

EQUAL ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFT

**Interkulturelle und informell
erworbene Kompetenzen
von MigrantInnen im betrieblichen
Kontext – Eine explorative Studie**

Forum der Kulturen Stuttgart e. V. und Institut für
interkulturelle und ökologische Forschung und
Kommunikation INIK e. V. (Hg.)

Unter Mitarbeit von Martin Alber, Gertrud Esslinger,
Bettina Lutterbeck, Karen Schreitmüller, Heide
Trommer und Hugo Valdés

ZIP
Zukunftsorientierte Interkulturelle
Personalentwicklungsstrategien



„MIGRATION IST KEIN HANDICAP UND KEIN PLUS. ES GEHT UM QUALIFIKATION, UNABHÄNGIG VON DER HERKUNFT. ES IST WICHTIG, SICH ZU ENGAGIEREN. DOCH BIN ICH FEINFÜHLIG BEI DISKRIMINIERUNG UND IM UMGANG MIT MENSCHEN AUS ANDEREN KULTUREN. ICH EMPFINDE EINE PFLICHT ZUR EINMISCHUNG.“

türkischstämmige Migrantin im Interview

„TRADITIONELLE, MONOKULTURELLE ORGANISATIONEN WERDEN DEN ANFORDERUNGEN DER AKTUELLEN UND ZUKÜNFTIGEN KOMPLEXEN GESELLSCHAFTLICHEN, DEMOGRAFISCHEN UND WIRTSCHAFTLICHEN UMGEBUNG NICHT MEHR GERECHT. FÜR DAS MANAGEMENT STELLT DIES ZUGLEICH CHANCE UND HERAUSFORDERUNG DAR: RICHTIG GEMANAGT, BIRGT VIelfALT ERHEBLICHES POTENZIAL: DIVERSITY MACHT (AUCH) BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH SINN. FALSCH GEMANAGT ODER GAR NEGIIERT, FÜHRT SIE ZU HOHEN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KOSTEN, DIE U.A. IN FORM VON MARKANTEILSVERLUSTEN, EINHEITSDENKEN, DEMOTIVATION UND FLUKTUATION VON MITARBEITERINNEN SICHTBAR WERDEN.“

Kompodium Diversity Management - Praxisbeispiele österreichischer Organisationen. diversityworks. prove Unternehmensberatung GmbH, Wien 2007

Impressum:



Forum der Kulturen Stuttgart e. V. ,
Nadlerstr. 4, 70173 Stuttgart
www.forum-der-kulturen.de,
info@forum-der-kulturen.de

Interkulturelle und informell erworbene Kompetenzen
von MigrantInnen im betrieblichen Kontext –
Eine explorative Studie

Unter Mitarbeit von Martin Alber, Gertrud Esslinger,
Bettina Lutterbeck, Karen Schreitmüller, Heide Trommer
und Hugo Valdés



Institut für interkulturelle und ökologische
Forschung und Kommunikation INIK e. V. (Hg.),
Planckstr. 6, 70186 Stuttgart
www.inik.de, info@inik.de

Stuttgart, September 2007

Vorwort	5
1. Einführung	7
Kulturelle Vielfalt in der Region Stuttgart	
Herausforderungen	
Chancen	
Interkulturelle Kompetenz im betrieblichen Kontext	
Diversity Management	
Informelles Lernen	
Diversity Management und informelles Lernen	
2. Explorative Studie (1): Selbstwahrnehmung von interkulturellen und informell erworbenen Kompetenzen von MigrantInnen aus der Region Stuttgart	15
2.1 Überblick über die wichtigsten Ergebnisse	15
Zusammenfassung	
2.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen	20
Zur Methode	
Strukturdaten der Befragung	
2.3 Besondere Qualifikationen und Kompetenzen	25
Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Mediation	
Sprachkenntnisse	
Durchhaltevermögen und Engagement	
Migrationsspezifische Kompetenzen	
2.4 Potenziale	29
Vielfalt ist das Salz in der Suppe oder warum Betriebe MigrantInnen einstellen sollen	
2.5 Tipps für junge und Neu-MigrantInnen	32
2.6 Informelle Kompetenzen und ehrenamtliches Engagement	33
3. Explorative Studie (2): Wahrnehmung von interkulturellen Kompetenzen und Umgang mit Vielfalt in Betrieben	35
3.1 Überblick über die wichtigsten Ergebnisse	35
3.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen	39
Zur Methode	
Strukturdaten der befragten Unternehmen	
Anmerkung zur Wahrnehmung von Stärken	
Anmerkung zur Kategorie Migrationshintergrund	

3.3	Stärken, die Personalverantwortliche bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund wahrnehmen	44
	Persönliche Kompetenzen und Eigenschaften	44
	Motivationsstärke, hohes Engagement, Lernbereitschaft, Zielstrebigkeit Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Durchhalte- und Stehvermögen Pragmatische Handlungsfähigkeit, Realitätssinn, hohe Auffassungsgabe Wertschätzung der Arbeit, Zufriedenheit, Anpassungsfähigkeit Charisma, Fähigkeit zum Perspektivwechsel	
	Soziale Kompetenzen	53
	Kommunikative Kompetenzen, Sensibilität Menschlichkeit, Empathie und Freundlichkeit Selbstregulierung im Team, Teamfähigkeit Führungskompetenz	
	Fach- und Methodenkompetenzen	58
	Technische Kompetenz, handwerkliches Talent Fremdsprachenkenntnisse Internationales Know-How für die Produktentwicklung IT-Kompetenz Kreative Problemlösungskompetenz Verkaufskompetenz	
3.4	Wie werden die Kompetenzen und Stärken entdeckt?	63
3.5	Die Bedeutung informeller Lernfelder	63
3.6	Die Bedeutung ehrenamtlicher Aktivitäten	66
3.7	Ideen für die Personalentwicklung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund	67
3.8	Exkurs: Diversity Management – (k)ein Thema für Unternehmen?	70
3.9	Sonstige Beobachtungen	71
4.	Zusammenfassung	72
5.	Literatur	77
6.	Anhang	79
	- MigrantInnenfragebogen - Betriebsfragebogen	

Vorwort

Von 2005 bis 2007 schlossen sich sieben Bildungseinrichtungen, Vereine und Institutionen aus der Region Stuttgart in der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „zip“ zusammen, um Migrantinnen und Migranten als AkteurInnen des Arbeitsmarktes zu stärken, unterschiedliche Zugangshürden abzubauen und interkulturelle Kompetenzen als wertvolle Ressourcen auch auf der betrieblichen Ebene sichtbar zu machen. „z i p“ (zukunftsorientierte interkulturelle Personalentwicklungsstrategien) hat zum Ziel, arbeitsmarktrelevante interkulturelle Ressourcen systematisch zu erschließen, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Institutionen in der Region Stuttgart zu verbessern. Außerdem will es die interkulturelle Dimension im Arbeitsleben als zukunftsorientierte Ressource sichtbar und nutzbar machen. In dieser Entwicklungspartnerschaft sind folgende Organisationen vertreten: Berufliche Bildung BBQ gGmbH, das italienische Bildungswerk ENAIP, das Institut für regionale Innovation und Sozialforschung (IRIS), das Forum der Kulturen Stuttgart e. V., das Deutsch-Türkische Forum Stuttgart das Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart und das Schulzentrum Silberburg.

Ansatzpunkt für das Forum der Kulturen als Teil der Entwicklungspartnerschaft und als Dachverband von Migrantenkulturvereinen in der Region Stuttgart ist dabei, die Arbeit der Migrantenkulturvereine stärken. Mehr und mehr rückten dabei auch beschäftigungs- und integrationspolitische Anliegen in den Vordergrund. Denn es entstand zunehmend der Eindruck, dass migrationsspezifische Fähigkeiten und Erfahrungen aus der Vereinsarbeit vielen Migrantinnen und Migranten auch auf der beruflichen Ebene Nutzen bringen und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern können. Das will das Forum der Kulturen überprüfen und sich Wege überlegen, wie interkulturelle Kompetenzen und informell erworbene Qualifikationen im beruflichen Umfeld deutlicher sichtbar und eingesetzt werden können.

Die vorliegende Studie wurde vom Forum der Kulturen Stuttgart e.V. in Kooperation mit dem Institut für interkulturelle Forschung und Kommunikation e. V. (INIK) durchgeführt. Sie besteht aus zwei empirischen und explorativen Teil-Studien. Die erste Befragung richtet einen genaueren Blick darauf, wie MigrantInnen ihre interkulturellen und informellen Kompetenzen auch in beschäftigungspolitischer Hinsicht wahrnehmen. Die zweite Befragung arbeitet heraus, inwieweit diese Kompetenzen im beruflichen Umfeld bereits sichtbar oder eingesetzt werden. Damit sollen die Diskussionen um interkulturelle und informell erworbene Kompetenzen sowie interkulturelle Personalentwicklung, die bislang weitgehend getrennt verlaufen, an einigen Punkten miteinander verknüpft werden. Allen, die an dieser Untersuchung mitgewirkt haben, soll an dieser Stelle noch einmal herzlich gedankt werden, insbesondere den MigrantInnen, die sich für diese Befragung Zeit genommen haben und den Personalverantwortlichen der Betriebe aus dem Raum Stuttgart.

Für uns sind in erster Linie zwei Ergebnisse dieser Untersuchung beachtenswert. Zum einen zeigen sich Überschneidungen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung der spezifischen Kompetenzen von MigrantInnen. Viele der befragten ehrenamtlich aktiven MigrantInnen sehen ihre eigenen Stärken im Bereich der Sozialkompetenzen, etwa in der Team- und Kommunikationsfähigkeit und in der Fähigkeit zwischen verschiedenen Personen, Gruppen und Interessen zu vermitteln. Dies spiegelt sich auch in den

Interviews mit Personalverantwortlichen wider, die die Stärken von MigrantInnen ebenfalls im Bereich der Sozialkompetenzen sowie in einer hohen Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft sehen. Insbesondere bei den Sozialkompetenzen handelt es sich um ein Kompetenzfeld, das sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft eine Schlüsselqualifikation für das Arbeitsleben darstellt.

Zum anderen hat sich herausgestellt, dass einige Personalverantwortliche prinzipiell dazu bereit sind, informell erworbene und interkulturelle Kompetenzen als betriebliche Ressourcen in Betracht zu ziehen und zu nutzen, wenn sie denn sichtbar werden.

Das bestärkt uns darin, das Qualifizierungsprogramm für ehrenamtlich Engagierte in Migrantenkulturvereinen weiterzuentwickeln und vor allem auch, ehrenamtliches Engagement und im Ehrenamt erworbene Kenntnisse zukünftig besser zu dokumentieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die Kooperation mit anderen Vereinen, Institutionen und Betrieben auszubauen, die dabei mitwirken, das Instrumentarium einer kulturell sensiblen und die Vielfalt der Potenziale nutzenden Personalentwicklung auszubauen und zu verfeinern, um informelle und interkulturelle Kompetenzen von MigrantInnen im beruflichen Kontext besser würdigen zu können. Diese Studie macht noch einmal deutlich, dass Vielfalt und Engagement auf der individuellen, gesellschaftlichen und auf der wirtschaftlichen Ebene ein Gewinn ist. Wir laden sie alle dazu ein, beizutragen, dass Kreativität, Vielfalt und Heterogenität nicht nur im Kulturbereich, sondern auch in den Betriebskulturen als wertvolle Potenziale erkannt werden.

Sami Aras
Forum der Kulturen

Heide Trommer
INIK

1. Einführung

Kulturelle Vielfalt in der Region Stuttgart

Im Großraum Stuttgart beträgt der Anteil von MigrantInnen an der Bevölkerung heute ungefähr 25 Prozent. Viele von ihnen sind in den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts eingewandert, etwa aus Italien, aus Jugoslawien, Griechenland und der Türkei. Sie zogen in eine prosperierende Region, in der händeringend nach Arbeitskräften gesucht wurde, vor allem in der metallverarbeitenden Industrie und im Handwerk. Viele von ihnen hatten keinen formalen Bildungs- oder Ausbildungsabschluss und arbeiteten als geringqualifizierte MitarbeiterInnen in der metallverarbeitenden Industrie oder als angelehrte Arbeitskräfte in anderen Branchen. Weitere MigrantInnen kamen als Flüchtlinge etwa infolge von Bürgerkriegen, als SpätaussiedlerInnen oder auch als StudentInnen nach Deutschland. Aus den ehemaligen „Gastarbeitern“ und „Flüchtlingen“ wurden nach und nach StuttgarterInnen mit „Migrationshintergrund“. Für viele MigrantInnen wurde die Region zum langfristigen Lebensmittelpunkt, ihre Kinder und Enkel gehen hier zur Schule. Nach Jahrzehnten gesellschaftspolitischer Diskussionen ist klar: Deutschland ist ein Einwanderungsland, insbesondere die Region Stuttgart ist eine international und interkulturell geprägte Region.

Sowohl das Gesicht der Region Stuttgart als auch der Arbeitsmarkt haben sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verändert. Die kulturelle Vielfalt in Bezug auf Lebensverhältnisse und Lebensentwürfe hat sich enorm erweitert. Sie ist in verschiedenen Bereichen, was etwa Essen, Kleidung, Musik und Literatur betrifft und auch in der Arbeitswelt deutlich sichtbar. Diese Vielfalt ist Herausforderung und Chance zugleich.

Herausforderungen

Zunächst zu den Herausforderungen: Die fortschreitende Internationalisierung der Wirtschaft und der technologische Fortschritt im Zuge der Globalisierung führt zu einem anhaltenden Strukturwandel. Um wettbewerbsfähig zu sein, passen sich die Unternehmen den veränderten Märkten an und treiben neue Produktions- und Vermarktungskonzepte voran. Arbeitsintensive Tätigkeiten mit geringem Qualifikationsprofil wandern ins Ausland ab, wo kostengünstiger produziert werden kann. Arbeitsplätze in Deutschland hingegen erfordern sukzessive ein höheres Qualifikationsniveau. Der organisationsstrukturelle Wandel verändert auch die Bedingungen für Erwerbsarbeit. Der Anteil sogenannter atypischer Erwerbsformen, zum Beispiel befristete Arbeitsverhältnisse, Zeit- und Teilzeitarbeit sowie verschiedene Formen der Selbständigkeit nehmen zu, Normalarbeitsverhältnisse gehen insgesamt zurück. Dies trifft auch und gerade für die Region Stuttgart zu, die bundesweit eine der wichtigsten Wirtschaftsregionen ist. Für die Arbeitsbevölkerung in Deutschland schlug sich der rasche Wandel in Arbeitsverdichtung und Zeitdruck auf der einen Seite, Brüche in der Arbeitsbiografie und Phasen der Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite nieder.

Gering qualifizierte Arbeitskräfte sind von den Umbrüchen des Arbeitsmarkts in besonderem Maße betroffen. MigrantInnen sind im Bereich der unqualifizierten Tätigkeiten überrepräsentiert, auch, weil ein überproportional hoher Anteil von Personen mit Migrationshintergrund über einen niedrigen oder keinen Bildungs- oder Berufsabschluss verfügt. So hatten im Jahr

2004 70 Prozent der zugewanderten Arbeitslosen (inkl. SpätaussiedlerInnen), aber nur ca. 30 Prozent der Gesamtbevölkerung in Deutschland keinen formalen Bildungsabschluss. Damit haben MigrantInnen ohne formalen Bildungsabschluss, von denen viele auch sprachliche Barrieren nicht überwunden haben, ein höheres Risiko, ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder im Fall von Jugendlichen, keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz zu erhalten. Mädchen sind davon weitaus mehr betroffen als Jungen, Frauen mit Migrationshintergrund mehr als Männer. Gemessen an der durchschnittlichen Arbeitslosenquote waren MigrantInnen ohne deutschen Pass im Jahr 2005 mit ca. 20 Prozent etwa doppelt so häufig arbeitslos gemeldet wie die Gesamtbevölkerung (11 Prozent)¹. Dieser Problemaufriss verweist darauf, dass es eine Mischung aus bildungsbezogenen, geschlechtsspezifischen, migrationspezifischen, demografischen und sozialen Faktoren ist, die dazu beiträgt, ob Erwerbstätige die Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt besser oder schlechter bewältigen können.

Chancen

Nun zu den Chancen der Vielfalt. Sie zeigen sich auf gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene. Neben der bereits angesprochenen Internationalisierung und Diversifizierung von Lebensverhältnissen ist Deutschland nicht zuletzt angesichts des demographischen Wandels darauf angewiesen, die Potenziale der nachkommenden Generationen zu nutzen. In Stuttgart beispielsweise haben derzeit rund 40 Prozent aller Kinder im Vorschulalter einen Migrationshintergrund². Im Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung im Zeitalter der Globalisierung bestehen die Chancen der Vielfalt darin, dass Deutschland als Exportweltmeister davon profitiert, wenn Unternehmen Menschen unterschiedlicher Herkunft und mit verschiedenen kulturellen Hintergründen und Sprachkenntnissen beschäftigen. Damit eröffnen sich unter anderem neue Märkte und Lieferantenbeziehungen. Der bewusste Umgang mit Vielfalt kann in einer globalisierten Wirtschaft ein Erfolgsfaktor sein, wenn ethnische und kulturelle Vielfalt als wertvolle Ressource erkannt wird. Das Bundesamt für Migration, Flüchtlinge und Integration und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales weisen darauf hin, dass Firmen, die die Multikulturalität der MitarbeiterInnen positiv bewerten, dadurch eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung schaffen und die Identifikation ihrer MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sowie die Motivation stärken³. Die Kreativität wachse in multikulturellen Teams, indem unterschiedliche Betrachtungsweisen die Problemlösungskapazität

¹Vgl. Beratung, Vermittlung, Förderung – Integration von Migranten. Bundesanstalt für Arbeit, Oktober 2006

² Laut der Definition des Mikrozensus, der größten amtlichen Haushaltsbefragung, die jährlich 1 Prozent der Haushalte im gesamten Bundesgebiet einschließt, wurden 2005 folgende Bevölkerungsgruppen als Personen mit Migrationshintergrund geführt:

1. Ausländer: Zugewanderte und in Deutschland geborene Ausländer der 1., 2. und 3. Generation.

2. Deutsche mit Migrationshintergrund: Zugewanderte Deutsche mit Migrationshintergrund, Zugewanderte Deutsche ohne Einbürgerung (Spätaussiedler), Eingebürgerte mit eigener Migrationserfahrung.

3. Nicht zugewanderte Deutsche mit Migrationshintergrund: Eingebürgerte nicht zugewanderte Ausländer, Kinder zugewanderter Spätaussiedler oder in Deutschland geborener eingebürgerter ausländischer Eltern, Kinder ausländischer Eltern, die bei Geburt zusätzlich die deutsche Staatsangehörigkeit erhalten haben und Kinder mit einseitigem Migrationshintergrund, bei denen nur ein Elternteil Migrant oder in Deutschland geborener Eingebürgerter oder Ausländer ist.

³ vgl. Kampagne „Vielfalt als Chance“, www.vielfalt-als-chance.de sowie www.vielfalt-ist-gewinn.de, August 2007

ten erhöhten. So erzielten die 50 US-amerikanischen Unternehmen mit der höchsten MitarbeiterInnen-Vielfalt 2004 im Schnitt eine um 12,8 Prozent höhere Aktienkursrendite als der US-Börsenindex S&P. Außerdem sei ein wachsender Teil der KonsumentInnen nichtdeutscher Herkunft, die durch Beschäftigte mit Migrationshintergrund besser angesprochen werden könnten.⁴

Interkulturelle Kompetenz im betrieblichen Kontext

Interkulturelle Kompetenz ist keine neuartige Qualifikation oder Fähigkeit. Was genau interkulturelle Kompetenz ausmacht, darüber ist in den letzten Jahren viel geforscht und geschrieben worden. Gemäß einer eher allgemeinen Definition ist interkulturelle Kompetenz eine Mischung von sozialen, kognitiven und kommunikativen Fähigkeiten, die gemeinsam mit einem spezifischen Hintergrundwissen über konkrete Kultur-, Sprach- und Wirtschaftsräume sowie Reflexionskompetenz über die eigene und die Kultur des Gast- oder Aufnahmelandes zur Anwendung kommen. In der managementorientierten Fachliteratur werden als wichtige Bestandteile von interkultureller Kompetenz u.a. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Handlungsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Verhaltensflexibilität und (innere sowie äußere) Mobilität benannt. Interkulturelle Kompetenz, verstanden in ihrer praktischen Version, ist im Kern „...die generalisierte Bereitschaft und Fähigkeit, sich im eigenen Alltag gegenüber dem Unvertrauten kooperativ zu verhalten.“⁵

Interkulturelle Kompetenz ist jedoch kein statischer Zustand, sondern kommt situationsbezogen auf unterschiedliche Art und Weise zum Tragen und muss vor dem Hintergrund von aktuellen und zurückliegenden Erfahrungen ständig neu bewertet werden. „Immer wieder wird darauf aufmerksam gemacht, interkulturelle Kompetenz nicht mit einer Technik gleichzusetzen. Es handle sich eben nicht nur um ein Bündel von Instrumenten, die in einem kurzen Training vermittelbar sind und je nach Situation effizient eingesetzt werden können, sondern vor allem um Haltungen und Einstellungen, die aus einem speziellen Werthintergrund erwachsen sind. In diesem Sinne ist der Erwerb interkultureller Kompetenz eine lebenslange Aufgabe, die (...) sich immer wieder an den Anforderungen, die aus einer gesellschaftlichen Realität und den sich wandelnden Berufssituationen resultieren, zu orientieren habe.“⁶

In der Vergangenheit beschränkten sich die meisten Untersuchungen zur interkulturellen Kompetenz auf die Erfassung von Erfahrungen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten und die Bewertung von Transferleistungen auf der Ebene des Managements im Kontext größerer Unternehmen. Wissenschaftliche Studien, die sich auf die Arbeit in kulturell heterogen zusammengesetzten Teams beziehen, untersuchen überwiegend die Produktivität internationaler Arbeitsgruppen oder hochspezialisierter Expertenteams. In der interkulturellen Personalentwicklung geht es dementspre-

⁴ Vgl. Ute Hoffmann (Hg.): Reflexionen der kulturellen Globalisierung – interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität – Alterität – Interkulturalität. Kultur und Globalisierung, Darmstadt 2003

⁵ Fischer, Veronika/Springer, Monika/Zacharaki, Ionna (Hg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung, Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach/Ts, 2005

⁶ Spanhel, Dieter: Interkulturelle Bildung: Wie kann die Schule dieses Bildungsziel verwirklichen? Der Aufbau interkultureller Kompetenz – Thesen zur Grundlegung einer Leitidee, 2004

chend überwiegend darum, Führungskräfte auf ihren Auslandseinsatz vorzubereiten und die während des Auslandseinsatzes erworbenen Kompetenzen nach der Rückkehr effizient in die betrieblichen Abläufe einzuspeisen.

Die meisten interkulturellen Fortbildungsangebote orientieren sich an der Vermittlung interkultureller Kompetenzen an Führungskräfte durch Hintergrundwissen über die jeweiligen Länder und Kulturen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kenntnis unterschiedlicher länder- und kontextspezifischer Organisationsformen (Politik, Wirtschaft, regionale Traditionen etc.) sowie von kulturell bestimmten Lebens- und Glaubensformen und des zugrunde liegenden Wertesystems auch zur Bewusstmachung der eigenen kulturellen Identität unerlässlich ist. Unterschiede können nur in Abgrenzung zur eigenen Identität wahrgenommen werden. Die Bearbeitung von interkulturellen Konfliktsituationen wird daher als wichtiger Baustein eines vielschichtigen Transfer- und Verständigungsprozesses auf dem Weg zur interkulturellen Kompetenz gesehen⁷. „Interkulturelle Kompetenz soll uns also nicht nur in die Lage versetzen, mit Partnern aus anderen Kulturen effektiv und überzeugend zusammenzuarbeiten. Interkulturell kompetente Personen sind auch fähig, die beteiligten Kulturen so zu verstehen, dass sich eine für alle Beteiligten zufriedenstellende und angenehme Zusammenarbeit entwickeln kann, damit die vorhandene Diversität optimal für die Erreichung gemeinsamer Ziele genutzt werden kann.“⁸ Dabei werden drei wesentliche Rahmenbedingungen für interkulturell erfolgreiches Management herausgestellt:⁸

1. Die Fähigkeit der Stressbewältigung. Wer über ein stabiles persönliches und familiäres Umfeld und zielorientiertes Durchsetzungsvermögen verfügt, ist besser in der Lage, Stress abzubauen. Stressbewältigung baut auf der Fähigkeit auf, Stresssituationen zu analysieren, stressfördernde Faktoren zu identifizieren und Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

2. Die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation. Das bedeutet im interkulturellen Bereich nicht allein, über genügend sprachliche Kompetenz in der betrieblichen Verständigungssprache zu verfügen oder kurz und prägnant formulieren zu können. Es geht auch darum, Ideen zu vermitteln, auf Menschen zuzugehen, Neugier, Interesse und Empathie auszulösen und zuhören zu können. Zuhören wird dabei als aktiver Versuch des Verstehens gewertet, der Geduld und Toleranz für Wiederholungen genauso erfordert wie empathisches Nachfragen und die Bitte um ausführliche Erklärungen.

3. Das dritte Merkmal für „Erfolg“ im interkulturellen Feld bezieht sich auf die Fähigkeit, Beziehungen und Netzwerke mit Menschen aus anderen Kulturen aufzubauen und zu alimentieren. Diese bieten wesentliche Orientierung und Information und sind auch Grundlage für soziale Einbindung und Stabilität. Dabei spielen Vertrauensbeziehungen besonders dann eine wichtige Rolle, wenn Handlungen und Strategien unter Unsicherheit und mangelnder Kenntnis wichtiger Standards durchgeführt werden müssen. Fehler werden großzügiger behandelt, wenn die grundsätzliche Beziehung zwischen den Partnern stabil und verlässlich ist.

⁷ Vgl. u.a. Kooperationsstelle Hamburg/Krewer Consult Saarbrücken (Hg.): Management internationaler Projekte: Arbeitsbuch und CD, Hamburg, 2001

⁸ Ebd.

Die hier aufgeführten wesentlichen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Anwendung von interkulturellen Kompetenzen im betrieblichen Management sind nicht nur auf der Management-Ebene relevant. Sie beschreiben wichtige Fähigkeiten, die die Integration und die Zusammenarbeit aller Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen oder Organisationskulturen erleichtern und den „Erfolg“ sowohl in Hinsicht auf die berufliche Entwicklung als auch die individuelle Selbstwahrnehmung von Menschen in allen Lebensbereichen ausmachen. Um kulturelle Vielfalt im Betrieb als Ressource zu entdecken, sichtbar und nutzbar zu machen, ist es daher wichtig, neben dem kulturellen Umfeld der KundInnen und Lieferanten auch kulturelle Faktoren, die die Zusammenarbeit mit KollegInnen, MitarbeiterInnen und Vorgesetzten betreffen, im Blick zu haben.

Diversity Management

Unter dem Oberbegriff Diversity-Management wird versucht, gesellschaftliche Veränderungen und betriebliche Realitäten - nämlich die Tatsache, dass Menschen von unterschiedlicher Herkunft, Glauben, Alter, Geschlecht auf betrieblicher Ebene eng zusammen arbeiten - zu berücksichtigen und produktiv im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. In einem Top-Down-Ansatz soll die Zusammenarbeit in heterogenen Teams vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaft anerkannt, erfasst und aktiv gestaltet werden. Damit deutet sich ein grundlegender Perspektivwechsel an. Kulturelle Vielfalt im Betrieb wird nicht mehr als Störfaktor in organisatorischen Abläufen, sondern als Potenzial und Motor für Innovation und Kreativität betrachtet⁹. Im Umfeld des Diversity-Managements erschienen einzelne Untersuchungen zu den Erfolgsbedingungen für die Arbeit in heterogenen Belegschaften¹⁰. Dabei wird davon ausgegangen, dass heterogene Teams von verschiedenen Seiten an Probleme herangehen und dadurch häufig zu kreativeren Lösungen gelangen. Eine ethnisch gemischte Belegschaft beispielsweise kann bei der Erschließung neuer Märkte ihr kulturelles Wissen einbringen – was besonders für international agierende Unternehmen wichtig ist. Engagiert im Diversity-Management sind aber bislang überwiegend große Firmen wie die deutschen Ableger der US-Konzerne Ford, Procter & Gamble und IBM oder Global Player wie die Deutsche Bank, Lufthansa oder Siemens. Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) sind, so das Fazit einer Studie, nur dann an Diversity Management-Techniken in der Personalentwicklung interessiert, wenn es darum geht, neue Märkte zu erschließen¹¹, oder wenn sie keine deutschen Arbeitskräfte finden.

Informelles Lernen

Lernen, so das Bundesbildungsministerium, „ist eine unumgängliche Lebens- und Überlebensfunktion. Ohne die lebenslange lernende Auseinandersetzung mit dem, was aus der Umwelt, der Lebens-, Arbeits- und Me-

⁹ Vgl. u.a. Schwarz-Wörzl, Maria: Der Vielfalt eine Chance geben: Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb, Wien 2005

¹⁰ Kuchenbecher, Marlies: Interkulturelles Management für den Mittelstand, RKW-Magazin März 2004

¹¹ Ebda.

dienwelt, immer wieder an Eindrücken und Anforderungen auf sie zukommt, können Menschen nicht als Personen mit eigenem Denken und persönlicher Verantwortung überleben.“¹²

Ein Großteil der Lernprozesse, die ein Mensch im Laufe seines Lebens durchläuft, findet nicht innerhalb einer Bildungsinstitution statt, sondern es sind informelle Lernprozesse. Informelles Lernen heißt, dass dieses Lernen in Bezug auf Lernziel und Lerndauer unsystematisch ist und meistens von persönlichem Interesse motiviert ist. Bildungsforscher gehen davon aus, dass ein Erwachsener mehr als 70 Prozent seines Wissens informell erworben hat, darunter nicht nur die Ausdrucksfähigkeit in seiner Muttersprache.

