

4 Deregulierung und Einbruch von Differenz

4.1 Zusammenarbeit, Ressentiment und Kollegialität

Die in jüngster Zeit eingestellten Flüchtlinge sind nicht die einzigen Menschen mit Migrationshintergrund in der deutschen Arbeitswelt. In nahezu allen größeren und meist auch kleineren Betrieben sind schon seit vielen Jahren Migrantinnen und Migranten und deren Nachkommen beschäftigt. Beschäftigte deutscher Herkunft und Beschäftigte ursprünglich ausländischer Herkunft aus einer Vielzahl von Ländern sind somit schon länger mit der Anforderung der Begegnung und der Zusammenarbeit konfrontiert.

Da Beschäftigte mit Migrationshintergrund meist keine kleine Minderheit darstellen und in Produktion, Fertigung und Montage sowie in manchen Dienstleistungstätigkeiten zumindest in Westdeutschland mitunter sogar die Mehrheit stellen – insbesondere für einzelne Teams oder auch Abteilungen kann dies zutreffen – ist die betriebliche Sozialintegration von Herkunftsverschiedenen kein Novum. Viele Betriebe und auch die meisten Beschäftigten haben diesbezüglich Erfahrungen, die auch für die Integration der Geflüchteten relevant sind.

Es darf als wahrscheinlich gelten, dass die Übertragung von früheren Erfahrungen mit betrieblicher Sozialintegration bei Herkunftsverschiedenheit mehr über die weitere Entwicklung der betrieblichen Sozialintegration der in den letzten Jahren gekommenen Geflüchteten aussagt als empirisch ungesicherte Spekulationen über kulturelle Unverträglichkeiten oder die Annahmen eines sich ausbreitenden Rassismus unter Beschäftigten deutscher Herkunft. Bei allen Unterschieden haben wir keine unüberwindbare kulturelle Differenz zwischen den Geflüchteten und anderen Beschäftigten gefunden. Allerdings sind Beobachtungen wachsenden Ressentiments und eines zunehmenden Rassismus durchaus ernst zu nehmen, da es primär nicht die Neuankömmlinge sind, die über das Gelingen der

Sozialintegration entscheiden. Vielmehr befinden die jeweils »etablieren Beschäftigten« inklusive Managern und Vorgesetzten darüber, welche kulturellen oder sonstigen Abweichungen akzeptiert werden.

Die »etablierten Beschäftigten« erscheinen allenfalls dann als homogene Gruppe, wenn wir sie der – selbst ebenfalls nicht homogenen – Gruppe der Geflüchteten gegenüberstellen. Da sich die »etablierten Beschäftigten« jedoch allein schon ihrer Herkunft nach unterscheiden – unter ihnen sind mitunter sogar ehemalige Flüchtlinge – ist zweifellos auch auf die Frage nach der Offenheit und Integrationsbereitschaft der bereits in den Betrieben Beschäftigten keine homogene Antwort zu erwarten.

Betriebe, so hört man immer wieder, seien »keine Inseln«; alle Unterschiede der Herkunft oder der politischen Orientierungen, so sie in der Gesellschaft vorkommen, spiegeln sich zwangsläufig auch in den Betrieben. So berichtet etwa ein Industriemeister mit Migrationshintergrund, dass ihm sein früherer Vorgesetzter vor vielen Jahren »mit auf den Weg« gegeben habe:

»In diesen zweitausend Mitarbeitern, die hier am Standort arbeiten, [...] spiegelt sich die Gesellschaft wieder. Also, Sie haben – und das hat mir erst die Augen geöffnet, weil das meinte ich vorhin mit ›Man kann den Leuten nur vor den Kopf gucken‹ –, Sie haben hier genauso jemanden, der, verstehen Sie mich nicht falsch, der seine Frau schlägt. Sie haben hier aber auch genauso jemanden, der sein Weihnachtsgeld spendet für gute Zwecke. Sie haben hier [...] also im Promillebereich, wie die Gesellschaft draußen ist.« (Meister, Migrant, Betrieb A)

Diese Aussage erscheint zumindest mit Blick auf die Zusammensetzung der Belegschaften hochplausibel. Es wäre jedoch verfehlt, daraus zu schließen, Betriebe ließen sich in jeder Hinsicht als Spiegelbilder der Gesellschaft sehen, denn Betriebe stellen soziale Räume mit eigenständigem Charakter dar, mit denen ein bestimmter Zweck verfolgt wird: die Produktion von Gütern oder die Bereitstellung von Dienstleistungen, verbunden mit einer wirtschaftlichen Rentabilitätsersparnis. Daher müssen sich Menschen in Betrieben auf eine Art und Weise verhalten, die diesem Zweck dienlich ist.

Zur Aufgabenerfüllung muss im Betrieb auch mit Menschen kooperiert werden, denen man ansonsten vielleicht lieber aus dem Weg gehen würde. Wenn aber der Betriebszweck nicht gefährdet werden soll, sind der wechselseitigen Nichtbeachtung und mehr noch der offenen Ablehnung Grenzen gesetzt. Aus diesem Grund mussten dem oben zitierten Ge-

sprachspartner »erst die Augen geöffnet« werden, denn die Spiegelung der Bevölkerung im Betrieb war für ihn auf den ersten Blick nicht zu erkennen, da im Betrieb nicht alle in der Gesellschaft vorkommenden Verhaltensweisen und Diskurse vorzufinden waren. Der Betrieb als ein Ort, an dem man den ganzen Tag mit anderen zusammenarbeitet, ist stets weitaus mehr als der Spiegel der sonstigen Gesellschaft; zudem sind in der Gesellschaft – anders als im Betrieb – gerade nicht alle bereit, miteinander in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Der Betrieb bringt als relativ eigenständige Sphäre auch besondere Interaktionen und Effekte hervor, etwa eine der Zusammenarbeit geschuldete »Kollegialität trotz Differenz« (Schmidt 2006a).

Prozesse der Reorganisation und Leistungsverdichtung, die ebenfalls schon seit etlichen Jahren bzw. Jahrzehnten andauern, könnten jedoch unterhalb »einer scheinbar befriedeten betrieblichen Öffentlichkeit« (Sauer et al. 2018, S. 186) durchaus auch Abstiegs- und Zukunftsängste hervorrufen, Rechtspopulismus und Re-Ethnisierung begünstigt und die Arbeitswelt mithin zur eigentlichen Quelle gesellschaftlicher Spannungen auch unter Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft gemacht haben. Doch selbst wenn Stress und Verunsicherung tatsächlich zugenommen haben, ist es doch keineswegs zwingend, dass dafür auch der eigene Betrieb verantwortlich gemacht wird und nicht das Deutungsmuster »Guter Betrieb, schlechte Gesellschaft« (Dörre et al. 2011) Anwendung findet. Manche der interviewten Geflüchteten dürften – jedenfalls wenn es um Fragen der Diskriminierung geht – einer ähnlichen Formel sicher zustimmen.

Während Geflüchtete davon berichten, dass sich manche Kolleginnen und Kollegen offener verhalten und kommunikationsbereiter seien als andere, ist von Diskriminierung im Betrieb praktisch nicht die Rede. Wenn Kritik geäußert wird, bezieht sich diese primär auf Behörden und Polizei. So komme es vor, dass man unbegründet auf Drogen kontrolliert oder bei den Ausländerbehörden unfreundlich behandelt werde. Gelegentlich wird auch von Negativverfahren unabhängig von Staat und Behörden berichtet, etwa dass man auf unfreundliche Passantinnen und Passanten gestoßen sei. Doch nicht zuletzt wegen engagierter Helferinnen und Helfer überwiegen eher positive Erlebnisse – die Erfahrungen etlicher Geflüchteter lassen sich auf die Formel »Guter Betrieb, schlechte Behörden« bringen. Auch bei Migrantinnen und Migranten, die schon länger oder bereits in der zweiten Generation in Deutschland sind, kommt die Arbeitswelt gewöhnlich besser weg als die Gesellschaft.

Ein aus Syrien stammender Migrant, der vor ungefähr 40 Jahren zum Studium nach Deutschland gekommen ist und seit etwa 30 Jahren im Betrieb A arbeitet, berichtet davon, dass er deutliche Ablehnung von zwei jungen Kolleginnen erfahren habe, als er in einer neuen Abteilung anfang. Nach ein paar Monaten habe er seine Vorgesetzte darauf angesprochen. Es stellte sich heraus, dass die beiden Kolleginnen ihm aufgrund der Lektüre des islamkritischen Buches »Nicht ohne meine Tochter« die Zugehörigkeit zu einer frauenfeindlichen Kultur zugeschrieben hatten, der er sich selbst – insbesondere als Kurde – aber nicht zurechnet. Dies konnte jedoch klar gestellt werden, und seither sei die Beziehung mehr als in Ordnung. Die damalige Sache sei lange her und heute gelte:

»Eigentlich sind die Kollegen alle meine Freunde, auch meine ehemaligen Arbeitskollegen.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb A)

Die Faktoren Kooperation und Zeit scheinen hier mehr als Kollegialität hervorgebracht zu haben – ein Resultat, zu dem eine ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft des Befragten beigetragen haben dürfte. Auch jüngere Beschäftigte mit Migrationshintergrund berichten von positiven Erfahrungen im Betrieb:

»Also ich bin froh, dass ich jetzt hier bin [...], X [Betrieb B] ist halt multikulti. Am Anfang habe ich mich hier komisch gefühlt, um ehrlich zu sein, so als Araber unter so vielen Deutschen. Ich war nie unter so vielen, weil in der Klasse ist man ja immer so aufgeteilt, viele Türken, Araber, halt alles zusammen. Aber hier, am Anfang war man halt viel unter Deutschen, da hat man gedacht: »Vielleicht will keiner mit dir reden.« Und danach aber, wenn man auf die Menschen zugeht, dann sieht man, was für Menschen das sind, und da sieht man, die haben ein Herz für alle hier. Und ja, wir waren ja auch draußen im Werk, und da sieht man's auch, da interessiert eigentlich die Nationalität gar nicht, da ist man eine Familie und versucht, das Beste daraus zu machen. Wenn einer Probleme hat, kommt der andere zur Hilfe.« (Azubi, Migrant, Betrieb B)

Betrieb B scheint für diesen Auszubildenden auch deshalb »multikulti« zu sein, weil er hier, anders als in der Schulzeit, auch vielen Deutschen begegnet, die ihm bis dahin eher fremd geblieben waren – in Betrieb B betreibt das Management tatsächlich eine bewusste Politik der Förderung von Vielfalt (*»Diversity & Inclusion«*). Ähnliches wird aus anderen Betrieben

berichtet, obgleich sich diese in der Praxis oft weniger stark an Konzepten des Diversity-Managements orientieren als Betrieb B.

Von positiven Erfahrungen der Kollegialität wird in allen Betrieben berichtet. Ein Auszubildender in Betrieb D beschreibt seinen Erfahrungen als Neuling folgendermaßen:

»Ja, also als ich hier angefangen habe, ab September, war ich natürlich aufgeregt, also war klar. Aber dann, als ich [...] Arbeitskollegen und Meister dann mal richtig kennengelernt habe, dann habe ich mich nur noch mehr gefreut, weil also meine Mitarbeiter [Kollegen], mit denen ich arbeite, also wir kommen alle miteinander klar. Wir verstehen uns super, also wir unterstützen uns auch gegenseitig, wenn's nötig ist oder ... Ja, wir sind füreinander da, auch im Privaten. Manchmal machen wir auch sogar was, und ich bin froh, dass ich so eine Gruppe habe. Also das ist schon fast wie eine kleine Familie eigentlich geworden, aber das ist perfekt.« (Azubi, Migrant, Betrieb D)

Es gibt eine Reihe weiterer Beispiele, bei denen die Erfahrung von Diskriminierung und Benachteiligung zurückgewiesen wird; dies ist vornehmlich bei Jüngeren der zweiten oder dritten Generation der Fall:

»Also ich habe bisher keine Benachteiligung dadurch gesehen, dass ich jetzt, dass ich Ausländer bin sozusagen. [...] Bei den Leihfirmen merkt man das eher, glaub ich so. Aber das muss auch nicht der Grund sein, ob man jetzt Ausländer ist oder Deutscher ist, sondern vielleicht auch nur dieser Status: Leiharbeiter. Ansonsten habe ich jetzt keine schlechte Erfahrung gemacht.« (Azubi, Migrant, Betrieb B)

Bei den Darlegungen mancher, aber keineswegs aller Jüngerer (der ersten, zweiten oder dritten Generation) entsteht der Eindruck, dass sie den Prozess der Annäherung durch Zusammenarbeit, den wir als »pragmatische Zusammenarbeit« bezeichnet haben (vgl. Kapitel 2.3.7), gar nicht mehr benötigen. Annäherung hat bereits zuvor in der Schule, im Sportverein oder im Kindergarten stattgefunden; mitunter war die Unterscheidung, die eine daran anschließende Überwindung erforderlich machen würde, erst gar nicht in ausgeprägtem Maße existent.

Der Umgang der Beschäftigten untereinander wird jedoch nicht immer so ausgeprägt positiv beschrieben, denn selbst wenn politische und kulturelle Unterschiede im Betrieb meist nur zurückhaltend artikuliert werden, bleibt die Arbeitswelt doch zumindest insofern ein Spiegelbild der Gesellschaft, als hier Menschen unterschiedlichster kultureller und politischer

Orientierungen zusammenkommen. Nicht immer bleiben die Unterschiede verdeckt, mitunter kommen sie selbst in Betriebsratswahlen zum Ausdruck.

»[...] in einer Gesellschaft, in der rechte Parteien oder rechte Bewegungen mehr Zuspruch finden, dann ist das automatisch auch, dass das sich im Betrieb irgendwo abbildet.« (Management, Betrieb D)

Gleichwohl ist die offene Artikulation rechtspopulistischer und rechtsextremer Vorstellungen im Betrieb zumindest in westdeutschen Betrieben eher die Ausnahme (vgl. auch Kapitel 5.1). Häufiger scheint es vorzukommen, dass Ressentiments trotz Kooperation auch im Alltag nicht verborgen bleiben. Beschäftigte mit Migrationshintergrund berichten auch von diskriminierenden und rassistischen Äußerungen, mit denen sie konfrontiert worden seien und mitunter noch immer konfrontiert würden. Auch Mobbing komme vor:

»Das [...] hast du schon mal gehört: Mobbing, im Fernsehen, [...] aber wenn du das mal selber am eigenen Leibe spürst, mein lieber Scholli. Wenn du heimgehst und deine Frau sieht dir's an und sagt: ›Was ist denn mit dir eigentlich los seit Wochen, seit Monaten?‹ Das war schon intensiv. Natürlich bringt dich das weiter, du lernst draus. Aber brauche ich das? Muss ich die Erfahrung gemacht haben?« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Selbst Beschäftigte, deren beruflicher Status gewöhnlich ein hohes Maß an Anerkennung impliziert, berichten, dass man »als Migrant«, so ein Meister, »nie die hundertprozentige Akzeptanz« erreichen könne. Ein anderer erzählt:

»Das ist halt komisch, [...] es gibt Kollegen, mit denen versteht man sich ja auch, aber wenn der Kollege fünfmal am Tag zu dir ›Balkan‹ sagt anstatt X [Name], also da fühlt man sich schon bisschen beschissen. Wirklich, ich sag ja zu meinem Kollegen auch nicht: ›Hey Spätzle‹ oder ›Kartoffel‹ oder so. Also, und das ist halt das, wo ich nie verstanden habe: [...] Was bringt das? [...] Das ist immer so der bittere Beigeschmack.« (Meister, Migrant, Betrieb ungenannt)

Eine weibliche Beschäftigte erzählt, sie habe

»immer das Gefühl gehabt, ich muss immer mehr leisten wie meine anderen Kollegen. Es ist ganz komisch, ich weiß gar nicht, wie ich das beschreiben soll. Aber ich muss immer mehr schaffen, immer mehr tun, immer mehr bringen, immer

mehr Leistung bringen, dass ich irgendwo anerkannt werde bei meinen Kollegen. Also ich persönlich habe so für mich das Gefühl immer gehabt.« (Beschäftigte, Migrantin, Betrieb ungenannt)

Auf Nachfrage, ob es dabei um die Herkunft gehe oder ob es sich eher um eine Erfahrung als Frau handle, bekräftigt sie:

»Ich denke, also ich habe das Gefühl gehabt, eher wegen der Herkunft, nicht das Frauenthema.« (Beschäftigte, Migrantin, Betrieb ungenannt)

Mitunter scheinen Anfeindungen gerade darin begründet zu liegen, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund nicht gern in der Rolle von Ausbilderinnen und Ausbildern gesehen werden: »Wie, da kommt jetzt ein türkischer Ausbilder und bildet unsere Kinder aus?« (Meister, Migrant, Betrieb ungenannt).

