man die Antworten unter Einbeziehung des Migrationsstatus, so fällt jedoch auf, dass die Beschäftigten ohne Migrationshintergrund als erstes Anliegen Konflikte mit Kollegen benennen. Es kann vermutet werden, dass Einheimische aufgrund ihrer Systemkenntnisse in Situationen, die den Arbeitsplatz bedrohen, lieber individuell agieren, aber natürlich ist auch möglich, dass deren Arbeitsplätze nicht so bedroht sind. Eine weitere Erklärung wäre, dass die interkulturelle Kompetenz des Betriebsrates von Einheimischen bei Konflikten mit Kollegen aus anderen Herkunftskulturen gern in Anspruch genommen wird, wie im Übrigen auch in einem Interview geäußert wurde: „Meine Interessen werden gut vom Betriebsrat vertreten. Gab es Probleme zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen oder Schichten, sind immer dabei Lösungen herausgekommen.“²²⁴ Wie in anderen Firmen mit multikultureller Belegschaft auch kommt es insbesondere bezogen auf Urlaubsregelungen in den Teams immer wieder zu Konflikten, die dann mit Hilfe des Betriebsrats geschlichtet werden: „Ja, meistens ging es um Urlaub. Gerade so an der PL, wo 5 bis 7 Leute arbeiten und ständig, wenn sie da sagen wegen Urlaubsplanung und hin und her. Also, alle wollen sie genau vom Schulferienanfang bis Ende. Es geht nicht und jeder beharrt darauf: ‚Ich möchte gern, ich will !‘ Das geht auch nicht.“²²⁵ Von Beschäftigten mit Migrationshintergrund wird der Betriebsrat ebenfalls gern als eine Beratungsstelle für Systemfragen außerhalb des Arbeitsplatzes in Anspruch genommen: „Wenn man was wissen will, gehe ich mal hin, so als Hilfsperson kann man sagen. Wenn man irgendwas vor hat oder wenn man mit dem Gesetz was wissen will.“²²⁶ Auch wenn die Mehrheit der Befragten sich unabhängig vom Migrationsstatus positiv über die Arbeit des Betriebsrats äußert, gibt es doch Kritikpunkte. Interessanterweise kann man bei der Kritik Trends in Bezug auf den Migrationsstatus ausmachen. So wird von einheimischen Beschäftigten mehrfach angemerkt: „Der Betriebsrat sollte sich gegenüber der Firmenleitung konstruktiv verhalten“²²⁷, „nicht so häufig einen Konfrontationskurs mit der Geschäftsleitung

²²³ Anhang 29 und 30

²²⁴ Interview 8

²²⁵ Interview 1

²²⁶ Interview 24

²²⁷ Interview 11

fahren“²²⁸ und „die Mitarbeiter sollten mehr fachlich informiert, Gesamtbilder der Lage dargestellt werden und nicht persönlich, sondern sachlich.“²²⁹ Des Weiteren merkt eine Interviewpartnerin noch an: „Es wird wenig für die Angestellten getan und auch selbst die Angestellten-Vertreter konzentrieren sich überwiegend auf die gewerblichen Mitarbeiter als auf die Angestellten.“²³⁰ Während die befragten Einheimischen eine bessere Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung wünschen, erwarten die Beschäftigten mit Migrationshintergrund, aber auch einige Deutsche in der Produktion eine stärkere Präsenz in den Produktionshallen. Wenn ein Interviewpartner sagt: „Sie sollen mehr mit den Leuten sprechen und nicht nur oben sitzen“, so hat das Adverb „oben“ auch eine übertragene Bedeutung und verweist auf die Distanz, die der Mitarbeiter empfindet.²³¹ Persönliche Kontakte und die Investition von Zeit werden als unmittelbare Wertschätzung gedeutet: „Der Betriebsrat soll mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten und nach unseren Problemen fragen, er soll auch mehr Zeit für uns haben.“²³² Gewünscht wird auch, dass diese Präsenz kontinuierlich ist, „ein bis zwei Mal in der Woche“, wie ein Befragter fordert, „und nicht immer nur vor der Wahl“, wie ein anderer Interviewpartner anmerkt.²³³ Neben dem Aspekt der Wertschätzung gibt es auch praktische Argumente für eine regelmäßige Anwesenheit des Betriebsrates in den Produktionshallen, denn während der Arbeitszeit haben viele Beschäftigte „keine Zeit sie [den Betriebsrat / Vf.] zu besuchen manchmal.“²³⁴ Außerdem kann eine Firma „schnell kaputtgehen, wenn viele Mitarbeiter während der Arbeitszeit immer zum Betriebsrat laufen“, wie ein anderer Beschäftigter mit Migrationshintergrund äußert.²³⁵ Verbindend zwischen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund ist der Wunsch, der Betriebsrat möge die Belegschaft „vorher über den Verhandlungsprozess zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung“ informieren und die Beschäftigten erwarten, dass er ihnen „immer eine Rückmeldung gibt, wenn sie [ihre / Vf.] Anliegen bei der Geschäftsführung vorgetragen haben.“²³⁶

