

Nikolai Huke und Werner Schmidt

---

## Zwischen solidarischem Universalismus und rassistischer Ausgrenzung Zur betrieblichen Sozialintegration von Geflüchteten

Seit dem „langen Sommer der Migration“ (vgl. Hess u.a. 2016) hat sich die bereits zuvor einsetzende gesellschaftliche Polarisierung zwischen einem Migration aufgeschlossen gegenüberstehenden Teil der Bevölkerung, etliche davon engagiert in der bereits sprichwörtlich gewordenen „Willkommenskultur“, und rassistischen und nationalistischen Strömungen verschärft. Auch in den Medien zeigt sich seither beides: einerseits eine exzessive Berichterstattung über die „Kölner Silvesternacht“ und Geflüchtete als Straftäter, andererseits immer wieder Berichte über junge Geflüchtete, die mit großem Engagement und Erfolgsaussichten eine berufliche Ausbildung begonnen haben.

Betriebe werden in aktuellen Debatten um Konjunkturen von Rassismus und autoritärem Populismus nur selten als eigenständige Handlungs- und Konfliktfelder in den Blick genommen. Selbst Analysen, die Lohnabhängige fokussieren, heben in erster Linie gesellschaftspolitische Konsequenzen im Betrieb negativ erfahrener „Zumutungen und Zwänge des Marktes“ (Dörre 2016) hervor. Durch Leistungsverdichtung, Ohnmachtserfahrungen und Zukunftsunsicherheiten im betrieblichen Alltag entstehe, so etwa Sauer u.a. (2018) eine „adressatenlose Wut“, die sich potenziell in rassistischer Ausgrenzung und einer Zustimmung zu autoritär-populistischen Positionen manifestiere. „Kämpfe um Arbeit“, so steht unter diesen Voraussetzungen zu befürchten, nehmen nicht allein und vielleicht nicht einmal primär die Form des Interessenkonflikts zwischen Kapital und Arbeit an, sondern die von Konflikten zwischen Beschäftigtengruppen unterschiedlicher Herkunft, die Form ethnisierten Konflikte. Wir wollen hier der Frage nachgehen, ob der in der Vergangenheit gewachsene Druck auf die Beschäftigten sich unmittelbar in Ressentiments, ethnische Abgrenzung und Rassismus übersetzt oder ob es auch andere Quellen gibt, die ein eher kollegiales und mithin solidarisches Verhalten unter Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft begünstigen und auch den Geflüchteten zugutekommen können.

Am Beispiel der betrieblichen Integration von Geflüchteten zeigen wir im Folgenden, dass die Betrachtung alltäglicher sozialer Handlungsmuster in Be-

trieben es ermöglicht, die Befunde zur Bedeutung betrieblicher Erfahrungen für rassistische und autoritär-populistische Deutungsmuster von Lohnabhängigen zu differenzieren. Betriebe, so wird deutlich werden, bilden nicht nur einen potenziellen „arbeitsweltlichen Nährboden des Rechtspopulismus“ (Sauer u.a. 2018: 184), sondern sie sind auch Orte der Begegnung und der kollegialen Zusammenarbeit von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft. Wir schließen dazu an die Forschung zur betrieblichen Sozialintegration an, in der nicht nur deutlich wurde, dass Integration auch im Betrieb ein wechselseitiger Prozess ist, an dem das Management und alle Beschäftigten jedweder Herkunft beteiligt sind, sondern auch integrationswirksame Mechanismen herausgearbeitet wurden, insbesondere die Relevanz arbeitsalltäglicher Kooperation sowie institutionalisierter Arbeitsbeziehungen (Birsl u.a. 1999; 2003; Hinken 2001; 2018; Schmidt 2006a). Betriebliche Sozialintegration, so unsere These, ist wesentlich durch Kooperation geprägt. Kulturelle oder politische Differenzen werden im betrieblichen Alltag weitgehend ausgeblendet und externalisiert. Herkunftsverschiedenheit gilt in den meisten Betrieben jedoch als normal. Auch die betriebliche Sozialintegration von Geflüchteten verläuft dadurch in der Regel relativ konfliktarm. Nur in einer Minderheit der Betriebe zeigen sich manifeste Konfliktfälle; dort lassen sich diskriminierende Ungleichbehandlung, (essenzialistische) kulturalisierende Zuschreibungen und rassistische Ausgrenzung beobachten.

Empirisch basiert unser Beitrag auf zwei Projekten. Das erste ist das am Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) angesiedelte und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Mitbestimmung und betriebliche Sozialintegration von Flüchtlingen“ (Projekt BSI) (2016-2019). In diesem Projekt wurden in 15 Betrieben verschiedener Branchen<sup>1</sup> Interviews und Gruppendiskussionen mit Geflüchteten, anderen Beschäftigten und Vertretern von Management und Betriebsräten geführt (inklusive ergänzender Experteninterviews 94 Gespräche). In einem zweiten, dem noch nicht abgeschlossenen, durch das BMBF finanzierten Verbundvorhaben „Willkommenskultur und Demokratie in Deutschland“ (Projekt Wkk) (2017-2020) wurden bisher am Standort Tübingen 50 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Kammern, staatlichen Behörden, (Arbeitsmarkt-)Beratungsstellen, Gewerkschaften und wiederum Geflüchteten geführt.

---

1 Die einbezogenen Betriebe wurden (je nach Zugangsmöglichkeit) unterschiedlich intensiv untersucht und schlossen Industrie-, private und öffentliche Dienstleistungsunternehmen sowie das Handwerk ein.

## Betriebliche Sozialintegration

Um angesichts des wenig entwickelten Forschungsstandes (vgl. Scherr u.a. 2015) über einen begrifflichen Ausgangspunkt und einen Vergleichsrahmen zu verfügen, schließen wir an die in einer zwischen 2003 und 2005 durchgeführten Studie entwickelten Befunde und Begrifflichkeiten an (vgl. Schmidt 2006a; 2006b; 2007 sowie Schmidt/Müller 2013, sekundär dazu Adler/Fichter 2014), die festgestellt hatte, dass die „betriebliche Sozialintegration“ trotz etlicher Einschränkungen primär durch kollegiale Beziehungsformen gekennzeichnet ist, die als „pragmatische Zusammenarbeit“ bezeichnet wurden.

Eine Vorbemerkung zur Verwendung des Begriffs „Integration“ mag angebracht sein, versucht die deutsche Migrationsforschung diesen doch mitunter zu vermeiden, da er in der politischen Diskussion unterschiedlich interpretiert werden kann. Begriffslosigkeit ist jedoch keine Alternative und die Dekonstruktion von Begriffen kann nur begrenzt weiterhelfen (vgl. etwa die Diskussion in Nieswand/Drotbohm 2014). Wenn es darum geht empirische Phänomene zu benennen, schließen wir an die Unterscheidung von Systemintegration und Sozialintegration von Lockwood (1979) sowie den betriebssoziologischen Integrationsbegriff an (vgl. Kotthoff 2009). Dieser setzt keine vorgängige Unterscheidung nach Migranten und einheimischen Beschäftigten voraus und deshalb auch nicht die Erwartung, dass sich Migranten mehr als andere anzupassen haben. Ausgangspunkt ist vielmehr der Umstand, dass in Betrieben wie bei anderen Gelegenheiten, bei denen Menschen zusammenwirken, über die bloße systemische Integration hinaus (also etwa der Übernahme einer Funktion im Arbeitsprozess bei der wir auch von Inkorporation sprechen können) sie sich auch sozial aufeinander beziehen müssen. Betriebliche Sozialintegration in diesem Sinne ist nicht zu umgehen, wenn ein Betrieb real funktionieren soll, allerdings kann sie durchaus unterschiedliche Formen annehmen, etwa nach ethnischer Herkunft diskriminieren oder auch nicht. Soweit eine einseitige Anpassung von Migrantinnen und Migranten gemeint ist, sprechen wir von Assimilation.