In der betrieblichen Praxis in Deutschland wird auch heute noch die Bedeutung der formalen Qualifikationen für die Gestaltung der betrieblichen Laufbahn und für die Personalrekrutierung hervorgehoben. Patchwork-Biografien und SeiteneinsteigerInnen haben oftmals erst dann eine Chance, wenn formal ausgebildete BewerberInnen fehlen. Außerberuflich erworbene Kompetenzen, z.B. durch ehrenamtliche Aktivitäten und Engagement in Vereinen, sozialen Einrichtungen, in Parteien oder im Sport, werden insbesondere von Führungskräften erwartet und dort als einer unter mehreren Indikatoren für Führungskompetenz bewertet. Als Türöffner für BewerberInnen unterhalb der Management-Ebene spielen sie derzeit noch kaum eine Rolle. Andere leistungs- bzw. ergebnisorientierte Systeme oder Bilanzierungsverfahren, die den Blick darauf richten, was gelernt wurde und weniger darauf, wie und wo die Kompetenzen erworben wurden, haben in Deutschland wenig Tradition.

Die Diskussion um die betriebliche Nutzung von interkulturellen und informell erworbenen Kompetenzen verlief bislang überwiegend in getrennten Welten. In der Debatte um lebenslanges und dabei besonders auch um informelles Lernen steht die Einsicht im Vordergrund, dass das während der ersten Berufsjahre erworbene Wissen in den meisten Fällen nicht mehr ausreicht, um die gesamte Berufslaufbahn eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin zu gestalten. Schule, Berufsausbildung und berufsbegleitende Weiterbildungen sind zwar weiterhin zentrale Instanzen, die für den Eintritt und die Gestaltung des Berufslebens wichtig sind. Neben den formalen Bildungsinstanzen rücken angesichts der sich dynamisch verändernden Arbeitsbedingungen die meist individuell gestalteten Lernprozesse ins Blickfeld, die sich an der lebensalltäglichen Praxis orientieren und auf Selbstverantwortung und Eigeninitiative beruhen. Sie spielen eine entscheidende Rolle für die Anpassung von beruflichen Qualifikationen an die sich ständig ändernden Anforderungen der Arbeitswelt. Dabei wird „Lernen“ verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung schreibt 2004: „Lebenslanges Lernen hilft, den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken und Ausgrenzung soweit wie möglich zu vermeiden. Im Rahmen einer Gesamtstrategie soll das Ziel verfolgt werden, die Bildungsteilhabe zu erhöhen, allen Menschen mehr Chancen zur persönlichen, ihren Begabungen entsprechenden gesellschaftlichen und beruf-

¹² vgl. Bundesministerium für Forschung und Bildung: Informelles Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller, Bonn 2001.

lichen Entwicklung zu ermöglichen und den Standort Europa mitzugestalten.“¹³

Informelles Lernen spielt also vor allem dann eine Rolle, wenn es um die erfolgreiche Gestaltung von Bildungsprozessen und den Abbau von Chancenungleichheit im Bildungssystem geht, vor allem bei den Gruppen des Arbeitsmarktes, die über wenig Bildungskapital verfügen. Dazu gehören etwa MigrantInnen mit einem geringen formalen Bildungsabschluss. Wie informelle Qualifikationen im Arbeitsprozess gewertet oder beim Eintritt in den Arbeitsmarkt systematisch erfasst und gewürdigt werden können, ist derzeit aber noch eine Frage, die vor allem in der Bildungsforschung diskutiert wird und noch wenig Relevanz in der betriebliche Praxis gefunden hat.

Parallel dazu wird in der öffentlichen und in der Fachdiskussion im Zusammenhang mit neuen Strategien zur Förderung der Integration und des Bildungserfolgs von MigrantInnen immer öfter an Ressourcen und Empowerment angeknüpft, anstatt nur an den Defiziten anzusetzen. Verfahren der Kompetenzfeststellung wie das „Profiling“ bei der Arbeitsagentur und eine Vielzahl anderer Verfahren, die vor allem für benachteiligte Zielgruppen des Arbeitsmarkts entwickelt worden sind, setzen aufgrund der methodischen Vielfalt unterschiedliche Schwerpunkte. Die Kompetenzbilanz für MigrantInnen geht beispielsweise von der Grundüberlegung aus, dass junge Menschen und Erwachsene mit Migrationshintergrund gerade aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem Wechsel (oder auch dem Hin- und Herwechseln) in eine neue Kultur und Sprache spezifische Kompetenzen – über eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Zwei- und Mehrsprachigkeit hinaus – ausgebildet haben, die für ihr künftiges Leben in Deutschland sowie für ihre soziale und ihre Arbeitsmarktintegration wertvoll sind. Die Kompetenzbilanz richtet den Fokus nicht nur auf diese „migrationspezifischen“ Kompetenzen, sondern auf die ganze Bandbreite der lebensweltlich erworbenen Fähigkeiten, die sie auch im betrieblichen Kontext zur Verfügung stellen könnten.

Im Vergleich zu vielen europäischen und außereuropäischen Ländern ist die Erfassung, Dokumentation und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in Deutschland immer noch von untergeordneter Bedeutung.¹⁴ Dies wird unter anderem mit dem formalisierten dualen Bildungssystem erklärt, in dem nicht nur für die Berufsfelder relevante Inhalte beschrieben und vorgegeben werden, sondern auch die Wege, die zum Erwerb anerkannter Qualifikationen führen. Die formale Trennung von Berufen bzw. Berufsfeldern und Ausbildungswegen sind im geltenden Lohn- und Gehaltstarifsystem verankert und geben zumindest in Großbetrieben und Institutionen unterhalb der Managementebene wenig Spielraum für individuelle Anpassungen.

Diversity Management und informelles Lernen

Die Annäherung von interkulturellem und informellem Lernen auf der Diskursebene im Diversity-Management spiegelt die Erkenntnis wider, dass

¹³ vgl. <http://www.bmbf.de/de/411.php>, wichtig ist auch der Bericht der Bund-Länder-Kommission: Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Heft 115, Bonn 2004

¹⁴ siehe dazu u.a. Frank, Irmgard: „Erfassung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Entwicklung und Perspektiven in Deutschland und ausgewählten europäischen Ländern, in: Wittwer/Kirchof (Hg.): Informelles Lernen und Weiterbildung, Bielefeld 2003

eine Vielzahl der nicht durch ein Zertifikat nachweisbaren Fähigkeiten angesichts der Internationalisierung der Wirtschaft eine neue Bedeutung erhalten und besser erfasst und gewürdigt werden müssen. Die Umbrüche auf dem globalisierten Arbeitsmarkt bewirken, dass neben formalen Qualifikationen zunehmend auch lebensweltlich erworbene Fähigkeiten ausschlaggebend sind, um beruflich erfolgreich zu sein. Mehrsprachigkeit wird dabei im Übrigen nur als eines unter mehreren zentralen Merkmalen für Interkulturalität betrachtet. Andere interkulturelle und informell erworbene Kompetenzen, etwa Organisationstalent, Kommunikations- und Mediations- und Anpassungsfähigkeit entwickeln sich im unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhang weiter. Sie entstehen zunächst anlassbezogen, sporadisch, zufällig und sind auf die Lösung von aktuellen Problemen und Aufgabenstellungen ausgerichtet. Die Ergebnisse dieses Lernens sind daher oft nicht bekannt und nur schwer oder gar nicht verbalisierbar.¹⁵



Auf Unternehmensseite wiederum wird zunehmend klar, dass das Potenzial heterogener Belegschaften besser genutzt werden kann. Neben Mehrsprachigkeit geht es darum, auch Eigenschaften wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Sensibilität für die Gestaltung betrieblicher Abläufe zu nutzen. Unter dem Begriff „Diversity-Management“ könnte die Bedeutung von informell erworbenen Kompetenzen in der Personalentwicklung zukünftig neuen Aufschwung erhalten. Interkulturelle Kompetenzen können hier als wichtige informell erworbene Fähigkeiten betrachtet werden, die nicht durch Zeugnisse oder Abschlüsse nachgewiesen werden können.

Für eine immer größere Gruppe von ArbeitnehmerInnen könnten informell erworbene Fähigkeiten in einem nicht zu unterschätzenden Maße zur Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Diese in Eigeninitiative bzw. individuell erworbenen Kompetenzen können aber nur dann zu einer Verbesserung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit führen, wenn sie am Arbeitsmarkt geltend gemacht und von den Arbeitsmarktakteuren besser wahrgenommen werden.

¹⁵ Vgl. Frank, Irmgard: „Erfassung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Entwicklung und Perspektiven in Deutschland und ausgewählten europäischen Ländern, in: Wittwer/Kirchof (Hg.): Informelles Lernen und Weiterbildung, Bielefeld 2003

2. Explorative Studie – Teil 1:

Selbstwahrnehmung von interkulturellen und informell erworbenen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten aus der Region Stuttgart

Die Befragung unter Migrantinnen und Migranten aus dem Großraum Stuttgart bezog überwiegend Personen ein, die im Umfeld von Migrantenselbstorganisationen, Vereinen (z.B. monoethnische Elternvertretung oder Kulturverein) oder gewerkschaftlich aktiv sind. Im Rahmen der Befragung wurden im Einzelnen folgende Fragen beleuchtet:

- Welche besonderen Fähigkeiten nehmen Migrantinnen und Migranten bei sich wahr? Welche interkulturellen und informell erworbenen Kompetenzen von MigrantInnen spielen im betrieblichen Kontext bereits eine Rolle? Wie werden diese in unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Branchen, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bislang genutzt?
- Welche Fähigkeiten und Kenntnisse von MigrantInnen werden bislang im betrieblichen Alltag nicht berücksichtigt?
- Inwiefern und unter welchen Bedingungen können diese und andere Kompetenzen als betriebliche Ressourcen erkannt werden und auf betrieblicher Ebene nutzbar gemacht werden und zur Beschäftigungsfähigkeit beitragen?

Die Befragung wurde zwischen März und Dezember 2006 durchgeführt. Ziel war, interkulturelle und informelle Kompetenzen von MigrantInnen zu erfassen und zu analysieren. Ein Schwerpunkt lag auf den Fähigkeiten, die sie durch ein aktives Engagement in Vereinen erworben oder vertieft hatten. Dabei wurde davon ausgegangen, dass bei Menschen mit Migrationshintergrund einige der Eigenschaften, die unter dem Begriff interkulturelle Kompetenzen zusammengefasst werden, in besonderer Ausprägung vorhanden sind und diese auch in unterschiedlichen Bereichen und auf unterschiedlichen Qualifikationsstufen - also nicht nur auf der Managementebene - im betrieblichen Kontext besser als bisher genutzt werden können.

2.1 Überblick über die wichtigsten Ergebnisse

<u>Kompetenzkriterium</u>	<u>Informell erworbene Kompetenzen</u>	<u>beruflich relevante Kompetenzen</u>
	Antworten zu den Fragen: „Welche Stärken haben Sie wegen Ihres Migrationshintergrundes?“ und „Was können Sie im informellen Bereich besonders gut?“	Antworten zu den Fragen: „Was mussten Sie beruflich besonders gut können?“ „Was konnten Sie zusätzlich einbringen?“ und „Was können Sie besonders gut?“ (Selbsteinschätzung)
Sozialkompetenzen		
Kommunikationsfähigkeit - Kontakte herstellen	Ich habe schnell Freundschaften geschlossen, deshalb habe ich mich schnell integriert. Wir sind kommunikativer Ich kann den Dialog zwischen den Kulturen herstellen.	Menschliche Kontakte aufbauen (3).*** Interkulturelle Kommunikation (4).

	<p>Ich bin kommunikativ und kann Menschen zusammenbringen..</p> <p>Ich bin kommunikativ, egal mit wem und welchem Glauben, nehme Menschen wie sie sind. Meine Kommunikationsfähigkeit.</p>	
Soziale/ pädagogische Fähigkeiten	<p>Stärkerer Familienzusammenhalt (2)</p> <p>Respekt vor den Älteren (2)</p> <p>Für mich sind alle Kunden gleich, egal welcher Herkunft.</p> <p>Wir sind kinderfreundlicher.</p> <p>Ich komme vom Dorf aus einfachen Verhältnissen und habe meine Herkunft nicht vergessen.</p> <p>Weil ich einer Minderheit angehöre, habe ich von klein auf gelernt, zusammenzuhalten.</p> <p>Im Bereich Folklore arbeite ich gern mit Kindern.</p> <p>Ich kann motivieren und Fähigkeiten aus Menschen herausholen.</p> <p>Ich berate Studenten, weil ich viel Erfahrung habe.</p> <p>Ich informiere ausländische Eltern über das deutsche Schulsystem.</p> <p>Ich engagiere mich im Verein, ohne was zu verdienen.</p> <p>Ich habe viel Menschenkenntnis und Lebenserfahrung.</p>	<p>Gute Menschenkenntnis (3).</p> <p>Menschenführung</p> <p>Auf verschiedene Personen/ Patienten eingehen können</p> <p>Soziales Engagement/ Verhalten (2)</p> <p>Bereitschaft mich zu engagieren.</p> <p>(Junge) Kollegen beraten (2)</p> <p>Gut mit Kindern umgehen (2)</p> <p>Gespür und Verständnis für ausländische Eltern.</p> <p>Positive Signale aussenden.</p> <p>Kenntnis der Ausländergesetze.</p> <p>Handwerkliches Geschick (2)</p> <p>Journalistisches Geschick</p> <p>Musikalisches Talent</p> <p>Geduld</p> <p>Einfühlungsvermögen</p>
Teamfähigkeit	<p>Ich weiß, wie man andere gut einbindet, weil es auch für mich wichtig war.</p> <p>Ich kann mich gut auf die Leute einstellen (2).</p> <p>Ich bin offen, Leute zu akzeptieren, egal woher sie kommen und wie sie sind.</p> <p>Ich habe Verständnis für beide Seiten: Arbeitnehmer/ Arbeitgeber und Migranten/ Mehrheitsgesellschaft.</p>	<p>Teamfähigkeit (4)</p> <p>Teamarbeit/Umgang mit Menschen (4)</p> <p>Mit Leuten auskommen</p> <p>Besonderes Feeling, andere einzubeziehen.</p> <p>Diplomatie/Dialogfähigkeit (3)</p> <p>Akzeptanz/ multikulturelles Team (2)</p> <p>Gesprächsbereitschaft/ gut zuhören (2)</p>
Interkulturelles Handeln	<p>Ich habe Einfühlungsvermögen anderen Kulturen gegenüber.</p> <p>Verständnis für kulturelle Unterschiede.</p> <p>Ich kann mit anderen Kulturen gut umgehen.</p> <p>Ich bin sehr feinfühlig beim Thema Diskriminierung und im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen.</p> <p>Ich empfinde eine Pflicht zur Einmischung.</p> <p>Ich lebte in 3 verschiedenen Kulturen (Mosambik, DDR, BRD) mit unterschiedlichem Entwicklungsstand. Deshalb kann ich mich gut anpassen an andere Kulturen, Klima, Temperament.</p> <p>Offen sein für das Andere, Begeisterung für andere Kulturen, die Welt mit anderen Augen sehen.</p> <p>Kulturelle Öffnung, jeder bringt eine andere Denk- und Sichtweise mit.</p> <p>Man hat Erfahrungen von zwei Ländern und mehr Wissen.</p> <p>Man kann vergleichen, hat den weiteren Horizont.</p> <p>Ich habe Erfahrung zum Thema Begegnung und Austausch von Kulturen.</p>	<p>Auf verschiedene Kulturen eingehen können (3)</p> <p>Internationales Klima schaffen (3)</p> <p>Erfahrung aus unterschiedlichen Ländern einbringen.</p> <p>Alles aus mehreren Richtungen betrachten.</p> <p>Offenheit</p> <p>Europaweite Kundenbetreuung</p>
Persönliche Kompetenzen		

Belastbarkeit/Zielstrebigkeit	Als Arbeitsmigrantin bin ich es gewöhnt, viel zu arbeiten und wenig Freizeit zu haben. Trotzdem bin ich ausgeglichen und zufrieden. Ich kann mich in einem fremden Umfeld behaupten. Als Migrant muss ich meine Arbeit besser machen. Die Einstellung, aus sich und der Situation möglichst viel zu machen, ist größer, auch wenn man keine Ausbildung hat. Ich bin fleißig und gebe mein Ziel nicht auf. Ich kann gestellte Aufgaben gut lösen und Ziele verfolgen.	Zielbewusstsein (2) Konzentration (2) Schnelligkeit Ehrgeiz, Durchboxen Einsatzbereitschaft Zum halben Preis arbeiten. Besser sein als Deutsche. Viele Sachen gleichzeitig machen. Den Überblick behalten (3)
Verantwortungsbewusstsein/Wertschätzung der Arbeit	Ich schätze die Arbeit mehr als deutsche Kolleginnen. Ich weiß die Arbeit sehr zu schätzen, weil ich in der Heimat nicht die Möglichkeit hätte.	Verantwortungsbewusstsein Vertraulichkeit, Ehrlichkeit, Loyalität Zuverlässigkeit (4) Gründlichkeit, Genauigkeit Bereitschaft zur Weiterqualifikation Bereitschaft Neues zu lernen
Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität	Ich bin sehr anpassungsfähig geworden, was Regeln betrifft. Man kann verschiedene Situationen vergleichen und besser einschätzen, und so einen mittleren Weg zwischen den Kulturen finden. Migranten sind flexibler, können andere besser verstehen und spüren, dass der andere auch was mitbringt. Ich bin flexibler und setze Fantasie ein.	Flexibilität (8) Gut mit neuen Situationen fertig werden
Fach- und Methodenkompetenzen		
Organisationsfähigkeit	Ich kann gut organisieren. (7) Ich kann Leute organisieren. Finanzmanagement (2) Vereinsführung, Buchhaltung Veranstaltungen im sozio-kulturellen Bereich organisieren.	Planen und organisieren (3) Organisieren und mitgestalten Veranstaltungen organisieren Viele Sachen gleichzeitig machen, z.B. Beruf und Familie managen Workshops durchführen
Schwierige Sachverhalte managen/Mediation	Ich kann bei Problemen helfen. Wenn es Probleme gibt, kann ich vermitteln zwischen den Kulturen und kann Verständnis füreinander wecken. Bei Konflikten kann ich ausgleichend wirken.	Probleme und Sorgen aufnehmen (2) Angebote und Vorschläge bringen. Vermitteln zwischen verschiedenen Interessen
Mehrsprachigkeit	Ich spreche verschiedene Sprachen. Meine Zweisprachigkeit. Vielfältigkeit der Sprachen. Besondere Sprachkenntnisse (6)	Gute Deutschkenntnisse (4) Dolmetschen für den Chef (3) Dolmetschen für Patienten.

*** Die Zahlen in Klammern geben die Anzahl der Nennungen an.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser explorativen Studie zur Selbstwahrnehmung der Kompetenzen von MigrantInnen sind in Abhängigkeit von der spezifischen Zusammensetzung der Gruppe zu betrachten. Befragt wurden in erster Linie MigrantInnen, die in einem Migrantenkulturverein oder einem Interessensverband aktiv sind, also überwiegend Personen, die älter sind als 30 Jahre. Inwiefern die Selbstwahrnehmung der jüngeren Menschen mit Migrationshintergrund von diesen Ergebnissen abweicht, muss an dieser Stelle offen bleiben.

1. Welche beruflich relevanten Kompetenzen nehmen MigrantInnen bei sich wahr?

Die Befragten nennen eine Reihe von Kompetenzen, über die sie verfügen und die in betrieblichen Kontexten eine wesentliche Rolle spielen dürften. Am häufigsten sind Nennungen im Bereich der Sozialkompetenzen: Hier werden eine Reihe von Fähigkeiten deutlich: Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz, Fähigkeiten zur Mediation sowie die Fähigkeit, Kontakte herzustellen. Als Meta-Kompetenz bzw. daraus abgeleitete Kompetenz wird die Fähigkeit zum interkulturellen Handeln an verschiedenen Stellen in den Interviews deutlich. Diese gemeinhin als „Soft Skills“ bezeichneten Fähigkeiten haben für Unternehmen (vgl. dazu auch die Ergebnisse der Betriebsbefragung) in der Regel eine hohe Bedeutung, die in den letzten Jahren in den Personalentwicklungskonzepten zunehmend gewürdigt wird.

Der zweite Kompetenzbereich, der in den Interviews sichtbar wird, sind Fähigkeiten, die mit der Überschrift „Persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften“ versehen werden können. Dazu zählen folgende Kompetenzen, die die Befragten bei sich selbst wahrnehmen: Flexibilität, Mobilität, Belastbarkeit/Durchhaltevermögen, Engagement, Zielstrebigkeit, Verantwortungsbewusstsein.

Als weiteres Kompetenzfeld kommen schließlich besondere Stärken auf dem Gebiet der Fach- und Methodenkompetenzen dazu: Mehrsprachigkeit, Organisationsfähigkeit, Management schwieriger Sachverhalte bzw. Mediation bzw. die Vermittlung zwischen verschiedenen Interessen, die gleichzeitig als wichtige Sozialkompetenz berücksichtigt werden kann. Da die meisten Befragten einen wesentlichen Teil ihres Arbeitslebens in Deutschland verbracht haben, spielen informell im Heimatland erworbene Fachkenntnisse (z.B. in der Landwirtschaft, bei der Betreuung und Pflege von Angehörigen, etc.) bei der hier untersuchten Gruppe nur eine untergeordnete Rolle.

Auffällig ist, dass viele der Befragten ihre Kompetenzen als „persönliche Fähigkeiten“ wahrnehmen. In der Tat ist es schwierig, auf der individuellen Ebene mit analytischer Trennschärfe zwischen persönlichen Fähigkeiten und interkulturellen Kompetenzen zu unterscheiden. Ein Teil der persönlichen Fähigkeiten sind bei den Befragten - so die These, die durch diese Studie bekräftigt wird – durch die Migrationserfahrungen verstärkt oder erst herausgebildet worden. Interessant ist auch, dass die Mehrzahl der Befragten mit Ausnahme der Erwerbslosen – unabhängig davon, ob sie derzeit entsprechend ihrer formalen Qualifikation oder als Angelernte arbeiten – diese meist informell erworbenen Kompetenzen selbst als berufsrelevant einschätzen.

2. Wie werden diese Kompetenzen in den Unternehmen genutzt?

Einige dieser Kompetenzen spielen in den betrieblichen Kontexten und in der konkreten Arbeitspraxis bereits eine Rolle, die nicht unterschätzt werden sollte. Schließlich kommen hier Kompetenzen zum Vorschein, die Unternehmen als überaus relevant für moderne Arbeitsprozesse betrachten.

Von den Befragten werden vor allem kommunikative und soziale Kompetenzen wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Kollegialität und Teamfähigkeit als relevant für ihre Berufsbiografie angeführt, aber auch Durchsetzungsfähigkeit, Vielseitigkeit und Fleiß – Eigenschaften, die sich durch die Migrationserfahrung herausgebildet oder verstärkt haben. Ob und wie die jeweiligen Fähigkeiten der Mitarbeitenden genutzt werden, hängt von verschiedenen Faktoren wie der Branche, der Arbeitsorganisation und von der Größe des Unternehmens ab. So führen einige der interviewten MigrantInnen an, bereits für den Betrieb gedolmetscht zu haben oder für Kunden zuständig zu sein, die aus der gleichen Herkunftsregion stammen. Desweiteren berichten einige der Befragten, besonders auf Kunden mit Migrationshintergrund eingehen zu können – eine Fähigkeit, die auch die Vorgesetzten schätzen.

Deutlich wird bei einigen Befragten eine hohe Lernmotivation bzw. Motivation zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen: Ein Viertel der Befragten würde gerne seine/ihre Deutschkenntnisse weiter verbessern. Auch weitere Lernbedürfnisse im Hinblick auf Fachkenntnisse werden sichtbar wie etwa PC-Kenntnisse, Buchhaltungskenntnisse oder Managementtechniken. Hier sind Personalentwicklungskonzepte gefragt, die speziell diese hohe Lernbereitschaft berücksichtigen.

3. Welche Fähigkeiten von MigrantInnen bleiben in Betrieben bislang unberücksichtigt?

Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, über Fähigkeiten zu verfügen, die aus ihrer Sicht für das Unternehmen nutzbringend wären, jedoch von diesem weder wahrgenommen noch abgerufen werden. Es handelt sich dabei mehrheitlich um Fähigkeiten aus dem Bereich soziale Kompetenz, Kreativität, Teamfähigkeit sowie Organisationsfähigkeit – also Kompetenzen, die andere Personen – zum Teil auch dieselben – als relevant für ihre bisherige Berufsbiografie angeführt hatten. Das gleiche gilt auch für Kenntnisse in mehreren Sprachen und Kulturräumen, die im derzeitigen Arbeitsumfeld nicht abgefragt würden. Dies lässt zum einen Rückschlüsse auf die spezifische Zusammensetzung des Samples zu. Die Befragten sind mehrheitlich ehrenamtlich in Kulturvereinen und Interessensverbänden aktiv und haben im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten überdurchschnittlich reichhaltige Erfahrungen im sozialen, kreativen und organisatorischen Bereich gemacht, die wenig oder gar nicht im betrieblichen Alltag zum Ausdruck kommen. Zum anderen wird deutlich, dass die Befragten bereit wären, diese Erfahrungen auf der betrieblichen Ebene einzubringen. Dies wird in verschiedenen Branchen und Berufen in unterschiedlicher Weise möglich sein. Wichtig ist jedoch, diese Fähigkeiten als wichtige berufliche Ressourcen zu erkennen.

Einige der Befragten, vor allem Frauen, mussten aufgrund von Teilzeitwünschen nach der Erziehungszeit den Betrieb wechseln und führen seither geringqualifiziertere Anlerntätigkeiten aus. Dies führt uns zu der These, dass vor allem für Migrantinnen die Erziehungszeit einen tiefen Einschnitt in

die Berufsbiografie bedeutet und hier wichtige Kompetenzen betrieblich ungenutzt bleiben.

4. Inwiefern und unter welchen Bedingungen können diese und andere Kompetenzen als betriebliche Ressourcen erkannt und auf betrieblicher Ebene nutzbar gemacht werden und damit zur Beschäftigungsfähigkeit beitragen?

Ein erster Schritt ist sicherlich, dass in Personalentwicklungskonzepten zukünftig informell erworbenen Fähigkeiten ein größerer Wert beigemessen wird und damit auch die Sensibilität gegenüber kultureller Vielfalt im Betrieb wächst. Zunächst geht es also darum, im Sinne eines „Cultural Audit“ die Kompetenzen einer kulturell heterogenen Belegschaft angemessen zu erfassen. Wenngleich interkulturelle Kompetenzen als „Soft Skills“ analytisch schwer von individuellen Fähigkeiten zu unterscheiden sind, ist sowohl auf Seite der Unternehmen als auch der MigrantInnen deutlich geworden, dass sie als Potenziale erkannt wurden, die teilweise auch bereits genutzt werden. Dies erfolgt derzeit aber eher instinktiv, spontan oder zufällig. Es ist sinnvoll, weiter über konkrete Instrumente, Methoden und Verfahren nachzudenken, mit denen informelle und interkulturelle Kompetenzen der Beschäftigten auf betrieblicher Ebene systematischer offen gelegt und nutzbar gemacht werden. Aufgrund ihrer besonderen Struktur und Bedürfnisse müssen dabei für kleine und mittlere Unternehmen andere Tools und Verfahren entwickelt werden als für Großbetriebe. Ziel ist, bei Bewerbungs- und Einstellungsverfahren, in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und in der Organisationsentwicklung informelle und interkulturelle Kompetenzen zukünftig als Potenziale entsprechend zu berücksichtigen und damit zu mehr Kreativität, Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen.

2.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen

Zur Methode

Es wurden 32 Migrantinnen und Migranten, 16 Männer und 16 Frauen interviewt. Mittels eines teilstandardisierten, teilweise quantifizierbaren, aber überwiegend qualitativ orientierten Fragebogens wurden sowohl interkulturelle Kompetenzen wie auch informell erworbene Kompetenzen gemeinsam erfasst und reflektiert. Das berufliche Spektrum der interviewten MigrantInnen reichte von Berufen der metallverarbeitenden Industrie über Verwaltungspositionen bei öffentlichen Trägern bis hin zu hoch und gering qualifizierten Tätigkeiten in großen und kleinen Dienstleistungsunternehmen wie einem Restaurant, einer Softwarefirma, Gebäudereinigungsunternehmen oder einer Krankenkasse.