Da offene Diskriminierung und Rassismus in vielen Betrieben nicht toleriert werden, ist es nicht einfach, das tatsächliche Ausmaß von Ressentiments und versteckter Benachteiligung richtig einzuschätzen. Ein auch mit Personalfragen befasster Beschäftigter deutscher Herkunft legt dar:

»Also es gibt immer Fälle. [...] 2015 haben wir das Thema gehabt, da war irgendwie, sagen wir mal ... Fremdfirmenmitarbeiter, der hier das Eiserne Kreuz einrasiert hatte. So, das Thema ist beim Betriebsrat aufgeschlagen und bei uns aufgeschlagen. [...] Wir haben dem Dienstleister gesagt, [...] der soll eine Kappe tragen oder er soll diesen Menschen erst mal an der Stelle nicht einsetzen, weil das hat schon für Furore gesorgt. [...] Als das Thema Flüchtlinge verstärkt hochkam, konnte man schon an der einen oder anderen Stelle auch Aussagen hören, so dass der Betriebsrat sich dazu [...] berufen hat, auf einer der nächsten Betriebsversammlungen das ganz klar mit einem Statement unterstrichen, auch von unserem Geschäftsführer, [...] zu sagen: ›Wir dulden diese Art und Weise nicht!« [...] Natürlich muss man sich auch über die Härte des Falls unterhalten. Wenn ich alles ahnde [...], dann werden Sie wahrscheinlich so ... so weit kommen, dass dann gar nichts mehr gesagt wird oder gar nichts mehr hochkommt.« (Beschäftigter deutscher Herkunft, Betrieb A)

Die Schwierigkeit der Einschätzung existiert auch bei den Betroffenen selbst, sind diese doch bisweilen die letzten, denen gegenüber herkunftsbezogene Abneigung offen geäußert wird. Um das Vorkommen von Ablehnung richtig einschätzen zu können, sind deshalb auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund auf Deutungen angewiesen.

»Zu mir hat mal ein X [Vorgesetzter] gesagt, als ich geheiratet habe ... Meine Frau ist deutsch, hieß Y [deutscher Nachname] mit Familiennamen, dann haben wir geheiratet, jetzt heißt sie Z [türkischer Nachname], hat meinen Namen angenommen. Und das hat der Chef mitbekommen, [...] ein Abteilungsleiter. Der hat [sehr viele] Leute unter sich, der hat zu mir gesagt: »Wieso haben Sie nicht den Namen Ihrer Frau angenommen? [...] Ja, aber es wäre für Sie viel einfacher, für Ihre Zukunft, für Ihre Karriere hier in der Firma.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

So weit werden nur die Ausführungen eines Vorgesetzten geschildert, aber im Anschluss beginnt unser Gesprächspartner, die Ausführungen zu deuten, wenn er sich fragt, was denn hinter dieser Aussage stecken könnte:

»Warum sagt das ein Abteilungsleiter zu mir? Weil der verkehrt in anderen Kreisen, [...] aber dann denkst du natürlich schon nach und sagst: »Warum sagt der so was? Hat das einen Hintergrund, weiß der was? Weiß der was, was ich nicht weiß oder was ich nie mitkriegen werde? Das ist schon interessant, wie manche Menschen ... Ja, und das beschäftigt dich halt, das ist klar, das ist ... das ist immer ein Thema für uns, automatisch immer Thema für uns, immer, ja. Ja, die Leute gucken ja Nachrichten.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Andere Migrantinnen und Migranten hingegen neigen dazu, negative Erfahrungen der Benachteiligung als Ausnahme zu betrachten, und mitunter selbst dazu, solche Erfahrungen vollständig zu negieren – handelt es sich bei dem Eingeständnis, Diskriminierung erfahren zu haben, doch um eine Erfahrung der Schwäche mit der latenten Folge der Verunsicherung und Beschädigung von Zugehörigkeit. So räumt eine Auszubildende im technischen Bereich, die zunächst betont, im Betrieb weder als Migrantin noch als Frau Benachteiligung zu erfahren (»absolut nicht«), auf Nachfrage ein, dass sie bei der Lehrstellensuche nicht ganz sicher gewesen sei, ob immer alles mit rechten Dingen zugegangen sei:

»Ist eine gute Frage, ne. Ich glaube, es ist eigentlich alles so [...] recht gut, wie das in letzter Zeit sich bisschen entwickelt hat und so, weil früher war es ja so ... Ich hatte persönlich den Eindruck, [...] ich weiß nicht, wie ich das am besten ausdrücken soll, es ist so, ich habe halt, wie gesagt, mich oft beworben für kaufmännische Berufe, und ich hatte immer so den Eindruck, dass, keine Ahnung, dass andere Leute zum Beispiel bevorzugt wurden, die jetzt, es klingt blöd, einen deutschen Nachnamen haben. Ich habe keinen, und das war immer so meine Angst. Aber ich denke, [...] dass es umgeschlagen hat, weil ich wie gesagt übernommen wurde und so ein bisschen meine Angst dadurch genommen wurde, denke ich

jetzt mal. Ich kann's nicht genau sagen. Ich würde gerne mal einen Einblick haben, wie es wirklich tatsächlich ist, würde mich wirklich brennend interessieren, in der Ausbildung zu sitzen und zu wissen: »Hey, der kommt, die nicht« oder, ja.« (Azubi, Migrantin, Betrieb D)

Etliche der Interviewten mit Migrationshintergrund berichten im Hinblick auf die Arbeitswelt ähnlich wie etliche der Geflüchteten, dass keinerlei Diskriminierung oder Benachteiligung stattfindet (vgl. auch Foroutan et al. 2017, S. 23). Sie räumen allenfalls die Selbstverständlichkeit ein, sich mit manchen Kolleginnen und Kollegen weniger gut zu verstehen als mit anderen.

Somit findet sich sowohl das Phänomen der »Symptomatisierung«, bei dem aus wenigen Anzeichen auf weitreichende verborgene Absichten geschlossen wird, als auch das Phänomen der »Singularisierung« (Schmidt 2006a und 2006b), das Diskriminierung als Ausnahme betrachtet (»Einzelfälle«) oder zumindest die Möglichkeit, dass es sich um systematische Benachteiligung in der Alltagspraxis handeln könnte, so behandelt.

»Es passiert manchmal, dass [...] zu mir irgendwelche Sachen gesagt werden oder hinter meinem Rücken geredet wird. [...] Kurz gefasst, ich tu die Person dann gar nicht mehr beachten, [...] die Person einfach ignorieren, [...] weil es lohnt sich jetzt nicht, irgendwie Diskussionen und solche Sachen, lohnt sich für mich gar nicht [...]. Darauf eingehen, was über mich gesagt wird, ist einfach Zeitvergeudung, brauche ich nicht. [...] Ansonsten kommt man eigentlich mit jedem klar [...], jeder akzeptiert hier jeden. Aber es gibt halt immer Einzelfälle, das ist normal.« (Azubi, Migrant, Betrieb D)

Ältere Migrantinnen und Migranten berichten häufiger als jüngere von Diskriminierung – ein Umstand, der bisweilen auch damit erklärt wird, dass Vielfalt für Jüngere in höherem Maße Normalität darstelle. Einer der befragten Migranten führt aus:

»Die Abneigung bei den Älteren ist extremer. Bei den Jüngeren glaube ich, dass es untereinander besser funktioniert. [...] Die hatten einfach ein anderes Umfeld, die sind einfach miteinander aufgewachsen, die sind miteinander in die Schule gegangen. Und die Älteren, die kannten das ja nicht, die hatten keine Ausländer in der Klasse, das gab's so nicht.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Darüber hinaus mache es einen Unterschied, ob man aus der Stadt oder vom Land komme, da es auf dem Land weniger Vielfalt gebe. Er selbst habe

Fußball gespielt und sei »der einzige Ausländer in der Mannschaft« gewesen. Seine Erfahrung, dass vornehmlich anhaltender Kontakt positive Wirkungen zeigt, deckt sich sowohl mit der betrieblichen Erfahrung als auch mit dem bekannten Befund, dass die Ressentiments in den ostdeutschen Bundesländern, die einen geringeren Anteil an Migrantinnen und Migranten aufweisen, besonders ausgeprägt sind.

Für unseren schon zitierten Gesprächspartner sind rechtsextreme Tendenzen auch in der Arbeitswelt kein neues Phänomen. Aus seiner Lehrzeit weiß er zu berichten:

»Im dritten Ausbildungsjahr kommt man in den Betriebseinsatz. Da hatte ich was im Spind vergessen. Da war eine Kleingruppe, hat sich am Spind getroffen, haben den Spind aufgemacht, ein Bild vom Adolf Hitler hineingehängt und haben seinen Geburtstag gefeiert, mit Bier und allem Drum und Dran. Ja, ich [...] war geschockt natürlich, und [...] als junger Kerl tust du ja so, als hättest du es nicht gesehen und rennst ja weg, okay. Aber solche Sachen, das ist das, [...] was man nicht mitbekommt, was man nicht sieht, also. Und das ist jetzt schon so lange her, das ist jetzt fast dreißig Jahre her, [...] aber das ist bei mir da oben, das werde ich meinen Lebtag nicht vergessen.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Ein jüngerer Kollege ergänzt aus seiner weniger lang zurückliegenden Ausbildungszeit:

»Also ich kenne da auch so manche Leute, [...] wo mir schon ganz klar gesagt wurde: »Hey, pass bei dem auf, weil der ist ein Nazi.« Ja, also so Sachen habe ich auch schon erlebt.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Er misst diesen Erzählungen zunächst wenig Bedeutung bei, entscheidet sich dann aber doch, sich ein eigenes Bild zu machen:

»Ich dachte so: »Ja, das sagt doch jeder über jeden.« Also ja, so wie der Grieche hier, ja, kein Geld hat, sagt der, ja, der ist Nazi, weil er Deutscher ist. [...] Ich bin immer so der Typ, ich schau mir die Sache erst mal selbst an. [...] Manche Sachen haben sich dann bestätigt, sag ich mal, und manche Sachen wiederum gar nicht [...]. Da war einer, der [...] war wirklich, wirklich rechts orientiert. Und in der Gruppe gab's auch einen Ausländer.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Dieser sei in der Umkleidekabine als »Scheiß Kanake« beschimpft und »fett getreten« worden.

»Er hat sich Gott sei Dank richtig verhalten, ist aufgestanden, ist direkt hoch zum Meister und hat das gemeldet. Am Ende ist aber nichts passiert. [...] Warum ist danach nichts passiert? [...] Wieso wurde da nichts in die Wege geleitet? Wieso hat man sich den Typen nicht am Kragen geschnappt und ihm mal die Leviten gelesen?« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Durch diese Erfahrung sensibilisiert, nimmt er wahr, dass selbst Vorgesetzte »über Flüchtlinge aufs Übelste abkotzen« und Türken bisweilen »Ziegenficker« genannt werden. Allerdings zieht er daraus nicht den Schluss, sich auf seine eigene Herkunftsgruppe zu beziehen und von den Kollegen deutscher oder anderer Herkunft in einer »*them and us*«-Manier abzugrenzen:

»Das hört sich ja vielleicht total komisch an, aber ich bin gegenüber X [den Angehörigen der eigenen Herkunftsgruppe] noch skeptischer als gegenüber anderen Nationalitäten, ja, weil ich kenne die, ich weiß wirklich, wie die drauf sind.« (Beschäftigter, Migrant, Betrieb D)

Es ist ihm ein wichtiges Anliegen, bei Rassismus und ethnischer Abwertung nicht mitzuspielen – auch wenn er sich dabei durchaus noch nicht intendiert im Rahmen einer (gewissermaßen invertierten) Ethnisierung bewegt.

Was die kulturellen Unterschiede zwischen Beschäftigten deutscher und türkischer Herkunft betrifft, so berichtet ein Meister deutscher Herkunft von seiner Wahrnehmung, dass diese Unterschiede abnehmen:

»Ich habe jetzt in diesen vielen Jahren – ich bin jetzt dieses Jahr vierzig Jahre dabei – sehr viel erlebt, dass diese vorwiegend türkischen Religionen und Mentalitäten sich stark verändert haben in Richtung europäisch werdend. Früher war das also ganz arg stark mit diesem Ramadan, da haben die Leute nichts gegessen. Beim Vesper, da waren die plötzlich weg [...]. Aber das hat sich in den letzten fünfzehn Jahren also so schwach ausgeprägt, [...] das ist fast gar nicht mehr, [...] das hat sich alles ein bisschen verwaschen, ja. Auch die Gebete sind da nicht mehr so relevant, das war früher ganz schlimm. Da bin ich in die Halle gelaufen, kaum Leute gesehen, nächstes Treppenhaus. Was ist hier? Gebrummel, gucke ich runter, lauter Schuhe stehen da unten, dann bin ich mal langsam runtergelaufen. Die hatten die Teppiche da und haben da Gebete gemacht, sieht man jetzt gar nicht mehr.« (Meister deutscher Herkunft, Betrieb D)

Trotz einzelner Berichte über rechtsextreme und rassistische Vorstellungen dominiert in westdeutschen Betrieben die Wahrnehmung, Herkunftsvielfalt sei inzwischen weitgehend zur Normalität geworden. In den meisten

Interviews mit Geflüchteten und anderen Migrantinnen und Migranten kommt Diskriminierung als Wort oder als Sachverhalt nicht oder allenfalls marginal vor, selbst wenn direkt danach gefragt wurde. Die Normalisierung von Vielfalt scheint die Basistendenz zu sein. Selbst wenn Rassismus und Ethnisierung in keineswegs unbedenklichem Maße vorkommen, so sind doch selbst die Träger dieser Diskurse und Ressentiments bereits von gewachsener Vielfalt »infiziert«.

»Und interessanterweise – und ich glaube das ist jetzt nicht nur ein Thema im Betrieb, sondern insgesamt – sind diejenigen, die aus den ersten [...] Ausländerbewegungen nach Deutschland gekommen sind, die jetzt schon länger hier sind, also zweite, dritte Generation, die sind zum Teil sehr viel [...], ja, konservativer in bestimmten Denkhaltungen und deshalb ... Das spiegelt sich dann auch im Unternehmen wieder, also dass die dann sagen: »Die [Flüchtlinge] nehmen uns was weg. [...] Wir sind viel länger hier.« (Management, Betrieb D)

Für Betrieb D, der trotz mancher Konflikte in der jüngeren Vergangenheit von den meisten Beschäftigten als guter Arbeitgeber wahrgenommen wird, gilt, dass der absehbare Wandel der eigenen Branche verunsichernd wirkt; ein Verlust an Arbeitsplätzen ist keineswegs ausgeschlossen. Manche Beschäftigte sehen ihre eigenen Interessen durch Neuankömmlinge gefährdet. Wenn der Eindruck aufkommt, dass die eigene nicht als sicher empfundene Position gefährdet sein könnte, kann die eigene Migrationserfahrung oder die der Eltern, die mitunter für die Probleme der Neuankommenden sensibilisiert, andere Effekte zeitigen. Dann prägt nicht der »klassische« Konflikt zwischen Deutschen und »Ausländern« das Bild, sondern ein vielfältiges, wenngleich nicht konfliktfreies Mit-, Neben- und Gegeneinander von Gruppen und Individuen.