Pragmatische Zusammenarbeit trägt Züge einer insgesamt meist positiv erlebten Kollegialität und ist für viele durchaus mehr als eine Pflichtübung. Sie hat jedoch instrumentelle Wurzeln, denn sie basiert auf dem gemeinsamen Interesse an einer funktionierenden Kooperation im Rahmen des Arbeitsprozesses<sup>2</sup> und setzt dabei nicht zwingend eine anfängliche Offenheit gegenüber Kolleginnen und

---

2 Obwohl der Arbeitsprozess der Kapitalverwertung dient, so lässt er sich nicht darauf reduzieren. Die Notwendigkeit zielorientierter Kooperation begründet sich nicht zuletzt in der Gebrauchswertdimension des Arbeitsprozesses und dem daran orientierten Rationalitätsanspruch der Beschäftigten (Hürtgen/Voswinkel 2014; Kratzer u.a. 2015).

Kollegen anderer Herkunft voraus. Doch da selbst vordergründig vorgetäuschte Freundlichkeit, bei Kooperation kaum zu vermeiden, nicht frei von tatsächlich erlebten Emotionen stattfinden kann, Hochschild (1990) spricht diesbezüglich von *deep acting* (Tiefenhandeln), geraten die Beteiligten in einen Zustand kognitiver Dissonanz (Meinungen und Emotionen entwickeln sich auseinander), der nach zumindest partieller Aufhebung drängt. Im Arbeitsprozess löst sich die Dissonanz im Zeitverlauf gewöhnlich in Richtung einer allmählichen Annäherung auf. Im Laufe des Berufslebens prägen sich kollegiale Umgangsformen ein – auch dann, wenn „privat“ eine andere Orientierung bevorzugt wird. Kontakte zwischen Menschen unterschiedlicher sozialer Gruppen (etwa unterschiedlicher Staatsbürgerschaft) sind im Betrieb bei vielen wesentlich konkreter, persönlicher und intensiver als außerhalb der Arbeitswelt. Alltägliche Interaktionen im Betrieb sind weniger durch ideologische Diskurse (beispielsweise rassistische oder nationalchauvinistische) überlagert als die häufig eher distanzierten (Nicht-)Beziehungen außerhalb (vgl. Schmidt 2006a). Eine alltägliche und in vielen Fällen lang dauernde Zusammenarbeit in einem Rahmen, in dem gemeinsame Ziele verfolgt werden (Produktion und Arbeitsplatzsicherung; vgl. auch Allport 1979; Pettigrew 1998) und die Beschäftigten unabhängig von Herkunft und Staatsbürgerschaft auf der Basis von Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträgen dieselben Rechte genießen (Schmidt 2006a: „betrieblicher Universalismus“) befördert ein Gelingen der betrieblichen Sozialintegration.

Da beim aktiven und passiven Wahlrecht zu den Betriebsräten und bei den Gewerkschaften nicht nach Herkunft unterschieden wird und die vorgezeichneten Kanäle der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen („einheitliche Interessenvertretung“) privilegierte Chancen zur Durchsetzung herkunftsübergreifender Interessen offerieren, wird jenseits von ansonsten mehr oder weniger relevanter Identitäten betrieblich ein Selbstverständnis als „Arbeitnehmer“ gefördert. Diese institutionelle Rahmung begünstigt demnach eine „interessenbasierte Identitätskonstitution“, bei der sich Identitäten entlang sozialer Lagen bilden, gegenüber einer „identitätsbasierten Interessenartikulation“, bei der eine vorgängig gemeinsame (beispielsweise ethnische) Identität den Ausgangspunkt zur Formulierung gemeinsamer Interessen bildet (Schmidt 2019).

Arbeitsstätten kommt vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Sphärentrennung, also der relativen Unabhängigkeit von Ökonomie, Politik und so weiter, primär die Funktion zu, zweckrationales Handeln im Sinne von Produktion und Kapitalverwertung ohne störende Einflüsse zu ermöglichen. Beschäftigte können sich durch eigensinnige Alltagspraktiken und kollektive Organisierung Anforderungen der Kapitalverwertung entziehen und diese stören oder unterbrechen (vgl. Bailey u.a. 2017). Betriebliche Hierarchien und mit ihnen verbundene Sanktionsmöglichkeiten (etwa Entlassungen) und Ohnmachtserfahrungen üben

jedoch einen starken Druck in Richtung des zweckrationalen Handelns im Sinne der Produktion aus. Leistung erbringen und sich an die Anforderungen der Arbeitswelt anpassen müssen vor diesem Hintergrund alle Lohnabhängigen jeder Herkunft. Der Erwartung weitgehender Assimilation, die nicht nur viele Beschäftigte deutscher, sondern auch migrantischer Herkunft pflegen, kann im Betrieb in der Regel entsprochen werden. Mit der Externalisierung von Differenz werden Konflikte um identitätsrelevante Aspekte von Kultur ebenfalls externalisiert. Auch Ressentiments, Diskriminierung und Identitätskonflikte gehören demnach in die Nicht-Arbeitswelt. Orientierungspunkt der Assimilation ist eine betriebliche Kultur, die sich aus kodifizierten formellen Regeln (beispielsweise Pünktlichkeit, Dokumentationspflichten) und informellen habitualisierten Umgangsformen (etwa Umgangston, Regeln für Nähe und Distanz) zusammensetzt (vgl. Castoriadis 2007). Pragmatische Zusammenarbeit trägt zwar eine Tendenz zu Kollegialität in sich, doch diese basiert darauf, dass latent störende kulturelle und politische Differenzen von den Beschäftigten nicht in den betrieblichen Kontext eingebracht und entsprechend den von vielen Managern, Betriebsräten und Beschäftigten gestützten Regeln zur „Privatsache“<sup>3</sup> erklärt werden, die im Betrieb nichts zu suchen habe. Welche (etwa klassen-, geschlechter- oder herkunftsspezifischen) Umgangsformen akzeptiert sind und welche als störend und daher als zu externalisierend betrachtet werden, ist nicht nur funktionalen Erfordernissen der Zusammenarbeit geschuldet, sondern hängt auch mit gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen (beispielsweise patriarchale Verhaltensnormen, Dominanzkultur) zusammen, die bestimmte kulturelle Praktiken als „normal“ (und weitgehend unsichtbar) und andere als auffällig und problematisch konstituieren (vgl. Rommelspacher 1998). Die Anpassungsleistungen an die betriebliche Kultur sind dadurch unter den Beschäftigten ungleich (belastend) verteilt, auch wenn grundsätzlich alle Beschäftigten Teile ihrer Orientierungen und Praktiken externalisieren. Während einige kulturelle Praktiken eher Gewohnheiten sind, die relativ leicht abgelegt werden können, existieren auch identitätsrelevante Praktiken, die von den Subjekten schwerer während der Arbeitszeit abgespalten und externalisiert werden können.