Neben Fragen zur Berufsbiografie wurden auch Fragen zum persönlichen Lebensumfeld, sowohl vor wie auch nach dem Migrationsprozess, zu wichtigen Bedingungen der persönlichen Integration, zu einzelnen individuellen Fähigkeiten, Werten und Normen und wichtigen Ereignissen im Leben der Befragten gestellt. Die Interviews waren auf die Dauer von mindestens einer Stunde angelegt. In mehr als der Hälfte der Interviews benötigten die Gespräche circa zwei oder mehr Stunden. Da eventuell nicht bekannte Sinnzusammenhänge erschlossen werden sollten, wurde als Methode zunächst das narrativ-biographische Interview gewählt, das mit Impuls- und

Leitfragen strukturiert wurde. Bei der Kontaktaufnahme und in einer Pilotphase mit den Migrantenkulturvereinen stellte sich heraus, dass dieses Vorgehen für berufstätige und darüber hinaus ehrenamtlich engagierte MigrantInnen mit einem zu hohen Zeitaufwand verbunden ist. Aus diesem Grund wurde ein Fragebogen mit Themenkomplexen entwickelt. Die Fragen zu den Themenkomplexen (v.a. interkulturelle Kompetenzen, d.h. insbesondere durch den Migrationsprozess erworbene Fähigkeiten und informell erworbene Kompetenzen) wurden durch weitere mögliche Impulsfragen ergänzt und teilweise durch zirkuläre Fragen weiter erschlossen. Die Einordnung bzw. Zuordnung der Antworten erfolgte durch die Interviewenden, wenn im Verlauf des biographisch orientierten Gesprächs Aspekte auftauchten, die inhaltlich auch andere Punkte besser beschreiben. Im Unterschied zur Kompetenzbilanz wurden die lebensweltlichen Erfahrungen von MigrantInnen nicht möglichst breit erfasst, sondern im Bereich des ehrenamtlichen Engagements in Deutschland fokussiert. Ziel war zu erkennen, unter welchen Bedingungen interkulturelle und informelle Kompetenzen von MigrantInnen als betriebliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und genutzt werden können.

Die Mehrzahl der befragten Migrantinnen und Migranten sind in Kulturvereinen im Umfeld des „Forums der Kulturen“ aktiv. Zum Teil wurden die MigrantInnen über die Vereinsvorstände der Mitgliedsvereine des „Forums der Kulturen“ kontaktiert. In knapp der Hälfte der Fälle wurde das Interview mit den Vereinsvorständen geführt. Ein weiterer Teil der Interviewten wurde über Teilnahmelisten des Weiterbildungsprogramms für MigrantInnen angesprochen. Weitere Personen stammten aus dem erweiterten Arbeitsumfeld von INIK e. V., die quasi als „Kontrollgruppe“ befragt wurden.

Die Bereitschaft der MigrantInnen, sich an der Befragung zu beteiligen, war hoch. Der Vertrauensvorsprung, den das Forum der Kulturen Stuttgart e.V. als Dachverband der Migrantenselbstorganisationen genießt, war deutlich spürbar. Es muss darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der Bezugsgruppe nicht um einen repräsentativen Querschnitt der MigrantInnenbevölkerung aus dem Großraum Stuttgart handelt, sondern überwiegend um eine überdurchschnittlich engagierte Gruppe von Personen mit Migrationshintergrund, die durch das Engagement in Vereinen oder Organisationen auch an bildungs- und integrationspolitischen Fragen interessiert ist. Offensichtlich sind insbesondere MigrantInnen der ersten und zweiten Generation in Migrantenkulturvereinen engagiert, denn Fremdheitserfahrungen und deren Überwindung ist Bestandteil des Engagements. Die Altersgruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist daher im Rahmen dieser Studie unterrepräsentiert.

Es war vorgesehen, bei Bedarf muttersprachliche DolmetscherInnen zu beteiligen. Mit einer Ausnahme war die sprachliche Ausdrucksfähigkeit der befragten MigrantInnen in Deutsch aber so hoch, dass keine Schwierigkeiten auftraten und auf DolmetscherInnen verzichtet werden konnte.

Strukturdaten der Befragten

Die meisten befragten MigrantInnen, nämlich 41 Prozent, kamen als Jugendliche oder junge Erwachsene nach Deutschland und lebten zum Zeitpunkt der Befragung seit mehr als 10 Jahren in Deutschland. Es wurden gleich viele Frauen und Männer befragt. Drei InterviewpartnerInnen sind in

Deutschland geboren, 11 Personen bzw. 35 Prozent besitzen die deutsche Staatsbürgerschaft.

Alter

21-30 Jahre:	9,38 %
31-40 Jahre:	15,63 %
41-50 Jahre:	37,50 %
51-60 Jahre:	31,25 %
61+ Jahre	6,30 %

Die Struktur des Samples spiegelt die Alterszusammensetzung der meisten monoethnisch organisierten Kulturvereine der Region Stuttgart wider. Es sind vor allem MigrantInnen der ersten Generation, die sich in Kulturvereinen organisieren, um der Verbundenheit mit der Heimat Ausdruck zu geben und um Gleichsprachige in der Diaspora zu treffen, die in der Region Stuttgart leben. Auf dieser Basis kann über gemeinsame Probleme und Herausforderungen auf gleicher Augenhöhe gesprochen werden. Monoethnische bzw. herkunftshomogene Kulturvereine (Italienischer Kulturverein, Griechischer Elternverein, etc.) sind eine Art geschützter Raum, aus dem Migrantinnen und Migranten emotionale Kraft und Stärke ziehen und von dem aus sie dann als zivilgesellschaftliche Akteure mit der Mehrheitsgesellschaft in Kontakt treten. Herkunftsheterogene Migrantenselbstorganisationen gruppieren sich um ein gemeinsames Ziel, sind als Dachverbände (z.B. Verband lateinamerikanischer Vereine, Forum Afrikanum etc.) oder themenspezifische Vereine (Moscheenverein, afrikanischer Akademikerverein etc.) einer gemeinsamen Sache verpflichtet. Zusammen sind die Migrantenselbstorganisationen ein wesentlicher Bestandteil der Zivilgesellschaft. Sie erfüllen vielfältige Funktionen der Selbsthilfe und Interessenvertretung und leisten wichtige Beiträge zur gesellschaftlichen Partizipation und Integration von Migrantinnen und Migranten.¹⁶ Die befragten gewerkschaftlich aktiven MigrantInnen gehören ausnahmslos der ersten Einwanderungsgeneration an.

Die Integration von MigrantInnen der zweiten und dritten Generation in die Struktur und Funktionsweise von Kulturvereinen ist nur bei einem Teil der Vereine gelungen. Die hier geborenen MigrantInnen können sich mit den existierenden Formen und Aktivitäten der Migrantenselbstorganisationen oft nicht identifizieren¹⁷. Das bedeutet, dass die Gruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen hier nur eine untergeordnete Rolle spielt. So wurden etwa Personen unter 20 Jahren in die Befragung nicht einbezogen, Auszubildende sind in der Studie nicht repräsentiert. Auch die Gruppe der 21-30

¹⁶ Hunger, Uwe: Von der Betreuung zur Eigenverantwortung. Neuere Tendenzen bei Migrantenevereinen in Deutschland, Münsteraner Diskussionspapiere zum Non-Profit-Sektor, 22/2002

¹⁷ Alle interviewten Vereinsvorstände benennen als wichtige Aufgabe der Vereine, die Jugend besser zu integrieren. Dies bestätigt im Wesentlichen die Ergebnisse einer Repräsentativumfrage von 1996 unter ausländischen Arbeitnehmern. Demnach gaben 16 Prozent der Befragten an, Mitglied in einem deutschen Verein zu sein (Italiener 22 %, Griechen 17 %, ehemaliges Jugoslawien 15 %, Türken 14 %) und 24 % in einem Verein oder Club der eigenen Nationalität. Ausländische Frauen sind dabei viel seltener als ausländische Männer Mitglied in solchen Vereinen bzw. in leitender Funktion engagiert. Es existieren darüber hinaus große Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Über 24 Prozent der jüngeren AusländerInnen (unter 24 Jahre) sind Mitglied eines deutschen Vereins oder Clubs, während es bei den über 45-Jährigen nur 9 Prozent sind. Bei den Vereinen oder Clubs der eigenen Nationalität sind hingegen nur 17 Prozent der jüngeren aber 30 Prozent der älteren Ausländer Mitglied. (vgl. Mehrländer, Ascheberger & Ueltzhöffer 1996: 330 f.)

Jährigen bildet mit unter 10 % der Befragten eine Minderheit. Dementsprechend sind die hier vorgelegten Ergebnisse auch altersbezogen zu interpretieren. Es sind vorwiegend Aussagen über die Altersgruppe der 31-60 Jährigen (84 % der Befragten). Inwiefern die Interviewergebnisse für die Altersgruppen der unter 30 Jährigen und insbesondere für Jugendliche Gültigkeit besitzen müsste in einer gesonderten Interviewreihe untersucht werden.

Herkunft / Geburtsland bzw. Herkunftsland der Familie

Türkei	7	(21,88 %)
Italien	5	(15,63 %)
Griechenland	4	(12,50 %)
Portugal	3	(9,38 %)
Bosnien	3	(9,38 %)
Slowenien	1	(3,13 %)
Serbien	1	(3,13 %)
Kroatien	0	(0,00 %)
Rumänien	1	(3,13 %)
Russland	1	(3,13 %)
Chile	3	(9,38 %)
Iran	1	(3,13 %)
Libanon	1	(3,13 %)
Mosambik	1	(3,13 %)

Informell erworbene Erfahrungen und Qualifikationen

Die befragten Migrantinnen und Migranten sind mehrheitlich in Vereinen und Organisationen engagiert:

- 66,6 % sind Mitglied eines Vereins oder einer Initiative (v.a. herkunftshomogenen Kulturvereine),
- 36,6 % sind ehrenamtlich tätig in Funktionen wie Jugendzentrum, Elternbeirat, Ausländerbeirat. Sie geben Nachhilfe oder unterrichten z.B. Deutsch für türkische Frauen oder sind parteipolitisch engagiert,
- 16,6 % sind in Gewerkschaften aktiv,
- 13,3 % sind im Umfeld einer Kirche oder Glaubensgemeinschaft engagiert.

Weitere informell erworbene Qualifikationen und Fähigkeiten lassen sich wie folgt aufschlüsseln:

- 90 % besitzen einen Führerschein,
- 80 % haben PC-Kenntnisse,
- 53,3 % üben kreative Hobbys aus,
- 46,6 % verfügen über hauswirtschaftliche Kenntnisse, in der Regel Frauen,
- 33,3 % haben Erfahrung in häuslicher Pflege,
- 30 % besitzen handwerkliche Fähigkeiten,
- 10 % haben Erfahrung in der Landwirtschaft.

Dabei ist auffällig, dass die meisten dieser Fähigkeiten fast ausschließlich in Deutschland erworben wurden (76,6 Prozent). 23,3 Prozent der Befragten geben an, dass sie entsprechend Kenntnisse sowohl im Herkunftsland als

auch in Deutschland gesammelt haben. Keine/r der Befragten hat Fähigkeiten ausschließlich aus dem Heimatland mitgebracht.

Deutschkenntnisse

Fast die Hälfte aller befragten MigrantInnen schätzt ihre Deutschkenntnisse (ermittelt auf einer Skala von 1 = sehr gut bis 5 = mangelhaft und als Durchschnitt von Sprechen, Verstehen, Lesen und Schreiben) als sehr gut ein, ein Drittel zwischen sehr gut und gut. Über drei Viertel der Befragten waren schon privat als DolmetscherInnen für andere MigrantInnen tätig. Mehr als die Hälfte der Befragten spricht außer der Muttersprache und Deutsch noch eine weitere Fremdsprache.

Auch wenn einige Personen ihre sprachliche Ausdrucksfähigkeit mit sehr gut (was eigentlich der muttersprachlichen Sprachkompetenz entspricht) vielleicht etwas zu optimistisch bewertet haben, könnte dieses Ergebnis doch darauf hinweisen, dass die Sprachfähigkeit von ehrenamtlich engagierten MigrantInnen überdurchschnittlich hoch ist, auch wenn die meisten in herkunftshomogenen Kulturvereinen aktiv sind. Die Schnittmengen und Berührungspunkte mit Personen und Organisationsstrukturen der Mehrheitsgesellschaft sind doch hoch genug und höher als bei Personen, die einen kleineren sozialen Aktionsradius haben.

Berufliche Entwicklung

Religionszugehörigkeit und Nationalität scheinen in dem hier vorliegenden kleinen Sample für die berufliche Entwicklung keine entscheidende Rolle zu spielen¹⁸, wohl aber die Zeit, in der die Befragten nach Deutschland gekommen sind und wo sie ihre Bildungsabschlüsse erworben haben. Die meisten der befragten MigrantInnen kamen in den 1980er Jahren nach Deutschland und waren zu diesem Zeitpunkt unter 25 Jahre alt. Sie hatten ihre schulische Laufbahn im Heimatland absolviert, meist keinen in Deutschland anerkannten Berufsabschluss und nur wenig Berufserfahrung. Gleichzeitig brachten sie eine hohe Motivation mit, Arbeit zu finden und sich bei der Arbeit zu engagieren.

Etwa ein Drittel der Befragten (35%) hat die formalen Bildungsabschlüsse im Herkunftsland erworben, 41 Prozent in Deutschland und 20 Prozent sowohl im Herkunftsland wie auch in Deutschland.

Wer in den 1970er und 1980er Jahren nach Deutschland kam hatte die Möglichkeit, als ungelernte Arbeitskraft einen dauerhaften Arbeitsplatz zu bekommen und eine vergleichsweise lineare, stabile berufliche Entwicklung zu nehmen. 62 Prozent der Befragten, die überwiegend in dieser Zeit nach Deutschland gekommen waren, stehen in einem stabilen Beschäftigungsverhältnis und haben einen Arbeitsplatz, der ihren formalen Qualifikationen entspricht. Ein Drittel der MigrantInnen arbeitet in einem Anlernberuf unterhalb des formalen Qualifizierungsniveaus. Genau die Hälfte der befragten MigrantInnen arbeitet derzeit in einer kleineren Firma, circa 30 Prozent bei einer großen Firma oder im öffentlichen Dienst.

¹⁸ 35% (11) der Befragten besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit, wobei nur etwa 10% (3) auch in Deutschland geboren sind. 37,5% sind katholisch, 22% muslimisch und 19% gehören keiner Religionsgemeinschaft an.

Für die befragten Frauen bedeuteten die Kindererziehungszeiten fast ausnahmslos einen starken Bruch in ihrer Berufsbiografie. Beim Wiedereinstieg in den Beruf wechselten die meisten Frauen in eine Teilzeittätigkeit und damit den Arbeitgeber und führten ihre Berufstätigkeit als Zuverdienst weiter – oft in einem Beruf, der unterhalb ihres formalen Qualifikationsniveaus liegt.

Berufliche Tätigkeit

Ein knappes Drittel der Befragten, vor allem Männer, arbeitet in der metallverarbeitenden Industrie, als Mechaniker, Werkzeugmacher, als Produktprüferin oder als Ingenieur. Etwa 40% der MigrantInnen sind im Dienstleistungsbereich beschäftigt, als Garderobiere bei einem Theater, als Reinigungskräfte in Gebäudereinigungsfirmen, als Kundenberater bei einer Krankenkasse, als Paketzusteller oder in der Küche einer Kantine. Weitere Personen arbeiten als Drucker, Handwerker oder sind selbständig. 15 Prozent der Befragten sind AkademikerInnen, weniger als die Hälfte davon arbeitet in dem studierten Berufsfeld. 18 Prozent der Befragten sind arbeitslos bzw. in Rente, d.h. derzeit nicht erwerbstätig. Die RentnerInnen üben einen Nebenjob aus.

2.3 Besondere Qualifikationen und Kompetenzen

Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Mediation

Neben den am derzeitigen Arbeitsplatz benötigten Fertigkeiten interessierten im Rahmen dieser Befragung vor allem jene Kenntnisse, die in keiner Arbeitsplatzbeschreibung enthalten sind, jedoch für das soziale Miteinander im Betrieb und die betriebsinternen Organisations- und Produktionsprozesse von zentraler Bedeutung sind. Die Fragen nach den besonderen Qualifikationen verband die Frage nach den geforderten beruflichen Fertigkeiten mit den u.U. nicht sichtbaren lebensweltlich und daher informell erworbenen Kompetenzen.

Auf die Fragen: „Was mussten Sie bei ihren bisherigen beruflichen Stationen Besonderes können?“ „Was können Sie mit Blick auf Ihre jetzige Tätigkeit besonders gut?“ und „Wenn Sie Ihr/e Vorgesetzte/r wären, wofür würden Sie sich besonders loben?“ nennen die meisten Befragten soziale Kompetenzen. Neben den für den Arbeitsplatz geforderten Qualifikationen (z.B. PC-Kenntnisse, Sprachkenntnisse, Diät-Speisen zubereiten) wurden vor allem **Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, bei Konflikten zwischen verschiedenen Menschen zu vermitteln (Mediation)** angegeben:

„Ich sehe die ganzen Facetten der Arbeitswelt, kann viele unterschiedliche Arbeiten auf dem Bau machen, kann das alleine ausüben, weiß, worüber geredet wird. Ich kann aber auch gut mit Kollegen umgehen, kann Verbindungen schaffen und Missverständnisse schon im Vorfeld klären, dass die erst gar nicht entstehen. Probleme sind wie Krankheiten, je früher man sie erkennt, desto besser kann man sie behandeln. Wenn man sie nicht erkennt, wird es schwierig...“

Selbständiger Handwerker, Bosnien, 45¹⁹

„Ich habe Erfahrungen aus unterschiedlichen Ländern und kann auf verschiedene Kulturen eingehen, alles aus mehreren Richtungen betrachten und abwägen. Ich habe eine gute Menschenkenntnis und kann deshalb gut mit Leuten auskommen und ihre Probleme und Sorgen aufnehmen, ihnen Angebote und Vorschläge machen, wie sie ihre Probleme lösen können.“

Kundenberater, Chile, 48

„Als Ausländer habe ich ein besonderes Feeling, andere einzubeziehen. Ich habe die Bereitschaft, mich zu engagieren.“

Bäcker, Italien, 52

„Ich werde manchmal als Springerin eingesetzt und kann gut als Produktprüferin mit unangenehmen, neuen Situationen fertig werden. Ich bin die einzige Frau in der Schicht in einem internationalen Team.“

Produktprüferin, Portugal, 56

Sprachkenntnisse

Viele der Befragten nennen zudem **Sprachkenntnisse** als besonderen Faktor für ihre erfolgreiche berufliche Entwicklung in Deutschland. Da die meisten älteren Befragten als ArbeitsmigrantInnen nach Deutschland gekommen waren und Deutsch nicht systematisch in Sprachkursen lernen konnten, sondern parallel zur Vollzeit-Berufstätigkeit, wird biographisch der Erwerb von guten deutschen Sprachkenntnissen als ein wichtiger Meilenstein gewertet. Andererseits tragen Sprachkenntnisse in der Herkunftssprache dazu bei, einen weiteren Kundenkreis an das Unternehmen zu binden bzw. die Kommunikation zwischen verschiedenen Sprachgruppen im Team zu verbessern.

„Ich habe in Eigeninitiative gut Deutsch gelernt.“

Masseurin, Slowenien, 69

„Als ich im Fotohaus gearbeitet habe, kamen sehr viele Griechen, weil ich sie auf Griechisch beraten konnte.“

Kauffrau, Griechenland, 43

„Ich konnte für meinen Chef dolmetschen, und bei Patienten mit schlechtem Deutsch.“

Arzthelferin, Türkei, 31

„Ich konnte mit serbischen Patienten reden, z.B. im OP und daher eine ganz andere Vertrauensbasis herstellen.“

Küchenhilfe, Serbien, 56

Durchhaltevermögen und Engagement

Des Weiteren werden mehrfach **Durchhaltevermögen, Engagement bzw. „Mitdenken“** als besondere Fähigkeiten genannt. Dies ist vermutlich darauf

¹⁹ Aufgrund der Anonymisierung der Befragung sind die Zitate der Interviewten nur mit der Berufsbezeichnung, dem Herkunftsland der Familie und mit dem Alter der Person versehen.

zurück zu führen, dass es für MigrantInnen neben der Arbeit im Betrieb besonderer Anstrengungen bedarf, ihren Alltag in einer neuen Lebenswelt zu meistern. Dieser Alltag, der für KollegInnen ohne Migrationshintergrund in weiten Teilen selbstverständlich ist, wird nicht bereits durch die wichtigen Sozialisationsinstanzen Familie und Schule vorstrukturiert und vermittelt, sondern muss meist allein bzw. mit Hilfestellung von anderen MigrantInnen oder Freunden erschlossen werden. Insofern können Durchhaltevermögen, Engagement und „Mitdenken“ als wichtige Begleiterscheinungen des beruflichen und lebensweltlichen Integrationsprozesses verstanden werden. Es sind Fähigkeiten, die ansonsten wenig sichtbar und gewürdigt werden.

*„Ich gebe alles fürs Unternehmen und bin immer erreichbar.“
Installateur, Rumänien, 38*

*„Ich kann als Erzieherin die Verantwortung übernehmen. Gegenüber den Kindern und im Team.“
Erzieherin, Portugal, 26*

*„Ich musste mich durchboxen und die Arbeit zum halben Preis machen.“
Ingenieur, Kroatien, 49*

*„Ich habe einen harten Willen und traue mir Sachen zu. Um weiter zu kommen, muss man strebsam sein, sich Ziele setzen und versuchen, die dann auch zu erreichen.“
Kundenberater, Chile, 48*

*„Ich finde Eigenständigkeit, Organisation und Planung wichtig, damit man den Überblick behält.“
Gemüsehändler. Türkei, 28*

*„Ich bin mit einem ganz anderen Elan hergekommen, und das dauert an. Ich lerne gerne Neues dazu. Ich hatte keine finanzielle Unterstützung und keine Beratung. Ich kam mit zwei Koffern an und war auf mich alleine gestellt. Wie man eine Steuererklärung macht, die Schulanmeldung für meinen Sohn, Wer hier geboren und aufgewachsen ist, weiß das noch von früher oder kennt viele Leute, die einem Tipps geben können. Ich musste alles alleine regeln, mich durchboxen, mir stand da keiner bei. Es ist ein ständiger Kampf und es braucht viel Eigeninitiative und Durchhaltevermögen. Man muss eher am Ball bleiben als Leute, die hier geboren sind, für die alles eine Selbstverständlichkeit ist.“
Handwerker, Rumänien, 39*

Migrationsspezifische Kompetenzen

Die Trennung zwischen „besonderen Fähigkeiten“ und „migrations-spezifischen Fähigkeiten“ im Verlauf der Befragung ist aus analytischen Gründen sinnvoll, um zwischen individuellen Fähigkeiten und solchen Kompetenzen zu unterscheiden, die die Personen als Angehörige der Gruppe „MigrantInnen“ erworben haben, auch wenn diese in sich sehr heterogen ist. Zumindest aber aus Sicht der Mehrheitsgesellschaft ist diese heterogene Gruppe durch ein bestimmtes Merkmal, nämlich „Migrationshintergrund“ definiert. Die Frage „Welche Stärken gibt es, die sie besonders wegen ihres Migrationshintergrundes haben?“ zielte deshalb darauf ab, die Rolle der im

Verlauf der individuellen Migrationsgeschichte erworbenen oder vertieften Merkmale zu reflektieren und deren Relevanz für die Berufsbiografie, d.h. die Stellung im Unternehmen im Vergleich zu deutschen Kolleginnen und Kollegen zu benennen und zu bestimmen, welche der migrantenspezifischen Stärken beruflich nutzbar sein könnten.

Offensichtlich werden Flexibilität, Sensibilität hinsichtlich kultureller Unterschiede, Kommunikationsfähigkeit und Durchhaltevermögen mehrheitlich nicht nur als individuelle Eigenschaften bzw. Kompetenzen betrachtet, sondern auch als Stärken, die die Befragten aufgrund ihrer persönlichen Migrationserfahrungen entwickelt oder erweitert haben:

„Ich habe mehr Erfahrungen, die von zwei Generationen und zwei Ländern. Ich weiß einfach mehr. Darum kann ich vergleichen und habe einen weiteren Horizont. Man ist deshalb offener und kann zwei Sprachen. Unsere Kinder haben es da leichter und bequemer.“
Reinigungskraft, Türkei, 42

„Ich denke, die Migranten sind flexibler, können andere besser verstehen und spüren, dass der andere auch was anderes mitbringt, noch mehr kann, als das, was er macht. Jeder bringt eine andere Sicht/andere Denkweise mit, das kann ich gut nachvollziehen, die Deutschen sind in dieser Sache etwas steril.“
Reinigungskraft, Türkei, 41

„Die Bereitschaft, aus sich und der Situation möglichst was zu machen, ist größer. Der Mensch muss offen sein, Arbeiten zu übernehmen, auch wenn er keine Ausbildung hat. Das ist bei den meisten Migranten so. Sonst wären sie hier gar nicht untergekommen.“
Projektassistentin, Italien, 57

„Ich weiß die Arbeit sehr zu schätzen, weil ich in der Heimat nicht die Möglichkeit gehabt hätte, eine gute Arbeit zu finden.“
Maschineneinsteller, Italien, 57

„Ich kann mich in einem fremden, unbekanntem Umfeld behaupten. Als Migrant muss ich in der Regel meine Arbeit besser machen als hiesige Mitarbeiter.“
Sachbearbeiter, Chile, 49

„Man kann verschiedene Situationen vergleichen und besser einschätzen und so einen mittleren Weg zwischen Kulturen finden und immer das Beste auswählen.“
Angestellte in Sicherheitsfirma, Griechenland, 49

2.4 Potenziale

Mit der Frage „Welche Fähigkeiten gibt es, die Sie im Moment nicht nutzen können?“ sollte auf die ganze Bandbreite von Fähigkeiten Bezug genommen werden, die aufgrund der aktuellen Arbeits- oder Lebenssituation brach liegen. Interessant ist, dass rund ein Drittel der Befragten organisatorische, kreative und pädagogische Kompetenzen anführt – Fähigkeiten, die während des ehrenamtlichen Engagements im Rahmen der Vereinsarbeit gefragt sind, entwickelt und ausgebaut werden.

*„Mein soziales Engagement“
Ingenieur, Kroatien, 49*

*„Mein Aufgabenbereich ist mir zu eng gefasst. Ich würde gerne selber die Arbeit planen.“
Küchenhilfe, Mozambik, 40*

*„Ich könnte noch mehr organisieren.“
Geschäftsführer Kulturzentrum, Türkei, 46*

*„Pädagogische Fähigkeiten. Außerdem bin ich sehr lernfähig.“
Büroangestellte, derzeit arbeitslos, Libanon, 35*

*„Meine Kreativität. Die Arbeit ist mir zu technisch.“
KFZ-Meister, Chile, 52*

Auf die Frage „Was würden Sie gerne besser können?“ und „Was würden Sie gerne noch dazu lernen?“ drücken etwa 10 Prozent der Befragten ihre Zufriedenheit aus über das, was sie bisher erreicht haben:

*„Mein Job ist ein ziemlich idealer Job.“
Kauffrau, Griechenland, 43*

*„Ich bin zufrieden, so wie es ist.“
Kroatien, Garderobiere, 52*

*„Mir fällt gerade nichts ein.“
Elektroinstallateur, Italien, 53*

Diese Befragten haben das Gefühl, den beruflichen Anforderungen voll zu entsprechen und zweifeln daran, dass sie sich durch Weiterqualifikation beruflich verbessern können. Das verweist darauf, dass der Weg, den die Migrantinnen und Migranten bisher zurückgelegt haben, als erfolgreich bewältigte Anforderung empfunden wird. Vielleicht scheuen sie sich auch davor, mit dieser Antwort Schwächen offen zu legen.

Andere Befragte beschreiben kleinere subjektiv empfundene Wissenslücken und -defizite. Etwa ein Viertel der Befragten würde gerne die Deutschkenntnisse und rhetorischen Fähigkeiten weiter verbessern. Ebenso werden weitere lebensweltliche und berufliche Fertigkeiten benannt wie Fremdsprachenkenntnisse, Computerkenntnisse, Psychologie, Buchhaltung oder der Erwerb eines qualifizierteren Abschlusses.

*„Es gibt so viel, was ich noch gerne besser können wollte oder lernen wollte. Im Moment ist es zu stressig, aber ich möchte mein ganzes Leben lang immer wieder etwas Neues lernen.“
Geschäftsführer Kulturzentrum, Türkei, 46*

Nur wenige können sich vorstellen, sich durch berufliche Weiterqualifizierung ein konkretes neues Feld in einem bestimmten Tätigkeitsprofil zu erschließen.

Der Stolz darauf, was die Einzelnen bisher erreicht haben, kommt auch in einem Teil der Antworten auf die Frage „Was würden Sie gerne arbeiten? Welche Tätigkeit würden Sie gern ausüben?“ zum Ausdruck.

*„Ich kann mir nichts anderes vorstellen.“
Maschinenbautechniker, Italien, 52*

*„Es ist gut wie es jetzt ist. Ich bin mit kleinen Dingen zufrieden. Meine Kolleginnen sind sehr nett.“
Kroatien, Garderobiere, 52*

Den größeren Teil der Befragten beflügelt diese Frage dazu, berufliche Träume zu äußern. So wäre ein Kundenberater bei einer Krankenversicherung gerne Tanzlehrer oder Eheberater. Eine arbeitslose Frau ohne Berufsausbildung würde gerne als Buchhalterin oder Erzieherin arbeiten. Eine andere Befragte, die bei einem Sicherheitsunternehmen arbeitet, wünscht sich als Lehrerin oder in der Sozialforschung tätig werden zu können. Ein Mechaniker würde gerne Ingenieur werden und eine Sozialarbeiterin, die im Bereich Gewaltprävention arbeitet, hat den Traum, ein interkulturelles Begegnungszentrum zu gründen.