Nicht nur das Beispiel des oben zitierten Migranten, der seiner eigenen Herkunftsgruppe – da er sie kenne – weniger als anderen Gruppen über den Weg traut, zeigt, dass es unpassend wäre, Beschäftigte auf ihre Zugehörigkeit zu einer Herkunftsgruppe zu reduzieren. Schon in unseren im Jahr 2004 in drei Industriebetrieben durchgeführten Beschäftigtenbefragungen antworteten Befragte mit Migrationshintergrund auf die offenen Fragen, welcher »Nationalität oder Volksgruppe« sie sich zugehörig fühlen und »wie Sie sich selbst bezeichnen«, nur zu 49 Prozent mit der Angabe einer (nichtdeutschen) nationalen Herkunft oder ethnischen Zugehörigkeit. 21 Prozent sahen sich als Deutsche (darunter etwa die Hälfte Aussied-

lerinnen und Aussiedler), 26 Prozent schrieben sich selbst eine trans- oder supranationale Identität wie »Europäer« zu und 4 Prozent bezeichneten sich schlicht als »Ausländer« (Schmidt 2006a, Tab. 22; vgl. zum Organisationsbereich der IG Metall Foroutan et al. 2017, S. 16).

Darüber hinaus wird des Öfteren deutlich, dass Herkunft, nationale oder ethnische Zugehörigkeit nicht die einzigen Unterscheidungs- und Zugehörigkeitsmerkmale sind, die in Betrieben eine Rolle spielen. Auf die Frage, ob es in Betrieb C ein Zusammengehörigkeitsgefühl gebe, antwortet ein Azubi mit Migrationshintergrund:

»Na ja, wenn man sich halt mit Menschen [...] privat unterhält, dann wird man wahrscheinlich sagen: »Hey, ich bin bei X [Betrieb C].« Aber wenn es halt so zum Thema hier kommt, [...] also untereinander mit den Kollegen [...], dann sagt man eigentlich, ja: »Wir sind hier die Ausbildung, wir sind hier die Werkstatt, wir sind hier die Elektriker, und die wiederum bleiben unter sich. Ob das jetzt gut oder schlecht ist, kann ich jetzt schlecht sagen.« (Azubi, Migrant, Betrieb C)

Es klingt an, dass die Unterscheidungen – zumindest bei anderen – nicht immer ganz ohne Wertungen sind. Er fährt fort:

»Man hört dann eigentlich so typischerweise so was wie: [...] Die in Y [Standort einer Werkstatt] – zum Beispiel sage ich mal, also da ist die Hauptwerkstatt [...] von der Straßenbahn – trinken nur Kaffee. Die hier in Z [anderer Standort], die mit den Bussen, sage ich mal, in Berührung kommen, die haben immer dreckige Hände und so weiter und sitzen nur da und so kleine Vor... also Späße so. [...] Ja, na gut, mit den Straßenbahnfahrern [...] hat man als [...] Mechatroniker eigentlich gar nichts zu tun [...], [aber] man hört auch manchmal: [...] Die Fahrer, die können nur kaputtmachen, kaputfahren, das war's. [...] Dann gibt's ja auch [...] Büroangestellte, also die tun weder in der Werkstatt irgendwas machen noch Straßenbahn fahren oder so, die sitzen wirklich da. Und die tun sich halt um die finanziellen Sachen und die Post und so weiter kümmern.« (Azubi, Migrant, Betrieb C)

Obwohl in den 1990er Jahren damit begonnen wurde, »Kombifahrer« auszubilden, die sowohl Bus als auch Straßenbahn fahren können, wirken die früheren Abgrenzungen offenbar noch immer nach, wie ein Kollege deutscher Herkunft erzählt:

»Das war richtig getrennt. Also [die Straßenbahnfahrer] waren immer die Glockenkutscher, da wollten wir gar nichts mit denen zu tun haben und so weiter. [...] Da gab's auch sogar Reibereien in X [einer der Standorte] mit Kombifahrern [...],

aber mit Einführung der Kombifahrer, mit der Zusammenlegung Bus und Bahn hat sich das Verhältnis der Kollegen untereinander schon verbessert. [...] Bus und Bahn, die reden miteinander, die kommen miteinander aus. Sicherlich gibt's auch zwischen den einzelnen Kollegen auch mal Differenzen, das ist ganz normal so [...]. [Es] gibt Kollegen, wo man viele Jahre auch gut miteinander gekommen ist, aber es gibt, [...] ich sage mal, ich finde es nicht so schlecht das Verhältnis [...], es gibt immer paar Kollegen, wo man sagt: »Ja, guten Tag und auf Wiedersehen«, und damit hat sich's.« (Beschäftigter deutscher Herkunft, Betrieb C)

Auch wenn manche Beschäftigte sich gut und andere weniger gut vertragen, Begegnung und Kooperation sowie Rollenübernahme scheinen auch zum Abbau von Vorurteilen und Ressentiments zwischen Bus- und Straßenbahnfahrern bzw. -fahrerinnen beizutragen, was jedoch eine gewisse Zeit benötigt. Die ausgeprägte Reorganisation des Betriebs mit damit verbundenem Personalabbau nach der Wende und die Einführung von »Mischarbeit« (die teilweise neben dem Fahren von Bussen und Bahnen auch andere Tätigkeit umfasst und eine Form funktionaler Flexibilisierung darstellt) hatten sicherlich Auswirkungen auf die Leistungsanforderungen, haben jedoch auch zur betrieblichen Sozialintegration beigetragen.

Gleichwohl wäre es nicht zuletzt mit Blick auf die Erfahrungen in Ostdeutschland – trotz der dort geringeren Erfahrung mit Migration – falsch, die Angst vor Arbeitsplatzverlust und die Unsicherheit über die weitere gesellschaftliche Entwicklung als Ursachen für Bedrohungsdiskurse und Ressentiments auszuschließen. Ein Betriebsrat des Betriebs L führt aus:

»Wir hatten hier knapp 20 Prozent Arbeitslosigkeit in X [Stadt in Ostdeutschland]. Aber einen direkten Zusammenhang [mit der Wahrnehmung von Migrantinnen und Migranten als Bedrohung] kann man eigentlich nicht wirklich herstellen, weil wir sind im Moment bei unter 7 Prozent Arbeitslosigkeit. Und die Unverbesserlichen, [...] die werden wir damit auch nicht erreichen. Die sind wahrscheinlich auch gar nicht von Arbeitslosigkeit betroffen.« (Betriebsrat deutscher Herkunft, Betrieb L)

Bei der Schilderung seiner ersten Erfahrungen mit Arbeitskämpfen nennt er noch eine weitere Ursache für Unzufriedenheit nach der Wende:

»Es hat mich wahnsinnig gestört, dass 1990 oder 91, als die ersten Auseinandersetzungen hier in Ostdeutschland waren, dass wir wieder – und das hat mich so an die DDR-Zeit erinnert – [...] so als Stimmvieh benutzt worden sind, und das habe ich denen ganz lang übelgenommen. Also [...] auf beiden Seiten der Streikfront

wurde schwäbisch gesprochen. [...] Wenn sich das hier in Sachsen abspielt, dann läuft irgendwas verkehrt. [...] Ja, die konnten sich in ihrem eigenen Dialekt wunderbar unterhalten, aber das war für mich nicht das, was ich unter Demokratie verstehe.« (Betriebsrat deutscher Herkunft, Betrieb L)

Trotz dieser Enttäuschung (»Alles ändert sich und bleibt, wie es ist«) auch über das damalige Verhalten der IG Metall – unser Gesprächspartner war zwar von Anfang an Betriebsratsmitglied, aber zunächst nicht in der Gewerkschaft –, schlägt er den Weg der aktiven Interessenvertretung ein und nicht den des Ressentiments. Nachdem der frühere Betriebsratsvorsitzende wegen Fehlern zurückgetreten war und die eigene Liste die Betriebsratswahlen gewonnen hatte, übernahm er den Vorsitz und arbeitete an der Erneuerung der Interessenvertretung.

Als das Werk 2013 das Werk auch infolge von Kompetenzdefiziten und autoritärem Führungsstil geschlossen werden sollte – der Werksleiter sei von der Bundeswehr gekommen –, griff der Betriebsrat diesen betriebsöffentlich an. Anschließend setzen sich Betriebsrat und Beschäftigte (»Wir haben sehr, sehr viele Mitarbeiter mit einbezogen«) mit Unterstützung der IG Metall und einer gewerkschaftsnahen Beratungsfirma für eine veränderte Konzeption ein. Schließlich konnte das Werk, dessen Schließung bereits beschlossen war, in Kooperation mit einem neuen örtlichen Management gerettet werden. Zwar musste etwa ein Drittel der Beschäftigten den Betrieb verlassen, doch der gemeinsame Erfolg, der auch öffentliche Anerkennung fand, prägt die »Atmosphäre«:

»Und seitdem haben wir also ein wesentlich besseres Verhältnis, ich würde sogar sagen, ein wirklich gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und auch Betriebsleitung, auch zu den Mitarbeitern. Und dieses [...] ist meiner Meinung nach der Schlüssel für eine Veränderung, die in den Köpfen stattgefunden hat, wo man bestimmte Dinge einfach anders sieht, wo man sich kümmert, wo man auch Verantwortung übernimmt, wo man auch nicht an die Wand gestellt wird, um den Ausdruck unseres ehemaligen Chefs zu benutzen, wenn mal ein Fehler passiert ist, sondern wo man einfach einen anderen Spirit entwickelt hat und eine andere Kultur des Umgangs miteinander. Und das ist für mich einer der wichtigsten Punkte. [...] Mit einem anderen Spirit, einem anderen Geist an die Dinge ranzugehen, kommunikativ, nicht abgrenzend, so, offen, nicht einschränkend. Und [so haben] wir damals auch ganz viele Führungskräfte ausgewechselt, und gerade in der mittleren Führungsebene sind viele ausgewechselt worden.« (Betriebsrat deutscher Herkunft, Betrieb L)

Man könnte auch formulieren, die betriebliche Sozialintegration habe einen Art Regimewechsel erfahren. Obwohl in diesem Betrieb Beschäftigte ausländischer Herkunft die Ausnahme waren, ist die Bereitschaft nicht nur bei Betriebsrat und Management, sondern auch bei vielen Beschäftigten groß, Flüchtlinge in den Betrieb aufzunehmen. Das hänge, so der interviewte Betriebsrat, alles »mit der Situation von 2013 zusammen«.

Krisen und Konflikte, Reorganisationen und Arbeitskämpfe – sie verunsichern zweifellos, doch sie können mittelfristig auch zu Solidarisierungserfahrungen und zum Wissen beitragen, dass nicht nur Konkurrenz, sondern auch Kollegialität und Solidarität reale Möglichkeiten sind, sich aufeinander zu beziehen.

4.2 Betriebliche Sozialintegration unter Druck

4.2.1 Voraussetzungen der betrieblichen Sozialintegration

Während die Staatsbürgerschaft das zentrale Unterscheidungsmerkmal darstellt, anhand dessen sich die Gültigkeit grundlegender gesellschaftlicher und politischer Rechte vom Wahlrecht bis hin zum Aufenthaltsrecht entscheidet – also dem Recht, sich überhaupt auf einem Territorium aufhalten zu dürfen –, ist die Situation in der Arbeitswelt weniger durch die Staatsbürgerschaft strukturiert. Zwar setzt der Zugang zu einem Betrieb – von informellen oder illegalen Tätigkeiten abgesehen – gewöhnlich das Recht auf zumindest temporären Aufenthalt und eine Arbeitserlaubnis voraus, im Betrieb selbst verlieren von der Staatsbürgerschaft abhängige Unterschiede ihre Bedeutung allerdings weitgehend.

Eine Andersbehandlung oder Diskriminierung nach Staatsbürgerschaft oder ethnischer Herkunft ist im Betrieb nicht zulässig. Zu dieser rechtlichen Gleichbehandlung gehören auch das aktive und passive Wahlrecht zu Arbeitnehmervertretungen, gesetzliche Bestimmungen etwa hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsschutzbestimmungen und der Mindestlohn. Auch sämtliche tarifliche Vereinbarungen inklusive Eingruppierungs- und Entgeltbestimmungen, sofern vorhanden, gelten für alle Beschäftigten zumindest de facto gleichermaßen (auch wenn Tarifverträge de jure gewöhnlich nur für Gewerkschaftsmitglieder gelten). Mit seinem Inkrafttreten 2006 hat das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Regeln der Gleich-

behandlung bekräftigt, im Wesentlichen galten sie jedoch schon vorher (Schmidt 2007b).

Allerdings sollte die grundsätzliche rechtliche Gleichstellung in der Arbeitswelt nicht mit der realen sozialen Praxis verwechselt werden; zwischen beiden können erhebliche Unterschiede bestehen. Rechtliche Gleichstellung und soziale Benachteiligung können durchaus, wie etwa aus der Migrationsforschung, aber auch der Geschlechterforschung bekannt, relativ stabil nebeneinander existieren. Gleichwohl bleiben Rechte nicht wirkungslos, soweit sie eingeklagt werden können und sich Akteure finden, zu deren anerkannten Aufgaben es gehört, rechtliche Bestimmungen durchzusetzen.

Das Ziel, allen Beschäftigten gleichermaßen zu ihrem Recht zu verhelfen und darauf zu achten, dass Arbeitgeber sich an gesetzliche Bestimmungen und tarifliche Vereinbarungen halten, entspricht der Aufgabenbeschreibung und auch dem Selbstverständnis vieler Betriebsräte. Die Regel »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« dürfte von den allermeisten Betriebsräten als grundlegende Bestimmung anerkannt sein – unabhängig davon, welche Methoden der Eingruppierung und ggf. Arbeitsbewertung Anwendung finden, und sogar unabhängig von der Frage, ob eher ein Tätigkeits- oder ein Qualifikationsbezug besteht oder noch ergänzende Regeln, etwa der Seniorität, hinzutreten. Zumindest begegnete uns weder im Rahmen dieser Untersuchung noch im Kontext von Studien, die sich explizit den Themen Eingruppierung und Arbeitsbewertung widmen (Bahnmüller/Schmidt 2009; Schmidt/Müller/Trittel 2011), jemals ein Betriebs- oder Personalrat, dem es in den Sinn gekommen wäre, unterschiedliche Bestimmungen bei Entgelt und Arbeitsbedingungen in Abhängigkeit von der Herkunft anwenden zu wollen.

Allerdings kommt es durchaus vor – und wahrscheinlich erheblich öfter als wünschenswert –, dass einzelne Betriebsratsmitglieder Ressentiments gegenüber Kolleginnen und Kollegen anderer Herkunft hegen. Auch mag bisweilen ein gewisser, in der Regel unbewusster »Nasenfaktor« eine Rolle spielen, wenn etwa Verhalten, Leistung und dergleichen durch Vorgesetzte oder – etwa in einem Konfliktfall – auch durch Betriebsrätinnen und Betriebsräte beurteilt werden. Für einen oft unbewussten Einfluss von Ressentiments bei Diskriminierungen spricht etwa, dass beispielsweise bei Leistungsbewertungen im öffentlichen Dienst gezeigt werden konnte, dass Männer gegenüber Frauen oder Beschäftigte im oberen Bereich der Ein-

gruppierungen gegenüber jenen in unteren Entgeltgruppen nur dann bevorzugt werden, wenn eine Methode der Leistungsbewertung angewandt wird, die größere Wahrnehmungsspielräume eröffnet (Schmidt/Müller 2013a, S. 82 f.).