Obwohl betriebliche Sozialintegration der Variante betrieblicher Universalismus weitgehend gelingt, wenn wir dies am kollegialen Charakter der Be-

---

3 Wenn Beschäftigte – meist normativ gemeint – davon sprechen, etwas sei „Privatsache“, so sind damit auch gesellschaftliche Diskurse und Konflikte gemeint. Keineswegs als privat ausgegrenzt werden dabei gelegentliche (auch herkunftsübergreifende) Grillabende unter Kolleginnen und Kollegen und dergleichen. „Mensch sein auf Arbeit“ (Hürtgen 2013) will man gleichwohl, es geht bei der Abgrenzung von „betrieblichen“ und „privaten“ Dingen weniger darum, im Betrieb nur funktional erforderliche Dinge zuzulassen, sondern potenziell konfliktträchtige Themen und Verhaltensweisen außen vor zu lassen.

ziehungen unter den meisten Beschäftigten messen, so existieren doch auch Begrenzungen und Instabilitäten. Pragmatische Zusammenarbeit vollzieht sich unter Fortbestand kognitiver Dissonanzen und löst Ressentiments und bisweilen auch Rassismus nicht zwingend auf. Kognitive Dissonanzen können in beide Richtungen aufgelöst werden und beim Vorkommen belastender Ereignisse (alltägliche habituelle Irritationen und Konflikte, reale oder vermutete Benachteiligung, gesellschaftliche Polarisierung etc.) zumindest temporär auch zu einem Zusammenbruch der pragmatischen Zusammenarbeit führen. Rassismus ist in einer herkunftsgemischten Belegschaft dysfunktional, soweit Spannungen im Arbeitsprozess nicht durch Chancen auf eine relevante Senkung der Kosten kompensiert werden (nicht nur Personalkosten, Anlagenstillstände sind ökonomisch oft wesentlich bedeutsamer). Schlägt die „Externalisierung von Differenz“ angesichts belastender Ereignisse in Internalisierung um, dann treten bis dahin unbewältigte Unterschiede und Unverträglichkeiten in den Vordergrund.<sup>4</sup> Gesellschaftlich weit verbreitete Einstellungsmuster gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (vgl. Decker/Brähler 2018) stellen ein Repertoire ethnischer, sozialchauvinistischer oder rassifizierender Deutungsmustern zur Verfügung, die in entsprechenden Konfliktfällen aktiviert werden (können).

Doch auch funktionierende Externalisierung begrenzt die Reichweite der Gleichbehandlung. Obwohl man sich im Betrieb als „Arbeitnehmer“ oder Kollegin bzw. Kollege versteht, so schließt dies doch nicht aus, dass man sich außerhalb des sozialen Raumes Betrieb unterschiedlichen Identitäts- und Interessengruppen zugehörig fühlt und nicht zwingend gleiche Rechte für alle als selbstverständlich erachtet. Vor allem jedoch trägt Externalisierung dazu bei, dass einmal entstandene, mit Herkunft zusammenhängende Unterschichtungen und Segmentierungen nicht thematisiert werden, soweit diese nicht auf innerbetriebliche Diskriminierung zurückzuführen sind. Externe Qualifikations- und migrationsbedingte Nachteile sind im betrieblichen Universalismus kein Thema. Pragmatische Zusammenarbeit ist nicht notwendig mit aktiver Solidarität verknüpft. Einerseits lassen sich Momente einer exklusiven Solidarität oder resignativen Inkaufnahme von Exklusion (etwa Entlassungen) gegenüber denjenigen beobachten, die als Leistungsverweigerer oder nicht als Teil der Kernbelegschaft wahrgenommen werden (beispielsweise Arbeitslose, Leiharbeiter) (vgl. Menz u.a. 2013: 35ff.). Andererseits beschränken viele Beschäftigte solidarisches Handeln – im Sinne eines Einstehens füreinander – auf ihren sozialen Nahbereich. Über

---

4 Auch in der Vergangenheit fanden sich in den Betrieben Minderheiten ohne ausgeprägte kognitive Dissonanzen, sowohl Beschäftigte, die Offenheit gegenüber Kolleginnen und Kollegen anderer Herkunft zeigten, als auch Beschäftigte, die Ressentiments und Ablehnung nur soweit zügelten, um nicht Sanktionen ausgesetzt zu sein.

ähnliche Lebensformen und Milieus vermittelte Solidarität verliert an Bedeutung, wodurch Solidarität in der (kollektiven) politischen Praxis zunächst aktiv hergestellt werden muss (vgl. Billmann/Held 2013: 26f.).

## Die Externalisierung von Differenz

Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind inzwischen in praktisch allen Bereichen zu finden. Nicht nur in größeren Industrieunternehmen, sondern auch in vielen Handwerksbetrieben sind Geflüchtete als Auszubildende willkommen. In kleinen Handwerksbetrieben kann die besondere soziale Nähe und Gemeinschaftlichkeit (Kotthoff/Reindl 1990) dazu beitragen, dass Sozialintegration auch bei schwacher institutioneller Stützung funktioniert. Aufgrund der in der Arbeitswelt besonders ausgeprägten, herkunftsunabhängigen rechtlichen Gleichstellung ist häufiger als in der Gesellschaft insgesamt ein pragmatischer und relativ konfliktarmer Umgang mit Herkunftsverschiedenheit normal. Ein Mitarbeiter einer Handwerkskammer erklärt, es gebe

im Handwerk keinen Betrieb [...], der nicht eine Belegschaft besitzt, die Migrationshintergrund hat. Von daher: Wir haben Erfahrung damit, Menschen aus anderen Kulturen zu integrieren und bei uns ist es einfach so, die Menschen sind bei uns nicht geduldet, sondern sind ein Teil des Teams. Und die ethnische Zugehörigkeit spielt definitiv im Handwerk keine Rolle [...]. Wenn jemand kann und wenn jemand will, dann spielt es keine Rolle, welcher Ethnie er angehört, welcher Religion er angehört, dann ist das einfach so, dann gehört er zum Team. (HWK in Niedersachsen – Wkk)

Von Konflikten aufgrund kultureller Praktiken wird in unseren Interviews nur vereinzelt berichtet. Selbst medial viel diskutierte Fälle, wie eine mangelnde Akzeptanz von Frauen als Führungskräfte, scheinen nur sehr selten vorzukommen:

Was sehr, sehr positiv ist, wir haben bis jetzt noch keinen Fall, wo es irgendwie gescheitert ist aufgrund interkultureller Spannungen, dass irgendwie gesagt wurde, ‚Mensch, der ist Moslem, geht fünf Mal beten, das geht gar nicht‘. (HWK in Niedersachsen – Wkk).

Auch eine Befragung der Handwerkskammer Region Stuttgart von Mitgliedsbetrieben, die Flüchtlinge ausbilden, kommt zum Schluss, dass kulturelle Unterschiede als Integrationshindernis „praktisch nicht benannt“ worden seien, „was eine interessante Erkenntnis ist“ (HWK Stuttgart 2018: 3). Ein gewisses Maß an Unterschieden untereinander wird von den meisten Beschäftigten jedweder Herkunft akzeptiert, soweit damit nicht gegen die Regeln der auf den Betrieb zugeschnittenen Gleichbehandlung verstoßen wird. Doch darüber hinaus reicht die Akzeptanz wohl nur bei einem Teil der Beschäftigten.