Auch die Frage danach, wie die Berufsbiografie im Heimatland verlaufen wäre, verleiht der Phantasie einiger der Befragten Flügel. Gleichwohl denken nur 10 Prozent der interviewten Personen, dass ihre berufliche Laufbahn dort besser verlaufen wäre, während 28 Prozent glauben, dass sich ihr beruflicher Weg in etwa gleich entwickelt hätte. 21 Prozent der Befragten vermuten, ihr Berufsweg wäre im Herkunftsland schlechter verlaufen. Der Rest ist sich nicht sicher.

*„Ich wäre vielleicht Hirte gewesen.“
Gemüsehändler, Türkei, 28*

*„Ich war zuhause ein guter Schüler. Vielleicht wäre ich Akademiker geworden?“
Elektroinstallateur, Italien, 53*

*„Ich hätte gerne Medizin studiert. Wahrscheinlich hätte ich zuhause eine andere Arbeit gemacht, vielleicht im Gesundheitsbereich.“
Kundenberater, Chile, 48*

*„Ich glaube, dass ich Anwältin geworden wäre.“
Angestellte einer Sicherheitsfirma, Griechenland, 49*

*„Ich hätte einen Schulabschluss gemacht und wäre Journalistin oder bei einer Hilfsorganisation.“
Küchenhilfe, Mozambik, 41*

*„Ich hätte zuhause keine Chance gehabt. Mir blieb nur die Emigration als Alternative, egal wohin.“
Maschinenbautechniker, Italien, 51*

*„Ich wäre wohl Näherin in einem kleinen Betrieb geworden mit einer kreativeren Arbeit.“
Produktprüferin, Portugal, 54*

*„Ich wäre vielleicht Polizist geworden oder irgendwas im Tourismus. Viel mehr gab es dort nicht, wo ich herkomme.“
Maschineneinsteller, Italien, 57*

„Im Libanon würde ich als verheiratete Frau nicht arbeiten.“

Vielfalt ist das Salz in der Suppe oder: „Warum sollen Betriebe MigrantInnen einstellen?“ Diese Frage zielt darauf ab, den Umgang von Betrieben mit Diversität und kultureller Vielfalt aus der Sicht von MigrantInnen zu betrachten. Interessant ist, dass knapp 40 Prozent der Befragten die Meinung vertritt, dass multikulturell zusammengesetzte Teams ein großes kreatives Potenzial besitzen.

*„Migranten haben oft mehr Phantasie. Sie haben eine andere Mentalität und mehr Lebensfreude. Die Mischung ist wichtig.“
Maschineneinsteller, Italien, 57*

*„Vielfalt ist das Salz in der Suppe.“
KFZ-Meister, Chile, 52*

*„Positive und negative Erfahrungen durch die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen erweitern den Blickwinkel.“
Sachbearbeiter, Chile, 49*

*„Es bringt neue Ideen, eine andere Mentalität wirkt sich auf die Arbeitsatmosphäre aus, es gibt neue Perspektiven sozialer Beziehungen.“
Geschäftsführer Kulturzentrum, Türkei, 46*

*„Es bringt neue Erfahrungen für die Firma, sie hat die Chance, etwas Neues zu lernen.“
Kundenberater, Chile, 48*

„Um Betriebskulturen zu internationalisieren und Kontakte aufzubauen.“

*„Migranten können den Zugang zu anderen Ländern öffnen“
Bauingenieurin, Griechenland, 41*

*„Migrantinnen im Betrieb spiegeln die Gesellschaft wider.“
Gemüsehändler, Türkei, 28*

Flexibilität wird auch an dieser Stelle als ein positiver Faktor genannt: MigrantInnen könnten sich schneller in andere Aufgabenbereiche hineinarbeiten und seien es gewohnt, sich schnell umzuorientieren. Auch die hohe Bereitschaft, zu arbeiten wird ins Feld geführt. MigrantInnen seien arbeitswilliger, da sie weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten. Sie hätten zudem Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dies sei vorteilhaft für Betriebe. Zudem meinen einige, dass MigrantInnen bereit seien, für weniger Geld zu arbeiten.

Je stabiler die berufliche Biografie der Befragten verlaufen ist, desto häufiger wird die Meinung vertreten, dass nicht die Herkunft einer Person, sondern Persönlichkeitsmerkmale entscheidend für die berufliche Integration seien.

*„Die Nationalität ist egal – es kommt darauf an, ob jemand arbeiten will und die Sache gut macht.“
Küchenhilfe, Serbien, 54*

*„Es geht um Qualifikation unabhängig von Nationalität.“
Sozialpädagogin, Türkei, 45*

*„Ein Betrieb muss von einem Migranten das Gleiche erwarten wie von einem Deutschen.“
Masseurin, Slowenien, 69*

2.5 Tipps für junge und Neu-MigrantInnen

Das Meinungsbild zu diesem Themenbereich ist unter allen Befragten – unabhängig von Bildung, Alter, Geschlecht, Religion, Arbeitssituation – vergleichsweise homogen. Als entscheidend für den erfolgreichen Einstieg in das Arbeitsleben werden folgende Faktoren genannt:

- *„gute Deutschkenntnisse“ halten über 50 Prozent für wichtig*
- *„Bildung und Weiterbildung“ betrachten über 50 Prozent als wesentlich*
- *„sich nicht nur unter Landsleuten bewegen“ antwortet ein Drittel*
- *„fleißig sein“ und „flexibel sein“ sagen jeweils 14 Prozent*
- *„pünktlich sein“ nennen 10 Prozent*

Interessant ist, dass „typisch deutsche“ Tugenden wie Disziplin, Fleiß oder Pünktlichkeit für viele der Befragten zentrale Werte sind, um weiter zu kommen und sich in Deutschland beruflich zu positionieren. Aus diesem Grund geben sie jungen MigrantInnen bei der Arbeitssuche bzw. für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Empfehlungen wie:

- *„Spielregeln befolgen“*
- *„Rechte und Pflichten einhalten“*
- *„Deutschland akzeptieren“*
- *„Vorurteile beiseite legen“*

Welche wichtigen Erfahrungen und Erlebnisse prägten Ihr Leben?

Mit dieser Frage sollte noch einmal die Relevanz des Migrationsprozesses gegenüber anderen lebensweltlichen oder persönlichen Erfahrungen herausgefiltert werden. Interessant ist im Kontext dieser Studie, dass ein Großteil Befragten nicht explizit auf Erfahrungen im Verlauf des Migrationsprozesses Bezug nimmt, sondern eher Erfahrungen aus biographisch wichtigen Lebensphasen anführt, wie etwa die Herausbildung von Identität und Selbstbewusstsein, oder Erfahrungen mit Krieg oder Tod.. Auch wenn eine quantitative Aufzählung die dahinter stehenden Erlebnisse und Werte nur ungenügend herausarbeiten kann, so könnte die Hypothese formuliert werden, dass bei den Befragten ein wesentlicher Teil der prägenden persönlichen Erfahrungen nicht migrationsspezifisch sind, aber einschneidende

Erfahrungen oder wichtige Haltungen durch Rahmenbedingungen im Verlauf des Migrationsprozesses verstärkt wurden.

Im Einzelnen werden folgende prägenden Faktoren genannt:

- 22,5 Prozent (nur Frauen) stellen die Familie bzw. die Herausforderung, Beruf und Familie in Einklang zu bringen und einen Beruf zu erlernen sowie auszuüben in den Vordergrund.
- 20 Prozent sprechen von Selbstbewusstsein, Selbständigkeit, Selbstverwirklichung.
- für 15 Prozent ist das Bemühen um Ausgleich, das Eintreten gegen Ungerechtigkeit und das Vermitteln von Verständnis füreinander ein zentrales Anliegen, meist im Rahmen eines langjährigen politischen oder gewerkschaftlichen oder vereinsbezogenen Engagements.
- 15 Prozent nennen Kriegserlebnisse bzw. Erfahrung mit einer Diktatur.
- 7,5 Prozent halten individuelle Charaktereigenschaften wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit für prägend.
- 7,5 Prozent nennen die Suche nach Geborgenheit oder den eigenen Wurzeln in einem nicht vertrauten Umfeld als wesentliche Herausforderung.
- 5 Prozent sind stolz, etwas bewegt zu haben.
- 5 Prozent nennen die Zusammenarbeit mit anderen als eine prägende Erfahrung.

2.6 Informelle Kompetenzen und ehrenamtliches Engagement

Die Fähigkeiten, die Migrantinnen und Migranten durch ihr ehrenamtliches Engagement und ihre Betätigung in Vereinen erworben haben, sind vielfältig. Besonders werden Erfahrungen bei der Organisation von Veranstaltungen und Festen angeführt, aber auch Kenntnisse im Finanzmanagement und in der Buchhaltung. Mehrfach wird auch die Fähigkeit genannt, andere zu motivieren und zusammenzuführen.

*„Ich kann motivieren, erziehen, Leute organisieren. Ich habe die Fähigkeit, etwas aus den Menschen herauszuholen.“
Kundenberater, Chile, 48*

*„Ich kann gut organisieren, Leute vernetzen. Ich kann auf Leute zugehen, sie ansprechen und zwischen unterschiedlichen Leuten vermitteln. Sie kommen auch auf mich zu, weil ich Einfühlungsvermögen habe. Ich bin im Vorstand von drei Vereinen. In einem Kulturverein, im Vorstand eines Dachverbands und beim Bürgerradio. Im Vereinsleben bin ich so etwas wie eine Führungspersönlichkeit. Das ist sehr wichtig für mich.“
Handwerker, Rumänien, 39*

*„Das wichtigste ist meine Kommunikationsfähigkeit – egal mit wem und mit welchem Glauben. Ich habe Respekt für andere und nehme die Menschen, wie sie sind.“
Büroangestellte, Libanon, 35*

Durch ihr Engagement in Vereinen und Organisationen setzen sich Migrantinnen und Migranten sicherlich überdurchschnittlich mit den Werten und Normen der eigenen bzw. ihrer Herkunftsgesellschaft und denen der deutschen Gesellschaft auseinander. Dies wiederum hat zur Folge, dass das Verständnis für Probleme, Zusammenhänge und kulturelle Überschneidungssituationen wächst. Durch die aktive Beschäftigung mit der eigenen Kultur und den Herausforderungen der Gesellschaft des Aufnahmelandes steigt auch der Grad der subjektiven Integration. „Das Selbstbewusstsein wächst, wenn man eine positive Akzeptanz erfährt“, sagt eine Italienerin, die zunächst als Sekretärin arbeitete und sich dann über ihre ehrenamtliche Mitarbeit in verschiedenen Kultureinrichtungen und Vereinen – vor allem durch die Teilnahme an Theatergruppen – beruflich besser positionieren konnte und inzwischen im Projektmanagement tätig ist. „Ich habe gelernt, etwas selbst in die Hand zu nehmen und zu organisieren. Ich setze mir Ziele und habe gesehen, dass man etwas bewegen kann. Im Betrieb und mit anderen zusammen“, bestätigt auch ein gewerkschaftlich und im Verein organisierter Maschinenbautechniker aus Italien.

„Ich habe gelernt, loszulassen und dann wieder Aufbauarbeit zu leisten. Ich kann mit Misserfolgen umgehen und akzeptiere, dass sich gelegentlich andere durchsetzen. Ich kann mich jedoch als Frau durchsetzen und Stärke zeigen. Ich kann organisieren und habe Veranstaltungen mit 500 bis 800 Personen durchgeführt. Ich habe erfahren, dass Migration geklappt hat“, beschreibt eine 43jährige Griechin ihre Erfahrungen aus dem Ehrenamt, die sie jetzt auch professionell in die Veranstaltungsorganisation einbringt.

3. Explorative Studie – Teil 2

Wahrnehmung von interkulturellen Kompetenzen und Umgang mit Vielfalt im Betrieb

In dem zweiten Teil der Studie stand die Fremdwahrnehmung der Stärken und Kompetenzen von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund durch die Unternehmen im Vordergrund. Durch deren Auskunftsbereitschaft und Offenheit entstand ein sehr facettenreiches Bild, das im Folgenden nachgezeichnet wird. Es sind Antworten auf die zentrale Fragestellung der Studie:

Welche Fähigkeiten und Stärken nehmen Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund wahr?

3.1 Überblick über die wichtigsten Ergebnisse

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

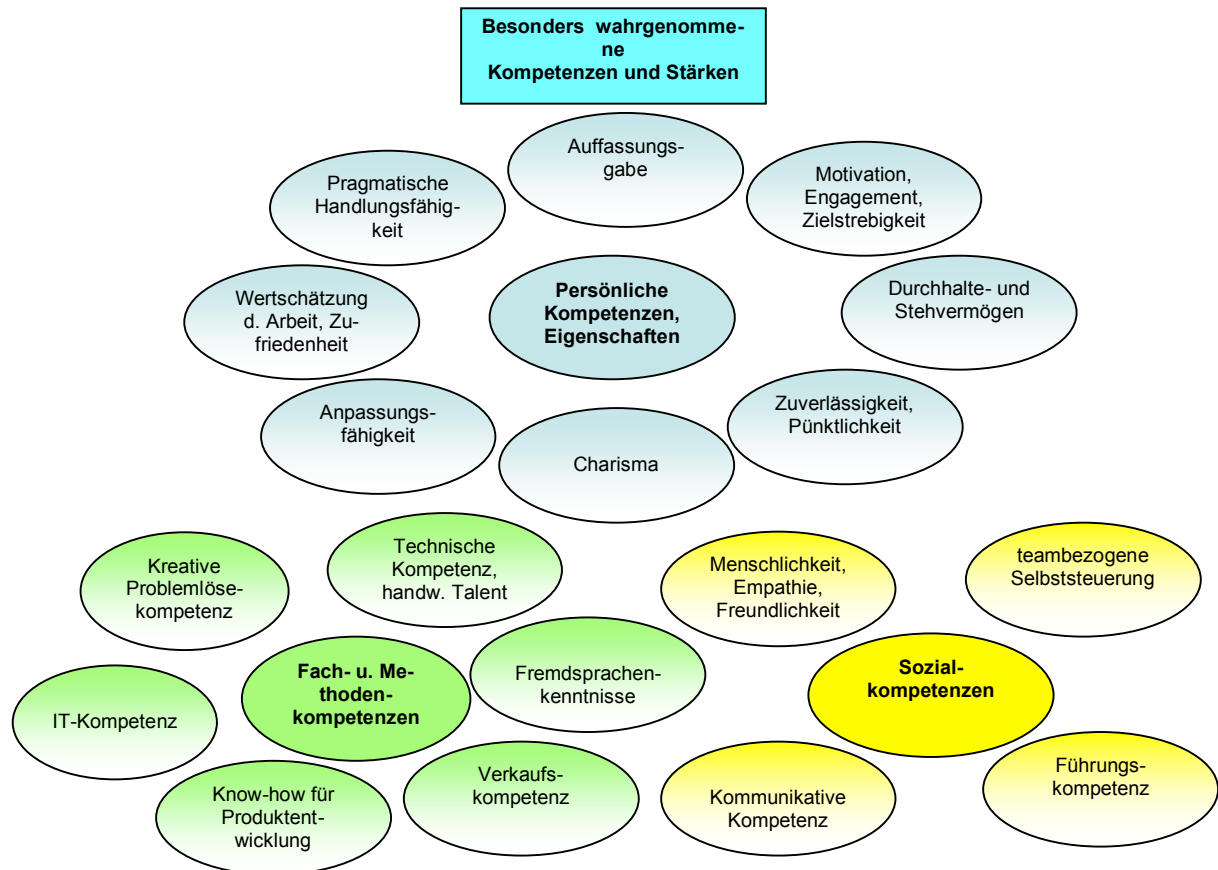
1. Am häufigsten nennen die zehn befragten Personalverantwortlichen Fähigkeiten und Stärken von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, die dem Feld der **persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften** zuzurechnen sind (23 Nennungen). Das am zweithäufigsten genannte Kompetenzfeld ist der Bereich der **sozialen Kompetenzen** (13 Nennungen). Schließlich werden besondere **Fach- und Methodenkompetenzen** angegeben (10 Nennungen).
2. Über die Hälfte der Befragten nimmt bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund eine besonders **hohe Motivation, Lernbereitschaft und Zielstrebigkeit** wahr. Hier fallen insbesondere Auszubildende positiv auf. In den Interviews werden verschiedene Gründe dafür vermutet: Druck durch die Familie (bei Auszubildenden), Kompensation des Migrationsstatus bzw. eines damit verbundenen Minderwertigkeitskomplexes, Karrierefortkommen durch „doppelte Anstrengung“.
3. **Zuverlässigkeit sowie Durchhalte- und Stehvermögen** werden ebenfalls als besondere Stärken wahrgenommen.
4. Besonders bemerkenswert erscheint knapp der Hälfte der Befragten eine Kompetenz, die sich mit den Begriffen **pragmatische Handlungsfähigkeit, Realitätssinn und hohe Auffassungsgabe** beschreiben lässt. Die Befragten vermuten – insbesondere bezogen auf weibliche Auszubildende – dass deren spezifische Sozialisation und damit verbundene Aufgaben der Betreuung von jüngeren Geschwistern für diese Handlungskompetenz ausschlaggebend ist.
5. **Wertschätzung und Zufriedenheit** bezogen auf die Arbeit sowie **Anpassungsfähigkeit** der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund nehmen drei Befragte wahr.
6. **Charisma, Persönlichkeit** und eine damit verbundene **besondere Fähigkeit auf KundenInnen** einzugehen hält eine Befragte aus

dem Friseurhandwerk in Bezug auf die weiblichen Beschäftigten im Altersbereich von 15 – 25 Jahren für besonders bemerkenswert. Möglicherweise ist dies eine Kategorie, die in allen Berufen mit Kundenkontakt eine besondere Rolle spielt.

7. **Gute kommunikative Kompetenzen** – insbesondere auch im Hinblick auf KundInnen – sowie eine besonders **ausgeprägte Menschlichkeit und Empathie** sind Fähigkeiten aus dem Bereich der Sozialkompetenzen, die in fast allen Interviews – in verschiedenen Facetten - zum Vorschein kommen. Zweimal wird bezogen auf weibliche Beschäftigte von einer besonderen Kompetenzen der **Selbststeuerung im Team** gesprochen. Ebenfalls zweimal wird **Führungskompetenz** als besondere Fähigkeit wahrgenommen.
8. Im Bereich der Fach- und Methodenkompetenzen ist bemerkenswert, dass von besonderen **technischen Fertigkeiten und Talenten** der Beschäftigten mit Migrationshintergrund berichtet wird. Als Gründe werden dafür einschlägige Vorerfahrungen in den Herkunftsländern bzw. in der häuslichen Familienarbeit vermutet.
9. **Gastronomische Kenntnisse** der Beschäftigten werden in den Bereichen Bäckerei und Hotellerie für die **Produktentwicklung** von Unternehmen – eher zufällig und punktuell – genutzt. Sehr viel spezifischer ist der Einsatz von **IT-Kompetenz** von indischen Fachkräften. Deren Know-how wird – so das Beispiel eines befragten IT-Unternehmens – gezielt gesucht und kostengünstig eingekauft. Auffallend ist dabei, dass diese Fachkräfte über besonders kreative Problemlösekompetenzen verfügen.
10. Den Nutzen von **Fremdsprachenkenntnissen** der Beschäftigten heben lediglich zwei InterviewpartnerInnen hervor. Einmal wird eine besondere **Verkaufskompetenz** angegeben.
11. Die genannten Fähigkeiten und Stärken werden in den allermeisten Fällen **im Kontext der Arbeit wahrgenommen – durch Beobachtung oder Feedback von Vorgesetzten oder KundInnen**. Vorstellungsgespräche spielen dabei eher eine untergeordnete Rolle.
12. Die allermeisten der genannten Stärken dürften **informell erworben** sein. Dies gilt sicher für den Bereich der persönlichen Kompetenzen, aber auch für den Bereich der Sozialkompetenzen und für einen Teil der Fach- und Methodenkompetenzen.
13. Ein **Nachweises über ehrenamtliche Tätigkeiten** als Teil der Bewerbungsunterlagen würde von den allermeisten Befragten positiv eingeschätzt werden. Jedoch kommt dies in der Realität so gut wie nicht vor.
14. Ein bewusst konzipiertes **Diversity Management** ist bei keinem der befragten Unternehmen zu beobachten. Jedoch gibt es vereinzelt Managementstrategien, die Elemente von Diversity Management aufweisen und als Form dieses Ansatzes interpretiert werden können.
15. Im Hinblick auf die **Entwicklung von spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen** für Beschäftigte mit Migrations-

hintergrund werden ganz verschiedene Ideen genannt wie etwa Sprachförderung oder spezifische Fachschulungen. Der Bedarf an entsprechenden Maßnahmen wird unterschiedlich eingeschätzt.

Die folgende Skizze gibt einen Überblick über die in der Befragung zum Vorschein gekommenen Stärken und Kompetenzbereiche:



Aufschlüsselung der einzelnen Nennungen nach Unternehmen:

Persönliche Kompetenzen und Eigenschaften							
Motivation, Engagement, Zielstrebigkeit	Durchhalte-/Stehvermögen	Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit	Charisma	Anpassungsfähigkeit	Wertschätzung d. Arbeit, Zufriedenheit	Pragmatische Handlungsfähigkeit	Auffassungsgabe
Bäcker B Büro Metall Friseur IT-Firma Reinigungsfirma	Theater	Bäcker A Theater Büro Reinigungsfirma	Friseur	Krankenhaus Theater	Büro Theater Bäckerei A Reinigungsfirma	Bäcker A Bäcker B Friseur Theater	Bäcker B

Sozialkompetenzen			
Kommunikative Kompetenz	Menschlichkeit, Empathie, Freundlichkeit	Teambezogene Selbststeuerung	Führungskompetenz
Büro Friseur Metall Bäcker A Bäcker B	Krankenhaus Theater Bäcker A IT-Firma	Krankenhaus Theater	Friseur Theater

Fach- und Methodenkompetenzen					
Kreative Problemlösekompetenz	Technische Kompetenz, handwerkliches Talent	Fremdsprachenkenntnisse	Know-How für Produktentwicklung	IT-Kompetenz	Verkaufskompetenz
IT-Firma	Bäcker B Metall Friseur	Hotel Büro	Bäcker B Hotel	IT-Firma	Büro

3.2 Fragestellung und Arbeitshypothesen

Zur Methode

Die Frage: „**Welche Stärken und Kompetenzen nehmen Unternehmen bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund wahr?**“ wurde in der einschlägigen Forschung bislang kaum gestellt. Entsprechende empirische Untersuchungen sind Mangelware (Ausnahme: Schmid/Knobel 2004). Es scheint bisher unüblich zu sein, den Fokus auf Stärken der Zielgruppe Beschäftigte mit Migrationshintergrund zu richten. Aufgrund bislang kaum vergleichbarer Untersuchungen hat auch dieser Teil der Studie explorativen Charakter. Die Thematik wird inhaltlich erschlossen und in ihren verschiedenartigen Aspekten dargestellt.

Um das noch unbekanntes Feld zu erschließen wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt: Dabei war es notwendig, auf ein teilstandardisiertes Verfahren zurückzugreifen. Nur so konnte gewährleistet werden, dass auch unerwartete Phänomene, die sich erst im Lauf eines Interviews zeigten, erhoben und sichtbar gemacht werden konnten. Es wurden Experteninterviews mit Personalverantwortlichen geführt, um deren spezifisches Experten- und Erfahrungswissen sowie deren Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster in Bezug auf MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund zu erkunden.

Insgesamt wurden zehn Personalverantwortliche aus kleinen und mittleren Unternehmen der Region Stuttgart befragt. Die Interviews waren auf eine Dauer von ca. 30 Minuten angelegt, um den Zeitaufwand für die Befragten in einem für das Unternehmen vertretbaren Rahmen zu halten. Es erwies sich als sinnvoll, die Dauer so knapp zu kalkulieren, denn die Befragten nahmen sich für das Interview entweder während des regulären Arbeitsprozesses oder aber in einer Pause Zeit.

Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, einen Mix an unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern zu erhalten. In der Befragung sind dabei vorwiegend nicht-akademische Berufe repräsentiert, was der Philosophie des zip-Projektes geschuldet ist. Die jeweiligen Funktionen, die die Befragten ausüben, unterscheiden sich durchaus. Im Einzelnen nahmen an der Befragung teil:

- vier FirmeninhaberInnen (zwei Bäckereien, Friseursalon, Gebäudereinigungsfirma)
- zwei GeschäftsführerInnen (Hotel, Bürofachgeschäft)
- eine Personalreferentin (IT-Unternehmen)
- ein Personalleiter (Krankenhaus)
- ein Vorarbeiter (Theater)
- ein Leiter einer Aus- /Weiterbildungsabteilung (Arbeitgeberorganisation im Bereich Metall)

Der Zugang zu den Interviewpartnern erwies sich als zeitintensiv. Nicht alle angefragten Unternehmen waren bereit, zusätzliche Zeit zu investieren. Die Kontakte zu den interviewten Unternehmen kamen vor allem über direkte Telefonanfragen zustande.

Die Gespräche wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Die Auswertung erfolgte zweistufig. In einem ersten Schritt wurden die Interviews abgehört und zentrale Passagen transkribiert. Im zweiten Schritt

wurde das gesamte Material vergleichend gesichtet und auf Gemeinsamkeiten, typische Aussagen und Unterschiede hin befragt. Auf diese Weise kristallisierten sich zentrale Themen heraus, die in dieser Studie dargestellt sind.

Strukturdaten der befragten Unternehmen:

Tabelle 1: Allgemeine Daten

Branche / Unternehmen	Funktion InterviewpartnerIn	Anzahl MitarbeiterInnen (gesamt)	Migrationsanteil ²⁰ (gesamt)	Angaben zum Geschlechterverhältnis (gesamt)
Handwerk				
Bäckerei A	Firmeninhaber	50		im Verkauf nur Frauen
Bäckerei B	Firmeninhaber	45 (davon im Verkauf: 30, Produktion/ Auslieferung: 15)	über 50%	vor allem Frauen im Bereich Verkauf vor allem Männer im Bereich Produktion (Backstube)
Friseursalon	Firmeninhaberin (gemeinsame Firmenleitung mit ihrem Ehemann)	10 (plus 4 Aushilfen)	70%	93 % Frauen, 7 % Männer
Metall	Referatsleiter Aus- und Weiterbildung	9 (Geschäftsstelle), 2500-3000 Betriebe sind repräsentiert	mindestens 50 %	über 95 % Männer
Einzelhandel				
Bürofachgeschäft	Geschäftsführer	10	30 %	60% Frauen, 40% Männer
Hotellerie				
Hotel	Hoteldirektorin	30	50%	70% Frauen, 30% Männer
Dienstleistungssektor				
Gebäude-reinigungs-unternehmen	Geschäftsführerin	160 (25 festangestellt, 135 geringfügig beschäftigt)	80%	Festangestellte: 60 – 70% Männer Geringfügig Beschäftigte: 65% Frauen, 35 % Männer
Gesundheitssektor				
Krankenhaus	Leiter der Personalabteilung	über 200	13%	95 % Frauen in den Bereichen Küche und Hauswirtschaft
IT-Branche				
IT-Unternehmen	Personalreferentin	über 200 (auch Standorte: Frankreich, Schweiz, Österreich, Rumänien)	20 %	über 60% männliche Mitarbeiter
Kultursektor				
Theater	Vorarbeiter (Abteilung Foyerorganisation)	über 200 Bereich Foyer: 16		

Tabelle 2: Daten zu den Beschäftigten mit Migrationshintergrund (bezogen auf die Unternehmensbereiche, die im Interview thematisiert wurden)

Unternehmen	Bereiche, in denen der Migrationsanteil besonders hoch ist	Nationen (Anzahl in absoluten Zahlen)	Angaben zum Geschlechterverhältnis	Angaben zum Alter
Bäckerei A	kein spezifischer Bereich	Vietnam (1), Türkei (1), Russland (1), Rumänien (1)	3 Frauen (Verkauf), 1 Mann (Fahrer)	
Bäckerei B	Verkauf und Produktion (über 50%)	15 Nationen, vor allem: Bosnien, Mazedonien, 1 Azubi aus dem südlichen Afrika, 1 Azubi aus Australien	Verkauf: vor allem Frauen Produktion: vor allem Männer	fast alle MitarbeiterInnen sind unter 40 Jahre (2 sind über 40 Jahre alt) vier Azubis (Bäcker)
Friseursalon	kein spezifischer Bereich	Griechenland (2) Türkei (2) Italien (2) Mazedonien (1)	6 Frauen, 1 männlicher Azubi (Türkei)	18 – 38 Jahre 4 Azubis (Türkei, Griechenland, 2 x Italien)
Metall	Produktiver Bereich (mindestens 50%)	v.a. Türkei und Osteuropa (Russland, Polen), weitere Nationen	insgesamt über 95 % Männer	alle Altersgruppen (ca. 2000-3000 Azubis in den gesamten Ausbildungsjahren)
Bürofachgeschäft	Verkauf (30 %), Abteilungsleiter Bereich Bürobedarf ist türkischer Herkunft	Türkei (2) Russland (1)	2 Männer (Verkauf) 1 Frau (Teilzeit)	18 – 30 Jahre 1 Azubi ist türkischer Herkunft
IT-Unternehmen	kein spezifischer Bereich Berufsgruppen Türkei: Ingenieure, Maschinenbauer Indien: Programmierer	Türkei, Indien (v.a. Softwareentwicklung), Russland, Ukraine, England, USA, Schweiz, Österreich		16 – 50 Jahre Türkei (zweite und dritte Generation)
Gebäudereinigungsunternehmen	kein spezifischer Bereich (v.a. Angelernte, ca. 80%)	v.a. Portugal (über 50%), Spanien (Vorarbeiter), Italien, ehem. Jugoslawien	Analog allgem. Angabe	19 – 60 Jahre (zur Zeit ein Azubi)
Krankenhaus	vor allem im Bereich Anlernertätigkeiten: Küche (60%) Hauswirtschaft (95%)	26 Nationen: Griechensch. (34) Italien (17) Bosnien (13) Portugal (12) u. a.	95 % Frauen (Küche, Hauswirtschaft)	40 – 60 Jahre
Hotel	Etage / Zimmermädchen 100% (nur die Hausdame ist Deutsche) Küche (3 Personen) Rezeption (3 Personen)	Etage: Ehemal. Jug. (2), Irak, Türkei, Russl., China, Vietnam (je 1) Restaurantleiter: Österreicher Küche: Beikoch Türkei (1), Spülerin Ehemal. Jug. (1) Rezeption: Türkei (1) Russland (2)	100% Frauen im Bereich Etage	ab 20 Jahre „sehr gemischt“ drei Azubis (deutsch)
Theater	Foyerbereich (80 %) (geringer Anteil im Bühnenbereich)	Kroatien (3), Serbien (2) Griechenland (2) Türkei (1), Rum.(1)	8 Frauen, 1 Mann (Türkei), (alle im Foyer)	Ø 47 Jahre

Anmerkungen zur Wahrnehmung von Stärken

Gegenstand dieser Untersuchung ist die Frage, welche Fähigkeiten und Stärken Personalverantwortliche bei ihren Beschäftigten mit Migrationshintergrund wahrnehmen. Das bedeutet, dass die Wahrnehmungen der Befragten das Kernstück des erhobenen Materials bilden. Deshalb sind einige Anmerkungen zum Thema Wahrnehmung sinnvoll, um die in den Interviews gemachten Aussagen adäquat einordnen zu können.