²²⁸ Interview 16; Interview 18: „Der Betriebsrat hat manchmal eine Stureinstellung und manchmal haben wir eine Geschäftsführung, die hat auch eine Stureinstellung...bedauerlich, dass sich beide da nicht ein wenig kooperativ zeigen.“

²²⁹ Interview 28; siehe auch Anhang 44 Interview 4

²³⁰ Interview 4

²³¹ Interview 14

²³² Interview 26; Interview 9: „Der Betriebsrat könnte mal durch die Abteilungen gehen, auch mal mit ein paar Kollegen reden oder die Leute fragen, ob sie zufrieden sind oder ob sie irgendwelche Probleme haben.“ Interview 17: Der Betriebsrat soll sich mehr bei uns sehen lassen und er soll sehen, wie wir hier arbeiten.“

²³³ Anhang 46 Interview 13; Interview 8

²³⁴ Interview 24

²³⁵ Interview 2

²³⁶ Interview 28; Interview 24

Betrachtet man abschließend die Ergebnisse in diesem Untersuchungsfeld, so kommt man mit Blick auf die Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu folgenden Empfehlungen:

Stärker als bisher sollte der Betriebsrat auch kleineren Migrantengruppen signalisieren, dass sie durch ihn vertreten werden. Signale dieser Art wären zum Beispiel Aushänge auch in anderen Sprachen als den Mehrheitssprachen. Die Unterstützung eines Betriebsrates aus Äthiopien war ebenfalls ein wichtiges Signal. Des Weiteren sollten Frauen mit Migrationshintergrund besonders für ein Engagement im Betriebsrat geworben werden. Auch wenn Betriebsräten mit Migrationshintergrund Systemkenntnisse und Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit fehlen, wäre zu prüfen, ob ein Rotationsverfahren bezüglich des Vorsitzes und der Freistellungen innerhalb einer Amtszeit den Zuwachs an Erfahrungen und Systemkenntnissen bei diesen KollegInnen nicht fördern würde. Obgleich die Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und Vertrauensleutekörper pragmatischen Anforderungen entspricht, sollte der Betriebsrat mehr Wert auf die Präsenz in den Produktionshallen legen, um insbesondere den Beschäftigten mit Migrationshintergrund deutlicher als bisher Interesse, Wertschätzung und Fürsorge zu zeigen.

Zur Situation der Frauen im Unternehmen

Um den Gender-Aspekt zu berücksichtigen wurden im Rahmen der Befragungen II und der Fokusgruppen sowie bei den Einzelinterviews im Ausbildungsbereich weibliche Beschäftigte gesondert nach der Zusammenarbeit von Männern und Frauen im Unternehmen befragt. Die befragten Frauen arbeiten sowohl als Angestellte in der Verwaltung als auch als Auszubildende oder Arbeiterin in der Produktion. Das erfreuliche Ergebnis ist, dass die Frauen sich überwiegend uneingeschränkt positiv zur Zusammenarbeit von Männern und Frauen in der Firma geäußert haben und sich in keiner Weise diskriminiert fühlen. Besonders auch im Ausbildungsbereich lassen die Ausbilder deutlich erkennen, dass sie junge Frauen in gewerblichen Berufen unterstützen und fördern. Selbst als weibliche Vorgesetzte wird Frau von den überwiegend männlich besetzten Produktionsteams respektiert, wenn sie ihre Sachkompetenz bewiesen hat und zeigt, dass sie die partnerschaftliche Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ sucht, und „auch selbst an der PL mit anpackt“.²³⁷ Umgekehrt berichten die weiblichen Gesprächspartnerinnen aus Produktion und