Geflüchtete, so wird in unseren Interviews deutlich, ermöglichen den relativ konfliktfreien Verlauf ihrer betrieblichen Sozialintegration durch eine hohe

Bereitschaft, kulturelle Differenz zu externalisieren. Exemplarisch sei ein Geflüchteter zitiert, der sein eigenes Konzept von Sphärentrennung und Externalisierung darlegt. Zwar habe jeder sein *own habit*, also seine – kulturelle geprägten – Angewohnheiten, doch

am Arbeitsplatz da gibt es überhaupt keine Gewohnheiten. Wir müssen arbeiten. [...] Das ist die Normalität. Deine Gewohnheiten? Die musst du zuhause lassen. Wenn du zur Arbeit gehst, lässt du deine Gewohnheiten zuhause. Wenn wir dann zusammen sind, gibt es keine Unterschiede (Flüchtling, Betrieb E – BSI; Autorenübersetzung aus dem Englischen).

Als Orientierungspunkt und Richtlinie normalen Verhaltens dient dabei die dominante, „deutsche“ Kultur. So erläutert ein Flüchtling aus Afghanistan, er sei in die Kultur in Deutschland „eingetreten“ (Flüchtling, Betrieb B – BSI). Kulturelle Praktiken und Umgangsformen aus den Herkunftsländern werden abgespalten und externalisiert: „Kultur ist nicht das Problem, denn hier muss ich ihre Kultur verwenden. Meine Kultur ist in Gambia, nicht hier. Ich kann meine Kultur hier nicht gebrauchen.“ (Flüchtling, Betrieb E – BSI; Autorenübersetzung).

Die Anpassung an *formelle* betriebliche Regeln gelingt relativ problemlos, anfängliche Alltagskonflikte können in der Regel rasch überwunden werden (etwa Pünktlichkeit oder der Umgang mit Krankmeldungen; so berichteten uns zwei Beratungsstellen davon, dass Geflüchtete bei Krankheit zunächst einen Freund oder Verwandten an ihrer Stelle zur Arbeit schickten). Der Grund liegt schlicht in der Lernfähigkeit der Menschen und dem Umstand, dass Individuen – entgegen latent rassistischer Vorstellungen (Priester 2003) – nicht mit irgendeiner Form von essentialistisch verstandener Kultur in eins zu setzen sind. Sie sind vielmehr dazu in der Lage, aus Überzeugung oder aus Opportunismus auch ihnen bis dahin fremde Praktiken zu übernehmen.

Funktionale betriebliche Assimilation, da sphärenbezogen und deshalb partiell, ist für viele Geflüchtete durchaus akzeptabel und wird mitunter als die pure Herrschaft des Leistungsprinzips gedeutet:

Ich kenne einen Flüchtling, der aus Eritrea kommt. Der ist nicht so lange wie ich hier, glaube ich, aber der macht jetzt eine Ausbildung. Es geht nicht darum, wo du herkommst, es geht darum, ob du es kannst oder nicht. Das meine ich. Wenn du es kannst, kannst du alles erreichen. Ich kenne auch einen [weiteren] Schwarzen, aus meinem Land, also aus Eritrea oder Äthiopien, weiß ich nicht genau, aber den sehe ich, der ist Lacklaborant, der arbeitet im Büro, das hat der geschafft. (Flüchtling, Betrieb A – BSI)

*Informelle* Regeln und Umgangsformen im Betrieb sind für Geflüchtete schwerer zu erfassen, einzuordnen und zu erfüllen. Die Anpassung an entsprechende Normen ist dadurch mit Unsicherheiten verbunden, so berichtete etwa ein Mitarbeiter einer Industrie- und Handelskammer (IHK) in Niedersachsen von einem Fall, in dem ein Syrer ihm erzählt habe, er habe „Angst, mit den weiblichen Mitarbeitern zu sprechen, weil er befürchtet, dass sie meinen könnten, er wäre übergriffig

oder so. Der sagt ‚ich spreche lieber gar nicht mit denen wirklich, bevor ich was Falsches mache und nachher heißt es, der Flüchtling hat was gemacht.‘“ (IHK in Niedersachsen – Wkk)

Eine erfolgreiche Externalisierung von Differenz seitens der Geflüchteten setzt voraus, dass auch der Rest der Belegschaft bereit ist, Differenz nicht wiederkehrend (etwa durch kulturelle Zuschreibungen) herzustellen und als relevant für die Zusammenarbeit zu setzen. Diese Voraussetzung ist nicht immer gegeben. So wird etwa in einem ostdeutschen Industriebetrieb die Einstellung von Geflüchteten als Praktikanten und Praktikantinnen als Erfahrungsangebot für die „etablierten Beschäftigten“ jeder Herkunft (vgl. Jiménez 2017) verstanden:

Wir geben ja damit auch den Kollegen eine Chance, sich selbst mal ein Bild zu machen von denen, die da kommen. Und nicht nur auf das vertrauen zu müssen, was Presse, Funk, Fernsehen, Legida, Pegida oder wie die ganzen da heißen [suggerieren]. [...] das war für die Geflüchteten gut [...] Und es ist für die Kollegen gut gewesen, diese Menschen zu empfinden und zu erleben, um festzustellen: Das sind ganz normale Menschen. (Betriebsrat, Betrieb L – BSI)

Bei Managern wie Betriebsräten findet sich die Vorstellung, durch die Aufnahme von Geflüchteten den Kolleginnen und Kollegen deutscher Herkunft Lernprozesse zu ermöglichen. Dabei wird ganz bewusst auf die Effekte der pragmatischen Zusammenarbeit gesetzt. Gegen die Ablehnung von Migrantinnen und Migranten hilft in dieser Sichtweise, die auch mit Befunden zum negativen Zusammenhang von Migration und Ablehnung in Einklang steht, gerade nicht die Abschottung, sondern die Begegnung, zumindest in *the long run* mithin ein mehr an Migration. Der Geschäftsführer eines kommunalen Unternehmens geht ganz ähnlich an die Sache heran: „Das Leben ist halt eine Schule. [...] Die müssen zwingend miteinander arbeiten. [...] aus heutiger Sicht würde ich sagen, anders geht das nicht. [...] die müssen sich kennenlernen“ (Geschäftsführer Betrieb C – BSI).

Geflüchtete als Beschäftigte, die sich gesellschaftlich in einer besonders vulnerablen Position befinden, so zeigen unsere Befunde, sind gewöhnlich wenig daran interessiert, ihre kulturellen oder sonstigen Besonderheiten der Betriebsöffentlichkeit auszusetzen. Die Externalisierung von Differenz bietet für sie die Chance, primär über ihre Leistung statt über ihre (vermeintliche) Kultur oder ihren Flüchtlingsstatus wahrgenommen und definiert zu werden. Da die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten üblich ist, haben zumindest relevante Teile der Belegschaft gelernt, kulturelle Differenz nicht kontinuierlich durch ethnisierende oder rassifizierende Praktiken zu aktivieren. Die Notwendigkeit der pragmatischen Zusammenarbeit im betrieblichen Handlungskontext ermöglicht es selbst in Betrieben, in denen nur geringe Erfahrungen mit Diversität vorhanden sind, sich kennen zu lernen und stereotype Vorstellungen zu überwinden. Betriebe fungieren somit auch als Lernorte für alltägliche Naherfahrungen, die es

ermöglichen, Vorurteile zu überwinden. In der Regel funktioniert die betriebliche Sozialintegration von Geflüchteten dadurch relativ konfliktarm.