Doch auch dann ist die Betriebsratsarbeit gewöhnlich von der Orientierung an geltenden Regeln geprägt, die nicht nach Herkunft unterscheiden. Man kann deshalb konstatieren, dass in einer Konstellation mit anerkannten Betriebsräten üblicherweise »universelle« Regeln im Betrieb zur Anwendung kommen. Da die Reichweite der Regelnwendung sich jedoch nur auf den Betrieb bezieht, sprechen wir von »betrieblichem Universalismus« (vgl. Kapitel 1.1.5).

Dies bedeutet, dass Beschäftigte verschiedener Herkunft innerhalb des Betriebs nach denselben Regeln behandelt werden, wobei von unterschiedlichen Voraussetzungen bei verschiedenen Individuen und Beschäftigten-gruppen weitgehend abgesehen wird. Tendenziell verhält man sich so, als würden variierende Herkunftshintergründe, kulturelle Unterschiede und ethnische Identitäten keine Rolle spielen, und um diesem Zustand zumindest im Betrieb auch real nahe zu kommen, werden solche Unterschiede nach Möglichkeit aus der Arbeitswelt herausgehalten, also externalisiert.

Externalisierung liegt zumindest bis zu einem gewissen Grad im Interesse aller Beteiligten. Sie sichert eine Art Konsens, durch den einerseits der Verfügungsgewalt des Arbeitgebers über die Beschäftigten Grenzen gezogen sind – Privatleben und Verhalten in der Gesellschaft gehen Arbeitgeber nichts an –, so dass sich Beschäftigte andererseits um ihre privaten Angelegenheiten außerhalb der Arbeitswelt selbst zu kümmern haben und den Betrieb damit nicht belasten dürfen. Der »betriebliche Universalismus« kann auch als ein spezifischer und bei allen Einschränkungen durchaus erfolgreicher Modus der Integration von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft betrachtet werden.

Dieser Modus ist nicht neu – wir konnten ihn bereits in der ersten Hälfte der 2000er Jahre ausmachen (Schmidt 2006a) und durch Interviews zeigen, dass er sich bereits zuvor etabliert hatte. Auch die Befunde anderer Studien lassen sich in dieser Weise deuten (vgl. auch Birsl et al. 1999 und 2003; Hinken 2001 und 2003). Der »betriebliche Universalismus« spielt noch immer eine wichtige Rolle, allerdings ist er keineswegs universell verbreitet, da er an sechs spezifische Voraussetzungen gebunden ist, die nicht überall vorhanden sind.

1. Für alle gleichermaßen gültige gesetzliche Regeln

Die erste Bedingung besteht in einer gesetzlichen Basis, die Herkunftsdiskriminierung in der Arbeitswelt ausschließt (in Deutschland BetrVG und AGG). Diese Voraussetzung ist zumindest in der privaten Wirtschaft in allen Betrieben in gleicher Weise gegeben.

2. Eine für alle gleichermaßen gültige Regulierung der Arbeitsbedingungen

Die zweite Bedingung ist eine Institutionalisierung verbindlicher Regeln, die Gleichbehandlung nicht nur abstrakt verlangen, sondern auch konkret umsetzbare Bestimmungen umfassen, etwa tarifvertraglich festgelegte Eingruppierungsbestimmungen, die praktisch handhabbar sind und keine beliebige Interpretation zulassen.

3. Im Arbeitnehmerinteresse aktive Kollektivakteure

Drittens setzt der Integrationsmodus des »betrieblichen Universalismus« Akteure voraus, deren Funktion darin besteht, sich dafür einzusetzen, solche Regeln zu vereinbaren und deren Umsetzung zu kontrollieren, d.h. vornehmlich Gewerkschaften, die Tarifverträge abschließen, und Betriebsräte, die deren Umsetzung durchsetzen und kontrollieren.

4. Externalisierung von Differenz

Viertens entlastet es den Prozess der Integration, wenn kulturelle und diskursive Unterschiede zwischen den Beschäftigten, die schwer unter einen Hut zu bringen sind – vom religiösen Fundamentalismus bis hin zum Rechtsextremismus –, externalisiert werden können. In Betrieben werden solche Besonderheiten häufig als Privatangelegenheit betrachtet.

Allerdings gibt es Tendenzen, die einer Externalisierung entgegenwirken: Einerseits werden seit Jahren Bestrebungen mancher Arbeitgeber beobachtet, den Zugriff auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu »entgrenzen« – dann soll die Arbeitskraft nicht nur in einer fest umrissenen Arbeitszeit zur Verfügung stehen, vielmehr soll sich der »ganze Mensch« möglichst auch in seiner Freizeit mit den Herausforderungen der Arbeitswelt beschäftigen. Andererseits bleibt die Arbeitswelt vor gesellschaftlichen Diskursen nicht verschont, wenn gesellschaftliche Konflikte – etwa Kriege und Bürgerkriege in Herkunftsländern – in hohem Maße interessen- und identitätsrelevant werden, weil Beschäftigte sie dann auch in die Betriebe tragen.

5. Pragmatische Zusammenarbeit

Fünftens benötigt die Wirksamkeit der Regeln eine Stütze in der alltäglichen Begegnung unter den Beschäftigten. Eine längere, alltägliche und zielgerichtete Zusammenarbeit unter Kolleginnen oder Kollegen, etwa mit dem Ziel des Erhalts von Arbeitsplatz und Einkommen, aber auch der meist bestehende Wunsch, in rationaler Weise zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (Kratzer et al. 2015, S. 107 ff.), begünstigen das Interesse der Beschäftigten an einer von Konflikten wenig belasteten Zusammenarbeit – auch dann, wenn durchaus Vorbehalte gegenüber Kolleginnen und Kollegen anderer Herkunft bestehen oder ursprünglich bestanden.

Da auch vordergründige, gewissermaßen gespielte oder vorgetäuschte Freundlichkeit mit Emotionen verbunden ist, wird über einen Mechanismus, den Hochschild (1990) als »Deep Acting« (Tiefenhandeln) bezeichnet, ein Zustand herbeigeführt, bei dem ggf. bestehende emotionale Ablehnung und praktizierte Freundlichkeit in eine kognitive Dissonanz geraten (Schmidt 2006b). Unter der Voraussetzung des gemeinsamen Interesses an einer produktiven Zusammenarbeit und um den Arbeitsalltag für sich selbst erträglich zu gestalten, löst sich diese Dissonanz gewöhnlich nicht in Richtung einer wachsenden Distanz, sondern einer allmählichen Annäherung auf.

Allerdings findet häufig keine vollständige Auflösung kognitiver Dissonanzen statt, da die Beschäftigten nicht nur im Betrieb tätig sind, sondern auch am Leben außerhalb der Arbeitswelt teilnehmen und die externalisierten Bestandteile dort wieder auftreten, mitunter gepflegt werden und deshalb erhebliche Bedeutung haben können. Eine Auflösung kognitiver Dissonanzen im Betrieb würde dann zumindest manche Beschäftigten vor das Problem stellen, außerhalb des Betriebs vergleichbare Spannungen aushalten zu müssen. Solange und soweit sich identitätsrelevante Unterschiede und Ressentiments zwischen den Beschäftigten nicht gänzlich aufgelöst haben, ist somit nur mit einem sich allmählich abschwächenden Fortbestand kognitiver Dissonanzen zu rechnen; das Risiko eines Ausbruchs von Identitätskonflikten bleibt latent vorhanden.

Zwar sind die Divergenzen nicht zwischen allen Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft gleichermaßen groß und identitätsrelevant, doch es können äußere Ereignisse auftreten, in denen latente Differenzen, von denen gewöhnlich pragmatisch abgesehen wird, verstärkt und eventuell manifest werden. Die normalerweise praktizierte »pragmatische Zusam-

menarbeit« kann dann in die Krise geraten und sogar kollabieren. Fehlt die alltägliche Kooperation in Form der »pragmatischen Zusammenarbeit«, ist die soziale Wirksamkeit der universellen Regeln herabgesetzt.

6. Institutionalisierung herkunftsunabhängiger Kanäle der Interessenvertretung

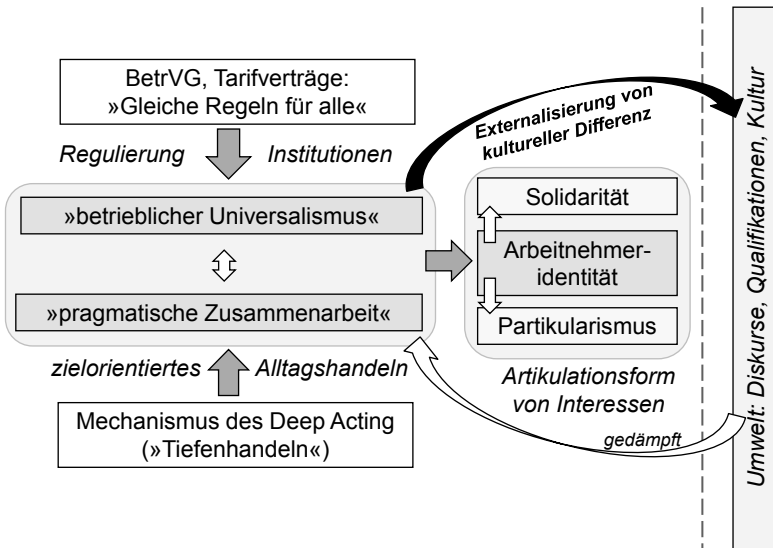
Von Bedeutung sind sechstens auch die institutionalisierten Kanäle, die den Beschäftigten zur Vertretung ihrer Interessen angeboten werden. Hier kommen erneut die Betriebsräte, im öffentlichen Dienst die Personalräte und die Gewerkschaften ins Spiel. Durch die Möglichkeit, mit Vertretungsrechten ausgestattete Betriebsräte zu wählen und sich auch selbst wählen zu lassen, wird den Beschäftigten nahegelegt, ihre Interessen als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer und nicht als Angehörige einer Herkunftsgruppe zu vertreten, um erfolgreich zu sein. In aller Regel funktioniert dies unter den gegebenen institutionellen Voraussetzungen, solange es um Arbeits- und Leistungsbedingungen geht, die sich auf eine gemeinsame soziale Lage stützen können.

Somit begünstigt der institutionalisierte Kanal der Interessenvertretung, dass sich Beschäftigte jeder Herkunft im Betrieb vor allem als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer verstehen und nicht primär über kulturelle oder politische Unterschiede definieren. Die institutionell nahegelegte gemeinsame Artikulation von Interessen stiftet ein praktisches Verständnis einer gemeinsamen Interessenlage und ein Selbstverständnis als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Hier bildet sich Gruppenidentität auf der Basis von Interessen. Dies ist deutlich zu unterscheiden von Fällen, in denen eine vorgängige Identität, basierend etwa auf Herkunft, als Ausgangsbasis für die Artikulation von gemeinsamen Interessen fungiert.

Voswinkel (2011) verwendet im Anschluss an Boes/Trinks (2006) den Begriff »Interessenidentität«, um zu benennen, welche Interessen Menschen »als essentiell empfinden, weil sie für ihr Selbstbild, ihre Identität zentral sind, welche zu verfolgen sie sich verpflichtet fühlen und für welche sie demgemäß Legitimität und Anerkennung einfordern« (Voswinkel 2011). Da sich die Identitätsform »Arbeitnehmer« auf Interessenartikulation gründet, könnte dieser Umstand mit den Begriffen »*interessenbasierte Identitätsartikulation*« oder noch basaler »*interessenbasierte Identitätskonstitution*« bezeichnet werden, während im umgekehrten Fall, wenn Interessenartikulation basierend auf der (geglaubt) gemeinsamen Herkunft einer Gruppe stattfindet, von »*identitätsbasierter Interessenartikulation*« gesprochen werden kann.

Obwohl es in beiden Fällen um die Durchsetzung von Interessen geht, handelt es sich um identitätspolitisch konträre Abläufe, die analytisch nicht vermengt werden sollten, auch wenn sie in der Arbeitswelt in Mischform vorkommen können. Gewöhnlich darf angenommen werden, dass Beschäftigte sich nicht nur als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer verstehen, sondern auch als Angehörige einer ethnischen oder nationalen Gruppe (oder mehrerer), aber auch als einem Geschlecht, einem Beruf oder einer Abteilung zugehörig. Abbildung 2 stellt den Modus der »betrieblichen Sozialintegration« in schematischer Weise dar, der auf institutionellen Regeln basiert und gewissermaßen »hinter dem Rücken« der Beschäftigten stattfindet. Deshalb kann dieser Integrationsmodus auch als eine Praxis charakterisiert werden, die zu einer Art »mechanischer Arbeitnehmeridentität« führt, die extern generierte Unterschiede nicht bewusst aufhebt.

Abbildung 2: Integrationsmodus »betrieblicher Universalismus«



Die sechs genannten Voraussetzungen des »betrieblichen Universalismus« sind nicht überall gegeben und wurden in den letzten Jahrzehnten durch den Rückgang von Tarifbindung und gewerkschaftlichen Organisationsgraden in weiten Bereichen des privaten Dienstleistungsgewerbes, aber

durch Leiharbeit und Entgrenzung auch in den Kernbereichen der Arbeitsbeziehungen erheblich geschwächt. Davon abgesehen machen sich unter veränderten Bedingungen auch die Schwächen dieses Integrationsmodus selbst bemerkbar. Mittels Externalisierung und De-Thematisierung von Differenz gelang es zwar im Zusammenwirken aller betrieblichen Akteure, identitätspolitische Konflikte im Betrieb zu minimieren, doch oft wurden herkunftsbedingte Unterschiede und vorkommende Ressentiments auch nicht bearbeitet. Dabei wurden die bei vielen Beschäftigten vorhandenen Dissonanzen zwischen kollegialem Alltag im Betrieb und Ressentiments außerhalb oft nur verdeckt.

4.2.2 Konstellationen der betrieblichen Sozialintegration

Durch die im Kontext der umfangreichen Flüchtlingszuwanderung aufgebrochenen gesellschaftlichen Konflikte und die damit verbunden gewachsene Identitätsrelevanz ethnischer Herkunft gelingt es weniger gut, Ressentiments und Konflikte aus den Betrieben herauszuhalten. Die Grenzen des Sozialraums Betrieb sind nicht nur deshalb permeabel geworden, weil rechtspopulistische und bisweilen rechtsextreme Diskurse eindringen, sondern auch, weil Ehrenamtliche und Sozialeinrichtungen bei der Betreuung von Flüchtlingen mitwirken. Damit kommen Werte in die Betriebe, die diesen eher wesensfremd sind – was freilich nicht immer negativ aufgefasst werden muss.