²³⁷ Fokusgruppe 5

Verwaltung, dass ihre männlichen Vorgesetzten sie angemessen und mit Respekt behandeln. Nur eine Interviewpartnerin mit Migrationshintergrund, die in der Produktion beschäftigt ist, gibt an: „Als schlechte Erfahrung kann ich sagen, türkische Männer wollten nicht Frauen dabei haben oder nicht mit Frauen zusammenarbeiten.“²³⁸ Da jedoch insgesamt im Betrieb ein Klima herrscht, dass die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Männern und Frauen für eine Selbstverständlichkeit hält, und da die Diskriminierung von Frauen sowohl von der Geschäftsleitung als auch dem Betriebsrat geächtet wird, ist der Anpassungsdruck sehr groß, zumal es sich bei diesem Beispiel nicht um alle türkischen Beschäftigten handelt, sondern nur um eine kleine Gruppe von Männern. Allerdings berichten die Frauen in den Fokusgruppen und einem Interview, dass die Akzeptanz der weiblichen Beschäftigten, insbesondere in Vorgesetztenpositionen erst in den letzten Jahren gewachsen sei.²³⁹ Die Arbeitssituation der Frauen in der Verwaltung habe sich insbesondere durch flexiblere Arbeitszeiten und die Aufhebung der Kernarbeitszeit verbessert, da nun die Vereinbarung von Arbeit und Kindern einfacher geworden ist. Inwiefern diese Erleichterungen auch in der Produktion möglich wären, müsste man prüfen, wenn man nicht junge gut ausgebildete und motivierte Frauen verlieren wolle. Auch wurde die Einrichtung eines Betriebskindergartens als weiterer Schritt zu mehr weiblicher Beschäftigung angeregt.

7. Zusammenfassung und Transfer

Die vorliegende Studie hat sich bei ihrem Vorgehen bewusst nicht darauf beschränkt, nur Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu befragen, sondern hat alle Beschäftigten in die Erhebungen einbezogen, die bereit waren, sich zu äußern. Gründe für dieses Vorgehen waren zum einen, dass wir den Betrieb als ein über viele Jahre gewachsenes Gesamtsystem begreifen, aus dem man MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund nicht segregieren kann, und zum anderen halten wir deutsche Beschäftigte, die seit vielen Jahren mit Kollegen anderer kultureller Herkunft zusammenarbeiten, ebenfalls für kompetente Spezialisten in interkulturellen Fragen und zum Dritten hatten wir so die Möglichkeit, Äußerungen beider Gruppen zu vergleichen. Auch wurde bei den Befragungen nicht der Fokus auf eindeutig interkulturelle Schnittstellen verengt, sondern es wurden die Untersuchungsfelder mit sehr offenen Fragen bearbeitet, die dem innovativen Ansatz des Projektvorhabens

²³⁸ Interview 26

²³⁹ Interview 30

entsprechen, da nur so auch noch unbekannte interkulturelle Anforderungen ermittelt werden können. Ziel war es auch, mit allen Vorschlägen die Arbeitssituation von MigrantInnen zu verbessern, aber da die MigrantInnen Beschäftigte sind, bleiben die Vorschläge nicht nur auf ihre Arbeitssituation im Betrieb beschränkt.

Eine unserer Vorannahmen, dass Auszubildende im Vergleich zu älteren Beschäftigten interkulturell aufgeschlossener seien, hat sich zumindest am Beispiel unseres Partnerbetriebes als falsch erwiesen; ein Ergebnis, zu dem im Übrigen auch andere aktuelle Untersuchungen gekommen sind.²⁴⁰ Daher sollte ein Ansatz, der Auszubildende und junge Arbeitnehmer insbesondere mit den Leistungen der vorangegangenen ‚Gastarbeitergenerationen‘ vertraut macht, intensiviert werden.