## Rassistische Ausgrenzung

Trotz der Alltäglichkeit von Herkunftsverschiedenheit lösen sich ethnisierende Deutungsmuster im betrieblichen Alltag nur begrenzt auf. Dies spiegelt sich in den Ausführungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund selbst dort wieder, wo ein besonders hohes Maß an beruflicher Anerkennung und Sozialintegration angenommen werden darf. So berichtet ein Meister, dass man „als Migrant“ „nie die hundertprozentige Akzeptanz“ erreiche: „Ich ziehe ein kariertes Hemd an, stehe oben auf der Bierbank, habe einen Maßkrug in der Hand, ja, aber wenn's ans Eingemachte geht, bin ich hier der Türke, fertig aus, da gibt's keine Diskussion, du kannst dich nicht integrieren“ (Meister, Betrieb D – BSI). Allerdings beziehen sich die Beispiele für Diskriminierung, die er anschließend nennt, primär nicht auf die Arbeitswelt (etwa Benachteiligung bei der Hotelsuche, aber auch auf Bewerbungen). Man müsse immer dagegen ankämpfen. Ein anderer Meister führt aus, dass man mit manchen Kollegen ja an sich gut klarkomme, „aber, wenn der Kollege fünfmal am Tag zu dir ‚Balkan‘ sagt, [...] da fühlt man sich schon bisschen beschissen [...] Aber wieso? Ich habe doch einen Namen, also, das ist immer so der bittere Beigeschmack.“ (Meister, Betrieb D – BSI).

In einigen Betrieben sind rassistische Äußerungen Teil der betrieblichen Alltagskultur. Ein Gewerkschafter berichtet, dass man einiges verkraften müsse:

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 – BSI)

Im Kontext der betrieblichen Sozialintegration von Geflüchteten lassen sich auch Fälle von Diskriminierung beobachten, die von alltäglichen Stereotypen bis zu offensiver rassistischer Ausgrenzung reichen. Differenz wird in diesen Konflikten gegen die Bemühungen von Geflüchteten um Externalisierung und betriebliche Sozialintegration von Teilen der Belegschaft oder des Managements diskursiv hergestellt. Die sozialräumliche Externalisierung von Differenz und darauf gerichteter Ressentiments ist, so zeigt sich hier, nie vollständig, sondern eine fragile Konstruktion.

Für viele Geflüchtete ist die betriebliche Sozialintegration durch fehlende berufspraktische Erfahrungen oder eingeschränkte Sprachkenntnisse erschwert.

Bereits kleinere sprachliche Missverständnisse können den Prozess der Sozialintegration erschweren oder sogar verhindern. Von einem exemplarischen Fall berichtete uns eine Mitarbeiterin einer hessischen IHK. Sie habe einen Geflüchteten beraten, der gesagt habe „ich habe Ärger mit meinem Meister, weil ich ihm gesagt habe, das ist nicht mein Problem.“ Am Ende stellte sich heraus,

dass er eigentlich sagen wollte: ‚Ich bin nicht schuld, das war der Andere, der hat das gerade gemacht.‘ Aber der wusste sich nicht anders auszudrücken und hat zu dem Meister gesagt: ‚Das ist nicht mein Problem.‘ Und der Meister hat sich natürlich gedacht: ‚Boah!‘. Der ließ auch nicht mehr mit sich reden: ‚Der kann doch nicht zu mir sagen: ‚Ist nicht mein Problem.‘ (HWK in Hessen – Wkk).

Entsprechende Fälle gebe es häufiger. Darüber hinaus kommen Irritationen und Mehrbelastungen auf Seiten der etablierten Beschäftigten vor:

Wenn jemand einen Arbeitsvertrag hat oder einen Ausbildungsvertrag hat, dann sieht die Personalführung, der Chef in der Regel nur die Manpower und dann heißt es, jetzt salopp gesagt, ‚Mensch, Klaus, ich habe dir doch den Mohamed mitgegeben und anstatt in acht Stunden bist du in zehn Stunden immer noch nicht fertig, wie kann das sein?‘ und dann muss er das erläutern. Aber die Umstände auf der Baustelle, dass man Mohamed vielleicht den Arbeitsschritt zehnmal erklären muss, das sieht man dann nicht, weil natürlich wir in einem Zeitalter leben, wo dieser zeitliche Druck sehr, sehr stark ist, Arbeiten müssen erledigt werden, sehr viele Kundenaufträge, man hat nur eine gewisse Zeit zur Verfügung [...] und das ist einfach ein sehr, sehr wichtiger Faktor aus meiner Sicht [...] Da spielt, ob jetzt Migrationshintergrund, Fluchthintergrund oder ob das ein ethnischer Deutscher ist, das spielt keine Rolle. Wenn derjenige mehr belastet als entlastet, hat er keine Chance, sich ins Kollektiv zu integrieren. (HWK in Niedersachsen – Wkk)

Reibungspunkte entstehen dabei vor allem dort, wo Unternehmen die etablierten Beschäftigten nicht frühzeitig in den Prozess der Inkorporation von Geflüchteten eingebunden haben, „wenn [...] die Geschäftsführung sagt ‚wir machen das‘, ohne die Belegschaft mitzunehmen, dann gibt’s da mehr Reibungspunkte“ (IHK in Niedersachsen – Wkk).

Rassistische Diskriminierung in den Betrieben ist dabei nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen:

Aber das ist ein bisschen schwer, genau zu sagen: ‚Hier das war Rassismus, das nicht.‘ [...] Alltagsrassismus ist oft ziemlich implizit. Ich habe jetzt hier keine Geschichten, wo ein Mitarbeiter ‚Affe‘ genannt wurde oder sowas. Nicht so direkt und explizit. [...] Eher, dass man das Gefühl hat, man wird so ein bisschen ausgegrenzt. Wird nicht in die Gespräche der anderen Mitarbeiter so richtig mit inkludiert. Man wird vielleicht extra viel an der Spüle eingesetzt. Es wird erwartet, wenn die anderen eben eine Pause machen, dass du weiterarbeitest. Dass man [...] Überstunden macht. Man wird eher so ein bisschen abfällig behandelt. Ohne, dass explizit rassistische Kommentare kommen. Aber es ist schwer zu sagen: Ist das Rassismus oder ist es einfach nur Ausbeutung? (Arbeitsmarktberatungsstelle in Sachsen (I) – Wkk)

Alltäglich auftretende Irritationen können zu einem Ausgangspunkt für ethnizierende und rassifizierende Differenzkonstruktionen werden. Gleichzeitig

führen bei Teilen der etablierten Beschäftigten vorhandene Einstellungsmuster gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit dazu, dass Geflüchtete in einigen Betrieben besonders kritisch beurteilt werden:

Ich betreue jetzt gerade einen Jugendlichen, der hat [...] eine EQ [Einstiegsqualifizierung] gemacht [als] Maler und Lackierer, und macht jetzt im selben Betrieb die Ausbildung. [...] Also der macht sicherlich Sachen falsch wie jeder Auszubildende, ich meine, er ist ja da um die Sachen zu lernen, und dann ist er aber schwarz und dann ist es halt so, dass, wenn Menschen schwarz sind, dann wird doppelt hingeguckt und wenn die was falsch machen, dann heißt es, 'der Afrikaner, der kann halt nichts'. Und das ist bei ihm auch passiert, dass ein Kollege dann gesagt hat 'mit dem Depp, mit dem Neger, will ich nicht mehr zusammenarbeiten, ist ein Hampelmann, der kann nichts' und dann hat es wie ein Feuer um sich gegriffen und dann haben immer mehr Leute gesagt, mit dem wollen sie nicht mehr arbeiten, mit dem Somalier. [...] Und [...] die Chefs die, die decken dann ihre langjährigen Mitarbeiter. Ist dann nicht so, dass die sagen, es ist [...] Rassismus, das will ich hier nicht haben [...]. Als geflüchteter Azubi musst um die hundertzwanzig Prozent geben, also du musst alles noch besser machen, sonst heißt's irgendwie gleich, 'ja klar'. (Arbeitsmarktberatungsstelle in Baden-Württemberg – Wkk)