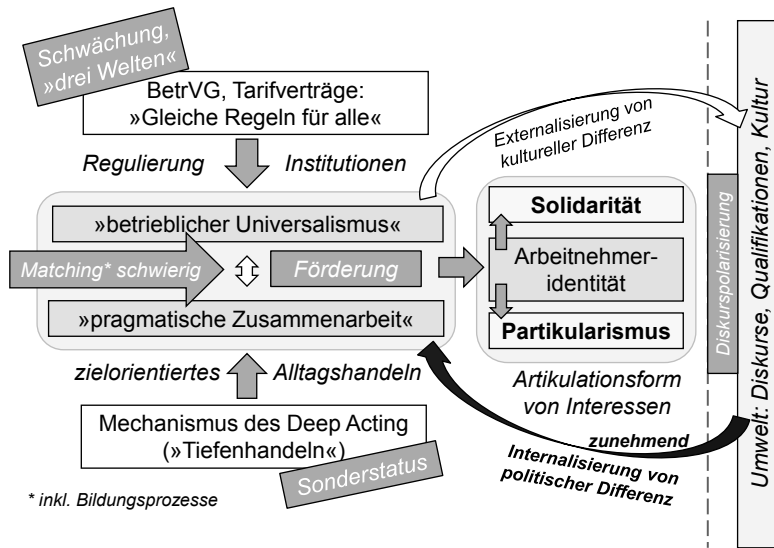
Zur gewöhnlich durchaus fortwirkenden Externalisierung tritt die Internalisierung politischer Differenzen hinzu. Angesichts der von rechtspopulistischen und rechtsextremistischen Strömungen betriebenen Enttabuisierung ethnozentrischer Interessenartikulation funktionieren die Mechanismen der Externalisierung und De-Thematisierung auch in der Arbeitswelt weniger gut. Der Bedeutungsgewinn organisierter rechtspopulistischer Strömungen beschränkt sich bekanntlich nicht auf Deutschland und begann bereits in den Jahren vor 2015, doch mit der Ankunft der Geflüchteten trat zunächst auf gesellschaftlicher Ebene und dann auch in etlichen Betrieben ins Bewusstsein, dass es immer weniger genügt, Unterschiede auszublenden und Gleichbehandlung zu propagieren. »Willkommenskultur« bedeutet konkrete Hilfe als Reaktion auf einen besonderen Unterstützungsbedarf – also nicht Gleichbehandlung, sondern Unterstützung.

So gegensätzlich die Intentionen extrem rechter Strömungen und der Anhängerinnen und Anhänger der Willkommenskultur sind, so haben sie doch gemeinsam, dass sie real oder vermeintlich bestehende Unterschiede zwischen Gruppen zum Thema machen. Der jahrelange Versuch, die gesellschaftliche Auseinandersetzung um die Frage der Zuwanderung mit dem Verweis zu umgehen, Deutschland sei kein Einwanderungsland, funktioniert nicht mehr. Zuwanderung bzw. deren Volumen und ggf. daran zu knüpfende Bedingungen wurden zu einem zentralen gesellschaftlichen und politischen Konflikt.

Jahrzehntelange Migration führte durchaus dazu, dass eine generelle Ablehnung aller Menschen nichtdeutscher Herkunft nur mehr äußert randständig vorkommt. Inzwischen scheinen nicht Fremdenangst und Xenophobie das Bild zu prägen, sondern die Ablehnung kultureller und religiöser Unterschiede, die von nicht wenigen als rückständig wahrgenommen werden. Die Gleichsetzung von Islam und Islamismus und eine gewisse Ethnisierung bzw. Kulturalisierung der Frauenrechte und der Geschlechterfrage sind zwar durchdrungen von Ressentiments und einem latenten, im kulturellen Sinne verstandenen Rassismus, doch es scheint – wenn auch mit Einschränkungen – eine Art »Europäisierung« von Ressentiment und Rassismus zu erfolgen. In diesem Sinne sollte man die Selbstbezeichnung der trotz ihrer Führungsfiguren mobilisierungsfähigen und erfolgreich die gesellschaftliche Agenda prägenden »Pegida« als »Patriotische Europäer gegen die Islamisierung des Abendlandes« durchaus als symptomatisch verstehen.

Ohne gänzlich bedeutungslos geworden zu sein, hat die Kategorie der »Ausländerfeindlichkeit« damit ihre frühere Relevanz eingebüßt. Dies gilt nicht zuletzt in der Arbeitswelt, wo die alltägliche Begegnung von Menschen unterschiedlicher Herkunft inzwischen der Normalfall ist und viele Beschäftigte eine Arbeitswelt ohne Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft gar nicht mehr kennen. In gewisser Weise kann hier durchaus von einer postmigrantischen Situation gesprochen werden. Gleichwohl kommen Ressentiments und Rassismus vor, die sich jedoch auch im Betrieb – an die gesellschaftlichen Diskurse anknüpfend – weniger gegen »Ausländer«, sondern gegen spezifische Merkmale oder Personenkategorien richten. Dabei versucht sich die Ablehnung von Islam und Kopftuch durchaus mehr oder weniger explizit auf das Prinzip der Externalisierung, mithin auf einen betrieblich beschränkten Universalismus zu berufen.

Abbildung 3: »Betrieblicher Universalismus« unter Druck



Anmerkungen:

- »Schwächung, »drei Welten«: Die ungleichmäßige Schwächung der industriellen Beziehungen hat Schroeder (2014) in das Bild von den drei Welten der industriellen Beziehungen gebracht (vgl. Kapitel 5.3).
- »Matching inkl. Bildungsprozesse« steht dafür, dass Person und Arbeitsplatz mitunter erst über den Weg von Bildungsprozessen zusammenfinden können.

Besonders geeignet als Personengruppe, die wohlgerne auf dem Boden des »betrieblichen Universalismus« in legitimer Weise Kritik auf sich ziehen kann, sind Flüchtlinge, da sie besondere Unterstützung erfahren. Darüber hinaus werden die Geflüchteten der jüngsten Vergangenheit durch die Kategorie des Flüchtlings nicht primär als Menschen ausländischer Herkunft betrachtet, die nur noch nicht so lange hier sind, aber dennoch zur Gruppe der Migrantinnen und Migranten bzw. Beschäftigten ausländischer Herkunft gehören, die man bereits kennt oder zu der man selbst gerechnet wird.

Entlang der Unterscheidung zwischen Flüchtlingen und anderen Migrantinnen und Migranten wird dann zwischen der eigenen Migration, nach der man sich alles selbst erarbeiten musste, und der Situation von Flüchtlingen, die Unterstützung erfahren, unterschieden. Hilfe sprengt den

Rahmen des »betrieblichen Universalismus«, der damit gewissermaßen in mehrfacher Weise unter Druck gerät: zum einen durch die Erosion der institutionellen Rahmenbedingungen, zum anderen durch das Eindringen rechtspopulistischer bis rechtsextremer Diskurse in den betrieblichen Sozialraum und schließlich durch die besondere Hilfe, die Geflüchtete benötigen (vgl. Abbildung 3). Dazu gehört in manchen Betrieben neben konkreten Fördermaßnahmen auch eine »betriebliche Willkommenskultur«, die zumindest vorübergehend unabdingbar ist, wenn die Integration in die Arbeitswelt im gesellschaftlichen Interesse von Erfolg gekrönt sein soll.

Ein Schritt zur Durchsetzung gleicher Regeln für alle besteht in vielen Betrieben im Verbot von Rassismus und diskriminierendem Verhalten. Diese Regel ist keineswegs in allen Betrieben neu eingeführt worden, doch die Notwendigkeit, tatsächlich Sanktionen auszusprechen, scheint in der jüngeren Vergangenheit zugenommen zu haben.

So angemessen der Versuch auch ist, auf diese Weise Anfeindungen und Diskriminierung zu verhindern, hat diese Verbindung von Universalismus und Repression auch ihre Kehrseite. Wenn Beschäftigte universelle Regeln infolgedessen weniger als selbstverständliche Konsequenz der eigenen Interessenvertretung sehen, sondern als Verhaltensdiktat von Management und ggf. Betriebsräten, könnte sich in manchen Fällen eine Art »repressiver Universalismus« etablieren, der sich in geringerem Maße auf den Mechanismus der »pragmatischen Zusammenarbeit« stützt und bei dem nicht primär die ermöglichende Seite der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen, sondern die verhaltensdirektive Seite der Institutionen dominiert (vgl. Tabelle 12).

Allerdings kann eine Zurücknahme universeller Regeln allein schon als Konsequenz aus dem hohen Anteil an Migrantinnen und Migranten unter den Beschäftigten, also ganz abgesehen von jeder ethischen Rationalität, weder für Management noch für Betriebsräte und Gewerkschaften eine gangbare Alternative darstellen. Wenn der Weg über Repression vermieden werden soll, scheint kein Weg daran vorbeizuführen, universelle Regeln stärker als bisher unter erweiterter Perspektive zu betrachten. Dazu ist es erforderlich, auch betriebsexterne Unterschiede und Ungleichheiten zu thematisieren, um etwa spezifische Förderung begründen zu können. Manche Fördermaßnahme mag im betrieblichen Rahmen als Privileg erscheinen, während sie unter erweiterter Perspektive allenfalls als eine bei weitem nicht hinreichende Kompensation für eine aus Not, Verfolgung und Flucht erwachsene Benachteiligung gelten kann.

Es trifft sicherlich zu, dass es nicht der Logik der Kapitalverwertung entspricht, durch betriebliches Engagement andernorts entstandene Benachteiligungen auszugleichen. Doch gleichwohl finden sich in manchen Betrieben im sogenannten Diversity-Management Ansätze eines Regimes betrieblicher Sozialintegration, in dem Unterschiede unter den Beschäftigten nicht als störend betrachtet, sondern als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg verstanden werden. Mitunter sind berufliche Fördermaßnahmen sogar in hohem Maße uneigennützig, da man eigentlich gar keine Schwierigkeiten hat, geeignete Auszubildende zu finden.

Das Konzept des *Diversity-Managements* ist in der Praxis durchaus vielfältig (vgl. auch Prümper et al. 2017) und reicht vom Lob der Verschiedenheit und der eigenen Modernität eines Unternehmens bis hin zur Förderung benachteiligter Gruppen – nicht immer geht es dabei um Herkunft oder Ethnizität, oft auch um Geschlecht. Das Risiko des Konzepts besteht darin, dass ethnische Unterschiede essenzialistisch betrachtet und ebenso wie Geschlechterunterschiede reifiziert werden. Diversity-Management kann dann durchaus bedenklich sein und das Modell der »interessenbasierten Identitätsartikulation« untergraben (»Teile und herrsche«). Oft, aber nicht immer beschränkt sich das Lob der Verschiedenheit weitgehend auf die Unternehmens-Homepage und Hochglanzbroschüren.

Mitunter wird unter Diversity-Management in der Praxis allerdings nichts anderes verstanden als eine Variante universalistischer Regeln unter bewusster Berücksichtigung von Verschiedenheit. Ist dies der Fall und werden Beschäftigte als Individuen betrachtet, die nicht fest und dauerhaft an eine Herkunftsgruppe gekettet sind, kann das als Ansatzpunkt zur Erweiterung des betrieblichen Universalismus gesehen werden. Im Rahmen eines solchermaßen verstandenen Konzepts lässt sich Verschiedenheit thematisieren, ohne Partikularismus und »identitätsbasierte Interessenartikulation« zu fördern.

Dann kann gefragt werden, auf welche Weise sich dieselben Regeln bei ungleichen Voraussetzungen unterschiedlich auswirken und wo ggf. gerade die Anwendung vordergründig ungleicher Regeln zum Ziel der Gleichbehandlung beitragen kann. Damit würde der Universalismus über den betrieblichen Rahmen hinaus erweitert und das Diversity-Management über sein ursprüngliches Konzept im Interesse des Managements hinausgehend zu einer Praxis verändert, die wir »solidarischen Universalismus« nennen wollen. Ein Keim dieser Haltung findet sich in der Unterstützung

Tabelle 12: Konstellationen der Sozialintegration bei Flucht und Arbeitsmigration

	Sozialbeziehungen	Basisregeln	Umgang mit Differenz
Betrieblicher Universalismus	»pragmatische Zusammenarbeit«	gleiche Regeln im Betrieb für alle sind selbstverständlich	weitgehende Externalisierung von kultureller und politischer Differenz
Repressiver Universalismus	»pragmatische Zusammenarbeit« durch Eindringen rechtspopulistischer Diskurse bedroht	Universalismus wird repressiv von Management und/oder Betriebsräten durchgesetzt	Einbruch des Rechtspopulismus, Hilfe für Geflüchtete, Wiederauftreten von Kommunikationsschwierigkeiten, Fremdheit
Minimaler Universalismus	»pragmatische Zusammenarbeit« mit schwacher Stütze	basale Regeln der Gleichbehandlung werden beachtet	Externalisierung, nicht immer konsequent
Diversity-Management	Auswirkungen auf die »pragmatische Zusammenarbeit« sind wenig bekannt, eher normatives Konzept, nicht immer wirkungsmächtig	Diskriminierung wird abgelehnt, aber Differenz wird positiv bewertet, kulturelle Unterschiede eher verstärkt	Internalisierung und Förderung von kultureller Differenz
Nachholender betrieblicher Universalismus	praktische Erfahrungen sollen Ressentiments abbauen, »pragmatische Zusammenarbeit« als Ziel	näher an Universalismus als an Diversity-Management	Integration Herkunftsverschiedener, aber Externalisierung von kultureller und politischer Differenz
Solidarischer Universalismus	Ansätze in Phase »betrieblicher Willkommenskultur«, Unterstützung Benachteiligter trotz externer Ursachen	Gleichbehandlung auf erweiterter Grundlage, Beachtung bestehenden Hilfebedarfs, sollte Benachteiligte jeder Herkunft einschließen	(soziale) Differenz wird nicht externalisiert, sondern in die Formulierung von Gleichbehandlung einbezogen
Gemeinschaftliche Integration	soziale Nähe ohne Ausweichen	»Familie«, Produktionsgemeinschaft	Individualisierung von Differenz, Gruppenklischees bestehen fort
Subalterne Integration	Flüchtlinge müssen als Statusniedere Dankbarkeit zeigen	Ungleichheit und Diskriminierung	Assimilation wird erwartet, aber Unterschiede werden ausgenutzt
Marktförmige Integration	Sozialbeziehungen spielen geringe Rolle, jeder arbeitet weitgehend allein (z. B. Fahrradkuriere)	marktähnliche Konkurrenz nach festgelegten Regeln	nicht nur Differenz, auch die Arbeit ist externalisiert
Desintegration	Abgrenzung nach Herkunftsgruppen	gemeinsame Regeln spielen keine große Rolle	»Identitätspolitik«

Arbeitsbeziehungen	betriebliche Identität	Mechanismus der Integration	Risiken
Gesetze und Tarifverträge stützen Gleichbehandlung, Betriebsräte kümmern sich um Durchsetzung	Arbeitnehmeridentität	mechanische Integration: Zusammenwirken von pragmatischer Zusammenarbeit, universellen Regeln, Externalisierung	Ignoranz gegenüber extern generierten Unterschieden, Unterschichtung etc.
Gesetze, Tarifvertrag und Betriebsrat werden auch Disziplinierungsinstrument gegenüber Beschäftigten	Arbeitnehmer- und (versteckte) Herkunftsidentitäten	erzwungene Integration: Durchsetzung universeller Regeln gegen Beschäftigte	versteckte Erosion universeller Orientierungen, Kollaps des Universalismus
Arbeitsbeziehungen nicht oder schwach entwickelt	Arbeitnehmeridentität schwach	Integration schwach, evtl. als Betriebsangehörige	Kollaps der Integration oder unilaterale Regeldurchsetzung
basiert primär auf Managementkonzept, betont nicht die Gemeinsamkeit der Beschäftigten, sondern deren Differenz	Förderung von Herkunftsidentität	normative Aufwertung von Verschiedenheit	Dominanz ethnischer Zugehörigkeit im Betrieb, Spaltung der Belegschaften; keine hinreichende Alternative zum »repressiven Universalismus«
Gesetze und Tarifverträge stützen Gleichbehandlung, Betriebsräte kümmern sich um Durchsetzung	Arbeitnehmeridentität	Verbindung von mechanischer und bewusster Integration	Betrieb wird zur Erziehungsanstalt
Gesetze und Tarifverträge stützen Gleichbehandlung, Betriebsräte kümmern sich um Durchsetzung	Förderung von Arbeitnehmeridentität auf erweiterter Grundlage (kein »Universalismus mit Mainstream-Bias«)	bewusste Solidarität auf Basis universeller Regeln und institutioneller Grundlage	kann ähnlich wie die gesellschaftliche »Willkommenskultur« Wasser auf die Mühlen des Rechtspopulismus sein, wenn nicht alle mitgenommen werden.
patriarchalisch-familienähnlich, institutionalisierte Arbeitnehmervertretung irrelevant	Zugehörigkeit zur Betriebsgemeinschaft	persönliche Nähe und Druck im Produktionskollektiv	Willkür von Chef und Vorgesetzten können zu »entgrenzten« Ansprüchen führen
Mindestlohn, kaum Tarifverträge und Arbeitnehmervertretungen	»Flüchtlinge und die anderen«	Integration aus Angst und Not; instabil, sobald sich Alternativen bieten	Frustration, Förderung von Ressentiments, Willkür und Repression im Betrieb
Sozialbeziehungen meist ohne große Bedeutung, aber Ausnahmen	betriebliche Identität fehlt gewöhnlich, Arbeitnehmeridentität muss erarbeitet werden	Markt, d. h. Dominanz von Systemintegration	individualisierter Umgang mit Arbeitsbedingungen
institutionalisierte Arbeitsbeziehungen greifen nicht	ausgeprägte Gruppenidentitäten	kein Integrationsmechanismus	betriebliche und gesellschaftliche Konflikte

von Beschäftigten für Geflüchtete als Teil der »betrieblichen Willkommenskultur«.