Rückblickend auf die Erhebung bleibt festzustellen, dass in allen Untersuchungsfeldern erfolgversprechende Ansätze und Maßnahmen ausgemacht wurden, mit denen man firmenseitig auf die Anforderungen einer kulturgemischten Belegschaft reagiert. Die Erhebungen haben auch gezeigt, dass das Ergebnis dieser Studie nicht grundlegend neue Managementkonzepte sind, sondern kleine spezielle Empfehlungen für die jeweiligen Unternehmensbereiche.

Als ein Ergebnis der Studie **Sichtweisen** sollten aus diesen Empfehlungen, die sich direkt auf das Partnerunternehmen beziehen, auch Empfehlungen für andere Betriebe abgeleitet werden. Eine Voraussetzung für diesen möglichen Transfer ist allerdings, dass es sich ebenfalls um größere Unternehmen handelt, die eine multikulturell zusammengesetzte Belegschaft haben. Zu welcher Branche diese Unternehmen gehören, ist unter dem Aspekt des Transfers eher unwichtig.

Für das Untersuchungsfeld *Ausbildung* können wir aufgrund der Projekterfahrungen zunächst konstatieren, dass die Auszubildenden in dieser Firma nicht auf die Anforderungen eines globalisierten Arbeitsmarktes vorbereitet sind. Weder die schulische Ausbildung, noch private Aktivitäten haben die jungen Leute auf diese Anforderungen vorbereitet. Hat ein Betrieb eine gemischtkulturelle Belegschaft, so können interkulturelle Trainings für Auszubildende das Verhältnis zwischen Auszubildenden bzw. jungen und älteren Beschäftigten verbessern. Ist es betriebswirtschaftlich notwendig, eine hohe Mobilitätsanforderung an junge MitarbeiterInnen zu stellen, so sollten ebenfalls im Betrieb diese Trainings stattfinden. Die Trainings sollten immer von einer Person mit Migrationshintergrund oder einem gemischtkulturellen Team durchgeführt werden. Unternehmen mit gemischtkultureller Belegschaft sollten verstärkt Auszubildende mit Migrationshintergrund qualifizieren und einsetzen, damit die interkulturelle Qualifizierung betriebsintern geleistet werden kann.

²⁴⁰ Schmidt, S. 144: „In den Interviews entstand der Eindruck, dass Vorbehalte gegenüber Migranten unter jüngeren Beschäftigten deutscher (und partiell auch ausländischer Herkunft) etwas verbreiteter sind als unter Älteren.“

Die Module 1 „Interkulturelle Sensibilisierung“ und 3 „Arbeitsperspektiven in der EU“ können in jeden betrieblichen Kontext transferiert werden, während die Module 2 „Interkulturalität als Unternehmenswert“ und 4 „Interkulturalität als Bestandteil der Belegschaftsgeschichte“ der jeweiligen Firma angepasst werden müssen. Auch ein Modul zur interkulturellen Teamentwicklung empfiehlt sich, wenn die Gruppe der Auszubildenden multikulturell zusammengesetzt ist, allerdings muss es nicht immer so aufwändig gestaltet werden wie im Projekt. Interkulturelle Bildung ist kein Konfliktmanagement im Krisenfall, sondern sollte in Betrieben wie Schulen selbstverständliches Bildungsziel für alle Auszubildenden sein und neben interkultureller Sensibilisierung auch Kenntnisse zur beruflichen Mobilität einschließen. Die Auszubildenden eines Betriebs sollten detailliert vereinbaren, wie sie mit diskriminierenden Äußerungen und Handlungen umgehen, so dass für Auszubildende eine konsequente Strategie erkennbar ist. Diskriminierende Äußerungen oder Handlungen müssen von den Auszubildenden offensiv und für alle Auszubildenden transparent geahndet werden.