In Extremfällen kann rassistische Ausgrenzung sogar zu einer Konfrontation mit dem Management und einer Verweigerung jeglicher Form der Zusammenarbeit im betrieblichen Handlungskontext führen, berichtet ein Mitarbeiter einer Beratungsstelle in Sachsen. In zwei Betrieben sei die Belegschaft nach der Einstellung eines Geflüchteten geschlossen auf das Management zugegangen und habe eine Entlassung des Geflüchteten gefordert:

'Wir wollen das nicht.' Und die Entscheidung ist halt, wenn du acht, neun Mann hast. [...] der [Geschäftsführer] saß weinend und sich erklärend uns gegenüber. Aber der sagt, das ist mein Leben, [...] das ist meine Firma. Ich kann nicht einen beschäftigen und neun raushauen. (Arbeitsmarktberatungsstelle in Sachsen (II) – Wkk)

Der Umstand, dass in einigen Betrieben nur wenige Beschäftigte mit Migrationshintergrund arbeiten, zwingt dort kaum zu kognitiver Dissonanz und setzt den Prozess der pragmatischen Zusammenarbeit oftmals gar nicht erst in Gang. Einzelne Betriebe grenzen aufgrund des Wissens um rassistische Einstellungsmuster in ihrer Belegschaft bestimmte Arbeitssuchende präventiv aus, um Konflikte zu vermeiden. So berichtete die Mitarbeiterin einer IHK in Baden-Württemberg im Interview mit dem Projekt „Willkommenskultur und Demokratie in Deutschland“, vereinzelt wären Betriebe offen für Geflüchtete als Auszubildende, würden aber Schwarze explizit als potenzielle Bewerber ausschließen.

Der aktive Wille vonseiten der Geflüchteten, Differenz zu externalisieren, um pragmatische Zusammenarbeit zu ermöglichen, so zeigten die Beispiele, ist auf die Kooperation der etablierten Beschäftigten und des Managements angewiesen. Aktivieren letztere ethnisierende oder rassifizierende Differenzkonstruktionen und grenzen Geflüchtete damit aus, läuft deren Bemühen um Anpassung an

die betriebliche Kultur ins Leere. Gleichzeitig wird in den Konfliktfällen die potenziell sehr ungleiche Belastung durch Anpassungs- bzw. Externalisierungsleistungen deutlich: Während von Ausgrenzung Betroffene in Betrieben, in denen rassistische Äußerungen oder kulturelle Zuschreibungen zur betrieblichen Alltagskultur gehören, diese – vor allem als Berufseinsteigende – akzeptieren (müssen), um die Zusammenarbeit nicht in Frage zu stellen, sich dabei aber „schon ein bisschen beschissen“ fühlen, gilt das Verhalten derjenigen, die sich rassistisch äußern, oft nicht als problematisch und wird nicht überall sanktioniert. Trotz des hier auf Konfliktfälle gelegten Fokus sollte allerdings nicht in Vergessenheit geraten, dass die betriebliche Kultur in vielen Betrieben anders aussieht (s.o.) und dass viele Befragte mit Migrationshintergrund, darunter auch viele Geflüchtete, Diskriminierungserfahrungen im Betrieb explizit verneinen.

## Solidarischer Universalismus

Die Konfliktfälle zeigen, dass die betriebliche Sozialintegration nicht immer den Regeln gleichberechtigter Kollegialität genügt, pragmatische Zusammenarbeit mitunter gar nicht in Gang kommt oder kollabiert. Um Irritationen, Konflikte und Diskriminierung zu vermeiden, sind konfliktregulierende Institutionen notwendig, die eingreifen, wenn etablierte Beschäftigte oder Manager auf ethnisierende oder rassifizierende Differenzkonstruktionen zurückgreifen und/oder mit diesen eine Ungleichbehandlung legitimieren. Bei der Sozialintegration von Geflüchteten muss es dabei einerseits darum gehen, universelle Regeln gegenüber alltäglicher Diskriminierung durchzusetzen, andererseits werden spezifische Förder- und Konfliktlösungsinstrumente benötigt, um sprachliche und berufliche Benachteiligungen abzubauen und Irritationen sowohl auf Seiten der Geflüchteten als auch auf Seiten der etablierten Beschäftigten zu minimieren. Zentral ist dabei, Probleme möglichst frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen.

Der betriebliche Universalismus wird in der Regel im Alltag durch Gewerkschaften und Betriebsräte repräsentiert, seinen normativen Rahmen bilden insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge, die gleiche Rechte ungeachtet der Herkunft festschreiben. Diese Rahmenbedingungen für ein Gelingen betrieblicher Sozialintegration und kollegialer Beziehungen unter Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft haben sich in den vergangenen Jahren verschlechtert. Erinnerung sei an den Rückgang der gewerkschaftlichen Mitgliederzahlen und der tarifvertraglichen Deckungsrate. Mit Blick auf die Geflüchteten kommt hinzu, dass ein relevanter Teil von ihnen in Branchen und Betrieben mit einem geringen Institutionalisierungsgrad der Arbeitsbeziehungen beschäftigt ist (Leiharbeit, Hotel und Gaststätten). Dort sind wichtige Voraussetzungen

für pragmatische Zusammenarbeit und betrieblichen Universalismus oft nicht gegeben. Die Aufenthaltsperspektive von Geflüchteten ist oft unsicher. Da für sie nur partiell dieselben Regeln gelten wie für andere Beschäftigte (mitunter finden Abschiebungen auch gegen den Widerstand von Arbeitgebern statt), gibt es Anzeichen dafür, dass Geflüchtete öfter betrieblich auch bewusst subaltern inkorporiert und in der Folge auch subaltern sozialintegriert werden. Da sich Geflüchtete überproportional in Branchen mit kaum institutionalisierten Arbeitsbeziehungen und vergleichsweise schlechten Arbeitsbedingungen finden, ist „intersektorale Unterschichtung“ zu konstatieren, begrenzt immerhin durch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns im Jahr 2015. Anders als in den meisten Betrieben fanden sich dort, wo der Mindestlohn in Frage gestellt wurde oder soweit Geflüchtete nach Paragraph 5 des Asylbewerberleistungsgesetzes in 80-Cent-Jobs tätig waren, das zeigen Befunde des Projekts „Betriebliche Sozialintegration“, auch eher negative Erfahrungen der Betriebe hinsichtlich der Integrationserfolge.

Da Betriebe keine herrschaftsfreien Räume darstellen, können rassistische Äußerungen und Diskriminierungen vom Management, auch wenn dies nicht überall geschieht, mit Sanktionen belegt werden. Kündigungen aus diesen Gründen sind zwar meist *ultima ratio*, doch zu diesem Mittel wird durchaus gegriffen. Rassismus stört angesichts herkunftsgemischter Belegschaften den Betriebsfrieden und die Arbeitsprozesse. Betriebsräte und Gewerkschaften tragen eine Kündigung gewöhnlich aus guten Gründen mit. Sollten die Regeln des betrieblichen Universalismus allerdings an Akzeptanz verlieren und an Selbstverständlichkeit einbüßen, da sie von Beschäftigten als „von oben“ aufgezwungen wahrgenommen werden und sie eine Verbindung von Universalismus und Repression herstellen, dann könnten integrative Effekte unbemerkt erodieren. Das Risiko eines späteren Kollapses der pragmatischen Zusammenarbeit würde steigen. Selbst wenn es in vielen Betrieben mittelfristig gelingen dürfte, viele der in der jüngsten Vergangenheit gekommenen Geflüchteten betrieblich zu inkorporieren (Brücker 2018) und sozial zu integrieren, so scheint es doch wahrscheinlich, dass universelle Regeln in vielen Betrieben erneut moralisch begründet und durchgesetzt werden müssen, da sie gegenwärtig autoritär-populistisch infrage gestellt werden.