Solidarischer Universalismus mag insbesondere aus Sicht der Gewerkschaften wünschenswert erscheinen, da bei zunehmender Herkunftsverschiedenheit künftig nur eine gruppenübergreifende Mobilisierung erfolgreiche Interessenvertretung verspricht – aber auch, weil die Transformation von Kollegialität in solidarische Praxis selbst einen entscheidenden Beitrag zu einer Identität als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer beisteuern kann. Allerdings ist damit das nicht zu unterschätzende Problem verbunden, dass der »historische Kompromiss« des betrieblichen Universalismus zur Disposition steht. Als Alternative zur Solidarität droht im Falle des Misslingens eines erweiterten Universalismus der Partikularismus.

Dieses Risiko scheint uns insbesondere dann hoch, wenn die Erweiterung selbst nicht universell, sondern selektiv erfolgt. Mit anderen Worten: Werden besondere Fördermaßnahmen nur für Geflüchtete oder bestimmte Herkunftsgruppen angeboten, ohne zu berücksichtigen, dass es auch andere Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund gibt, die einer Förderung bedürfen, droht keine Erweiterung, sondern ein Verfall des Universalismus. Da es nicht zwingend im Interesse des Managements liegen muss, auf selektive Förderung zu verzichten (Herrschaftsprinzip versus Verwertungsprinzip), kommt Betriebsräten und Gewerkschaften hier eine besondere Bedeutung zu, um ein Abdriften in den Partikularismus zu verhindern.

Da der Versuch, die bisher betrieblich beschränkte Version des Universalismus zu erweitern, erhebliche Akzeptanzrisiken birgt, sollte er nicht leichtfertig betrieben werden. Dies dürfte insbesondere dort gelten, wo keine langjährige Erfahrung der Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft vorliegt oder die Regeln der Gleichbehandlung noch nie selbstverständlich waren. Diese Voraussetzungen dürften insbesondere für Ostdeutschland öfter zutreffen, da in der DDR nicht versucht wurde, die damaligen ausländischen »Vertragsarbeiter« zu integrieren.

»Da hat auch keiner mit denen ... ist da groß in Kontakt gekommen oder irgendwas. Das war ganz eigenartig [...], wenn ich heute drüber nachdenke, ist das für mich ein Unding. Na ja, ein bisschen eine Neid-Diskussion hat es damals schon gegeben, [...] weil einige der Vertragsarbeiter, die hier waren, durchaus eben berechtigt waren, am Wochenende nach Westberlin zu fahren [...], während das für uns eben außerhalb dieser Welt war. Das traf nicht auf alle zu, auf die Vietnamesen auf keinen Fall, aber es waren auch einige, die wurden gegen Geld hier aus-

gebildet in der DDR, [...] die jedenfalls finanziell sehr gut ausgestattet waren [...]. Und das führte [...] nicht unbedingt zu einer besonderen Akzeptanz.« (Betriebsrat deutscher Herkunft, Betrieb L)

Derselbe Betriebsrat weiß auch von Griechen und Chilenen zu berichten, die in der DDR politisches Asyl erhalten hatten; über seine Tochter entstand auch eine familiäre Verbindung.

Auch ein Beschäftigter des Betriebs C berichtet, dass es in der DDR wenig Kontakte zu Ausländern gegeben habe. Im Betrieb habe er Kontakt zu einem Ungarn gehabt, der jedoch schon lange in der DDR gelebt und auch Deutsch gesprochen habe. Auch außerhalb der Arbeit habe es Kontakte gegeben:

»Ja, aber mit Ausländern hatten wir ja früher schon Kontakt, es gab sehr viele Vietnamesen [...] Ungarn [...], also Kontakt. Aber wo man zusammengeraten ist meistens, nicht im Guten [...], das waren solche Dinge auf dem Tanzboden, wie man so schön sagt, also in der Disco. [...] Da gab's immer mal Auseinandersetzungen zwischen Ungarn und Deutschen oder [...] Algerier. Ja, aber das war eher nur im Freizeitbereich, wo man dann mit denen Kontakt hatte oder eben versucht hat, den Kontakt zu vermeiden.« (Beschäftigter deutscher Herkunft, Betrieb C).

In unserem Untersuchungsbetrieb C arbeitet die Geschäftsführung erklärtermaßen daran, die Aufnahme von Geflüchteten auch dazu zu nutzen, die eigene Belegschaft an die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zu gewöhnen.

»Das klingt immer blöd, wenn ich das so sage, aber es ist einfach so: Wir sind ein sehr deutsches Unternehmen. Also ich beneide immer so die Kollegen aus Berlin oder aus Frankfurt, die sind da internationaler aufgestellt als wir. Aber das ist jetzt nicht, weil wir [Betrieb C] das nicht wollen, sondern weil es einfach die Bewerber bis dahin nicht gegeben hat. Also da reichen wirklich zwei Hände, um zu sagen, ich habe ein paar Kollegen aus Ungarn und drei aus Polen und ein paar aus Tschechien, und das war's auch schon.« (Geschäftsführer deutscher Herkunft, Betrieb C)

Obwohl sich noch immer genügend Bewerberinnen und Bewerber deutscher Herkunft finden, werden bewusst auch Geflüchtete eingestellt und ausgebildet, um die Herkunftsvielfalt in der Belegschaft zu erhöhen. Da mitunter Stimmen aufkamen, die meinten, man brauche doch keine Flüchtlinge einstellen, wenn man genügend deutsche Bewerber finde, wird da-

rauf geachtet – wie in etlichen Betrieben in Westdeutschland auch –, dass »in der ersten Zeit on top« ausgebildet wird, damit die Ausbildung von Flüchtlingen nicht als Konkurrenz wahrgenommen wird. Dabei ist der Geschäftsführer optimistisch, dass darauf künftig nicht mehr geachtet werden müsse: »Irgendwann wird sich das durchmischen, da sehe ich überhaupt kein Problem.«

In diesem Betrieb erfolgt die Aufnahme der Geflüchteten anders als in vielen westdeutschen Unternehmen keineswegs in einer migrantischen oder »postmigrantischen« Situation, sondern unter Umständen, die als nahezu »prä migrantisch« bezeichnet werden können. Trotz der Bemühungen des Managements um die Integration von Geflüchteten und die positive Bewertung von Herkunftsverschiedenheit geht es nicht darum, ein den »betrieblichen Universalismus« tatsächlich oder vermeintlich überschreitendes Diversity-Management zu praktizieren, sondern an die bereits länger bestehenden westdeutschen Erfahrungen der Beschäftigung von Menschen ausländischer Herkunft anzuschließen. Deshalb könnte man hier eher von einem »nachholenden betrieblichen Universalismus« sprechen.

»Integration heißt für uns: Alle Menschen, die bei uns leben sollen gleich, ähnlich leben. Das heißt, die müssen aber auch arbeiten wie wir, das heißt, [...] wie wir Berufsabschlüsse machen. Und darauf orientieren wir eigentlich, dass wir die Zugewanderten ausbildungsreif machen und dann in Ausbildung nehmen. Also das ist unser Ziel. Das ist eine langfristig angelegte [...] Geschichte. Nicht nur schnell mal zehn Geflüchtete einstellen und das Fähnchen hochhalten, das ist eigentlich nicht unser Ansatz, sondern [...] das muss eine langfristige Sache sein, sonst hat das in unseren Augen keinen Sinn. Sonst erzeugen wir [...] eine geflüchtete Unterschicht. Und das wollen wir aber nicht.« (Geschäftsführer deutscher Herkunft, Betrieb C)

Mehr als bei der Aufnahme von Arbeitsmigrantinnen und -migranten in der westdeutschen Vergangenheit, die mit der Illusion lediglich temporärer Aufenthalte verbunden war, jedoch dann in vielen Fällen die Integration in das Segment der angelernten Arbeit hervorbrachte, geht es hier um einen bewussten Prozess der Integration, der einer Unterschichtung durch Berufsausbildung bereits in der ersten Generation vorbeugen möchte. Zum einen handelt es sich hier um Geflüchtete und nicht um Arbeitsmigrantinnen und -migranten, zum anderen fehlt es heutzutage an Arbeitsplätzen für »fordistische Massenarbeiter«, allerdings lassen sich Tätigkeiten für

an- und ungelernte Flüchtlinge nicht selten im Bereich von eher einfachen Dienstleistungstätigkeiten finden. Somit besteht die Chance, den über Jahrzehnte in Westdeutschland abgelaufenen Prozess nicht nur zu wiederholen, sondern in reflektierter Weise nach- und aufzuholen.

Heute weiß man allerdings nicht nur mehr über Bleibeverhalten und Integrationsprozesse, auch die diskursive Polarisierung der Gesellschaft beim Thema Flüchtlinge und die gewachsenen Schwierigkeiten, das Eindringen spaltender Diskurse in die Betriebe zu vermeiden, sind in Rechnung zu stellen. In Ostdeutschland und auch im Bundesland von Betrieb C sind die Voraussetzungen hinsichtlich der Akzeptanz von Geflüchteten aus mindestens drei Gründen schlechter: Erstens fehlt es betrieblich wie gesellschaftlich (wenn auch nicht gänzlich) an Erfahrungen im Umgang mit Menschen anderer Herkunft, zweitens gibt es bei vielen Menschen offenbar noch immer ein hohes Maß an sozialer Verunsicherung und einen ausgeprägten Bedarf nach gesicherter Identität und drittens konnten sich vor diesem Hintergrund in manchen Regionen rechtspopulistische und rassistische Diskurse in starkem Maße verankern.

Ein in der Region tätiger Gewerkschaftsvertreter legt Wert darauf, mit Kolleginnen und Kollegen auch dann im Gespräch zu bleiben, wenn es allein schon aufgrund der Wortwahl schwierig erscheint, und formuliert drastisch:

»Ich meine, manche kriegen schon Pickel, wenn die Osis über ›Fidschis‹ reden. Das ist so gängig, genauso wie ›Neger‹ und so weiter, wo du immer sagst: ›Leute, so geht das nicht.‹ Ja, aber wenn du dann intervenierst, dann merkst du dann auch, dass das in dem Moment gar nicht um Klassifizierung oder um den normalen Alltagsrassismus geht, aber es geht um Rassismus am Ende. Es geht um die Unterscheidung: ›Wir sind wir und die anderen sind nicht bei uns.‹« (IG-Metall-Sekretär)

Dies erklärt er sich zum einen mit der mangelnden Begegnung – etwas sarkastisch merkt er an: »Wir haben über hundert Mitglieder, die nicht deutsch sind!« –, zum anderen vor dem Hintergrund der Wendeerfahrungen und der heute bestehenden Unsicherheit:

»Wirkliche menschliche Beziehungen zwischen Ausländern, wenn man die als solche bezeichnen soll, und Deutschen gibt es nicht [...]. Im Gegenteil, es gibt sogar noch so eine Tendenz: ›Die sollen raus. [...] Das Ding ist nur, in den neunziger Jahren sind Hunderttausende Menschen arbeitslos geworden, die für die Veränderung der Gesellschaft gekämpft hatten. Die hatten sich eingesetzt, mit

welcher Motivation auch immer, aber die meisten wurden Opfer der Veränderung, trotzdem sind sie die eingegangen. Die Menschen, die wir heute vorfinden, ich als Gewerkschaftler, sind insofern die Gewinner, die Bestausgebildeten, gute Arbeitsplätze, gute Tarifverträge, die schon mit der Wende eigentlich noch nicht mal biografisch mehr was zu tun haben, die eine ganz andere Perspektive haben. Die leben längst unter globalisierten Bedingungen, aber die Fallhöhe – und das ist genau der entscheidende Punkt für alle rechten Tendenzen, die Angst, durch andere abzustürzen – [...] die ist größer geworden in Deutschland. [...] Es geht immer um die Fallhöhe, um die Frage der materiellen und der sozialökonomischen Lage.« (IG-Metall-Sekretär)

Diese Erklärung des Rechtspopulismus durch die Gefährdungen und Verunsicherungen der Globalisierung und durch die Angst, in Arbeitslosigkeit und Hartz IV abzurutschen, bestätigt Beobachtungen von Sauer et al. (2018), die diese Entwicklung jedoch nicht nur in Ostdeutschland beobachten. Da Rechtspopulismus kein nur ostdeutsches Phänomen darstellt und auch in Westdeutschland und anderen nicht nur europäischen Ländern vorkommt, kann er in Ostdeutschland allenfalls partiell durch ostdeutsche Sonderbedingungen erklärt werden.

Nun gibt es bekanntlich eine Reihe verschiedener und teils konkurrierender Ansätze, um die weithin auftretenden rechtspopulistischen und rechtsextremen Tendenzen zu erklären, wobei neben einer ökonomischen Verunsicherung (vgl. Manow 2018 sowie manche Beiträge in Becker/Dörre/Reif-Spirek 2018) oft auch eine grundlegende Verunsicherung in der Dimension der sozialen Anerkennung genannt wird, etwa hinsichtlich der Geschlechterrollen. Wir halten eine zweidimensionale Erklärung dieser Tendenzen, bei der eine Verunsicherung sowohl hinsichtlich materieller Interessen als auch sozialer Anerkennung eine Rolle spielt, für vergleichsweise plausibel (Schmidt 2005; Lachat 2018). Damit können auch die ausgeprägt rechtspopulistischen Tendenzen in Ostdeutschland und bei Männern sowie der Umstand erklärt werden, dass z. B. die Anhängerinnen und Anhänger der AfD oder die Befürworter des Brexits keineswegs immer rational im Sinne ihrer eigenen materiellen Interessen handeln.

Die Geschäftsführung von Betrieb C ist sich des schwierigen Umfelds durchaus bewusst, nicht zuletzt, da es sich um ein Nahverkehrsunternehmen handelt und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch außerhalb des geschlossenen betrieblichen Raumes arbeiten:

»Habe da ja auch noch ganz andere Dinge im Hinterkopf, wenn ich jetzt [...] sichtbar Menschen mit einem ausländischen Hintergrund im Fahrdienst beschäftige. Wir fahren [...] rund um die Uhr. Die fahren erst mal nur tagsüber, weil ich gar kein gutes Gefühl hätte, wenn ich wüsste, die stehen nachts irgendwo [...] am Endpunkt alleine. [...] Ich meine, mit solchen Gedanken trage ich mich dann eher, ich gucke: Wie setzen wir die ein, dass da nichts passiert und dass sich auch erst mal die [städtische] Bevölkerung dran gewöhnen kann. Die kennen das auch nicht.« (Geschäftsführer deutscher Herkunft, Betrieb C)

Bei aller offenbar angebrachten Vorsicht verliert der Geschäftsführer das langfristige Ziel nicht aus den Augen, andere an die Beschäftigung von Menschen unterschiedlicher Herkunft zu gewöhnen, und weitet dieses Ziel auch über den Betrieb hinaus aus: Auch »die Bevölkerung«, also Fahrgäste, Passantinnen und Passanten, werden in den intendierten Lernprozess mit einbezogen.