Unabhängig von den Erhebungsergebnissen im Feld *Weiterbildung und Qualifizierung* soll zunächst betont werden, dass betriebsinterne Deutschkursangebote in jedem Fall und besonders in einer Firma mit Schichtbetrieb vorbildlich sind. Damit der Beschäftigte mit Migrationshintergrund motiviert bleibt und auch der Betrieb von diesem Service profitiert, sollten aber drei Faktoren beachtet werden: Zum einen sollte das Deutschkursangebot in verschiedene zeitlich begrenzte Module aufgliedert sein, die den Kenntnisstand des Teilnehmenden berücksichtigen und sie sollten mit einer aussagekräftigen Teilnahmebescheinigung abgeschlossen werden. Zum anderen sollten Angebote, die auf einen Einführungskurs aufbauen, sprachliche Anforderungen des Berufsalltags behandeln, klar definierte Inhalte haben und mit Textmaterial arbeiten, das den Teilnehmenden aus dem Arbeitsalltag vertraut ist. Auch diese Kursangebote sollten mit einer aussagekräftigen Teilnahmebescheinigung abgeschlossen werden.

Bei anderen beruflichen Weiterbildungsangeboten sollte man ebenfalls die Lerninhalte soweit wie möglich in überschaubare Module einteilen, damit das Vorwissen der TeilnehmerInnen angemessen berücksichtigt werden kann und Beschäftigte gezielt ihren Weiterbildungsbedarf decken können. Wichtig ist bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund nicht nur die Deutschkenntnisse, sondern das gesamte Vorwissen bei einer Kurszuweisung einzubeziehen. Der Einsatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund als Co-trainerInnen oder TrainerInnen in berufsspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen erhöht die Effizienz.

Hinsichtlich der Gefährdung durch Alkohol sollten alle betrieblichen Partner in Firmen, die mit gefährlichen Maschinen arbeiten, sehr offensiv Alkohol am Arbeitsplatz als unkollegial anprangern und rigide bei Verstößen gegen das Alkoholverbot vorgehen.

Die Möglichkeiten gesundheitsbewusstes Verhalten auch im Freizeitbereich zu fördern, sind begrenzt, aber als Erfolg haben wir die Angebote ermittelt, die direkt am Arbeitsplatz wahrgenommen werden können und einen lebenspraktischen Bezug haben wie zum Beispiel Rückengymnastik am Arbeitsplatz oder individuelle Messungen und Tests. Auch wenn die Beschäftigten mit Migrationshintergrund selten den Betriebsarzt aufsuchen, vermittelt dessen Anwesenheit doch Sicherheit. Informationsveranstaltungen wie die Gesundheitswochen in unserem Partnerbetrieb verbessern die gesundheitliche Aufklärung und sind ein gutes Instrument, um auf spezielle Risiken wie Diabetes oder Übergewicht aufmerksam zu machen oder allgemeine Gesundheitsinformationen wie zum Beispiel zu genetischen Vorbelastungen oder Schutzimpfungen zu verbreiten.

Die Ergebnisse im Untersuchungsfeld *Unfallverhütung* zeigen, dass ergänzend zum Einsatz von Piktogrammen insbesondere die arbeitspraktischen Unterweisungen direkt am Arbeitsplatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund gut verstanden werden. Auch das Konzept der Sicherheitsbeauftragten vor Ort in den jeweiligen Produktionsbereichen hat sich bewährt, da viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund die Möglichkeit der direkten Ansprache sehr schätzen. Die Aufgaben und der zeitliche Umfang dieser Tätigkeit als Sicherheitsbeauftragte/r sollte genau definiert sein.

Die Initiative des Partnerbetriebes, älteren angelernten Beschäftigten eine Berufsausbildung anzubieten, ist nach unserer Einschätzung ein gutes Instrument, um die Leistung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund anzuerkennen und diese zu fördern. Daneben haben die Befragungen ergeben, dass es in Firmen mit interkultureller Belegschaft wichtig ist, dass Vorgesetzte persönliche Kontakte zu Beschäftigten pflegen und diesen auch im direkten Gespräch ihre Wertschätzung mitteilen. Die Beschäftigten erwarten regelmäßig eine Rückmeldung zu ihrer Arbeitsleistung und wollen auch individuell wahrgenommen und eingeschätzt werden. Eine Möglichkeit wären zum Beispiel jährliche Entwicklungsgespräche mit einzelnen Beschäftigten oder auch mit Produktionsteams, die allerdings in Verbindung mit Weiterbildungsangeboten für die Beschäftigten oder die Teams stehen müssten.