Neben Betriebsräten und Gewerkschaften tragen mitunter Beschäftigte, die als betriebliche Mentoren oder auch „Kulturmittler“ fungieren, sowie zahlreiche externe Beratungs- und Unterstützungsstellen (etwa Willkommenslotsen, Integrationsmoderatoren, Arbeitsmarktmentorinnen, die ehrenamtlich oder etwa im Rahmen von Wohlfahrtsverbänden, der Kammern oder der Kommunen bzw. Jobcenter tätig wurden) dazu bei, Konflikte im Prozess der betrieblichen Sozialintegration zu minimieren. Sie informieren Betriebe und Geflüchtete über Förderinstrumente und rechtliche Rahmenbedingungen oder bemühen

sich bei Missverständnissen und Konflikten um eine Mediation. So konnte der oben skizzierte, sprachlich bedingte Konfliktfall („nicht mein Problem“) durch einen Anruf der Mitarbeiterin der Handwerkskammer rasch geklärt werden. Externe Beratungsstellen spielen auch in Branchen und Betrieben mit einem geringen Institutionalierungsgrad der Arbeitsbeziehungen eine Rolle. In etlichen Betrieben zeigt sich darüber hinaus ein Äquivalent zur gesellschaftlichen „Willkommenskultur“. Mitunter bemühten und bemühen sich ehrenamtlich engagierte Belegschaftsangehörige darum, Betrieben Geflüchtete für Praktika oder zur Einstellung vorzuschlagen. Nicht zuletzt öffneten etliche Betriebe ihre Pforten, um Geflüchteten diverse Praktika und Berufsvorbereitungsmaßnahmen anzubieten (oftmals von der Bundesagentur für Arbeit gefördert) und diese, soweit Erfolgchancen bestehen, im Anschluss in ein Ausbildungsverhältnis zu übernehmen. Manche dieser Betriebe eröffnen Geflüchteten Chancen auch dann, wenn sie keinen Mangel an hinreichend qualifizierten Bewerbern etwa für Ausbildungsplätze haben (Müller/Schmidt 2016). Die „betriebliche Willkommenskultur“ geht über „betrieblichen Universalismus“ hinaus, sprengt den betrieblichen Rahmen, stellt Solidarität aktiv her und trägt somit Züge eines „solidarischen Universalismus“ (Schmidt 2015).

## Fazit

Die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchungen erlauben es, Debatten über gegenwärtige Konjunkturen von Rassismus und autoritärem Populismus durch den Fokus auf betriebliche Sozialintegration zu erweitern. Betriebe, so wurde deutlich, stellen ein spezifisches Handlungs- und Konfliktfeld dar. Pragmatische Zusammenarbeit, Externalisierung von Differenz und alltägliche Naherfahrungen im Umgang miteinander gehen mit einer Tendenz allmählicher Annäherung in Richtung kollegialer Umgangsformen einher. Beschäftigte mit Fluchthintergrund zeigen eine stark ausgeprägte Bereitschaft, kulturelle Differenzen aus dem betrieblichen Alltag zu externalisieren. Der Modus der pragmatischen Zusammenarbeit ermöglicht es ihnen, nicht primär oder sogar ausschließlich (und im Zeitverlauf immer weniger) als ethnisierte „Andere“ oder Geflüchtete wahrgenommen, sondern über ihre Leistung definiert zu werden. Leistung kann jedoch gleichzeitig auch Ausschluss oder intersektorale Unterschichtung legitimieren. Die pragmatische Zusammenarbeit kann Vorurteile abbauen und bietet arbeitsweltliche Ansatzpunkte für eine interessenbasierte Identitätskonstitution als Arbeitende oder Betriebsangehörige. Betriebe sind damit mehr als nur Ausgangspunkte von Ressentiments und adressatenloser Wut. Die Sichtbarkeit von Geflüchteten bedingt nicht nur neue Formen der

Ausgrenzung, sondern auch Lerneffekte und neue Formen der Solidarität auf Seiten der etablierten Beschäftigten („ganz normale Menschen“).

Auch wenn die betriebliche Sozialintegration von Geflüchteten – insbesondere aufgrund der Anpassungsleistungen der Geflüchteten selbst – überwiegend relativ konfliktarm funktioniert und der betriebliche Universalismus in vielen Fällen deren Gleichberechtigung im Grundsatz absichert, finden in einigen Betrieben Konflikte statt. Für entsprechende Probleme im Prozess der Integration von Geflüchteten sind in der Regel nicht (vermeintliche) kulturelle Besonderheiten (etwa Pünktlichkeit) entscheidend, sondern Missverständnisse und alltägliche Probleme (beispielsweise Mehraufwand durch fehlende Erfahrungen mit beruflicher Praxis in Deutschland) sowie ethnisierende oder rassifizierende Deutungsmuster von Seiten der etablierten Beschäftigten. Hinzu kommen staatliche Arbeits- und Aufenthaltsbeschränkungen, die die Bemühungen von Arbeitgebern und Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit und manchen Kommunen sowie engagierten Bürgern und Beschäftigten konterkarieren.

Die Bereitschaft zur Externalisierung von kultureller Differenz durch die Geflüchteten genügt nicht, denn sie bleibt auf die Kooperation der etablierten Beschäftigten angewiesen. Auch wenn Geflüchtete kulturelle Praktiken „zu Hause lassen“, können etablierte Beschäftigte (vermeintliche) kulturelle Besonderheiten konstruieren und für relevant erklären. Autoritär-populistische Einstellungsmuster drohen den betrieblichen Universalismus infrage zu stellen und die einheitliche, herkunftsübergreifende Interessenartikulation durch Partikularismus zu ersetzen. Betrieblicher Universalismus gilt häufig nicht mehr als selbstverständlich. Manche Gewerkschaftsvertreter berichten davon, dass es in etlichen Betrieben nicht mehr möglich sei, sich für die Unterstützung von Geflüchteten einzusetzen ohne Mitgliederverluste zu riskieren. Über das Gelingen betrieblicher Sozialintegration von Geflüchteten wird in erster Linie nicht das Engagement der Geflüchteten selbst entscheiden, sondern das Verhalten der Mehrheit der etablierten Beschäftigten sowie Management und Arbeitnehmervertretungen und staatliche Entscheidungen. Vor diesem Hintergrund genügt es nicht, auf die ohnehin erheblich erodierten institutionalisierten Mechanismen des betrieblichen Universalismus zu setzen, vielmehr sollte an einer aktiven Herstellung herkunftsübergreifender Solidarität gearbeitet werden, die über pragmatische Zusammenarbeit und über die Effekte der funktional erforderlichen Kooperation im Betrieb hinausweist. Um eine erfolgreiche betriebliche Sozialintegration zu gewährleisten, braucht es Akteure, die einerseits ethnisierende und rassifizierende Deutungsmuster sanktionieren, andererseits Konflikte frühzeitig entschärfen und Solidarität aktiv herstellen. Gewerkschaften und Betriebsräten, Beratungsstellen oder Initiativen einer „Willkommenskultur“ im Betrieb kommt hier eine große Bedeutung zu. Die Stärkung von Mitbestimmung, Tarifvertragsbindung und

des generellen Engagements gegen soziale Ungleichheit trägt dabei die größten Chancen in sich, die Interessen von etablierten und neu hinzukommenden Beschäftigten zu versöhnen.