Der Umstand, dass viele der Beschäftigten von Betrieb C nicht in einem geschlossenen betrieblichen Raum tätig sind, sondern oft wenig Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen haben, aber Fahrgästen begegnen, erschwert die Herausbildung eines eher geschlossenen betrieblichen Sozialraums, aus dem gesellschaftliche Diskurse externalisiert werden können. Zudem können nicht nur Beschäftigte mit Migrationshintergrund Fahrgästen begegnen, die sie unmittelbar mit Ressentiments und Ablehnung konfrontieren, auch Beschäftigte deutscher Herkunft treffen bei der Arbeit auch dann auf Menschen nichtdeutscher Herkunft, wenn sie im Betrieb nicht mit Kolleginnen oder Kollegen mit Migrationshintergrund zusammenarbeiten. Es darf angenommen werden, dass beide Begegnungsvarianten insbesondere am späteren Abend nicht immer in gegenseitigem Respekt verlaufen. Die Begegnung mit Geflüchteten findet nicht immer unter günstigen Voraussetzungen statt:

»So ein paar Brennpunkte, [...] seitdem die Flüchtlinge da sind [...]. Dass die manche Frauen bei der Ablösung am Hauptbahnhof blöd angequatscht haben, dumm. Oder eben, seitdem die da sind, stehen die in der Türe, man will die Türe schließen bei der Bahn, die stehen aber drin und hundert Meter weiter hinten kommt noch die gesamte Familie angelaufen. Die Zeit hab ich nicht. So, und dann kocht das natürlich beim Fahrer.« (Teamleiter deutscher Herkunft, Betrieb C)

Ein Fahrer, der selbst einen europäischen Migrationshintergrund hat, hebt mehr auf individuelle Unterschiede ab und sieht sich nicht zuletzt vor die Schwierigkeit gestellt, mit Fahrgästen zu kommunizieren, die der deutschen Sprache nicht mächtig sind:

»Genau, [...] hier hat man halt eher auch den Kundenkontakt [...], also es gibt, sag ich mal so, solche und solche Leute [...] nicht bloß bei den Flüchtlingen, also es gibt auch bei Deutschen oder Menschen von anderer Herkunft [...], es ist halt immer unterschiedlich. [...] Im großen Ganzen sind die auch ganz normale Menschen wie Sie oder ich, und die kommen auch auf mich zu im Bus und man kann auch, sag ich mal so, mit denen kommunizieren, die versuchen es halt auf Deutsch. Wenn [...] die halt noch nicht so ein breites sprachliches Spektrum haben, dann ist es halt bisschen schwierig. Aber dann kann man es halt auch auf Englisch versuchen oder [...] mit Zeichensprache, oder wenn das auch nicht mehr hilft, hatte ich auch schon den Fall, da habe ich halt das mal schnell auf ein Blatt Papier skizziert. [...] Das geht dann auch, oder mal auf einem Handy, auf der Karte zeigen, wo was ist, wenn die was suchen, das ist schon möglich.« (Fahrer, Migrant, Betrieb C)

Ein anderer Fahrer mit europäischem Migrationshintergrund hat den Eindruck, dass manche Fahrgäste nicht mitfahren möchten, wenn sie ihn im Bus sitzen sehen:

»Das sind halt Leute, die gucken, wer den Bus fährt. Vielleicht die steigen nicht so ein, oder manche sagen: ›Och Mensch, du kommst mit deinem polnischen Bus und ausländischem Fahrer.« Dabei sage [ich] manchmal, [...] da habe ich Glück, da habe ich nicht so viele Leute drin oder muss ich nicht an jeder Haltestelle anhalten. Sagen die: ›Och, du bist schön pünktlich da, und so [...]. Ja ja, ausländischer Bus, ausländischer Fahrer, vielleicht Leute steigen nicht ein und dann ist gut.« (Fahrer, Migrant, Betrieb C)

Dieser Fahrer hat sich angewöhnt, sich zurückzuhalten und zu arrangieren. Nicht nur gegenüber den Fahrgästen, auch gegenüber Kolleginnen und Kollegen verhält er sich zurückhaltend und bleibt vorsichtig auf Distanz, obwohl er schon seit einigen Jahren als Fahrer tätig ist. Man könnte sagen, dass er gelernt hat, Privates in starkem Maße zu externalisieren:

»Gut, was die jetzt ... alle anderen über mich denken, keine Ahnung [...]. Wenn ein Fest ist, dann gehe ich zum Fest, sagen wir so, aber ich bin so ein Mensch, ich trinke Bier, aber wenn ich mal irgendwo hingeh... Gut, das sind nicht fremde Leute, aber für mich trotzdem, die Kollegen sind für mich auch fremde Leute. Da die in der Firma sind, ist ein öffentlicher Platz, ich vermeide, was zu trinken. Ich gehe nicht mit fremden Leuten trinken, ich leiste Gesellschaft, ich trinke meine Fanta, Cola und wer weiß was alles. Ich bin so.« (Fahrer, Migrant, Betrieb C)

Dieser Fahrer deutet an, dass die Trennlinie weniger zwischen dem Betrieb und dem Rest der Gesellschaft verläuft, sondern vielmehr zwischen Privatleben und dem Rest, den er als Öffentlichkeit begreift. Eine solch reduzierte Teilhabe an der betrieblichen und offenbar auch gesellschaftlichen Öffentlichkeit dürfte eine Variation des Umgangs mit einer Situation sein, in der man – wohl nicht ganz zu Unrecht – nie und nirgends ausschließen kann, auf Ablehnung zu stoßen.

Wird die Externalisierung gesellschaftlicher Diskurse und privater Angelegenheiten aus dem Betrieb zur Externalisierung der eigenen Individualität aus Arbeitswelt *und* Gesellschaft, dann zeigt sich, dass Externalisierung von Differenz nicht nur einen Schutz vor Übergriffen des Arbeitgebers oder vor dem Zwang zur Rechtfertigung gegenüber Kolleginnen und Kollegen darstellt, den insbesondere Minderheitsangehörige oft zu schätzen wissen, sondern auch mit Verhaltensrestriktionen verbunden sein kann. Sowohl der Schutz vor den Erwartungen anderer als auch die eigene Einschränkung sind Momente von Externalisierung.

Die Ausführungen eines anderen, zuvor zitierten Fahrers zeigen allerdings auch, dass trotz der erschwerten Konstellation in Ostdeutschland ein so weitreichender Rückzug auch dort keineswegs von allen Migrantinnen und Migrantinnen als zwingend empfunden wird. Er beschreibt ein kollegiales Miteinander, wie wir es ähnlich auch aus Schilderungen in westdeutschen Betrieben kennen:

»Also [...], [ich] stell mein Fahrzeug ab, da stehen schon welche draußen, rauchen eine oder trinken einen Kaffee: [...] ›Hallo«, Smalltalk bisschen [...], da hat man irgendwann Pause an der Endstation, da trifft man sich auch, kommt mal ins Gespräch [...]. Oder mal zum Feierabend [...] kann man sich wohl kurz unterhalten. [...] Also ich habe einige Kollegen, die mittlerweile, sag ich mal so, Freunde sind. Mein bester Freund, [...] wir kennen uns noch von der Lehre, wir haben dann gemeinsam hier angefangen. Wir haben fast jede Sache gemeinsam gemacht, von der Ausbildung bis zur Straßenbahnfahrschule bis zur Busfahrschule. Jetzt machen wir den Verkehrsmeister auch zusammen, das ist so eine gegenseitige Motivation.« (Fahrer, Migrant, Betrieb C)

Bei den genannten Freunden handelt sich um Kollegen deutscher Herkunft. Unser Gesprächspartner fügt auch hinzu, dass er und sein bester Freund alles voneinander wüssten, privat und beruflich. Erst seit kurzer Zeit habe er auch außerhalb des Betriebs Kontakte zu Menschen seiner Herkunft.

Wie erfolgreich der Versuch sein wird, gerade unter den derzeit schwierigen äußeren Umständen zur (westdeutschen) Normalität herkunftsgemischter Belegschaften aufzuschließen, lässt sich nicht genau vorhersagen. Ansatzpunkte finden sich nicht nur in der Intention der Geschäftsführung und bei Teilen des Betriebsrats, sondern auch in den kollegialen Beziehungen unter Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft und im Falle einzelner Geflüchteter, die akzeptiert oder sogar geschätzt werden. Gerade unter der Voraussetzung der räumlichen und sozialräumlichen Nicht-Abgeschlossenheit des Betriebs wird die Entwicklung in starkem Maße von der gesellschaftspolitischen Entwicklung in Deutschland, der Region und der Stadt beeinflusst werden.

4.3 Subalterne Integration

Fehlt es an Tarifverträgen, Betriebsräten sowie Gewerkschaften und wird Differenz nicht externalisiert, dann wird weniger selbstverständlich, dass allen Beschäftigten dieselben Rechte zugebilligt werden. Obgleich weder legal noch legitim, kann es de facto vorkommen, dass Herkunft Unterschiede als Unterscheidungsmerkmal innerhalb einer Organisation herangezogen werden und z. B. Flüchtlinge als »Beschäftigte zweiter Klasse« gelten und behandelt werden. Dass bei fehlenden institutionalisierten Arbeitsbeziehungen ein Regime der Diskriminierung etabliert wird, ist allerdings nicht zwingend.

Da die gesetzlichen Vorschriften Gleichbehandlung zwar weniger konkret operationalisieren als etwa tarifvertragliche Eingruppierungsbestimmungen, aber Diskriminierung untersagen, kommt auch eine Art reduzierter oder »minimaler Universalismus« vor. Grundsätzlich kann die Anwendung universeller Regeln auch von einem starken Management durchgesetzt werden, allerdings entfällt in einem solchen Fall die interessenbasierte Identitätskonstitution als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer, weshalb von einer schwächeren intrinsischen Verbindung der Beschäftigten zu den universellen Regeln auszugehen ist und ein »betrieblicher Universalismus« in aller Regel Züge eines »repressiven Universalismus« tragen dürfte.

In Betrieben, in denen Anerkennungskapital in unterschiedlichem Maße in Abhängigkeit von der Herkunft zugeschrieben wird, konnten wir keine Gespräche mit Beschäftigten führen, deshalb waren wir diesbezüglich auf die Ausführungen durch feldkundige betriebsexterne Expertin-

nen und Experten sowie das in Betrieben vorhandene Wissen über andere Betriebe angewiesen. Zunächst gibt es Betriebe, in denen versucht wird, Beschäftigten jedweder Herkunft die Arbeitnehmerrechte zu verweigern, Beschäftigte mit Migrationshintergrund und insbesondere Geflüchtete werden in diesem Fall nicht deshalb schlechter behandelt, weil ihnen eine besondere Identität zugeschrieben wird, sondern nur insoweit, wie sie ihre Rechte in geringerem Maße durchsetzen können.

Eine Sprachlehrerin berichtete uns von ihren Sprachkursen für neu Zugewanderte (keine Flüchtlinge), dass Sprachkurse im Hotelbereich mitunter heimlich besucht würden, weil manche Arbeitgeber dies nicht wünschten, um eine selbstständige Orientierung der Beschäftigten zu verhindern (Arbeitsverträge lesen etc.). Eine größere Distanz zu einer High-Road-Strategie des Personaleinsatzes ist kaum vorstellbar.

Wie häufig solche Phänomene vorkommen, können wir nicht sagen. Auch wenn es Betriebe gibt, die grundsätzlich versuchen, ihren Beschäftigten Rechte vorzuenthalten und dabei erst gar nicht nach Herkunft unterscheiden, kann eine solche personalwirtschaftliche Strategie insbesondere gegenüber denen erfolgreich sein, denen es an Sprache und sozialem Kapital fehlt, um sich mittels *voice* oder *exit* (Hirschman 1970) zur Wehr setzen zu können. Bei Flüchtlingen kommt hinzu, dass sie aus Angst, ein Verlust des Arbeitsplatzes könnte ihre Chance auf einen weiteren Aufenthalt verschlechtern, erheblich vorsichtiger sein dürften, sich auf gesetzlich garantierte Arbeitnehmerrechte zu berufen.

Neben einer sprachlichen, sozialen und strukturellen Schwäche von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und insbesondere Geflüchteten gibt es noch einen zweiten Mechanismus, der grundsätzlich allen Beschäftigten mit Migrationshintergrund, in den letzten Jahren jedoch primär den Geflüchteten eine schlechtere Stellung in den betrieblichen Sozialbeziehungen im Vergleich zu Beschäftigten deutscher Herkunft verschaffen kann. Dieser Mechanismus besteht darin, dass der Berufung auf Arbeitnehmerrechte mit der Erwartung von Dankbarkeit begegnet wird.

Durch die Aufnahme und die Unterstützung in Deutschland und im Betrieb, die nicht als selbstverständlich zu betrachten sei, müssten sich insbesondere Flüchtlinge in den Augen vieler Beschäftigter, aber auch mancher Managerinnen, Manager und mitunter auch Betriebsratsmitglieder ihre Rechte erst durch eine längere Zeit bescheidener Zugehörigkeit verdienen. Dankbarkeit zeigt sich dann in einer allenfalls zurückhaltenden

Berufung auf eigene Rechte sowie in einem hohen Maß an Anpassungsbereitschaft. Vor diesem Hintergrund ist auch der Vorwurf eines Hotelmanagers zu sehen, dass Beschäftigte aus Afrika oder Sri Lanka Kontakt zu Kreisen hätten, die die »Arbeitsgesetze viel besser als ein Deutscher selbst« (EU-Migrant, Hotelmanager, Betrieb N) kennen und deshalb unzufrieden mit den Arbeitsbedingungen seien (vgl. Kapitel 3.2).

Dankbarkeit für erfahrene Hilfe soll hier keineswegs abgewertet werden, aber problematisch wird es, wenn Dankbarkeit und die Wahrnehmung von Rechten als Alternative gedacht werden. Nicht Dankbarkeit ist das Problem, sondern die Erwartung von Dankbarkeit, die durchaus auch bei manchen ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern eine Rolle zu spielen scheint, wenn diese Erwartung mit der Annahme verbunden ist, dass Dankbarkeit durch Bescheidenheit, Verzicht oder eine zurückhaltende Wahrnehmung eigener Rechte zum Ausdruck kommt. In gewisser Weise könnte man sagen, dass die Dankbarkeitserwartung Rechte unter Vorbehalt stellt und damit im Alltag den staatlichen Vorbehalt, unter dem die Aufenthaltsgenehmigung steht, reproduziert. Unter diesen Voraussetzungen können sich Beschäftigte mit und ohne Fluchthintergrund nicht als Statusgleiche begegnen.

Wenn Beschäftigte unterschiedlicher Herkunft sich nicht auf derselben Stufe begegnen, sind z. B. Beschäftigte deutscher Herkunft in geringerem Maße darauf angewiesen, sich mit anderen gut zu stellen. Damit kommt der Mechanismus der wechselseitigen Annäherung, den wir im Kontext der »pragmatischen Zusammenarbeit« am Werk sehen, in eine Schieflage. *Subalterne Integration* (vgl. Tabelle 12) meint also nicht die Integration in das Segment der einfachen Arbeit, keine faktisch unterschichtete Inkorporation trotz gleicher Rechte, sondern tatsächlich ein Regime alltäglicher Diskriminierung. Eine Nähe zur Inkorporationsvariante der »subalternen Einfacharbeit« ist zwar wahrscheinlich, doch ist diese nicht deckungsgleich mit »subalternen Integration« und die Verbindung nicht zwingend.