Wahrnehmung ist stets ein subjektiver Akt der Konstruktion von Wirklichkeit. Es liegt zunächst im Auge der Betrachterin oder des Betrachters, ob und welche Stärken die Befragten bei ihren MitarbeiterInnen sehen. Je nach Blickwinkel und Standpunkt fällt der Beobachterin oder dem Beobachter dieses oder jenes auf. Je nach eigener Relevanz- und Wahrnehmungsstruktur wird dabei das Beobachtete als mehr oder weniger bedeutsam eingeordnet und bewertet. Die eigene Brille entscheidet damit über das, was wahrgenommen wird, welche Merkmale und Fähigkeiten einer anderen Person bemerkt werden. Ob das, was wahrgenommen wird, auch „tatsächlich“ so ist, steht dabei zunächst auf einem anderen Blatt. Aus der Wahrnehmungspsychologie ist bekannt, dass sich Selbst- und Fremdwahrnehmung mitunter erheblich unterscheiden können.

Inwiefern also die Aussagen in den Interviews tatsächlich die Stärken und Fähigkeiten von Beschäftigten adäquat wiedergeben ist im Rahmen dieser Studie nicht ohne weiteres zu beurteilen. Dazu müssten vertiefende empirische Studien durchgeführt werden. Wiedergegeben werden hier lediglich die Wahrnehmungen der Befragten. Dies bedeutet auch: Wenn etwa im Rahmen dieser Untersuchung zum Vorschein kommt, dass vier Befragte bei ihren MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund eine besondere Zuverlässigkeit wahrnehmen, so bedeutet dies noch lange nicht, dass die MitarbeiterInnen der anderen sechs Befragten unzuverlässig sind. Es kann sein, dass für jene sechs Befragte Zuverlässigkeit ihrer Beschäftigten nicht erwähnenswert erscheint, weil es für sie selbstverständlich ist. Oder es ist möglich, dass sie deren besondere Zuverlässigkeit gar nicht wahrnehmen, weil sie dafür keine Brille besitzen oder aber, dass eben tatsächlich keine besondere Zuverlässigkeit vorhanden ist.

Noch ein Beispiel aus dem gewonnen Interviewmaterial. Eine Hoteldirektorin sagt:

„Ich kann jetzt nicht generell sagen, dass Migranten gewisse Fähigkeiten vorbringen. Da fällt mir jetzt außer Sprachkenntnissen speziell nichts ein.“

Ist damit gesagt, dass ihre MitarbeiterInnen (außer spezifischen Sprachkenntnissen) keine besonderen Stärken haben? Anders: Gibt es bei diesen Beschäftigten tatsächlich keine besonderen Fähigkeiten oder kann die Befragte sie lediglich nicht wahrnehmen, weil sie dafür nicht sensibel ist? Oder sind alle MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund so gut integriert und funktioniert das Zusammenspiel der verschiedenen MitarbeiterInnen so perfekt, dass besondere Stärken (aufgrund ihres Migrationshintergrunds) gar nicht mehr auffallen?

Noch ein letzter Aspekt: Die Wahrnehmung der Stärken von Beschäftigten dürfte auch von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängen. Diese hat

Einfluss darauf, ob besondere Fähigkeiten und Stärken, die in den Beschäftigten als Potenzial schlummern, zum Ausdruck kommen können. Eine Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung, Partizipation, Ressourcenorientierung und produktive Fehlerkultur setzt, wirkt sich in der Regel günstig für die Kompetenzentwicklung aus. Dort wird auch die Wahrscheinlichkeit höher sein, dass sich besondere Kompetenzen der Beschäftigten zeigen können und diese somit wahrnehmbar sind.

Mit diesen Ausführungen zum Thema Wahrnehmung können die Ergebnisse dieser Studie wie folgt eingeordnet werden: Zum Vorschein kommen subjektive Wahrnehmungen der Befragten, die allerdings für den betrieblichen Alltag und Ablauf eine reale und höchst bedeutsame Rolle spielen. Denn die jeweilige Wahrnehmung eines Personalverantwortlichen entscheidet auch über seine Handlungsstrategien gegenüber Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Und diese Handlungsstrategien spielen wiederum für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten eine entscheidende Rolle. Denn davon hängt ab, ob ihnen Räume zur Entfaltung ihrer Potenziale zur Verfügung gestellt werden oder nicht.

Anmerkungen zur Kategorie Migrationshintergrund

Einige Befragte haben im Verlauf der Gespräche immer wieder die Frage aufgeworfen, ob die wahrgenommenen Stärken und Kompetenzen bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund tatsächlich auf den Migrationshintergrund zurückzuführen seien oder ob andere Faktoren – z.B. Schulbildung oder soziales Umfeld – die Ursache sind.

So sieht die Geschäftsführerin eines Gebäudereinigungsunternehmens etwa Zuverlässigkeit als eine Eigenschaft, die unabhängig von kultureller Herkunft ist:

„Das kommt jetzt nicht auf die einzelne Nationalität an, das kommt auf den Menschen an. Deshalb kann man nicht sagen: das ist bei den Portugiesen, bei den Spaniern, bei den Italienern besser ausgeprägt. Nein, das ist eine Sache, die rein persönlich ist.“

Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts sieht eine besondere Zuverlässigkeit bei einem türkischen Mitarbeiter. Er hält es für möglich, dass diese Stärke nicht zwingend mit dessen Migrationshintergrund zu tun hat, sondern „in seiner Person“ liegt.

Ein Vertreter einer Arbeitgeberorganisation aus dem Metallbereich plädiert dafür, die individuelle Lebenssituation als Erklärung für besondere Fähigkeiten heranzuziehen und nicht generell den Migrationshintergrund als Faktor zu nennen. Seiner Ansicht nach spielen die Lebensumstände eine Rolle, Schulbildung oder die Art, wie die Ausbildung läuft.

„Das ist viel zu individuell, als dass man das verallgemeinern könnte. Es kommt stark auf den Einzelnen an.“

Einen weiteren Aspekt hinsichtlich der Migrationkategorie bringt schließlich eine befragte Hoteldirektorin zur Sprache. Sie betont, dass sich MigrantInnen auch untereinander unterscheiden und sich Generalisierungen verbieten.

„Man kann nicht generell sagen, dass ein deutscher Mitarbeiter freundlicher oder unfreundlicher ist (...). Ich kann jetzt nicht sagen, unsere ausländischen Mitarbeiter sind freundlicher als die anderen.“

Einfache Verallgemeinerungen und Typisierungen werden der Realität offensichtlich nicht gerecht. Das facettenreiche Bild, das die Unternehmensbefragung zum Vorschein bringt und in den folgenden Kapiteln zum Ausdruck gebracht wird, bestätigt dies.

Es bleibt weiteren empirischen Forschungen vorbehalten, inwiefern jeweils wahrgenommene Kompetenzen von MigrantInnen spezifisch auf deren Migrationshintergrund zurückzuführen sind. Die vorliegende Studie, deren Wert in der Beleuchtung qualitativer Aspekte gesehen werden kann, liefert dabei eine Reihe von Themen und Anregungen für künftige Forschungsvorhaben, die das Thema in seiner Vielfalt weiter erkunden könnten.

3.3 Stärken, die Personalverantwortliche bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund wahrnehmen

Persönliche Kompetenzen und Eigenschaften

Dieses Kompetenzfeld wird in den Interviews am häufigsten genannt. Es handelt sich dabei um Fähigkeiten und Eigenschaften, die der Sphäre der persönlichen Kompetenzen zugerechnet werden können.

Motivationsstärke, hohes Engagement, Lernbereitschaft, Zielstrebigkeit

Sechs Befragten fällt besonders positiv auf, wie hoch motiviert die MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund ihrer Arbeit bzw. ihrer Ausbildung nachgehen.

Dabei wird die hohe Motivation und Lernbereitschaft in drei Interviews explizit auf Auszubildende bezogen. Hier fallen vor allem die Aussagen des Firmeninhabers der Bäckerei B auf. Er hat zurzeit zwei Bäcker-Auszubildende aus dem außereuropäischen Ausland, nämlich aus Australien und dem südlichen Afrika. Beide sind eigens für die Ausbildung nach Deutschland gekommen.

Diese Auszubildenden sagen: „Den Beruf Bäcker wollen wir lernen, aber in unserem eigenen Land gibt es das in dieser Form nicht als Ausbildungsberuf.“

Der Firmeninhaber erläutert, dass die in Mitteleuropa hoch entwickelte Backkultur und der damit verbundene hohe fachliche Standard der Ausbildung für die beiden der Grund zum Ausbildungsaufenthalt in Deutschland ist. Dementsprechend fällt die Motivation dieser beiden sehr positiv auf:

„Da ist natürlich eine ganz andere Motivation dahinter.“

Er berichtet zudem von einer Koreanerin, die vor einigen Jahren bei ihm die Ausbildung zur Bäckerin machte und so hoch motiviert war, das sie als Bes-

te sämtlicher Gesellenberufe die Ausbildung abschloss. Das hohe Ansehen, das die Bäcker Ausbildung offensichtlich im Ausland genießt, kontrastiert mit dem eher geringen Ansehen dieses Berufes bei deutschen Jugendlichen. Der Interviewpartner führt dies auf die Arbeitszeit und die Bezahlung zurück.

Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts macht ebenfalls die Erfahrung, dass Auszubildende mit Migrationshintergrund über eine auffallend hohe Motivation und Lernbereitschaft verfügen.

„Die Nichtdeutschstämmigen sind eigentlich die, die das hier (die Ausbildung;d. Verf.) ernster nehmen. Die da mehr dahinter stehen.“

Der Befragte vermutet, dass hier auch die Familie eine entsprechende Rolle spielen könnte, die ein Interesse daran hat, dass die Ausbildung erfolgreich absolviert wird:

„Dass hier ein spezielles, sehr hohes Familienverständnis herrscht und wo auch von der Familie her in Anführungszeichen Druck kommt.“

Er vermutet zudem, dass sich eine höhere Motivation deshalb einstellt, weil

„es nicht unbedingt selbstverständlich ist, dass man Türken einstellt.“

Generell bescheinigt er zwei seiner Mitarbeiter mit türkischem Migrationshintergrund sehr hohes Engagement:

„Das sind wirklich zwei Mitarbeiter, die Leistungsträger sind.“

Das Phänomen Motivationsstärke und hohes Engagement findet sich auch im Metallbereich. Dem Befragten einer Arbeitgeberorganisation, die 2500 bis 3000 kleine und mittlere Unternehmen vertritt, fällt auf, dass vor allem MitarbeiterInnen aus Polen und Russland „sehr arbeitswillig“ sind.

Seine Erklärung für die hohe Motivation:

„Es gibt auch Kollegen, die stellen jemand ein, der sehr schlecht deutsch spricht, weil man sagt: der hat eine Chance, der kann sich aufbauen. Und ich denke, das wird auch dementsprechend von dem honoriert. Wenn man jetzt selbst als Ausländer irgendwohin geht und sucht eine Arbeit, und weiß man hat ein Defizit und wird trotzdem eingestellt, dann kann man sich vorstellen, dass man sich dann auch anders engagiert, wie jemand, der diese Probleme nicht hat.“

Er berichtet zudem von einer auffallend hohen Lernbereitschaft und Zielstrebigkeit insbesondere bei denjenigen, die sich für einschlägige Weiterbildungen (Techniker, Ingenieur, Konstrukteur, Meister) entschieden haben. So nennt er als Beispiel einen türkischen Facharbeiter, der die Weiterbildung zum Meister absolviert und hier durch viel Ehrgeiz auffällt. Der Befragte vermutet für diese hohe Lernbereitschaft verschiedene Ursachen:

„Er hatte es in der Vergangenheit nicht leicht und weiß ja, dass in Deutschland die Leistung zählt und dass er mit der Leistung alles andere kompensieren kann. Vielleicht ist es auch der finanzielle Hintergrund, der dann mehr Möglichkeiten bietet. Da kann man sich viele Sachen vorstellen, warum das so ist.“

Die hohe Lernbereitschaft sieht er zudem gekoppelt mit der Bereitschaft, Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen und flexibel und mobil zu sein:

„Sie sind bereit, andere Unannehmlichkeiten auf sich zu nehmen wie ein Deutscher. Sei es Umzug, sei es eine längere Trennung von der Familie. Da sind sie dann meiner Meinung nach flexibler wie es bei Deutschen zu erwarten ist.“

„Wenn jemand ausgewandert ist, ist er vielleicht auch nicht ganz so heimatverbunden wie unsereins.“

Der Befragte sieht zudem eine Lebenserfahrung bei diesen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, die deren hohes Engagement und Zielstrebigkeit auch begründet. Nämlich den Leitsatz,

„dass man sich beweisen kann und beweisen muss.“

Einen weiteren Aspekt bringt die Personalreferentin eines IT-Unternehmens ins Gespräch. Ihr fällt auf, dass die vorwiegend männlichen Mitarbeiter mit türkischem Migrationshintergrund (zweite und dritte Generation) eine besonders hohe Lernmotivation zeigen. Sie erzählt von einem hohen fachlichen Standard dieser Beschäftigten. Sie vermutet als Hintergrund eine Art Minderwertigkeitskomplex:

„So nach dem Motto: Ich bin hier Ausländer und ich bin eh nichts wert. Deshalb muss ich doppelt und dreifach so gut sein. Was dazu führt, dass sie dann auch absolute Perfektionisten in ihrem Beruf und wirklich Top-Leute sind.“

Sie nennt als Beispiel für diesen Perfektionismus einen türkischen Mitarbeiter (Programmierer), der bezogen auf eine spezielle Software „eine absolute Koryphäe“ ist und sich in seiner Freizeit auf eigene Kosten permanent fortbildet.

„Der hat sämtliche Zertifizierungen, die macht er in seinem Urlaub.“

„Er sagte mir mal: Dass er heute das ist, was er ist, dazu hätten ihn die Deutschen gemacht.“

Diese Aussage hat durchaus zwei Aspekte:

„Auf der einen Seite ist er schon ganz stolz, auf das was er ist. Auf der anderen Seite sagt er: ‚Der Preis, den ich dafür bezahlt habe, war schon ganz schön hoch‘. Und letztendlich fühlte er sich zu diesem Perfektionismus getrieben, weil er das Gefühl hatte, in Deutschland muss man halt immer das Doppelte und Dreifache bringen aufgrund dessen, dass man Türke ist.“

Bis hierher fällt auf, dass diese Motivationsstärke vor allem bei Männern wahrgenommen wird. Man könnte vermuten, dass dies entweder an den Wahrnehmungsmustern der Befragten liegt oder sich hier auch zeigt, dass Männer traditionell die Ernährerrolle in unserer Gesellschaft einnehmen möchten und deshalb eine besondere Motivation vorhanden ist. Hier könnte eine Rolle spielen, dass männliche Migranten unter einem zusätzlichen ökonomischen Druck stehen, sich in der Einwanderungsgesellschaft zu behaupten und Statussicherung und Statusgewinn besondere Motivation erfordern. Eine auffällig hohe Motivation und Zielstrebigkeit findet sich jedoch auch vereinzelt auf Seite der Frauen. So die Friseurmeisterin über eine weibliche Auszubildende mit mazedonischem Hintergrund:

„Sie weiß genau, was sie will und sie ist sehr sehr ehrgeizig.“

Schließlich interpretiert die Geschäftsführerin einer Gebäudereinigungsfirma den „Fleiß“ ihrer MitarbeiterInnen (männliche und weibliche Beschäftigte) mit portugiesischem Hintergrund wie folgt:

„Viele Portugiesen leben im Kopf noch zuhause in ihrem Land. Und die arbeiten hier fleißig, weil sie in der Vorstellung leben: ich arbeite hier, damit ich mir für mein Alter zuhause etwas schaffen kann. Die wollen sich ein Haus bauen, eine Wohnung kaufen, je nachdem was sie hier verdienen. Und leben oft hier in sehr bescheidenen Verhältnissen, nicht alle, aber überwiegend. Und das ist natürlich hier ein Ansporn.“

Sie führt also die hohe Motivation auf die Lebensplanung zurück und nimmt dies auch bei jüngeren Beschäftigten im Alter ab 20 Jahren wahr.

Es zeigt sich, dass es ein ganzes Bündel möglicher Ursachen für migrationspezifische Motivationsstärke geben kann. Arbeit und Ausbildung scheinen für Beschäftigte mit Migrationshintergrund in besonderer Weise als Eintrittskarte in die Einwanderungsgesellschaft zu fungieren. Arbeit und Ausbildung dienen ihnen – so die Hypothese - in besonderer Weise der Statussicherung und dem Statusgewinn und begründen besonders ausgeprägte Lern- und Leistungsmotivationen.

Der Kompetenzbereich Motivation wird in einer der wenigen vorliegenden Studien mit ähnlicher Fragestellung ebenfalls sichtbar. In der 2004 in Hessen durchgeführten Unternehmensbefragung, in der besondere Kompetenzen von nicht-deutschen Beschäftigten erkundet wurden, ist dabei von „Einsatzbereitschaft“ die Rede, was eine vergleichbare Kategorie darstellt (vgl. Schmid/Knobel 2004).

Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Durchhalte- und Stehvermögen

Zuverlässigkeit ist eine Eigenschaft, die Arbeitgeber in der Regel bei ihren MitarbeiterInnen voraussetzen bzw. zu schätzen wissen:

„Ich suche Leute, die zuverlässig und flott sind. Das sind die ausländischen Beschäftigten.“ (Firmeninhaber, Bäckerei A)

Vier Befragte nennen Zuverlässigkeit explizit als Stärken der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund. Neben dem Bäckermeister ist dies auch der Vorarbeiter im Foyerbereich eines Theaters, der über die dort beschäftigten

Frauen sowie einen Mann berichtet. Er nennt in diesem Zusammenhang auch Durchhalte- und Stehvermögen als positive Eigenschaft dieser MitarbeiterInnen. Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts sieht einen türkischen Mitarbeiter als besonders zuverlässig und vermutet jedoch, dass dies auch schlicht an der Person (und nicht am Migrationshintergrund) liegen könnte. Eine Befragte aus der Gebäudereinigungsbranche nimmt bei portugiesischen MitarbeiterInnen eine hohe Fähigkeit zur Pünktlichkeit und ein damit gekoppeltes Verantwortungsbewusstsein wahr.

„Die Portugiesen spüren vielleicht eher eine gewisse Verantwortung für eine Arbeit als Andere.“

Sie erklärt dies auch damit,

„dass die Leute auch noch eine andere, eine viel konservativere Erziehung genossen haben als zum Beispiel viele Deutsche.“

Der Befund einer besonders hohen Verlässlichkeit bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund findet sich ebenfalls in der schon erwähnten hessischen Untersuchung (Schmid/Knobel 2004) und dürfte in Zusammenhang mit der schon erläuterten hohen Motivationslage zu sehen sein.

Pragmatische Handlungsfähigkeit, Realitätssinn, schnelle Auffassungsgabe

Die Hälfte der Befragten berichtet von einer Eigenschaft der MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, die bemerkenswert erscheint. Man kann diese Eigenschaft mit den Begriffen pragmatische Handlungsfähigkeit, Realitätssinn und schnelle Auffassungsgabe für anstehende Handlungsschritte beschreiben.

So erzählt der Firmeninhaber der Bäckerei A, dass diese MitarbeiterInnen oft den Überblick haben über das, was zu tun sei. Der Vorarbeiter im Foyerbereich eines Theaters bemerkt, dass die beschäftigten Migrantinnen die Realität gut einschätzen könnten. Diese pragmatische und für Unternehmen wichtige Kompetenz zeigt sich auch in weiteren Interviewpassagen:

„Sie (Auszubildende aus Mazedonien; d. Verf.) geht die Dinge einfach pragmatisch an. Da wird gehandelt. Punkt. (...) Ich denke, bei uns geht man das Leben intellektueller an - dort geht man das Leben pragmatischer an.“ (Friseurmeisterin)

Die Inhaberin des Friseursalons erklärt diese pragmatische Handlungskompetenz nicht nur mit kultureller Differenz (intellektuelles Herangehen ist eher ein deutscher Lebensstil) sondern auch mit der spezifischen Familiensozialisation: Oft gehen in Migrantenfamilien beide Eltern arbeiten und die ältesten Geschwister (Schwestern?) müssen die Jüngeren betreuen. So musste die hier gemeinte Auszubildende schon im Alter von neun Jahren auf ihre zweijährige Schwester aufpassen. Daraus ergeben sich wohl spezifische Fähigkeiten, die auch berufsrelevant sind:

„Das ist schon eine große Aufgabe. Ich denke, so Mädels wachsen an so was. Sie (Auszubildende aus Mazedonien; d. Verf.) ist unheimlich selbstbewusst, sie weiß genau was sie will und sie ist sehr ehrgeizig.“

Auch der Befragte der Bäckerei B nimmt ähnliches wahr - sowohl im Bereich der Backstube (Produktion) als auch im Verkauf (wenn es etwa um Reinigungsarbeiten geht):

„Was auffällt ist, dass sie keine Scheu haben, zuzupacken und auch nicht, sich dreckig zu machen. Da sind sie viel unerschrockener oder einfacher dafür zu haben, da sind sie sich nicht zu schade.“

Er erklärt dies ebenfalls mit der Familiensozialisation von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund: Oft sind beide Eltern berufstätig. Gleichzeitig sind Oma oder Tante – so der Bäcker - für die Kinderbetreuung häufig nicht da, weil sie im Herkunftsland sind. Deshalb wird die Kinderbetreuung oft den älteren Geschwistern übertragen und diese können so die beschriebenen pragmatischen Handlungskompetenzen erwerben.

„Diese (älteren Geschwister; d. Verf..) sind es dann gewöhnt, für die Kleinen zu sorgen. Dazu gehört auch der Haushalt. Haushalt pflegen und Laden aufräumen und sauber halten“ begreift der Bäckermeister als strukturell ähnliche Tätigkeiten.

Möglicherweise wird diese Funktion der Betreuung von jüngeren Geschwistern vor allem Mädchen zugeschrieben und es vollzieht sich hier ein informeller, geschlechtsbezogener Kompetenzerwerb.

Ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang interessant. Die genannte Handlungskompetenz wurde vor allem im Bereich handwerklicher Berufstätigkeiten genannt und ist dort überaus gefragt. Es zeigt sich hier die Spezifik von Handwerksberufen. Dort ist es erforderlich, schnell und unmittelbar zu handeln: Das Brot muss sofort aus dem Ofen, wenn es fertig gebacken ist. Eine Versicherungspolice, so der Bäckermeister (Bäckerei B), kann auch noch drei Minuten länger auf dem Tisch liegen und man hat genügend Zeit, dem Auszubildenden zum Versicherungskaufmann die notwendigen Schritte zu erklären oder seine Fragen zu beantworten²⁰.

Die in diesem Abschnitt genannte pragmatische Handlungskompetenz, die eine unmittelbare Auffassungsgabe voraussetzt, kann sicher als Schlüsselkompetenz zumindest in handwerklichen Berufen betrachtet werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Kompetenz in hohem Maße informell – nämlich in familiären Lernsituationen – erworben sein dürfte.

Wertschätzung der Arbeit, Zufriedenheit, Anpassungsfähigkeit

Drei Befragte nehmen bei ihren MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund eine besondere Wertschätzung der Arbeit und Zufriedenheit über den Arbeitsplatz wahr:

²⁰ Der befragte Bäckermeister löst diese spezifischen Lehnanforderungen so, dass er den Auszubildenden rückblickende Reflektionsmöglichkeiten bietet, um Handlungssequenzen, die nachts in der Backstube stattgefunden haben, auszuwerten.

„Dass man sagt: ‚O.K, man hat hier einen Job, der bezahlt wird, und wo man in einem Betrieb drin ist‘. Das wird vom Mitarbeiter (mit Migrationshintergrund: d. Verf.) höher bewertet wie von manch anderem Mitarbeiter.“ (Geschäftsführer Bürofachgeschäft)

Der Geschäftsführer vermutet, dass dabei der Migrationshintergrund eine besondere Rolle spielt und ein anderes Verständnis von Arbeit zugrunde liegt:

„Dass sie sagen: ‚Ich habe eine Familie zu ernähren oder dazu beizutragen.‘ Arbeit ist was, was ein Lebensinhalt ist - und wo nicht bloß ein Anspruchsdenken da ist.“

Im Zusammenhang mit dem Thema Wertschätzung der Arbeit fällt auf, dass der Personalleiter eines Krankenhauses die Anpassungsbereitschaft bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund für das Funktionieren der Einrichtung positiv bewertet: *„Es funktioniert einwandfrei.“* Ähnlich positiv bewertet der Vorarbeiter im Theater die Bereitschaft seiner Mitarbeiterinnen, bei Bedarf zwei Wochen durchzuarbeiten (auch an Feiertagen und am Wochenende) - *„ohne zu klagen“*.

Die Geschäftsführerin eines Gebäudereinigungsunternehmens nimmt bei vielen ihrer Beschäftigten *„Treue zur Firma“* wahr. Ihre MitarbeiterInnen sind zum Teil schon über 20 Jahre oder länger im Unternehmen. Sie erklärt dies mit der Wertschätzung, die sie ihren MitarbeiterInnen entgegenbringt:

„Was vielleicht auch die Treue zur Firma mit ausmacht, ist das, dass man die Leute anständig behandelt. Ich sage mir immer: Wenn ich jemand nicht anständig behandle, kann ich auch nicht auf eine anständige Gegenantwort warten.“

Einen weiteren, branchenspezifischen Aspekt spricht die Befragte an.

„Die Deutschen sind nicht so willig, schmutzige Arbeiten auch zu machen. Die Deutschen arbeiten natürlich gern, wenn sie sich die Hände nicht schmutzig machen.“

Sicher kann man davon ausgehen, dass Reinigungsarbeiten und entsprechende Berufe in unserer Gesellschaft kein sehr hohes Ansehen genießen. Bezogen auf diese Branche sind Beschäftigte mit Migrationshintergrund offensichtlich eher bereit, hier eine entsprechende Anpassungsleistung zu vollziehen und auch Arbeiten durchzuführen, die gesellschaftlich weniger angesehen sind.