Der Betriebsrat in einer Firma mit gemischtkultureller Belegschaft sollte in jedem Fall interkulturell zusammengesetzt sein und möglichst viele Migrantengruppen berücksichtigen. Es sollte darauf geachtet werden, auch die kleinen Migratengruppen innerhalb der Belegschaft im Blick zu behalten. Wie von Vorgesetzten erwarten insbesondere Beschäftigte mit Migrationshintergrund auch von Betriebsräten, dass

diese ihre Wertschätzung dadurch zeigen, dass sie den Beschäftigten an seinem Arbeitsplatz aufsuchen und im direkten persönlichen Kontakt sich über dessen Anliegen informieren.

Sicher können über diese allgemeinen Hinweise hinaus auch noch weitere Ergebnisse der Studie für andere Firmen interessant sein, doch muss dazu jeweils im Einzelfall geprüft werden, ob ähnliche Voraussetzungen vorliegen.

Literatur

Bade, Klaus J./ Oltmer, Jochen: „Normalfall Migration“ Bonn 2004

DIE ZEIT 37/2006 / Politik

DIE ZEIT 40/2006 / Wirtschaft: „in Kollege Immigrant“

DIE ZEIT 10/2007 : Politik / „Vordenker: Der Soziologe Ulrich Beck“

EUROPA:MOBIL 2/2007; „Initiative gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt“

Flechsig, Karl – Heinz: „Beiträge zum Interkulturellen Training“, Institut für interkulturelle Didaktik e.V., Göttingen 2001

„Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ hrsg. v. Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kienast, Sylvia Schroll-Machl; Göttingen 2003

Herbert, Ulrich: „Fremdarbeiter – Politik und Praxis des ‚Ausländer – Einsatzes‘ in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches; Berlin / Bonn 1985

Herbert, Ulrich: „Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland“; München 2001

Hinken, Günter: Die betriebliche Inklusion von Arbeitsmigranten in der Metall- und Automobilindustrie; in: Interkulturelle Studien Nr. 35 „Inklusion und Exklusion: Migrantinnen und Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt“; Münster 2001

„Manifest der 60: Deutschland und die Einwanderung“, hrsg. v. Klaus J. Bade; München 1994

„Methoden der empirischen Sozialforschung“ in „Grundbegriffe der Soziologie“, hrsg. v. Bernhard Schäfers; Opladen 2003

„Migration in Europa“, hrsg. v. H. Fassmann und R. Münz; Frankfurt/M. 1996

Niederhoff, Horst-Udo: Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung (...), Köln 1999

Michael Richter: „gekommen und geblieben“; Hamburg 2003; S. 250

Schmidt, Werner: „Kollegialität trotz Differenz“; Berlin 2006

Thalhammer, E.; Zucha, V.; Enzenhofer, E.; Salfinger, B.; Ogis, G.: „Attitudes towards minority groups in the European Union. A special analysis of the Eurobarometer 2000 survey on behalf of the European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia“; Wien 2001

Werner, Heinz: „Integration ausländischer Arbeitnehmer den Arbeitsmarkt – Deutschland, Frankreich, Niederlande, Schweden“; in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 178/1994; Nürnberg

„Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung“; Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, Bd.31; hrsg. v. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung; Bielefeld 2004

Links

www.bibb.de/de

http://www.dhm.de/ausstellungen/aufbau_west_ost/katlg21.htm

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubdocs/NewPowers03Flyer_de.pdf

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/legis/legln_de.htm

<http://www.honeywell.com/sites/de/Geschichte.htm>

www.interculture.de

www.integrationsbeauftragte.de

http://www.jurid.de/art/historie/historie_bottom1.gif

www.soziales-ameln.de/akak/interkulturelles/texte/handbuchartikel.htm

www.xenos-de.de

http://www.zuwanderung.de/3_prognosen.html

CJD Eutin

Albert-Mahlstedt-Str. 20

23701 Eutin

Tel. 04521 / 70696-0

Fax 04521 / 70696-20

office@cjd-eutin.de