Hinweise auf »subalterne Integration« haben wir – möglicherweise auch erhebungs- und zugangsbedingt – nur vereinzelt gefunden. In den meisten Betrieben scheinen Ressentiments und Vorbehalte, auch wenn sie in der Belegschaft vorkommen, in der Regel nicht gegen Management und andere Belegschaftsteile zu dominieren, selbst dann nicht, wenn kein Betriebsrat vorhanden ist. Allerdings ist zu konstatieren, dass Geflüchtete dort, wo die Akzeptanz gering ist, oft auch nicht eingestellt werden.

4.4 Gemeinschaftliche Integration

Vor allem in Klein- und Handwerksbetrieben wird die Entscheidung über die Einstellung von Geflüchteten oft von vornherein im Wissen um die diesbezügliche Haltung der anderen Beschäftigten getroffen oder ist sogar mehr oder weniger mit der bisherigen Belegschaft abgestimmt:

»Die Betriebe sind meistens relativ klein. Also ich gehe schwer davon aus, dass wenn ein Chef sagt: ›Gut, ich würde jetzt diesen Geflüchteten einstellen. Steht ihr dahinter, würdet ihr das auch mittragen?‹ ... Ich gehe schwer davon aus, dass der seine Belegschaft auch vorher fragt. Wenn die sagen: ›Nein, das ist uns nicht recht‹, dann kann er das auch nicht durchbringen. Also ich habe auch schon von einem Betrieb gehört, wo die Chefin gesagt hat: ›Ja, ich würde es machen, aber meine Belegschaft möchte das nicht.‹ Das heißt, ich glaube, gerade bei sehr kleinen Betrieben, da müssen alle an einem Strang ziehen, sonst wird es nicht funktionieren.« (Experteninterview Handwerkskammer)

Befürworter und Gegner der Beschäftigung von Geflüchteten sortieren sich bei Kleinbetrieben nicht in erster Linie innerhalb eines Betriebs, sondern zwischen den Betrieben. Im Hinblick auf einen Betrieb mit Geflüchteten im Lehrverhältnis führt die zitierte Expertin einer Handwerkskammer weiter aus:

»Also ich kenne einen Betrieb [...], da haben die extra einen Mitarbeiter abgestellt, der sich dann wirklich sehr intensiv gekümmert hat, der noch mal mit denen auch teilweise die Übungen aus der Berufsschule durchgegangen ist, gezeigt hat, wie das in der Praxis aussieht. Also die waren super engagiert und auch die einzelnen Mitarbeiter, die haben das wirklich zu ihrer Sache gemacht. [...] Im Handwerk gibt es ja auch so mittelgroße Betriebe, ich glaube, da könnte es auch funktionieren, wenn einzelne Mitarbeiter sagen: ›Ah, das will ich jetzt nicht so. Ich hätte ihn vielleicht nicht eingestellt.‹ [...] Aber bei den kleineren Betrieben, da müssen alle damit einverstanden sein.« (Experteninterview Handwerkskammer)

Es komme auch vor, dass Betriebe keine Geflüchteten einstellen, weil sie mangelnde Akzeptanz bei der Kundschaft befürchten, aber wenn eine positive Entscheidung getroffen sei, werde die in aller Regel auch getragen. Wahrscheinlich wäre es zu idealisierend zu sagen, dass Geflüchtete anschließend in die betriebliche Produktions- oder Dienstleistungsgemeinschaft aufgenommen werden, aber in jedem Fall ist die betriebliche Sozialintegration in solchen Betrieben durch ein hohes Maß an persönlicher

Nähe und unmittelbarer Begegnung gekennzeichnet. In vielen Fällen dürfte es angemessen sein, von einer Art »gemeinschaftlicher Integration« zu sprechen.

Gemeinschaftliche Integration stellt neben dem »betrieblichen Universalismus« eine zweite stark integrationswirksame Variante der betrieblichen Sozialintegration dar (vgl. Tabelle 12). So hoch die Bedeutung von Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung für die betriebliche Sozialintegration und auch die Integration von Geflüchteten zu schätzen ist (vgl. auch Giertz/Maschke/Werner 2016), so sind – angesichts der in manchen Branchen und vielen Ländern schwachen Mitbestimmungsmöglichkeiten – alternative Modi der Integration doch nicht ausgeschlossen.

In aller Regel findet sich in solchen Betrieben weder ein Betriebsrat noch spielen Tarifverträge eine größere Rolle – selbst dann nicht, wenn diese formal gelten. Dies unterscheidet die »gemeinschaftliche Integration« vom »betrieblichen Universalismus«, dessen sechs Faktoren (vgl. Kapitel 4.2.1) hier nur partiell gelten. Zwar stellen auch bei der »gemeinschaftlichen Integration« die für alle gleichermaßen gültigen gesetzlichen Regeln eine unverzichtbare Voraussetzung dar, um dem Risiko eines Willkürregimes durch beispielsweise den Chef oder Meister vorzubeugen (oder ein solches zumindest einzudämmen), doch bei diesem Integrationsmodus wird die für eine funktionierende betriebliche Sozialintegration zwingende Voraussetzung der wechselseitigen Akzeptanz der Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft nicht über institutionalisierte Regeln und Kanäle der Interessenvertretung hergestellt, sondern über eine intensivierte Form der alltäglichen Kooperation.

Aus »pragmatischer Zusammenarbeit« wird *gemeinschaftliche Zusammenarbeit* unter Einschluss der Chefin bzw. des Chefs. Damit soll nicht suggeriert werden, dass es unter diesen Bedingungen keine Konflikte oder Ressentiments gäbe, doch bei Konflikten fehlen die quasi-gesellschaftlichen Regelungsmechanismen, wie sie durch Tarifverträge und praktizierte Arbeitnehmervertretung etabliert werden. Wenn gestritten oder kooperiert wird, dann zwischen den Personen in einem sozialen Rahmen, der auf den ersten Blick durch den Willen der Chefin bzw. des Chefs und in einem gewissen Maße auch des Teams gesteckt wird.

Da allerdings auch Handwerksbetriebe nicht frei von institutionalisierten Regeln sind und ein Berufsethos besteht, das Haltung und Selbstverständnis prägt, werden die sozialen Orientierungen auch hier nicht nur

betrieblich bestimmt. Im Beruf gründet eine arbeitsweltrelevante Identität, die oft nicht schwächer ausgeprägt sein dürfte als die Arbeitnehmeridentität des »betrieblichen Universalismus«. Ohne eine berufliche Ausbildung ist die Herausbildung einer Identität als Handwerker bzw. Handwerkerin – einer Identität, die in aller Regel die konkrete Form eines spezifischen Handwerks annehmen dürfte – zwar weniger wahrscheinlich, doch scheint die Annahme wahrscheinlich, dass die auf einer beruflichen Ausbildung basierende Identität beispielsweise als Schreiner oder Friseurin ähnlich stabil ist wie die Identität als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer – zumindest dann, wenn die Arbeitskonditionen einer Beschäftigung im Handwerk so gestaltet sind, dass sie den Beschäftigten auch mittelfristig auskömmlich erscheinen.

Eine im Arbeitnehmerinteresse erfolgende (verbesserte) Regulierung von Entgelt- und Arbeitsbedingungen, die im Interesse aller Beschäftigten und nicht nur der Geflüchteten liegen würde, ist somit auch in diesem zweiten Modus der betrieblichen Integration keineswegs ohne Bedeutung. Doch sie ist auch relevant, um das Handwerk – und insbesondere spezifische Handwerke – als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt dadurch konkurrenzfähig halten zu können, dass die Verdienste und Arbeitszeiten der Beschäftigten verbessert werden. Im Handwerk geht es bei Regulierung primär um die Stabilisierung der Inkorporation und nur in zweiter Linie um die betriebliche Sozialintegration, die in beruflich regulierten Handwerksbetrieben anders als in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bis zu einem gewissen Maß durch Nähe und berufliche Identität erfolgen kann. Diese stellen alternative Mechanismen der Sozialintegration neben betrieblichem Universalismus und Arbeitnehmeridentität dar.

Die Einführung des Mindestlohns stellt auch im Handwerk eine wichtige Grundvoraussetzung dar, um die Sozialintegration zu erleichtern. Allgemeinverbindliche Tarifverträge können Konstellationen der Lohnkonkurrenz zumindest abmildern und einer intersektoralen Unterschichtung entgegenwirken. Dabei zeigt sich branchenübergreifende Unterschichtung im Handwerk primär bei den Verdiensten und weniger in geringer gesellschaftlicher Anerkennung, wie es etwa bei Teilen des privaten Dienstleistungsgewerbes der Fall ist. Sind die Arbeitsbedingungen im Handwerk hinreichend attraktiv, dann dürfte auch die Sozialintegration von Geflüchteten gelingen.

4.5 Marktförmige Integration und soziale Desintegration

Selbstverständlich gibt es auch ein weitgehendes Fehlen oder gar Scheitern betrieblicher Sozialintegration. Oben (Kapitel 4.2.2) haben wir von dem Verkehrsunternehmen (Betrieb C) berichtet, in dem zumindest die Fahrerinnen und Fahrer aufgabenbedingt mehr mit Kundinnen und Kunden als mit Kolleginnen und Kollegen in Berührung kommen. In einem Dienstleistungsunternehmen, in dem Fahrradkuriere Post transportieren (Betrieb J), verhält es sich ähnlich: Jenseits von Ein- und Anlernphasen führt die Organisation der alltäglichen Arbeit zu einer wenig intensiven Zusammenarbeit, die kaum Anlass für ein intensiveres Eingehen aufeinander, aber auch kaum Gelegenheiten für Face-to-Face-Alltagskonflikte bietet. Obwohl für die beiden untersuchten Betriebe aus der Verkehrs- und der Logistikbranche Tarifverträge gelten und in beiden Fällen Betriebsräte existieren, besteht doch die Besonderheit, dass die betriebliche Sozialintegration zumindest unter den Fahrerinnen und Fahrern eine geringe Intensität aufweist.

Es gibt auch Formen der Arbeitsorganisation, in denen sich ein Unternehmen weitgehend seiner Funktion als Arbeitgeber entzieht, jedoch gleichwohl in die Aufgabenverteilung und die Abschöpfung der Gewinne involviert ist. Das wohl bekannteste Beispiel ist das Unternehmen Uber (vgl. etwa Staab 2017), das über eine Internetplattform Aufträge zur Personenbeförderung an formal selbstständige PKW-Fahrerinnen und -Fahrer vermittelt, also eine Art digitalisierte Taxizentrale, die keine eigenen Fahrer beschäftigt. Diese Art der Aufgabenübermittlung über Internetplattformen, wie sie etwa auch für Fahrradkuriere, die Essen für Restaurants ausfahren, in jüngerer Zeit häufiger vorkommt, da das Internet vereinfachte und kostengünstige Möglichkeiten der digitalen Vermittlung eröffnet, kann als Versuch der Systemintegration ohne Sozialintegration verstanden werden – ein von Machtasymmetrie geprägter Markt, der an das Verlagswesen der frühen Industrialisierung erinnert.

Abgesehen von den negativen Folgen der Plattformökonomie für Arbeitnehmerrechte und soziale Sicherung, auf die wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen, die wir jedoch primär für eine Frage der Bereitschaft zur politischen Regulierung und nicht der technischen Entwicklung halten, ist eine Konsequenz, dass die Effekte sowohl der alltäglichen »pragmatischen Zusammenarbeit« wie der »gemeinschaftlichen Zusammenarbeit« unterbleiben. Diese *marktförmige Integration* (vgl. Tabelle 12) bietet zwar Arbeit

und ein (meist eher unsicheres) Einkommen, aber wenig Chancen auf eine erlebbare arbeitsbezogene Gruppenidentität. Es besteht also das Risiko, dass herkunftsbezogene, religiöse und ethnische Identitäten nicht durch eine von der Herkunftsgruppe unabhängige Arbeitnehmeridentität oder berufliche Identität relativiert werden.

Allerdings gibt es nicht nur plattformgestützte Selbstständigkeit; bei einschlägigen Firmen kommen auch befristete oder feste Arbeitsverträge vor. Außerdem führen bisweilen gerade die schlechten Arbeitsbedingungen trotz weitgehend fehlender Sozialintegration dazu, dass sich Arbeitende mit gewerkschaftlicher Unterstützung zusammenschließen, um stabilere und bessere Beschäftigungsbedingungen durchzusetzen. So hat etwa ein Postdienstleister (Betrieb J) seit mehreren Jahren einen Tarifvertrag, und auch die Arbeitenden anderer Betriebe sind offenbar mit gewerkschaftlicher Unterstützung prinzipiell mobilisierungs- und aktionsfähig, um sich für die Durchsetzung ihrer Forderungen einzusetzen. Im Konflikt um die Verbesserung der eigenen sozialen Lage liegt auch hier die Chance, eine herkunftsunabhängige Gruppenidentität auszubilden. Da auch über Plattformen vermittelte Aufträge, so unser vorläufiger Eindruck, häufig mit Kundenkontakten verbunden sind, wird außerdem ein vollständiger Rückzug auf die jeweils eigene Herkunftsgruppe erschwert.

Die eingeschränkte Reichweite des »betrieblichen Universalismus«, aber auch der »gemeinschaftlichen Integration« birgt das Risiko, dass trotz der inzwischen weitgehenden Akzeptanz, Deutschland als Einwanderungsland zu sehen, und der Anstrengungen bei Sprachförderung und Qualifizierung erneut herkunftsbedingte Unterschichtung stattfindet. Gleichwohl besteht die größere Gefahr für die soziale Integration Geflüchteter in Arbeitswelt und Gesellschaft letztlich darin, gänzlich ausgeschlossen zu bleiben. Über diejenigen, die bisher nicht in die Betriebe gelangt sind, können wir nur relativ wenig sagen, da wir uns aus einer Arbeitsweltperspektive mit Integration beschäftigen. Allerdings ist die Aufnahmebereitschaft der Betriebe derzeit aufgrund der vergleichsweise geringen Arbeitslosigkeit noch immer hoch, und glaubt man den Darstellungen aus den untersuchten Betrieben, wird die Einstellung und auch die Ausbildung von Flüchtlingen von den Beschäftigten überwiegend nicht als Bedrohung empfunden oder aus anderen Gründen abgelehnt, sondern akzeptiert.

Soweit eine Inkorporation von Geflüchteten in die Arbeitswelt unterbleibt, mögen auch traditionelle Geschlechtervorstellungen und familiäre

Konstellationen sowie durch Krieg oder Flucht bedingte Traumatisierungen und Arbeitseinschränkungen eine Rolle spielen. Wahrscheinlich dürfte jedoch in erster Linie die politische Großwetterlage darüber entscheiden, ob die erforderliche Offenheit in den Betrieben anhält und die Unterstützung in Form von geförderten Berufsvorbereitungsmaßnahmen und Ausbildungsplätzen im erforderlichen Ausmaß angeboten wird. Die Chancen für eine erfolgreiche Integration in die Arbeitswelt stehen, betrachtet vor dem Hintergrund der Erfahrungen in der Arbeitswelt, relativ gut.

Das größte Integrationshindernis ist der fehlgeleitete – wenn auch in gewisser Hinsicht nachvollziehbare – Versuch, dem Rechtspopulismus durch integrationsfeindliche Maßnahmen zu begegnen, um ihm das Wasser abzugraben. Diese Politik raubt Geflüchteten die Hoffnung und demotiviert sie in ihren Anstrengungen beim Erlernen der deutschen Sprache. Außerdem überbetont sie gegenüber der einheimischen Bevölkerung die bestehenden Risiken und versperrt die Sicht auf die Chancen, die die Integration von Geflüchteten vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung darstellt. Ethnische Orientierungen werden damit sowohl unter Menschen deutscher als auch anderer Herkunft gestärkt. Eine solche Strategie leitet Wasser auf die Mühlen abgrenzender und ausschließender Identitätspolitik.