Charisma, Fähigkeit zum Perspektivwechsel

In einem Interview wird ein Aspekt benannt, der in den anderen Gesprächen nicht sichtbar wurde. Diesem Aspekt soll dennoch ein eigener Abschnitt gewidmet werden, da hier möglicherweise ein Charakteristikum des Friseurberufes, in dem relativ viele Personen mit Migrationshintergrund arbeiten, zum Ausdruck kommt. Es geht um das, was die Inhaberin eines Friseursalons für die Arbeit in diesem Berufsfeld für wesentlich hält: *„Charisma“* und *„Persönlichkeit“*. Diese Eigenschaften betrachtet sie als Voraussetzung und Anforderung für erfolgreiche Arbeit in der Friseurbranche. Über

Charisma, so die Befragte, verfügen insbesondere weibliche Auszubildende mit Migrationshintergrund:

„In unserem Beruf ist es nicht unwichtig: Was verkörpert jemand? Wie kann er sich darstellen, wie kann er sich präsentieren? Und ich finde, und das dürfen Sie nicht missverstehen, in jungen Jahren können ausländische Mädchen sich fast besser präsentieren, modischer sein, sich anders neu selber definieren als dies vielleicht schwäbische Mädels können; die sind ein bisschen bodenständiger. Das zeigt sich am Äußeren. Es zeigt sich nicht nur am Schminken. Ich finde das ist eine Frage des Charismas. Ich finde, es gibt Nationen, wo die Mädels einfach charismatischer sind. Wo sie ihren Weg einfach gehen, wie jemand der verschlossen ist, wie jemand der einen pietistischen Hintergrund hat.“

Den Begriff Charisma definiert sie dabei wie folgt:

„Das ist das, warum Sie jemand sympathisch oder unsympathisch finden. Egal, was er sagt, tut, denkt, wie er Haare schneidet. Weil man sich bei jemand gut fühlt, aufgehoben fühlt. Weil so ein Band (zw. Kunde und FriseurIn, d. Verf.) gewoben werden kann. Und ich finde, wenn man die Leute das tun lässt, können das Ausländer durchaus sehr gut.“

In dieser Passage wird deutlich, dass Charisma in diesem Kontext auch meint, eine gute Kundenbindung aufzubauen und empathisch zu sein. Damit hätte diese Eigenschaft für alle Berufe, in denen Kundenkontakte zentral sind, eine wichtige Bedeutung. Die Friseurmeisterin vertritt demzufolge die Ansicht, dass diese Fähigkeit im gesamten Dienstleistungssektor eine wichtige Rolle spielt.

In der Wahrnehmung der Befragten ist Charisma und Persönlichkeit der entscheidende Faktor und überlagert fachliche Kompetenz. Über diesen Faktor verfügen insbesondere Migrantinnen in einem spezifischen Altersspektrum in hohem Maße:

„Fachlich kann hier jeder dem anderen das Wasser reichen. Was die Unterschiede macht, ob jemand gut ausgebucht ist oder weniger gut, das hat tatsächlich was mit Persönlichkeit zu tun. Hier haben die ausländischen Mitarbeiterinnen Vorteile, weil sie ein größeres kulturelles Erfahrungsspektrum haben. Das verliert sich dann wieder, wenn sie 25, 26 sind, wenn die sich einseitig dann orientieren, wenn sie heiraten usw. Dann schlägt dieser Kulturkreis wieder die Brücke: ‚Hier sind wir, hier ist Schluss.‘ Aber ich denke so zwischen 15 und 25 ist das ein sehr interessantes Phänomen.“

Die Befragte verweist mehrfach auf den altersspezifischen Aspekt dieses Themenkomplexes:

„Was die Jugend uns voraus hat: Man kann jemand auch begeistern, einfach wie man ist, wie man sich rüberbringt, wie man mit Dingen umgeht.“

„Sie (gemeint sind weibliche Auszubildende; d. Verf..) sind oft sehr sorglos bis 22, 23, aber schlagen dann doch aufgrund des Drucks von der Familie ganz klassische Wege ein.“

Mit dem Phänomen des Charismas verknüpft die Interviewpartnerin die Fähigkeit, in besonderer Weise auf KundInnen eingehen zu können. Sie findet, dass MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund über diese Fähigkeit in noch höherem Maß verfügen, als ihre deutschen KollegInnen. Sie erklärt dies wie folgt:

*„Weil meine Erfahrung die ist, dass jemand, der mal über den Teller-
rand hinausgeschaut hat, sprich: kulturüberschneidend mal das eine
kennt, mal das andere kennt (...) ich denke, dass jemand im Vorteil
ist, wenn er in mehrere Kulturen geschaut hat.“*

*„Ich denke, dieses sich orientieren in eine andere Kultur, Dinge re-
flektieren und zu sagen: ‚Ja, hier will ich sein und hier bleibe ich, e-
gal ob ich hier geboren bin oder nicht‘. Ich denke, das bringt in jun-
gen Jahren sehr viel Erfahrung mit sich, und das ist ein großer Er-
fahrungsbonus, den jemand hat.“*

Sie betrachtet den Migrationshintergrund demnach als Vorteil für die Persönlichkeitsentwicklung:

*„Die haben vielleicht unseren Leuten eines voraus: dass sie zwei
Kulturen kennen.“*

Die Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist ihrer Ansicht nach eine gute Voraussetzung, um mit Kunden empathisch umgehen zu können. Sie vergleicht dies mit jemand, der viel reist, dadurch seinen Horizont erweitert und so in der Lage ist, Dinge anders zu interpretieren.

Die hier beschriebene Thematik wirft die Frage auf, ob Charisma eine interkulturelle jugend- und geschlechterbezogene Kategorie ist, die mit der Entwicklung von Identität zu tun hat. Es müsste in weiteren empirischen Forschungsvorhaben untersucht werden, ob Migrationskontexte in der beschriebenen Weise dazu führen, spezifisch charismatische Identitäten zu entwickeln.

Dass die Thematik des Charismas mit der Fähigkeit einhergeht, in besonderer Weise Verbindungen zu KundInnen einzugehen, äußert die Befragte oben. Damit erfasst sie ein Phänomen, das gegenwärtig auch in der Neurobiologie erkundet und nachgewiesen wird. Demnach beruhen gelingende Beziehungen zwischen Menschen auf Spiegelprozessen und auf Resonanz. Der Hirnforscher und Psychotherapeut Joachim Bauer (2007: 28), führt dies in Bezug auf Eltern-Kind-Beziehungen wie folgt aus: „Sie (Eltern und Pädagogen; d. Verf.) erzeugen – über das System der Spiegelzellen im Kind bzw. im Jugendlichen Resonanz, sie können eine Flamme entfachen und Begeisterung entzünden. (...) Kinder und Jugendliche erkennen, wie sie sich in der Wahrnehmung von Eltern und Lehrern spiegeln, und spüren, was ihre Bezugspersonen ihnen zurückerwidern.“ Das von der Friseurmeisterin wahrgenommene Charisma – so die Hypothese – ist eine Grundkategorie gelingender Kundenbindung. Denn wie Bauer²¹ betont, ist „Ausstrahlung“ ein wesentlicher Aspekt im Aufbau gelingender Beziehungen.

²¹ vgl. Bauer, Joachim; Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern, S. 27, Hamburg 2007

Soziale Kompetenzen

Besondere soziale Fähigkeiten von Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind der zweite große Kompetenzbereich, der in den Interviews sichtbar wird.

Kommunikative Kompetenzen, Sensibilität

In fünf Interviews werden explizit die guten kommunikativen Kompetenzen von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund thematisiert. Diese Kompetenzen spielen insbesondere auch bei Kundenkontakten eine positive Rolle.

„Die Vietnamesin ist sehr freundlich mit den KundInnen und dienstleistungsorientiert.“ (Bäckerei A). Er erklärt dies mit „der Eigenart des vietnamesischen Volkes.“

„Wir haben schon auch deutlich Kundschaft, die allein deshalb bei uns im Haus ist, weil sie durch einen entsprechenden (türkischen, d. Verf.) Mitarbeiter betreut wird“ (Geschäftsführer Bürofachgeschäft). Er erzählt von positiven Kundenrückmeldungen in Bezug auf MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund. Das ist ihm wichtig und „dann macht es auch Spaß.“

Die Personalreferentin eines IT-Unternehmens berichtet ebenfalls, dass es für ihr Unternehmen im Hinblick auf Kundenbindung hilfreich ist, wenn etwa ein türkischer Geschäftspartner neben deutschen Vertriebsmitarbeitern auch von türkischen Angestellten des Unternehmens betreut wird.

Auffällig ist auch, dass der Vertreter der Arbeitgeberorganisation im Metallbereich wahrnimmt, dass die (fast ausschließlich männlichen) Beschäftigten mit Migrationshintergrund über besonders kommunikative Kompetenzen verfügen:

„Sie sind meiner Meinung nach viel kommunikativer als irgendwelche Deutschen (...) Sie gehen auf einen zu, sie sprechen mit einem“.

„Sie zeigen sich auch interessierter, sind diskussionsfreudiger“ (z.B. Absolventen in Meisterkursen; d. Verf.)

Er erklärt dies zunächst mit dem „*deutschen Wesen*“, das vielleicht weniger kommunikativ sei. Anschließend relativiert er das Phänomen und weist darauf hin, dass es sich auch um eine regionale Besonderheit handeln könnte:

„Vielleicht ist es auch regional unterschiedlich. Es kann ja sein, dass es in Bayern ganz anders ist als bei uns in Baden-Württemberg. Vielleicht haben wir ja in Baden-Württemberg ein anderes kommunikatives Problem wie sonst jemand.“

In Bezug auf die Ausbildung weist er darauf hin, dass Kommunikation inzwischen ein wichtiger Punkt im Konzept der handlungsorientierten Ausbildung ist und etwa Fachgespräche in der Gesellenprüfung zum Teil höher bewertet werden als der praktische Anteil.

Über eine bemerkenswert hohe kommunikative Kompetenz, die in seinem Beruf ausdrücklich erwünscht ist, verfügt auch der einzige männliche Azubi in einem Friseursalon. Er besitzt türkischen Migrationshintergrund und hat(te) massive Probleme in der Berufsschule:

„Wir haben Kundinnen, die wollen nur von ihm die Farbe aufgetragen bekommen. Nicht weil er so toll Farbe auftragen kann, das kann jeder andere genau so. Sondern, weil er so ein Spaßvogel ist. Der ist nie schlechter Laune, der weiß auch mit der Frau Professor was zu reden, obwohl seine Schulnoten granatenmäßig schlecht sind. Und er hat jetzt begriffen, dass genau das sein Kapital ist: dass er sich gut verkaufen kann. Die Leute vertrauen ihm, und da hat er gelernt, dass er dafür fachlich auch was tun muss. Wenn er sagt: ‚Ich bin der Größte‘, dann muss er auch der Größte sein.“
Inhaberin Friseursalon

Insbesondere im Friseurberuf, bei dem die persönliche Sphäre der KundInnen berührt wird, kommt es auf Wahrnehmungsfähigkeit und die dazugehörige Sensibilität und Sympathie an. Der männliche Auszubildende besitzt für die Kundenberatung die notwendige Wahrnehmungskompetenz:

„Der kann jemand wahrnehmen“.

Dass sich kommunikative Kompetenz jedoch nicht per se mit Migrationshintergrund gleichsetzen lässt, macht ein Beispiel aus demselben Friseursalon deutlich. Die Inhaberin berichtet von einer griechischen Auszubildenden.

„Nur wenn ich ihr die Pistole auf die Brust halte, sagt sie überhaupt fünf Sätze zu jemand. Nach eineinhalb bis zwei Jahren wissen die Kunden nicht mal, wie sie heißt.“

In diesem Fall erklärt die Befragte die fehlende kommunikative Kompetenz mit dem familiären Hintergrund: Beide Eltern sprechen kaum deutsch und es fehle – so die Vermutung der Friseurmeisterin – die intellektuelle Auseinandersetzung mit der Kultur hier.

Schließlich verweist der Befragte aus der Bäckerei B darauf, dass MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund – hier speziell Auszubildende - sich generell anders zeigen:

„Sie sind weniger in Anführungszeichen arrogant oder hochnäsiger. Sie sind von ihrer Grundeinstellung anders als der deutsche Lehrling.“

Seine Erklärung:

„Vielleicht wissen sie einfach schon früh, dass es für sie gewisse Hemmschwellen oder Stolpersteine gibt, die vielleicht der Deutsche nie hat, und sie sich entsprechend mehr anstrengen müssen, dass am Schluss was daraus wird.“

Menschlichkeit, Empathie und Freundlichkeit

Besondere (Mit-) Menschlichkeit und Freundlichkeit nehmen die Befragten aus dem Bereich Krankenhaus, Theater und Bäckerei (A) wahr.

Insbesondere im Krankenhaus sieht der dortige Personalleiter eine Fähigkeit, die häufig bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund im Bereich der Krankenpflege vorkommt. Er nennt diese Kompetenz „Menschlichkeit“ und ordnet sie vorwiegend MitarbeiterInnen aus „*südlichen Ländern*“ zu.

„Die sehen diesen Menschen, der leidet.“

Der Befragte führt dies auf die spezifische Sozialisation dieser MitarbeiterInnen zurück:

„Für die ist das mehr so eine Familienaufgabe. Bei uns kommt das auf den Stationen auch positiv zum Tragen.“

„Die haben ja ein ganz anderes Familiendenken. Diese Sippenhaftigkeit ist ja da viel mehr ausgeprägt wie bei uns. Auf so was kann man das schon zurückführen. Da ist ja heute noch die Pflege zuhause viel größer als bei uns, wo die schnell abgeschoben werden.“

Die Einschätzung dieser besonderen Empathiefähigkeit ist jedoch nicht uneingeschränkt positiv:

„Der Umgang mit Menschen ist sehr positiv, manchmal zu positiv.“

Denn das Berufsfeld Krankenpflege ist stark im Wandel begriffen. Der Personalleiter berichtet, dass Krankenschwestern und -pfleger heute schon in der Ausbildung darauf getrimmt werden, Patienten innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu pflegen und ein entsprechendes Dokumentationswesen in die Krankenhäuser Einzug gehalten hat. Angesichts dieser Entwicklung wird die Menschlichkeit dieser MitarbeiterInnen aus „*südlichen Ländern*“ von den jeweiligen Stationsleitungen geschätzt. Es bedarf nach Einschätzung des Befragten jedoch eines bestimmten Mischungsverhältnisses innerhalb der jeweiligen Teams auf einer Station, um das Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Menschlichkeit ausgewogen zu halten. Hier erfolgt die Zusammensetzung der Teams bewusst auch unter diesem Aspekt: Es müssen jeweils ausreichend viele MitarbeiterInnen da sein, die einerseits Menschlichkeit repräsentieren, andererseits aber auch in der Lage sind, die zeitökonomischen Anforderungen des Berufs umzusetzen.

Wichtig ist, dass die beschriebene Empathiekompetenz im Krankenhaus offensichtlich auch altersspezifisch ist. Ältere MitarbeiterInnen zeigen diese Kompetenz deutlicher. Bei der jüngeren Generation, etwa den Auszubildenden, tritt dies in den Hintergrund, denn sie werden bereits in der Ausbildung auch in Bezug auf die Zeitökonomie qualifiziert.

„Die Jungen laufen ganz anders über die Stationen, als die, die schon länger da sind: Die kümmern sich mehr um den Patienten, die haben mehr diese Fürsorge.“

Der Kategorie „Menschlichkeit“ können Aussagen aus zwei anderen Interviews zugeordnet werden. In der Bäckerei A ist eine Vietnamesin im Verkauf durch ihre Freundlichkeit aufgefallen. Und der Vorarbeiter im Foyerbereich eines Theaters erzählt, dass die weiblichen Beschäftigten dort als authentisch freundlich erlebt werden. Er schränkt dies jedoch auch ein:

„Manche der ausländischen Frauen sind richtig unverschämt, pflaumen auch Zuschauer an.“

Auffallend ist, dass besondere Empathiefähigkeit vor allem in Bezug auf weibliche Beschäftigte geäußert wurden. Einziges im Interviewmaterial auffindbares Beispiel in Bezug auf männliche Beschäftigte ist im Bereich eines IT-Unternehmens zu finden. Die Personalreferentin berichtet von einem indischen Mitarbeiter, der seine Kreativität mit einer besonderen Empathie für KollegInnen verbindet:

„Der hat ganz arg kreative Ideen und einen ganz anderen Blick auf Dinge, die ein ausländischer Mitarbeiter braucht. Beispielsweise, dass er sich halt doppelt und dreifach schwer tut mit dem Ausfüllen des Lohnsteuerjahresausgleichs.“

Dieser Mitarbeiter regte ein spezielles Beratungsangebot für ausländische Mitarbeiter bezogen auf das Ausfüllen des Lohnsteuerjahresausgleichs an, das nun im Unternehmen aufgegriffen wird.

Es muss an dieser Stelle also offen bleiben, ob die wahrgenommenen Menschlichkeit, Empathie und Freundlichkeit tatsächlich (nur) migrationspezifisch ist, oder ob hier auch geschlechtsbezogene Muster wirksam sind.

Selbstregulierung im Team, Teamfähigkeit

Diese Fähigkeiten werden in zwei Interviews genannt, jeweils ausschließlich auf weibliche Beschäftigte bezogen.

Der Personalleiter eines Krankenhauses erzählt, dass sich die Mitarbeiterinnen im Küchenteam gegenseitig vertreten und die Teamangelegenheiten unter sich regeln, wie z.B. Vertretungen und Dienstplangestaltung. Dies ist für ihn positiv, da durch diese Form der Selbststeuerung der Betriebsablauf reibungslos bleibt und nicht gestört wird oder gar Auseinandersetzungen über den Betriebsrat erfolgen.

„Die managen das mittlerweile unter sich selber. Dieser Zusammenhalt in südlichen Ländern, das ist dann schon was Positives. Bevor sie ihre Probleme soweit nach außen tragen, versuchen sie schon, dies in ihren Gruppen zu lösen. Das ist schon was Positives. Weil, da hat man ja normalerweise damit Ärger, wenn alle zum Beispiel zur selben Zeit nach Griechenland wollen. Das machen sie mittlerweile sehr gut. Diese Sippenhaftigkeit kommt dann schon positiv.“

Der Befragte sieht diese Form von Selbststeuerung, die gleichzeitig als präventive Konfliktstrategie begriffen werden kann, auch deutlich im Kontrast zu deutschen MitarbeiterInnen. Diese gehen seiner Ansicht nach dann eher bis zum Betriebsrat, um ihre Rechte durchzusetzen und zeigen ein anderes Konfliktverhalten.

„Die Deutschen pochen mehr auf ihr Recht“.

Der Befragte erklärt diese teambezogene Selbststeuerungskompetenz der MigrantInnen damit, dass diese vor allem aus südeuropäischen Ländern (Griechenland, Italien) kommen und untereinander ein besseres Verständnis füreinander haben – auch nationalitätenübergreifend. Zudem können sie

– solange es innerhalb einer Nation notwendig ist – ihre Angelegenheiten in ihrer Muttersprache regeln. Der Personalleiter räumt ein, dass er manches dabei inhaltlich nicht versteht (warum es etwa zu Änderungen im Dienstplan kommt). Dennoch (oder gerade deshalb?) funktionieren die betrieblichen Abläufe sehr gut, und er sieht für sich keine Notwendigkeit nachzufragen und alles im Einzelnen verstehen zu können, solange es funktioniert.

In ähnlicher Weise scheint es im Foyerbereich eines Theater selbstregulative Teamprozesse unter den weiblichen Beschäftigten zu geben:

„Die Frauen arbeiten in einer Frauengemeinschaft, sind unter sich solidarischer. Aber es gibt auch Konkurrenzen. Sie halten das aber aus.“

Dieser Kompetenzbereich kann als spezifische Teamfähigkeit interpretiert werden. Hier dürften jeweils besondere Kommunikationskompetenzen (z.B. Fähigkeiten zum Perspektivwechsel) bei den einzelnen Mitarbeiterinnen die Voraussetzung für derart gelingende Aushandlungsprozesse sein. Für Unternehmen sind diese selbstregulativen Prozesse vor allem auch deshalb nützlich, da so mögliche Konflikte im Vorfeld verhindert werden können. Es ist nahe liegend, diese Teamkompetenzen als geschlechtsbezogen und „weibliche Kommunikationsstrategien“ zu interpretieren, da diese Fähigkeiten in den Interviews nur auf Frauen bezogen werden.

Führungskompetenz

In zwei Interviews wurde das Thema Führungskompetenz von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund angesprochen. Die Inhaberin eines Friseursalons berichtet, dass sie noch zwei Filialen hat. Beide Filialen werden von Migrantinnen geleitet. Die Leiterin der einen Filiale ist Türkin und ca. 30 Jahre alt. Sie hat die Nachfolge der deutschen Filialleiterin angetreten. Diese zeigte sich den Führungsaufgaben nicht gewachsen. Die türkische Filialleiterin wird von der Befragten als „eher untypisch“ und „sehr emanzipiert“ beschrieben. Sie verfügt über die notwendige Führungskompetenz und wird von den Beschäftigten gut akzeptiert.

„Sie geht mit den Leuten völlig anders um und hat Autorität und strahlt Autorität aus.“

Ihre Autorität wird von der Firmeninhaberin als positiv bewertet, vor allem, weil es in der Filiale zwei Auszubildende gibt, die eine „feste Hand“ brauchen. Die Leiterin der anderen Filiale ist Iranerin. Diese hat mit ihrer Führungsposition eher Schwierigkeiten, die im Interview aber nicht näher erläutert werden.

Der Vorarbeiter eines Theaters erzählt, dass ein türkischer Angestellter nun seine Rolle als Vorarbeiter übernehmen wird. Der Befragte schätzt dies wie folgt ein:

„Der türkische Vorarbeiter hat Vorteile, weil er sich als ausländischer Vorgesetzter besser bei den ausländischen Frauen durchsetzen kann.“

Fach- und Methodenkompetenzen

Das letzte Kompetenzfeld, das in der Untersuchung schließlich sichtbar wird, ist mit dem Begriff der Fach- und Methodenkompetenzen zu bezeichnen.

Technische Kompetenz, handwerkliches Talent

Technische Kompetenz fällt den Befragten insbesondere in den Bereichen Metall, Bäckerei und Friseursalon auf.

Der Befragte aus dem Metallbereich, der über 2500 Betriebe repräsentiert, stellt bezogen auf Mitarbeiter aus Polen und Russland fest:

„Die sind sehr arbeitswillig, haben ein super Improvisationsgeschick. Die können eigentlich aus den geringsten Möglichkeiten was machen. (...) Wenn es z.B. bei einer Montage um Hilfsmittel geht, wo man z.B. eine Hebevorrichtung braucht. (...) Wir haben schon Fälle gehabt, wo die Kollegen aus Russland und Polen selbst was konstruiert haben“

So ist Improvisationsgeschick und technische Kompetenz sehr gefragt, da etwa auf Baustellen häufig Situationen entstehen, in denen improvisiert werden muss, weil die notwendigen Vorrichtungen nicht da sind. Die vom Befragten erwähnte technische Kompetenz bezieht sich zudem auf die Fähigkeit, Geräte schnell wieder reparieren zu können. Die Erklärung für diese Kompetenz sieht er im Migrationshintergrund bzw. in den oft von Mangel geprägten Lebenssituationen in den entsprechenden Herkunftsländern (Polen, Russland, Kasachstan):

„Wenn sie was erreichen wollten und konnten es sich nicht kaufen, dann haben sie es entweder selbst konstruiert oder halt aus den vorhandenen Mitteln gebastelt.“

Der Befragte differenziert seine Aussage über die technische Kompetenz in zweierlei Hinsicht. Er verweist auf altersbezogene Unterschiede: Die technische Improvisationskompetenz sieht er vor allem bei Mitarbeitern „ab 25 bis 35 Jahren“, die Jüngeren zeigen dies nicht in der ausgeprägten Form.

Zum anderen verweist er darauf, dass auch deutsche Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen besitzen, wenn sie vom Land kommen und einen landwirtschaftlichen Hintergrund mitbringen. Denn in diesen Kontexten, so seine Vermutung, entwickeln sich diese technischen Kompetenzen ebenfalls. Für ihn ist deutlich wahrnehmbar, dass deutsche Auszubildende, die aus einer Stadt kommen, über diese Kompetenz nicht so ausgeprägt verfügen.

Dem Firmeninhaber der Bäckerei B fällt im Bereich der Produktion insbesondere bei einem Gesellen aus dem ehemaligen Jugoslawien auf:

„Das technische Auffassungsvermögen ist sehr stark“

Diese technische Kompetenz ist in der Backstube überaus nützlich. Der Befragte erklärt diese Fähigkeiten ebenfalls mit der Situation im Herkunftsland. Seiner Ansicht nach werden ausrangierte Maschinen aus Deutschland nach Osteuropa gebracht und dort noch einmal instand gesetzt. Dies dient der einschlägigen Kompetenzentwicklung.

Schließlich nimmt auch die befragte Friseurmeisterin bei ihren meist weiblichen Auszubildenden wahr, dass diese bessere handwerkliche Fähigkeiten mitbringen:

„Handwerklich tun sie sich oft leichter als die deutschen Mädels.“

Ihre Erklärung verweist auf spezifische Formen der Sozialisation, die Einfluss auf die Kompetenzentwicklung haben:

„Ich glaube, es gibt unheimlich viele Mädels, da sieht man genau, ob man daheim mal einen Besen in die Hand nehmen muss oder ob man Hotel Mama in Anspruch nimmt. Und ich glaube, es ist in den deutschen Familien so, dass man nichts machen muss.“

Die wahrgenommenen technischen und handwerklichen Kompetenzen sind eindeutig als Fähigkeiten erkennbar, die in informellen Lernfeldern entwickelt werden: Spezifische Lebenssituationen in den Herkunftsländern, in denen technische Fertigkeiten angesichts des Fehlens von modernen Geräten angeeignet wurden, oder die erwähnte Arbeit in der Familie, die ebenfalls als informeller Lernort begriffen werden kann.

Fremdsprachenkenntnisse

Wenig überraschend ist, dass einschlägige Fremdsprachenkenntnisse insbesondere in der Hotellerie willkommen und für die Unternehmen in diesem Sektor von besonderem Interesse sind. So vermerkt die befragte Hoteldirektorin denn auch, dass die muttersprachlichen Kenntnisse der MitarbeiterInnen an der Rezeption und im Restaurant – Russisch und Türkisch – sehr hilfreich sind, zumal es in diesem Hotel immer häufiger russische Gäste gibt. Wenngleich sie äußert, dass Sprachkenntnisse nicht den Ausschlag für eine Einstellung geben, betrachtet sie es doch als sehr positiv, wenn man in der Sprache der Gäste kommunizieren kann.

Sie berichtet zudem von einer Peruanerin, die während der Fußball-WM 2006 im Hotel arbeitete und aufgrund ihrer Herkunft und Sprache mit Gästen aus Lateinamerika einen besonders guten Kontakt aufbauen konnte.

Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts sieht in den muttersprachlichen Türkischkenntnissen von zwei Mitarbeitern im Verkauf eine Form, wie die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung türkischer Kunden gewährleistet wird und bewertet dies als positive Ergänzung. Dabei scheint es so, dass nicht nur die Sprachkompetenz, sondern auch das damit verbundene Einfühlungsvermögen in den türkischen Kulturhintergrund positiv für die Kundenbeziehungen bewertet wird:

„(Türkisch; d. Verf.) spielt bei uns auch eine Rolle, weil wir hier im Verkauf auch Kundschaft aus dem türkischen Bereich haben, die

sich hier wohler fühlen, wenn sie durch einen Landsmann bedient werden.“

„Das bringt selbstverständlich auch was, wo man sagt: Der Kunde fühlt sich dann eher an das Haus gebunden, wenn er aus einem ausländischen Kundenstamm kommt. Wir haben schon auch deutlich Kundschaft, die allein deshalb bei uns im Haus ist, weil sie durch einen entsprechenden (türkischen, d. Verf.) Mitarbeiter betreut werden.“

Bemerkenswert ist seine Einstellung deshalb, weil er erzählt, dass er durch die Einstellung eines türkischen Auszubildenden zwei Kunden verloren hat (siehe Kapitel 3.12).

Internationales Know-how für die Produktentwicklung

In zwei Interviews wird deutlich, dass internationale gastronomische Kenntnisse der Produktentwicklung der jeweiligen Unternehmen zugute kommen.

Dazu der Firmeninhaber der Bäckerei B:

„Wir haben viel gelernt, was internationale Spezialitäten angeht. Es hat sich ja auch der Backwarenmarkt gewandelt. Es ist ja nicht so, dass wir in Deutschland nur noch Roggen- oder Weizenbrot machen. Sondern, wir machen Focaccia aus Italien und wir machen die Fladenbrote mit dem Fetakäse und den Gewürzen aus Griechenland. Ich denke, das sind Sachen, die so nicht stattgefunden hätten, wenn die Leute nicht hier wären, wenn die uns das nicht beigebracht hätten. Also: Der Chef hat eine Idee für ein neues Produkt und in diesem Prozess, bis das dann mal serienreif ist, spielen dann die Einflüsse der Mitarbeiter eine Rolle. Weil: Der eine hat es mal so oder so gesehen, und die Großmutter des anderen tut noch das oder das rein.“

Die befragte Hoteldirektorin erzählt ähnliches. Der türkische Beikoch bringt seine gastronomischen Kenntnisse und Ideen ein, die dann auch in die Speisekarte des Hotelrestaurants aufgenommen werden.

„Er hat ganz tolle Fladenbrote und anderes gemacht, was unser Koch nicht macht. Er bereichert unsere Küche durch diese türkischen Speisen.“

Diese Art von Beteiligung und Mitwirkung an der Produktentwicklung durch MigrantInnen ist sicher typisch für die gesamte Gastronomiebranche.

IT-Kompetenz

Spezifische IT-Kompetenz ist bei internationalen hoch qualifizierten Softwarespezialisten zu finden und wird von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft gezielt eingekauft. Dieses Phänomen kommt in einem Interview zum Vorschein und wird hier gesondert dargestellt, da es ein spezifisches und zugleich wohl typisches Beispiel für die Mitwirkung von Personen

mit interkulturellem Hintergrund an Produktentwicklungsprozessen (hier: Softwareentwicklung) ist.