## Literatur

- Adler, Lee H./Fichter, Michael (2014): Germany: Success at the Core, Unresolved Challenges at the Periphery, in: Adler, Lee H./Tapia, Maite/Turner, Lowell (Hrsg.): *Mobilizing against Inequality*. Ithaca–London: 86–105.
- Allport, Gordon W. (1979): *The Nature of Prejudice*. Cambridge/Mass.
- Bailey, David J./Clua-Losada, Mònica/Huke, Nikolai/Ribera Almandoz, Olatz (2017): *Beyond Defeat and Austerity: Disrupting (the Critical Political Economy of) Neoliberal Europe*. London.
- Billmann, Lucie/Held, Josef (2013): Die Bedeutung von Solidarität für junge Beschäftigte im Dienstleistungsbereich. In: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.): *Solidarität in der Krise*. Wiesbaden: 179–210. DOI: 10.1007/978-3-658-00912-0
- Birsl, Ursula/Bitzan, Renate/Solé, Carlota/Parella, Sònia/Alarcón, Amado/Schmidt, Juliane/French, Stephen (2003): *Migration und Interkulturalität in Großbritannien, Deutschland und Spanien. Fallstudien aus der Arbeitswelt*. Wiesbaden.
- Birsl, Ursula/Ottens, Svenja/Sturhan, Katrin (unter Mitarbeit von J. Bons) (1999): *Männlich – Weiblich, Türkisch – Deutsch. Lebensverhältnisse und Orientierungen von Industriebeschäftigten*. Opladen. DOI: 10.1007/978-3-322-92307-3
- Brücker, Herbert (2018): Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten beschleunigt sich: IABV-Forum 7. September 2018: <https://www.iab-forum.de/arbeitsmarktintegration-von-gefluechteten-beschleunigt-sich/?pdf=9095> (letzter Aufruf 19.3.2019)
- Castoriadis, Cornelius (2007): *Über den Inhalt des Sozialismus*. Lich.
- Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2018): *Flucht ins Autoritäre. Rechtsextreme Dynamiken in der Mitte der Gesellschaft: die Leipziger Autoritarismus-Studie 2018*. Gießen.
- Dörre, Klaus (2016): Die national-soziale Gefahr. Pegida, Neue Rechte und der Verteilungskonflikt – sechs Thesen. URL: [theoriekritik.ch](http://theoriekritik.ch). Zugriff: 8.3.2019.
- Hess, Sabine/Kasperek, Bernd/Kron, Stefanie/Rodatz, Mathias/Schwertl, Maria/Sontowski, Simon (Hrsg.): *Der lange Sommer der Migration. Grenzregime III*. Berlin.
- Hinken, Günter (2001): Die betriebliche Integration von Arbeitsmigranten in Deutschland, Institutionelle und programmatische Inklusionsofferten innerhalb des „deutschen Modells“, In: Hunger, Uwe/Mcendemann, Karin/Santel, Bernhard/Woyke, Wichard (Hrsg.): *Migration in erklärten und 'unerklärten' Einwanderungsländern. Analyse und Vergleich*. Münster: 167–194.
- (2018): *Integration durch Mitbestimmung. Das Beispiel der deutschen Automobilindustrie*. Berlin.
- Hochschild, Arlie R. (1990): *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt, New York.
- Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemeinemenschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.): *Solidarität in der Krise*. Wiesbaden: 237–262. DOI: 10.1007/978-3-658-00912-0
- /Voswinkel, Stephan (2014): *Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmerrunde*. Berlin.
- HWK – Handwerkskammer Region Stuttgart (2018): *Integration Geflüchteter im Handwerk*. Stuttgart.
- Jiménez, Tomás (2017): *The Other Side of Assimilation. How Immigrants Are Changing American Life*. Oakland, California.

- Kotthoff, Hermann (2009): Mitbestimmung in globalen Finanzmärkten – Inklusion/Exklusion durch institutionalisierte Mitbestimmung. In: Stichweh, Rudolf/Windolf, Paul (Hrsg.): *Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit*. Wiesbaden: 325-340.
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsoptimierungen in Arbeit und Betrieb*. Berlin.
- Lockwood, David (1979): Soziale Integration und Systemintegration, in: Zapf, Wolfgang (Hrsg.): *Theorien des sozialen Wandels*. Königstein/Ts.
- Menz, Wolfgang/Detje, Richard/Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2013): Verriegelte Verhältnisse – Solidarität und interessenpolitische Handlungsorientierungen unter Krisenbedingungen, in: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hrsg.): *Solidarität in der Krise. Wiesbaden*: 31–52. DOI: 10.1007/978-3-658-00912-0
- Müller, Andrea/Schmidt, Werner (2016): Fluchtmigration und Arbeitswelt. Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen. URL: boeckler.de. Zugriff: 8.3.2019
- Nieswand, Boris/Drotbohm, Heike (2014): Einleitung: Die reflexive Wende in der Migrationsforschung, in: dies. (Hrsg.): *Kultur, Gesellschaft, Migration. Die reflexive Wende in der Migrationsforschung*. Wiesbaden: 1–37. DOI: 10.1007/978-3-658-03626-3\_1
- Pettigrew, Thomas F. (1998): Intergroup Contact Theory, in: *Annual Review of Psychology* 49: 65–85.
- Priester, Karin (2003): *Rassismus. Eine Sozialgeschichte*. Leipzig.
- Rommelspacher, Birgit (1998): *Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht*. Berlin.
- Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): *Rechtspopulismus und Gewerkschaften*. Hamburg.
- Scherr, Albert/Janz, Caroline/Müller, Stefan (2015): Einleitung: Ausmaß, Formen und Ursachen der Diskriminierung migrantischer Bewerber/innen um Ausbildungsplätze, in: Scherr, Albert (Hrsg.) (2015): *Diskriminierung migrantischer Jugendlicher in der beruflichen Bildung. Stand der Forschung, Kontroversen, Forschungsbedarf*. Weinheim/Basel: 9–32.
- Schmidt, Werner (2006a): *Kollegialität trotz Differenz. Betriebliche Arbeits- und Sozialbeziehungen bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft*. Berlin. DOI: 10.5771/9783845268507
- (2006b): Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben, in: *Zeitschrift für Soziologie* 35: 465–484. DOI: 10.1515/zfsoz-2006-0603
- (2007): Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft, in: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 14: 334–356.
- (2015): Diskriminierung und Kollegialität im Betrieb, in: Scherr, Albert (Hrsg.): *Diskriminierung migrantischer Jugendlicher in der beruflichen Bildung. Stand der Forschung, Kontroversen, Forschungsbedarf*. Weinheim/Basel: 259–281.
- (2019): Solidarität, Kollegialität, Ressentiment. Flüchtlinge und betriebliche Sozialintegration. Vorläufiger Projektbericht vom 8. Februar 2019, Manuskript Tübingen.
- /Müller, Andrea (2013): Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry, in: *Relations Industrielles/Industrial Relations* 68: 361–386. DOI: 10.7202/1018432ar