Die Personalreferentin eines IT-Unternehmens berichtet, dass im Unternehmen eine Reihe von – meist männlichen – indischen Softwarespezialisten („*super ausgebildete, top- qualifizierte Leute*“) engagiert werden. Zum einen sind diese fest angestellt und in Stuttgart im Unternehmen tätig. Zum anderen handelt es sich um Programmierer, die bei einem Subunternehmen angestellt sind und von Indien aus Aufträge zur Softwareentwicklung / Programmierung durchführen. Motiv für den Einkauf von fachlichem Know-How aus Indien sind vor allem Kostengründe, da die indischen Fachkräfte über den Subunternehmer kostengünstiger arbeiten als etwa deutsche Angestellte. (Die in Stuttgart angestellten indischen MitarbeiterInnen erhalten dasselbe Gehalt wie die deutschen Angestellten). Allerdings wird der Bereich der Programmierer, die in Indien für die Firma arbeiten, im Moment eher wieder abgebaut, da sich hier ein großer Kommunikationsaufwand ergibt, der Software-Entwicklungsprozesse zeitlich aufwendig macht.

Die beim Unternehmen in Stuttgart direkt angestellten indischen MitarbeiterInnen zeichnen sich durch ein sehr fundiertes und zum Teil sehr spezialisiertes Fachwissen aus, das sie von deutschen KollegInnen abhebt. Dies korrespondiert mit einer hohen Selbstlernkompetenz der indischen Programmierer:

„Sie haben eine hohe Kompetenz, sich schnell in Dinge einzuarbeiten und sich selber anzueignen. Deshalb haben die mit 28, 29, 30 ein Fach-Know-how, wie es das hier in Deutschland selten oder gar nicht gibt.“

„Da hab ich viele (Deutsche, d. Verf..) hier, die von der Uni oder FH abgehen, die haben das (spezifische Programmierkenntnisse ; d. Verf.) halt rudimentär.“

Das ausgeprägte fachliche Know-how erklärt die Personalreferentin auch mit offensichtlich in Indien typischen Berufskarrieren im Softwarebereich: Man durchläuft in kurzer Zeit viele verschiedene Stationen und eignet sich so viel Expertenwissen an. Zudem spielt der informelle Kompetenzerwerb dabei eine wichtige Rolle:

„Zusätzlich nebenher sind die immer permanent am Lernen. Die Arbeit ist auch deren Hobby und deren Leidenschaft.“

Die Personalreferentin sieht einen signifikanten Unterschied, was spezialisiertes Fachwissen der indischen Programmierer und deutschen Hochschulabsolventen angeht. Dies könnte mit einer größeren Bereitschaft zum informellen Kompetenzerwerb der indischen Spezialisten zusammenhängen – wengleich generell im Berufsfeld der SoftwareexpertInnen informelle Lernprozesse besonders ausgeprägt sein dürften.

Kreative Problemlösekompetenz

Der Personalreferentin des IT-Unternehmens fällt auf, dass insbesondere die indischen Softwareentwickler über eine spezifische Kreativität bei der Programmierung bzw. bei der Lösung von Softwareproblemen verfügen.

„Die haben manchmal kreative Gedankengänge und Lösungen, die wir mit unserem linearen Weltbild, das wir hier in Deutschland haben, manchmal nicht finden. Die haben eine Art und Weise, konstruktiv und kreativ Lösungen anzugehen, da haben wir manchmal Schwierigkeiten, das zu integrieren in so ein lineares Menschenbild oder in so ein System, aber das ist durchaus praktikabel.“

Die Erklärungen der Befragten zu diesem Phänomen:

„Dass sie einfach durch ihr anderes Weltbild einen anderen Blick auf die Dinge haben.“

„Weil sie einen anderen Lebenshintergrund haben. Weil sie in der Regel in Indien auch studiert haben und dort auch aufgewachsen sind, mindestens 20, 25 Jahre diesen Sozialisationsweg hatten und dann in einen anderen Kulturkreis kamen.“

Dass besonders kreative Problemlösekompetenzen mit spezifischen, ungewöhnlichen Denkstrukturen zu tun haben, die wiederum in anderen kulturellen Erfahrungen ihre Wurzel haben, dürfte ein plausibler Erklärungsansatz für das geschilderte Phänomen sein. Hier tut sich ein weites Feld möglicher Forschung zum Zusammenhang von Migrationserfahrung und Kognition auf.

Verkaufskompetenz

In einem Fall wird einem Mitarbeiter mit Migrationshintergrund besonderes verkäuferisches Talent bescheinigt. Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts erzählt von einem Mitarbeiter aus Costa Rica, der bis vor zwei Jahren im Unternehmen tätig war. Er

„war ein sehr guter Verkäufer, insofern dass er guten Kontakt zum Kunden aufbauen konnte.“

Die besondere Kommunikationsstärke führt der Befragte auch auf das „südländische Temperament“ des Mitarbeiters zurück.

3.4 Wie werden die Kompetenzen und Stärken entdeckt?

Das Gros der Befragten gibt an, dass die Stärken und Kompetenzen von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund meist im Arbeitsalltag wahrgenommen werden: durch Beobachtung, Feedbacks von unmittelbar Vorgesetzten und Kunden oder auch durch Mitarbeitergespräche. Die Personalreferentin eines IT-Unternehmens sagt etwa über das Entdecken der kreativen Problemlösekompetenz der indischen Fachkräfte:

„Das ist etwas, was ich im Lauf der Zeit mitbekommen habe.“

Keiner der Befragten berichtet, dass zur Kompetenzeinschätzung spezifische Tools verwendet werden.

Wie erfolgt die Kompetenzeinschätzung im Vorfeld, also bei der Auswahl geeigneter BewerberInnen? Die meisten Befragten halten das Vorstellungsgespräch für das Erkennen von Kompetenzen nur für begrenzt relevant und setzen auch Instrumente wie Praktika oder Probearbeiten - insbesondere bei der Auswahl von Auszubildenden - ein. Diese Möglichkeiten der unmittelbaren Kompetenzeinschätzung nutzen beide befragten Bäckereien, das Hotel sowie der Friseursalon.

*„Man sieht nach zwei Stunden, ob jemand passt oder nicht passt.“
Firmeninhaberin Friseursalon*

Die Firmeninhaberin einer Reinigungsfirma berichtet, dass ihre Rekrutierung von Personal häufig über MitarbeiterInnen, die schon in der Firma sind, geschieht: Es werden – häufig aus dem familiären oder kulturellen Umfeld – Personen empfohlen. Die Firmeninhaberin greift auf diese Empfehlungen in der Regel gerne zurück.

Interessant ist, dass ein Unternehmen (Bäckerei A) seine BewerberInnen über eine Personalagentur vorauswählen lässt, da der Aufwand und die Qualität der Bewerbungen nicht zufriedenstellend sind.

„Ansonsten bekomme ich auf eine Ausschreibung 100 Bewerbungen, von denen keine taugt.“

3.5 Die Bedeutung informeller Lernfelder

Die neuere Lernforschung geht davon aus, dass ca. 70% aller Kompetenzen informell, also außerhalb der formal strukturierten Wissensvermittlung, erworben werden²². Betrachtet man die in den Interviews genannten Stärken, so lässt sich die Hypothese formulieren, dass der Großteil dieser Kompetenzen ebenfalls informell erworben ist. Es werden eine Reihe verschiedener informeller Lernorte sichtbar bzw. von den Befragten ins Spiel gebracht wie etwa Familie/Familienarbeit, informelle Lernprozesse bei der Arbeit in Herkunftsländern, eigenständiges Lernen in der Freizeit. Anzumerken ist, dass einige in den Interviews sichtbar gewordenen Stärken dabei eher dem Bereich der Persönlichkeit zuzuordnen (z.B. die Kategorie Charisma oder Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und Motivationsstärke) sind und weniger Kompetenzen im klassischen Sinne darstellen.

In der Befragung kommt zum Ausdruck, dass die Personalverantwortlichen informellen Lernfeldern durchaus einen hohen Wert beimessen und insbesondere in Vorstellungsgesprächen darauf eingehen: Die Hälfte der Befragten (Hotel, Bürofachgeschäft, Bäckerei B, Metallbereich, Reinigungsfirma) verweist darauf, dass sie in den Vorstellungsgesprächen explizit auch außerberufliche Bereiche und informelle Lern- und Einflussfelder thematisieren:

Insbesondere der Vertreter einer Arbeitgeberorganisation im Metallbereich betont, wie hoch die Rolle des sozialen Umfeldes, eine klassisch informelle

²² Vgl. Günther Dohmen: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller, Bonn 2001

Lernsphäre, in Auswahlverfahren von Auszubildenden mittlerweile bewertet wird:

„Man kann generell sagen, ob das Deutsche oder Ausländer sind, das Elternhaus spielt eine ganz wichtige Rolle. Mittlerweile gehen Betriebe dazu über, erst das Elternhaus anzugucken und dann den Azubi, und sich dann zu entscheiden ob sie ihn übernehmen.“

Aus seiner eigenen Erfahrung als Personalverantwortlicher in einem Unternehmen berichtet er, dass es ihm wichtig war, dass der jeweilige Bewerber verheiratet ist:

„Verheiratet, da sehe ich den Vorteil, dass er (der Bewerber; d. Verf) soziale Verantwortung hat und dementsprechend auch die Konsequenzen kennt, die passieren, wenn er arbeitslos wird: Wenn ich eine Familie zu ernähren habe, habe ich natürlich auch einen ganz anderen Zugzwang wie als Alleinstehender.“

Auch die Inhaberin einer Reinigungsfirma geht in Bewerbungsgesprächen auf den familiären Hintergrund der BewerberInnen ein und hält diesen für sehr aussagekräftig:

„Daraus kann man seine Schlüsse ziehen. (...) So wie die Leute von ihren Familienangehörigen reden, merken Sie schon, ob jemand soziale Bindung empfindet oder nicht.“

Ihrer Erfahrung nach zeigt sich hier bereits, wie sich die Beschäftigten später im Umgang mit KollegInnen zeigen werden, wie teamfähig sie also sind. Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts betont gleichfalls, wie wichtig er außerberufliche Bereiche für die berufliche Entwicklung hält. Er legt deshalb darauf auch in Vorstellungsgesprächen besonderen Wert und fragt Bereiche wie Sport und Familie ab:

„Wenn das soziale Umfeld außerhalb vom Geschäft funktioniert, dann funktioniert es auch im Geschäft gut. Sprich: Derjenige, der sich engagiert und nicht nur das Geschäft im Kopf hat, und auch noch andere Intentionen, Interessen hat, wie Verein oder Sport oder der in die Familie eingebunden ist, das sind immer positive Faktoren, auf die ich Wert lege.“

„Man hat als Arbeitgeber schon einen Vorteil, wenn man einen Mitarbeiter hat, der aus einem funktionierenden sozialen Umfeld kommt, wie wenn sich jemand aufreiben muss, wenn das soziale Umfeld nicht stimmt.“

Ein anderes Beispiel nennt der Inhaber der Bäckerei B, der bei der Auswahl von Auszubildenden auf besonderes Engagement im schulischen und außerschulischen Bereich achtet:

„Einer der Bewerber war Schulsprecher. Das ist mir positiv aufgefallen.“

Auch die Hoteldirektorin betont, dass vor allem bei der Auswahl der Auszubildenden auf besondere Aktivitäten geachtet wird, z.B. in den Bereichen: Klassensprecher, Streitschlichter, Ferienjobs, Sprachkurse.

„Also Bereiche, wo sie sich engagiert haben. Denn gerade in der Hotellerie ist es halt notwendig, dass man auch mal länger da ist.“

Auf einen bisher nicht genannten Aspekt macht ein Vertreter aus dem Metallbereich aufmerksam: Er berichtet aus seiner eigenen Unternehmenserfahrung von einem Auszubildenden aus Russland, der aus einem sehr religiösen, christlichen Elternhaus („*Glaubensgemeinschaft wie Amish-People*“) stammte und diese Religiosität auch selbst praktizierte. Dem Befragten zufolge zeichnete sich der Auszubildende aufgrund dieses religiösen Hintergrundes durch eine überaus hohe Motivation aus und war innerhalb der zuständigen Kammer der beste Geselle. Gleichzeitig beschreibt er diesen Auszubildenden als etwas gehemmt im sozialen Kontakt. Religion ist demnach ein informeller Bereich, der für die Entwicklung von Kompetenzen relevant sein kann. Es wäre eine eigene Untersuchung Wert, den Einfluss von Religion auf das Erwerbsleben und Lernen im Prozess der Arbeit zu untersuchen.

Derselbe Interviewpartner thematisiert noch einen weiteren Aspekt: Er berichtet von Beschäftigten aus Russland, die schwerwiegende Kriegserfahrungen machten und etwa in Afghanistan in Spezialeinheiten Kampfeinsätze durchführen mussten:

„Leute, die es schwer hatten in ihrem vorhergehenden Leben. Die haben halt auch lange gebraucht ihren Weg hier zu finden.“

So berichtet er von einem Beschäftigten, der diese Kriegserlebnisse kaum verarbeitet hatte und immer wieder durch Aggression auffiel, wenn er unter Alkoholeinfluss stand.

3.6 Die Bedeutung ehrenamtlicher Aktivitäten

Ehrenamtliches Engagement als Form informellen Kompetenzerwerbs spielt in der Wahrnehmung der Befragten kaum eine Rolle bzw. können diese bis auf zwei Ausnahmen nicht sagen, ob ihre Beschäftigten ehrenamtlich engagiert sind.

Der Personalreferentin eines IT-Unternehmens fällt als einziger auf, dass BewerberInnen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu deutschen BewerberInnen eher ehrenamtlich engagiert sind - etwa in Kulturvereinen, Fördervereinen oder auch bei Organisationen wie Amnesty International.

„Da ist eine höhere Sensibilität für Ungerechtigkeit und Hilfsbereitschaft.“

Sie bewertet solche Aktivitäten und deren Sichtbarmachen in Bewerbungen positiv:

„Weil ich es gut finde, wenn Leute Zivilcourage zeigen und sich privat für so was engagieren und auch da ein Stück weit ihre Kultur zu pflegen.“

Der Geschäftsführer eines Bürogeschäfts berichtet von einem eher umgekehrten Prozess: Die berufliche Tätigkeit war eventuell – sicher ist er sich jedoch in diesem Punkt nicht – für das ehrenamtliche Engagement seines türkischen Beschäftigten förderlich. Eventuell war es förderlich, dass er sich im Beruf engagiert hat und dadurch sich auch das Engagement im anderen

Bereich (türkischer Verein) entwickelt hat. Gleichwohl betont der Geschäftsführer auch, dass dieser Mitarbeiter schon immer im „*türkischstämmigen Bereich*“ aktiv war. Die Aussagen lenken also den Blick darauf, dass es auch Wechselwirkungen zwischen Beruf und außerberuflichem Engagement geben kann.

Da sich solche Aktivitäten bei den anderen Befragten nicht zeigte, kann vermutet werden, dass ein solches Engagement eher mit höher qualifizierten Bildungsabschlüssen einhergeht oder aber schlichtweg nicht wahrgenommen wird. Eine weitere Möglichkeit der Interpretation: Ehrenamtliches Engagement ist auch abhängig von Berufsbild und Branche. Denn die Inhaberin einer Gebäudereinigungsfirma vermutet:

„Die Leute, die zum Beispiel in einem Verein im Vorstand tätig sind, haben meist auch ein bisschen andere Ansprüche an die Arbeit. Die würden wahrscheinlich selten als Gebäudereiniger gehen.“

Den meisten Befragten ist allerdings unklar, ob und in welcher Form ein entsprechendes Engagement der Beschäftigten mit Migrationshintergrund stattfindet. Das Zitat eines Vorarbeiters am Theater zeigt, dass Teilwissen und Spekulationen das Bild bestimmen.

„Frauen sind nicht in Vereinen, auch nicht in Elterbeiräten. Ihre Kinder sind schon aus dem Schulalter. Sie sind möglicherweise in religiösen Gemeinden, Tanzvereinen, das weiß ich nicht.“

„Viele haben Schrebergärten, bewegen sich nur in ihren nationalen Kreisen. Auch die Ehemänner haben keinen Kontakt zu deutschen Kollegen.“

Fast alle Befragten geben an, dass sich bei schriftlichen Bewerbungen in der Regel keine Nachweise, Bescheinigungen oder Zertifikate über ehrenamtliche Tätigkeiten finden. Das Vorliegen eines solchen Nachweises würde allgemein positiv bewertet werden:

„Ich würde dem schon eine hohe Bewertung zumessen. Das zeigt erstmal, dass er über den Tellerrand rausguckt. Das zeigt letztendlich, dass er sich für die Gemeinschaft einsetzt. Ich würde das auf jeden Fall hoch bewerten.“

Vertreter einer Arbeitgeberorganisation im Metallbereich

„Das würde sich positiv auswirken, weil es ja doch zeigt, dass jemand mit einem Engagement an einer Sache hängt und sich für etwas einsetzt und ihm seine Umwelt nicht schnurzegal ist. (...) Das finde ich gut.“

Firmeninhaber Bäckerei B

„Eine ehrenamtliche Tätigkeit signalisiert ja die Bereitschaft, dass man arbeiten will. Von daher hat das schon eine Bedeutung.“

Personalleiter Krankenhaus

„Gut. Weil das zeigt, dass man sich auch für andere Leute interessiert. Das ist auf jeden Fall positiv.“

Hoteldirektorin

Ein Handlungsansatz wäre demnach, BewerberInnen mit Migrationshintergrund dafür zu sensibilisieren, entsprechende Aktivitäten - so sie stattfinden – auch in der Selbstpräsentation im Rahmen von Bewerbungsverfahren darzustellen. Denn ehrenamtliche Aktivitäten werden von Arbeitgebern offenbar positiv bewertet und etwa als Form von Motivation und Interesse an Anderen, also auch im Kontext sozialer Kompetenz, interpretiert.

3.7 Ideen für die Personalentwicklung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund

Alle interviewten Personalverantwortlichen wurden gefragt, welche Ideen und Bedarfe sie sehen, um Potenziale von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund noch gezielter zu fördern und zu nutzen, also entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen zu realisieren. Die Antworten auf diesen Fragebereich fallen sehr verschieden aus.

Die Inhaberin eines Friseursalons berichtet, dass sie ab und zu mit ihren MitarbeiterInnen **Exkursionen** in den Kulturbereich veranstaltet, um die Beschäftigten auch im Bereich Persönlichkeitsentwicklung anzuregen. So wurde eine Exkursion in ein Kunstmuseum gemacht, deren Kuratorin gleichzeitig Kundin im Friseursalon ist. Dies ist bei den Beschäftigten sehr gut angekommen, so dass diese sagten:

„Ich muss auch mal in ein Museum gehen.“

Besonders kulturspezifisch ist eine andere Idee der Friseurmeisterin:

„Ich wäre auch gern mal mit der ganzen Mannschaft in eine Moschee gegangen, hätte mal erklären lassen, was ist hier der Unterschied zu unserer Kultur. In der Religion. Und dann hätten sie festgestellt: Der ist gar nicht so groß, und da wird viel von den Medien verfälscht und in eine Richtung getrieben, wo er nicht hingehört, nämlich in die Politik.“

Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts sieht das größte Handicap für MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund im Bereich **Sprache bzw. Schreiben und dem Umgang mit dem PC**. Alles, was hier an unternehmensexternen **unterstützenden Maßnahmen** stattfinden kann, wertet er positiv.

Der Inhaber der Bäckerei B sieht bezogen auf die Auszubildenden einen besonderen Unterstützungsbedarf auf dem Gebiet. *„Grundrechnen, das Gefühl für Zahlen, das kleine Einmaleins,“* Er würde es für sehr sinnvoll halten, wenn das in der Schule noch nachhaltiger vermittelt werden würde.

Die Inhaberin einer Gebäudereinigungsfirma hält es für sinnvoll, Weiterbildungen in Form **fachspezifischer Kurse** (z.B. Grundreinigung für Böden, Materialkunde) anzubieten.

Die Hoteldirektorin entwickelt in dem Gespräch die Überlegung, **Hygiene-richtlinien in der Küche in die jeweilige Landessprache zu übersetzen**, um so die Fachkompetenz der MitarbeiterInnen gezielt zu stärken.

Die Personalreferentin eines IT-Unternehmens sieht ihre Organisation generell in Bezug auf das Thema Personalentwicklung „*noch ganz am Anfang*“. Nach ihrer Ansicht bedarf es zunächst der generellen Sensibilisierung für das Thema Personalentwicklung. Spezifische Programme zur interkulturellen MitarbeiterInnenförderung würde sie sehr grundsätzlich anlegen. Dazu wäre zunächst ein Programm notwendig mit der Fragestellung: „**Wie identifiziere ich Potenziale in Unternehmen? Wie analysiere ich das? Welche Entwicklungsperspektiven kann ich aufzeigen?**“ Als sehr hilfreich für ihre Rekrutierungsmaßnahmen, die sich auch auf den europäischen Arbeitsmarkt erstrecken, würde sie eine **zentrale Informationsstelle** betrachten, in der die vielen, verstreut vorliegenden Informationen zu den – auch formalen – Voraussetzungen für Einstellungen von MigrantInnen übersichtlich aufbereitet wären und wo sie sich konkret informieren könnte zu der Frage: „**Welche Bedingungen muss ich schaffen, damit der Mitarbeiter aus dem Land XY, sprich Ausland, hier auch arbeiten darf?**“

Dem Vertreter der Arbeitgeberorganisation im Metallbereich geht es vor allem darum, dass schon **bestehende Angebote** für Beschäftigte mit Migrationshintergrund (z.B. Angebote der Arbeitsagentur, der Volkshochschulen, von Berufsgenossenschaften oder von EU-Projekten) besser miteinander **vernetzt und gebündelt** werden. Aus seiner Sicht wäre es sehr ertragreich, wenn diese bestehenden Angebote intensiv genutzt werden würden. Dabei ist für ihn auch klar, dass es nicht nur um sprachliche Angebote gehen kann: „*Nur ein Deutschkurs wäre zu wenig.*“ Er plädiert dafür, den MigrantInnen die Kultur, die sie haben, zu lassen und nicht zu versuchen, „*brutal einzudeutschen. Im Gegenzug muss man verlangen: dass unser Rechtssystem akzeptiert wird und man sich danach richtet.*“ Und: „*Von der Mentalität des anderen kann jeder nur gewinnen.*“

Spezielle Maßnahmen seiner Organisation für MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund hält er derzeit nicht für notwendig. Er sieht in der Quote von 50 Prozent Migrationsanteil unter den Beschäftigten den Beleg dafür, dass es hier keine Integrationsprobleme gibt und demnach keinen spezifischen Bedarf an Maßnahmen: „*Bei ausländischen Mitarbeitern sehe ich keine Probleme, die sind integriert.*“ Er hält die allgemeine Alltagserfahrung, die jeder besitzt, für ausreichend, um zu wissen, wie man in Bezug auf andere Kulturen handeln sollte.

Seine Organisation gibt eine Reihe von Arbeitshilfen für ihre Mitgliedsunternehmen heraus. So etwa zu den Themen Durchführung von Bewerbungsgesprächen, Mitarbeiterführung, Mitarbeiterqualifikation, Rhetorik, Gesprächsführung und Coaching. Allerdings räumt er ein, dass solche Arbeitshilfen in kleinen und mittleren Unternehmen zum Teil nicht sehr häufig genutzt werden – aufgrund der allgemeinen Informationsflut sowie hoher Arbeitsdichte. Bezogen auf den erwarteten Facharbeitermangel im Metallsektor sieht er als Perspektive vor allem, verstärkt auch Frauen für diesen Bereich zu gewinnen sowie gezielte Nachwuchswerbung an Schulen zu betreiben.

Für diese Arbeitgeberorganisation ist nach Einschätzung des Befragten hinsichtlich der internationalen Thematik besonders die europäische Öffnung wichtig. Vergleichbare Abschlüsse und Qualifikationen hält er für notwendig um ein gleiches Niveau zwischen den europäischen Staaten zu gewährleisten und Wettbewerbsnachteile für Deutschland zu vermeiden. Denn es kann seiner Ansicht nach als Wettbewerbsnachteil gelten, wenn es in Deutschland unabdingbar ist, eine Ausbildung innerhalb von 3,5 Jahren

zu absolvieren und in anderen Ländern die Ausbildungszeiten viel kürzer sind.

Der Personalleiter eines Krankenhauses gibt an, dass sie an dem erwähnten Spannungsverhältnis zwischen Menschlichkeit und Ökonomie auch konzeptionell und im Hinblick auf Personal arbeiten, möchte dazu jedoch im Moment keine konkreten Angaben machen.

Eine generelle Leitlinie für die Personalentwicklung von MitarbeiterInnen sowie für das gesellschaftliche Miteinander formuliert die Inhaberin der Gebäudereinigungsfirma:

„Wenn die Deutschen sich etwas weniger auf ihr Deutschtum einbilden würden, und die Ausländer, die Nicht-Deutschen, ich finde es zwar ein blödes Wort, aber gut, es heißt vielfach so, auch jemanden sein lassen, und den Mensch als Mensch beurteilen und nicht als irgendeiner Nationalität Zugehörigen, sondern wirklich als Mensch und jeden auch so behandeln, und wenn jeder vor dem Anderen mehr Achtung hätte, egal welche Nationalität, dann könnte ich mir vorstellen, dass das Miteinander einfach leichter und besser wäre.“

3.8 Exkurs: Diversity Management – (k)ein Thema für Unternehmen?

Inwiefern nutzen Betriebe die Verschiedenheit von MitarbeiterInnen, um als Unternehmen produktiv(er) zu arbeiten? Diese Frage ist nicht unmittelbar Gegenstand der vorliegenden Studie, soll aber dennoch Erwähnung finden, denn es handelt sich dabei um ein inhaltlich verwandtes Gebiet.

Die Idee, Verschiedenheit (Diversity) von MitarbeiterInnen gezielt zu nutzen, ist Kern der seit einigen Jahren publizierten und praktizierten Konzepte zum Diversity Management in Unternehmen. Dabei kann Verschiedenheit über eine Reihe von Kategorien bestimmt werden. Primäre Dimensionen sind etwa: Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion. Sekundäre Dimensionen sind: Einkommen, beruflicher Werdegang, geographische Lage, Familienstand, Elternschaft, Bildung, religiöse Überzeugung.

„Unabhängig von unterscheidenden Merkmalen sollen Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihr Leistungspotenzial und ihre Kreativität frei entfalten können. Das Konzept bezieht sich dabei auf das Komplexitätsniveau eines Unternehmens und bezieht die verschiedenen Managementbereiche wie Führung, Personalmanagement, Arbeitsweise etc. mit ein. (...)Im Personalbereich zielt Managing Diversity auf die Transformation von einer homogenen zu einer heterogenen Unternehmenskultur und Arbeitsorganisation, in der Menschen in ihrer Vielfalt berücksichtigt und gefördert werden und ihren funktionalen Einsatz finden und damit das unternehmerische Gesamtergebnis verbessern.“²³

²³ Maria Schmalz-Wörzl: Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb, Wien 2005, S. 6 ff.

Inwiefern ist dieser Management-Ansatz bislang in Deutschland verbreitet? Dies ist die Fragestellung einer entsprechenden empirischen Studie, die Süß/Kleiner durchführten. Ihr Fazit: „Diversity-Management ist in deutschen Unternehmen bislang wenig verbreitet; allerdings hat die Verbreitung in den letzten Jahren erheblich an Dynamik gewonnen.“ Dabei waren jedoch offensichtlich vor allem Großunternehmen Gegenstand der Untersuchung.²⁴

Die hier vorliegende qualitative Interviewstudie zeigt – und dies ist gewissermaßen ein Nebenprodukt, denn Diversity Management war wie gesagt nicht Gegenstand der Interviews – dass auch in einzelnen befragten KMU vereinzelt Handlungsstrategien sichtbar werden, die als Diversity Management oder als Elemente von Diversity Management interpretiert werden können.

So berichtet der Personalleiter eines Krankenhauses, dass die Zusammensetzung von Teams auf den einzelnen Stationen bewusst unter dem Aspekt der Verschiedenheit erfolgt: Es sollen jeweils ausreichend viele MitarbeiterInnen eingesetzt sein, die Menschlichkeit repräsentieren (dies sind eher MigrantInnen der ersten Generation aus südeuropäischen Ländern) und andere, die in der Lage sind, entsprechend den zeitökonomischen Vorgaben zu arbeiten. Durch die Heterogenität des Teams kann also die Spannung von Zeitökonomie und Menschlichkeit ausgeglichen werden.

Ein anderes Beispiel: Eine Hoteldirektorin erzählt, dass sich ihrer Erfahrung nach bei der Zusammenstellung der Teams der Zimmermädchen ein Mix verschiedener Nationen bewährt hat. Auf diese Weise konnten früher vorhandene Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern reduziert werden.

Diese beiden Beispiele können zu folgender Hypothese zusammengefasst werden: Im Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen gibt es (vereinzelt?) spezifische Managementstrategien, die die Verschiedenheit von MitarbeiterInnen wahrnehmen und in entsprechende Handlungsstrategien umsetzen. Diese können als Elemente oder Ansätze von Diversity Management interpretiert werden.

Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass sich auch zwei gegenteilige Erfahrungen finden, in denen gerade nicht auf kulturelle Heterogenität sondern auf kulturelle Homogenität in einzelnen Unternehmensbereichen gesetzt wird, weil sich dies bewährt hat:

Der Inhaber der Bäckerei B erzählt, dass die Betriebsabläufe reibungsloser funktionieren, wenn in einer Filiale nicht verschiedene Nationen repräsentiert sind, sondern nur Angehörige einer Nation arbeiten. Die Inhaberin einer Gebäudereinigungsfirma verfolgt eine ähnliche Strategie: Sie hat zwar in ihrem Unternehmen Angehörige vieler Nationen, besetzt ihre jeweiligen Reinigungsteams (2 bis 5 MitarbeiterInnen) aber stets homogen. Es werden nur Angehörige einer Nation in ein Team zusammengefasst. Der entsprechende Vorarbeiter hat dieselbe nationale Herkunft.

3.9 Sonstige Beobachtungen

²⁴ Stefan Süß, Markus Kleiner: Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Hagen 2005.

Im Verlauf der Interviews kamen auch einige Aspekte zur Sprache, die den Auswertungskategorien nicht unmittelbar zuzuordnen sind, aber dennoch die interkulturelle Thematik betreffen:

- **Krankmeldungen:** Drei der Befragten (Theater, Bäckerei A und B) fällt auf, dass sie von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund weniger Krankmeldungen erhalten als von deutschen. Der Firmeninhaber der Bäckerei A berichtet, dass sein rumänischer Fahrer auch mit Fieber kommt und äußert, dass dies ein Deutscher nicht machen würde. Gleichzeitig gibt er an, dass er Moslems und Asiatinnen „etwas wehleidiger“ wahrnimmt und bei Schwangerschaften häufig Krankmeldungen kommen.
- **Deutsche Sprachkenntnisse:** Diese werden wohl in der Regel von Unternehmen bei MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund vorausgesetzt. In den Worten des Vorarbeiters im Foyerbereich eines Theaters: *„Die Sprache ist ein absolutes Muss.“* Die Ausnahmen bestätigen dabei die Regel: Der Vertreter einer Arbeitgeberorganisation berichtet von Unternehmen, die vereinzelt auch BewerberInnen mit schlechten Deutschkenntnissen eine Chance geben.
- **Verlust von Kundschaft:** Der Geschäftsführer eines Bürofachgeschäfts berichtet, dass sich zwei bis drei KundInnen kritisch dazu äußerten, dass er einen weiteren türkischen Auszubildenden eingestellt hat: *„Jetzt würde es dann reichen, dass wir hier die Türkei vertreten.“* Bemerkenswert ist, dass er den Verlust dieser KundInnen in Kauf nimmt und folgende Antwort gegeben hat: *„Wobei wir da gesagt haben: Das sind wirklich zwei (türkische; d. Verf.) Mitarbeiter, die Leistungsträger sind und die sich im Verkauf besser machen, wie manch anderer. Und dass wir da drüber stehen und uns da nicht nach den Wünschen der Kunden orientieren, sondern man das Betriebsinteresse sieht. Und auch nach Außen rüberbringt: Moment mal, vielleicht ist das nicht die beste Einstellung, die man da hat.“* Er erzählt zudem, dass er einen Kunden verloren hat, weil er einen Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern eingestellt hat. Dieser Kunde war damit nicht einverstanden, weil er Personen aus den neuen Bundesländern per se für nicht so engagiert hält. Dazu der Geschäftsführer: *„Da muss man dann einfach drüber stehen und sagen: Vielleicht muss man gerade durch Einstellen von diesen Personen dokumentieren: Moment mal, die können es genauso gut oder können es vielleicht sogar noch besser.“*
- **Besondere Wünsche der Kundschaft:** Die Personalreferentin eines IT-Unternehmens berichtet, dass US-amerikanische Geschäftskunden nur noch Fachkräfte mit amerikanischer Staatsbürgerschaft akzeptieren. Dies kann auf die Entwicklung seit dem 11.09.2001 zurückgeführt werden.
- **Interkulturelle Anforderungen für Pflegefachkräfte und neue Pflegekonzepte:** Am Ende des Interviews mit einem Personalleiter eines Krankenhauses kam dessen Chef noch zu dem Gespräch dazu und formulierte, dass er im Kontext der Diskussion um die Bedürfnisse von PatientInnen mit Migrationshintergrund eine Reihe von zusätzlichen Anforderungen für die Pflegefachkräfte sieht. Er sieht Bedarf an neuen Pflegekonzepten. Im Einzelnen nennt er dazu folgende Stichworte:

- Sprache („entscheidende Kategorie“): Patienten wollen verstanden werden
- Religion: spezifische Bedürfnisse (Gebetsräume; anderer Umgang mit Tod)
- Ernährung
- Werden männliche/weibliche Pflegekräfte akzeptiert?
- Andere Familienbindungen
- Soziokulturelle Hintergründe und Bedürfnisse, die jeweils verstanden werden müssen

4. Zusammenfassung

In den letzten Jahren veränderte sich der Blickwinkel in der bildungspolitischen Diskussion um die Eingliederung von MigrantInnen in das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt. Während früher eher die Defizite als die Stärken betrachtet wurden, rücken in letzter Zeit dank der wachsenden Bedeutung des informellen Lernens auch die Stärken und Potenziale von MigrantInnen ins Blickfeld. Der fortschreitende Strukturwandel erfordert von den Erwerbstätigen sukzessive mehr Flexibilität und Bereitschaft zur Weiterbildung und Anpassung der Qualifikationen an neue Gegebenheiten. Gleichzeitig stehen zur betrieblichen Fortbildung immer weniger Ressourcen zur Verfügung. So ist die Bereitschaft, individuelle und auch informell erworbene Kenntnisse und Fertigkeiten zu würdigen und zu nutzen, in den Betrieben gewachsen. Parallel dazu steigt im Zuge der Internationalisierung der Wirtschaft die Bedeutung der interkulturellen Personalentwicklung – allerdings wird dies bislang meist nur auf der Ebene des Managements thematisiert. Interkulturelle Personalentwicklung bedeutet jedoch mehr: Es geht darum, die individuellen Potenziale in einer ethnisch oder kulturell heterogenen Belegschaft auf allen Ebenen besser zu erkennen und zu fördern. Erst mit einer umfassend verstandenen interkulturellen Personalentwicklung wird deutlich, dass Vielfalt in der Belegschaft ein Gewinn ist. Die bildungspolitische Forderung nach lebenslangem Lernen und die Erkenntnis, dass ein Großteil des Wissens informell, das heißt, außerhalb des formalen Bildungssystems erworben wird, sollte in der betrieblichen Praxis zum Nutzen aller Beteiligten stärker als bisher umgesetzt werden.

Ergebnisse der Befragung de MigrantInnen

Das Bild, das durch die Interviews mit 32 Migrantinnen und Migranten entstand, ist so vielfältig wie das Leben selbst, und lässt gleichzeitig doch an einigen Stellen einen roten Faden erkennen.

Die Ergebnisse der Befragung sind allerdings weder repräsentativ noch beanspruchen sie Vollständigkeit. Denn befragt wurden in erster Linie Migranten und Migrantinnen, die sich ehrenamtlich im Verein, einer Initiative oder gewerkschaftlich organisiert haben – kein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung mit Migrationshintergrund.

Rund die Hälfte der Befragten hat vergleichsweise wenig Brüche und Wechsel in der Berufsbiografie hinter sich und arbeitet in kleinen und mittleren Betrieben, etwas mehr als die Hälfte in Berufen, die ihrem formalen Qualifikationsniveau entsprechen. Etwa zehn Prozent der Befragten hat

längere, 17 Prozent kürzere Phasen der Arbeitslosigkeit durchlebt. Etwa ein Drittel der befragten MigrantInnen arbeitet in Jobs, die nicht ihrem formalen Qualifikationsniveau entsprechen. Entweder waren ausländische Bildungsabschlüsse nicht anerkannt worden oder die MigrantInnen hatten in ihrem Ausbildungsberuf keine entsprechende Anstellung gefunden. Aufgrund der Größe des Samples können daraus keine verallgemeinernden Schlüsse gezogen werden. Die Befragten arbeiten in der metallverarbeitenden Industrie, als Handwerker oder im Dienstleistungsbereich, etwa bei einer Versicherung, in einer Bäckerei, als Raumpflegerin oder bei Verbänden.

Die meisten der befragten MigrantInnen zeigen sich zufrieden, sind stolz auf das, was sie bisher erreicht haben und darauf, sich „durchgeboxt“ zu haben. Für sehr viele sind die „typisch deutschen“ Tugenden“ Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit wichtige Eigenschaften, um beruflich erfolgreich zu sein und „weiter zu kommen“. Interessant ist, dass es vor allem soziale, organisatorische und kommunikative Kompetenzen sind, die nach Einschätzung der Befragten auch auf der betrieblichen Ebene besser eingesetzt werden könnten.

Als migrationsspezifische und informell erworbene Kompetenzen werden mehrheitlich Flexibilität, Sensibilität hinsichtlich kultureller Unterschiede, Kommunikationsfähigkeit und Durchhaltevermögen genannt. Auffällig ist, dass ein nicht unerheblicher Teil der befragten Migrantinnen und Migranten, die beruflich ihren Weg gemacht haben, sich sozial integriert fühlen und sich ehrenamtlich sehr engagieren, die dabei benötigten speziellen Fähigkeiten nicht auf ihre Migrationserfahrungen zurückführen, sondern eher als individuelle Charakteristika werten. Die Fähigkeit, auf verschiedenartige Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen einzugehen oder zwischen Interessensgruppen vermitteln zu können, bringen sie als Individuen ein und als Individuen fühlen sie sich wertvoll bzw. wertgeschätzt.

Dies weist noch einmal darauf hin, dass die unter dem Stichwort interkulturelle Kompetenzen zusammengefassten Eigenschaften wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität bzw. Innovationsfreude und Mobilität selbstverständlich keine Fähigkeiten sind, die alle oder die nur Migrantinnen und Migranten auszeichnen. Wer aber gelernt hat, sich in unterschiedlichen Gesellschaften zurecht zu finden, verschiedene Sprachen flüssig zu sprechen, wer engagiert und flexibel ist, hat eher die Möglichkeit, diese Fähigkeiten zu entwickeln und als Kompetenzen einzubringen. Der kontinuierliche Kontakt mit Strukturen und Instanzen der Mehrheitsgesellschaft – auch wenn er im Rahmen des Engagements für einen monoethnischen Kulturverein passiert – erhöht die Fähigkeit, Gestaltungsspielräume zu erkennen, aktiv zu nutzen und mitzugestalten. So erwerben diejenigen, die planen, organisieren, koordinieren und kommunizieren, eine Reihe von sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die auch beruflich verwertbar sind – sofern sie sichtbar werden.

Wenn sich MigrantInnen in Stuttgart ehrenamtlich kulturell oder gesellschaftspolitisch engagieren – so eine Schlussfolgerung, die vielleicht wenig überraschend erscheint – so verbessert das zunächst einmal die Deutschkenntnisse. Die befragten MigrantInnen schätzen bis auf wenige Ausnahmen ihre Sprachkenntnisse selbst als überdurchschnittlich hoch ein. Bei den Antworten auf die Frage, welche Fähigkeit sie für sich selbst und für junge MigrantInnen für zentral halten, stehen Deutschkenntnisse an erster

Stelle. Gleichzeitig betrachtet eine große Mehrheit gute Deutschkenntnisse als ein Schlüssel für die berufliche Entwicklung in Deutschland.

Ergebnisse der Betriebsbefragung

In der Befragung von Personalverantwortlichen aus dem Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen ging es darum, wie Heterogenität und Vielfalt ihrer Belegschaft wahrgenommen wird und wie die Betreffenden mit ihr umgehen. Auch hier zeigt sich ein vielschichtiges Bild. Auch wenn die Personalverantwortlichen die Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen im konkreten Fall oft nicht als migrationspezifische sondern als individuelle Fähigkeiten wahrnehmen, werden an anderen Stellen in der Befragung Stärken von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund benannt, etwa Sozialkompetenzen, eine hohe Motivation, Leistungsbereitschaft oder Charisma, die als betriebliche Ressourcen anerkannt werden.

Interessant ist, dass sich an diesen Punkten die Selbst- und die Fremdwahrnehmung überschneiden. Auch viele der befragten ehrenamtlich aktiven MigrantInnen sehen ihre eigenen Stärken im Bereich der Sozialkompetenzen und nehmen bei MigrantInnen eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft wahr. Insbesondere bei den Sozialkompetenzen handelt es sich um ein Kompetenzfeld, das sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft eine Schlüsselqualifikation für das Arbeitsleben darstellt.

Die Personalverantwortlichen wurden auch danach befragt, inwieweit sie in ihren Personalentwicklungskonzepten bereits auf Strategien des Diversity Management zurückgreifen. Der Ansatz des Diversity Managements versucht, kulturelle Vielfalt im Betrieb produktiv zu nutzen, Potenziale zu erkennen und Chancen gemäß individueller Konstellationen und nicht allein entsprechend sozialer Rollen oder klassischer Einstufungen zu eröffnen. Interessanterweise geben einige der Personalverantwortlichen in den Betrieben – etwa in einem Hotel, einer Bäckerei und einem Gebäudereinigungsunternehmen – an, mit dem Begriff und den Methoden des Diversity Management bislang wenig Berührungspunkte und Erfahrungen zu haben. Gleichzeitig wenden einige jedoch „instinktiv“ wesentliche Elemente von Diversity Management an, indem sie die Verschiedenheit der Belegschaft reflektieren und gemäß der vorhandenen Potenziale nutzen, ohne dies als Diversity Management zu deklarieren. So berichtet etwa die Personalverantwortliche in einem Hotel, dass sie im Zimmerservice mit gemischten Teams gute Erfahrungen gemacht habe. In einem Krankenhaus wird die hohe soziale Kompetenz von Pflegekräften mit Migrationshintergrund gegenüber den PatientInnen bei der Zusammenstellung von gemischten Teams berücksichtigt.

Schlussfolgerungen

In den zwei Teilen dieser Untersuchung wird deutlich: Die individuellen Potenziale müssen von den Beteiligten sowohl auf der individuellen Ebene als auch im Betrieb zunächst einmal als besondere Kompetenzen erkannt werden. Interkulturelle und informell erworbene Fähigkeiten sind Kenntnisse, die nicht durch ein Zertifikat oder Zeugnis bescheinigt werden. Neben der Mehrsprachigkeit und Sozialkompetenzen geht es bei den im Rahmen dieser Studie befragten MigrantInnen insbesondere um Kenntnisse in Organisation, Koordination oder Projektmanagement sowie Kreativität. Diese

Qualifikationen, die an bestimmten Punkten der Erwerbsbiografie wichtig werden können, sind auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht relevant. Dabei sollte den MigrantInnen selbst wie auch den Personalverantwortlichen deutlicher als bisher vor Augen stehen, dass es sich hierbei nicht nur um persönliche Fähigkeiten oder Interessen, sondern um beruflich nutzbare Kompetenzen handelt, die an bestimmten Stellen im Betrieb gewinnbringend eingesetzt werden können.

Erwähnenswert ist, dass die Mehrheit der befragten Betriebe die Bereitschaft zeigt, gesellschaftliches Engagement und informell erworbene Qualifikationen bei Bewerbungen zu honorieren und in betrieblichen Abläufen besser einzusetzen. Allerdings sind den Bewerbungen in der Regel keine Nachweise beigelegt und wenig sonstige Anhaltspunkte erfassbar. Insofern geht es zukünftig darum, sowohl Beschäftigte bzw. Arbeitssuchende als auch Betriebe dafür zu sensibilisieren, auch informell erworbene Kompetenzen als betriebliche Ressource zu betrachten und interkulturelle Kompetenzen als Potenzial wahrzunehmen und sie vor allem in angemessener Weise in Bewerbungsverfahren und Personalentwicklungskonzepten einzubeziehen.

Insgesamt sind in dieser explorativen Untersuchung interessante Aspekte sichtbar geworden, die bislang so noch kaum erforscht wurden. Diese Aspekte sind aber nur Ausschnitte eines viel größeren Bildes. Diese qualitativ angelegte Untersuchung kann nicht den Anspruch haben, dieses größere Bild adäquat zu beschreiben. Sie gibt vielmehr Anregungen, in welche Richtung in Zukunft geschaut werden könnte. Dabei ist es notwendig, den Blick weiter zu differenzieren: Auf der Seite der MigrantInnen müssten bei repräsentativen quantitativen Befragungen folgende Kategorien beachtet werden, um die Spezifika einzelner Gruppen adäquat zu erfassen: Alter, Geschlecht, Bildung, Art des Berufs etc. Auf Seite der Unternehmen sind es die Größe der Betriebe, die Branche und sicher die strukturellen Merkmale der Region, in der ein Betrieb liegt.

5. Literatur

Bauer, Joachim: Lob der Schule. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern. Hamburg 2007

Bericht der Bund-Länder-Kommission: Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Heft 115. Bonn 2004

Bundesanstalt für Arbeit: Beratung, Vermittlung, Förderung – Integration von Migranten. Oktober 2006

Bundesministerium für Forschung und Bildung: Informelles Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn 2001

Bericht der **Bund-Länder-Kommission:** Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Heft 115, Bonn 2004

Deutsches Jugendinstitut (DJM): Kompetenzbilanz für MigrantInnen, in: Chance D, Zuwanderung, Integration, Beteiligung, Ergebnisse einer Equal-Fachtagung 14.-15. Oktober 2004 in Neuss, Download unter www.teil4.de/zwh/projekte/pro_pdf/chance_d.pdf

Dohmen, Günter: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn 2001

Fischer, Veronika/ Springer, Monika/ Zacharaki, Ionna: Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung, Transfer – Organisationsentwicklung. Schwalbach/Ts 2005

Frank, Irmgard: Erfassung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Entwicklung und Perspektiven in Deutschland und ausgewählten europäischen Ländern, in: Wittwer/Kirchhof: Informelles Lernen und Weiterbildung. Bielefeld 2003

Hoffmann, Ute: Reflexionen der kulturellen Globalisierung –interkulturelle Begegnungen und ihre Folgen. Dokumentation des Kolloquiums „Identität-Alterität-Interkulturalität“Kultur und Globalisierung“. Darmstadt 2003

Hunger, Uwe: Von der Betreuung zur Eigenverantwortung. Neuere Tendenzen bei Migrantenvereinen in Deutschland, Münsteraner Diskussionspapiere zum Non-Profit-Sektor. 22/2002

Kooperationsstelle Hamburg/Krewer Consult Saarbrücken (Hg.): Management internationaler Projekte: Arbeitsbuch und CD, Hamburg, 2001

Kuchenbecher, Marlies: Interkulturelles Management für den Mittelstand, RKW-Magazin. März 2004

Littmann, Katja/Tonn, Ellen: Arbeitsmarktrelevante Kompetenzen von Migrantinnen, Universität Hamburg FB Erziehungswissenschaft, Institut II, Hamburg 2003

Mehrländer, U. ; Ascheberger, C.; Ueltzhöffer, J.: Situation der ausländischen Arbeitnehmer und ihrer Familienangehöriger in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1996

Schmid, Alfons / Knobel, Claudia: Beschäftigung Nicht-Deutscher in den Städten Frankfurt und Offenbach am Main, Main-Taunus-Kreis und Kreis Offenbach. Unternehmensbefragung Frühjahr 2004. Frankfurt am Main 2004

Schwarz-Wölzl, Maria: Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb. Wien 2005

Spanhel, Dieter: Interkulturelle Bildung: Wie kann die Schule dieses Bildungsziel verwirklichen? Der Aufbau interkultureller Kompetenz – Thesen zur Grundlegung einer Leitidee. 2004

Süß, Stefan / Kleiner, Markus: Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Hagen 2005

Links:

www.vielfalt-als-chance.de

www.vielfalt-ist-gewinn.de

www.zip-equal.de

www.forum-der-kulturen.de

www.inik.de

6. Anhang

1: MigrantInnenfragebogen

Forum der Kulturen Stuttgart, INIK / ZIP Fragebogen MigrantInnen

Fragebogen zur Ermittlung der spezifischen Kompetenzen von MigrantInnen, die im beruflichen Kontext sicht- und nutzbar gemacht werden können.

Interview geführt am _____ von _____ bis _____
von _____

Familienname _____ Vorname _____

1. Geburtsdatum

2. Geschlecht

3. Geburtsland

4. Wohnort

5. Nationalität

6. Religion

7. Familienstand

ledig verheiratet mit PartnerIn lebend
geschieden Getrennt lebend

8. Bei Verheirateten: Status / Beruf und Arbeitssituation des / der PartnerIn:

9. Zahl und Alter der Kinder

unter 6 zwischen 6 und 15 zwischen 16 und 25
über 25

10. Wer betreut diese?

Interviewte Person LebenspartnerIn
öffentliche Betreuung Verwandte Sonstige

11. Interviewte Person

lebt allein in der Familie Wohngemeinschaft
Wohnheim Sonstige

12. Wie oft / wie lange sind Sie in der Heimat?

1 mal pro Jahr 2 mal pro Jahr
weniger häufiger

12 A. Wie lange leben Sie schon in Deutschland?

13. Welche Sprachen sprechen Sie?

	Muttersprache Welche:	Deutsch	Sonstige	Sonstige
Sprechen				
Lesen				
Schreiben				
Verstehen				

Bewertung von 1 (sehr gut) bis fünf (schlecht)

14. Waren Sie schon als ÜbersetzerIn / DolmetscherIn tätig?

Ja privat professionell / bezahlt

Nein

15. Art der Schulbildung / -abschluss / Berufsausbildung / -abschluss

Aus- Berufs-, Fort- bildung	von – bis	Abschluss	Land

16. Ist der Schulabschluss in Deutschland anerkannt?

Ja Nein Weiß nicht

17. Falls nein, haben Sie um Anerkennung nachgesucht?

Ja Nein

18. Ist der Berufs-/Studienabschluss in Deutschland anerkannt?

Ja Nein

19. Falls nein, haben Sie um Anerkennung nachgesucht?

Ja Nein

20. Beschäftigungssituation

Arbeitslos Befristet beschäftigt

Unbefristet beschäftigt

Selbstständig

Sonstiges

(Rentner, Hausfrau, _____)

21. Art der Beschäftigung

Von - bis	Als	Tätigkeit	Land/Firma	Erlern-tes / Erwor-benes / Fähigkei-ten

22. Welche sonstigen beruflich relevante Erfahrungen haben sie? Z.B. Hobbys? Aktivitäten? (Führerschein, PC-Kenntnisse, Pflege, Kreatives)

23. Was mussten Sie bei den bisherigen beruflichen Stationen Besonderes können?
(Viele Nennungen möglich)

24. Was konnten Sie zusätzlich einbringen?
(evtl. nachhaken)

25. Was können Sie im Blick auf Ihre jetzige Tätigkeit besonders gut? Was macht Ihnen besonders Spaß?

26. Im fachlichen Kontext:

27. Im Kontakt mit den KollegInnen (gleichaltrigen/älteren/jüngeren)

28. Im Kontakt mit Ihren Vorgesetzten

29. Im Kontakt mit Kunden, Kundinnen
(nachfragen nach ethnischer Herkunft der KundInnen, Geschlecht, Alter)

30. Wenn Sie Ihr/e Vorgesetzte/r wären, wofür würden Sie sich besonders loben?

31. Wofür haben Sie eine besondere Anerkennung verdient?

32. Welche Stärken gibt es, die Sie besonders wegen Ihres Migrationshintergrundes haben?

33. Welche Fähigkeiten haben Sie, die Sie im Moment nicht nutzen können?

34. Was würden Sie gerne besser können?

35. Was würden Sie gerne noch dazu lernen?

36. Evtl.: Was würden Sie gerne arbeiten?

37. Wenn Sie die Möglichkeit hätten, sich Ihre Tätigkeit auszusuchen, was würden Sie gerne arbeiten? Im Betrieb?

38. Woanders?

39. Wenn Sie die Möglichkeit hätten, was würden Sie in Ihrem Betrieb verändern?

40. Wie lange und wann würden Sie gerne arbeiten?

41. Welche Tipps geben Sie jungen MigrantInnen, die sich hier um Arbeit bewerben?

42. Warum sollen Betriebe MigrantInnen einstellen? Was hat der Betrieb von einer/m ausländischen MitarbeiterIn?

43. Wie wäre Ihre Berufsbiografie wohl in Ihrem Heimatland verlaufen?

Informelles Lernen:

Welche besonderen Aufgaben hatte ich

	44. Im Herkunftsland	45. In Deutschland
In der Nachbarschaft Gemeinde Vereine Glaubensgemeinschaft Familie Landwirtschaft Haushalt Ehrenamtliche Tätigkeiten Für Kinder/Geschwister sorgen Handwerkliche Arbeiten? (Nähen/Schneidern, Weben, Kunsthandwerk, Schweißen/Zimmern, Arbeiten am Bau, Holzbearbeitung Auto- und Fahrradreparatur, Hausrenovierung, Anderes)		

46. Was können Sie im informellen Bereich besonders gut einbringen?

47. Evtl. Welche sonstigen wichtigen Erfahrungen / Erlebnisse prägen Ihr Leben?

Haben Sie vor, wieder in ihr Herkunftsland zurückzugehen? In ein anderes Land zu ziehen?

Ich stimme zu, dass meine Antworten ohne Nennung des Namens zitiert werden können

Ich stimme zu, dass ein Portrait von mir in der Zeitschrift INTERKULTUR veröffentlicht wird (Journalistin macht extra Interview).

2: Betriebsfragebogen

Anmerkung zum Interviewleitfaden: Die fett gedruckten Fragen wurden in den Interviews gestellt. Die nicht fett gedruckten Fragen sind Fragen, die optional und je nach Gesprächsverlauf gestellt wurden.

Leitfaden für teilstandardisierte Interviews mit Personalverantwortlichen (kleine /mittlere Unternehmen)

Einstieg, Kontext und Ziel der Befragung

- **Zusicherung von Vertraulichkeit, Anonymisierung, Angebot der Veröffentlichung in der Zeitschrift des Forums der Kulturen**
- **Information zur Rückkopplung der Ergebnisse**
- **Funktion der interviewten Person**

Strukturdaten zum Unternehmen

- **Branche**
- **Betriebsgröße, Anzahl der MitarbeiterInnen**
- **Wie hoch ist der Migrationsanteil im Unternehmen?** (differenziert nach **Geschlecht**, Alter, Nationalitäten)
 - In welchen Unternehmensbereichen ist der Migrationsanteil besonders hoch?

Welche Stärken nehmen Personalverantwortliche bei Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund wahr?

- **Warum stellen Sie MigrantInnen ein?**
- **Wo sehen Sie die besonderen Stärken und Fähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund?**
 - Im fachlichen Bereich
 - Im Sozialen Kontext
 - Im persönlichen Bereich
 - Welche besonderen Kompetenzen haben diese im Vergleich zu Ihren deutschen MitarbeiterInnen?
- **Inwiefern unterscheiden sich dabei Männer und Frauen?**
- **Inwiefern gibt es im Hinblick auf Stärken Unterschiede zwischen Nationalitäten und hinsichtlich des Alters?**
 - Sehen Sie Unterschiede im Bereich fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen?
 - Welche Stärken nutzen dem Betrieb besonders (zum Beispiel im Kundenkontakt)?
 - Gibt es Aufgaben oder Arbeitsbereiche, in denen Sie bevorzugt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund einsetzen? Warum?

- Können Sie eine Situation schildern, in der ein Mitarbeiter/in mit Migrationshintergrund besonders positiv aufgefallen ist?
- **Inwiefern spielen diese Kompetenzen für Ihren Betrieb eine wichtige Rolle?**

Erklärungsmuster für besonders ausgeprägte Kompetenzen

- **Was glauben Sie: Warum verfügen gerade Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund über diese spezifischen Stärken?**
- **Was glauben Sie: Welche Rolle spielt dabei außerberufliches Engagement (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten in einem Verein) und Migrationserfahrungen?**

Auf welche Art und Weise werden diese besonderen Kompetenzen wahrgenommen und entdeckt?

- **Sie haben im Gespräch einige Kompetenzen genannt, die Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in besonderem Maß zeigen: Erzählen Sie, wie Sie diese Kompetenzen entdecken.**
 - Fällt Ihnen eine Situation ein, in der Sie eine Kompetenz eines Mitarbeiters/in mit Migrationshintergrund entdeckt haben?
- **Welche Rolle spielt in der Wahrnehmung dieser Kompetenzen schon das Bewerbungsverfahren?**
 - Welche Rolle spielen für Sie im Auswahlverfahren Fähigkeiten, die außerhalb formaler Bildungseinrichtungen oder „regulärer Arbeitsstellen in Deutschland“ erworben wurden (z.B. ehrenamtliches Engagement)?
 - Inwiefern gibt der Migrationshintergrund von Bewerber/innen den positiven Ausschlag für eine Einstellung? Warum?
- **Wie würden Sie eine Bescheinigung über das ehrenamtliche Engagement eines Bewerbers/in im Bewerbungsverfahren werten? (z.B. Zertifikat Weiterbildungsprogramm Forum der Kulturen Stuttgart)**

Weiterentwicklung von Kompetenzen, Nutzung von Potenzialen

- **Sehen Sie bestimmte Potenziale und Talente bei Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund, die sie in Zukunft noch mehr fördern möchten? Auf welche Art und Weise?**
 - Wie müssten Einstellungsverfahren und betriebliche Fortbildungen gestaltet sein, damit Sie die besonderen Fähigkeiten von Migrantinnen und Migranten noch besser für betriebliche Anforderungen nutzen können?