

Interkulturelle Kompetenz als notwendiger Bestandteil beruflicher Handlungskompetenz

Expertise für die Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V., Berlin
Projekt „Ressource+“
im Programm Xenos – Integration und Vielfalt

Wolfgang Erler, Claudia Gorecki, Andrea Schindel unter Mitarbeit von Julia Siebert
Ulm-Berlin, April 2010

Inhaltsverzeichnis:

1	Ziel und Themen dieser Expertise	3
2	Wissensstand zur Nutzung interkultureller Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten in der Arbeitswelt.....	6
3	Mögliche Beschäftigungsbereiche für formal gering qualifizierte (junge) Migranten/innen – Indizien aus der Forschung zur Niedriglohn- und Einfacharbeit und aus den Befragungen für diese Expertise.....	14
4	Die Sicht von Arbeitgebern/Erfahrungen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern	20
4.1	(Mutter)Sprache als Verständigungsmittel mit und Signal an Migranten/innen als Kunden/innen und Patienten/innen	21
4.2	Der Umgang mit und die Bedeutung von Diversity in der Personalarbeit.....	28
4.3	Stärken/Potenziale junger Migranten/innen ohne Fachkraft-Qualifikationen, jenseits der Zweisprachigkeit	30
5.	Thesen und Empfehlungen	35
6.	Zur Durchführung der Befragung bei Unternehmen/Arbeitgebern und Bildungsträgern/BQU.....	39
7	Materialien/Literatur	41

1 Ziel und Themen dieser Expertise

Ausgangslage und Projektrahmen

In der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V./Berlin sind bundesweit etwa 400 Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen (BQU) zusammengeschlossen. Sie entwickeln und realisieren als arbeitsmarktpolitische Dienstleistungsunternehmen Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte für Langzeitarbeitslose, für Jugendliche ohne Ausbildung und für Berufsrückkehrerinnen.

Ein erheblicher Teil der Teilnehmer/innen in den Projekten der BQU hat einen Migrationshintergrund. Junge Menschen mit Zuwanderungshintergrund haben beim Zugang zu Ausbildung und Erwerbsarbeit besonders hohe Hürden zu überwinden. Ihr Anteil an den Auszubildenden im dualen System ist gegenüber den frühen 90er Jahren weit zurückgefallen, während ihr Anteil an den entsprechenden Altersgruppen ständig wächst. Das gilt – mit Ausnahme der Neuen Ausbildungsberufe, wo ihr Anteil von 1996 bis 2006 von 2,6 – bescheiden! – auf 3,2% anstieg, quer durch alle Berufsgruppen im Dualen System.

Besonders stark war der Rückgang in den Technikberufen von 9,9% Ausländer/innenanteil 1993 auf 3,1% 2006 und in den Produktionsberufen von 8,7% 1993 auf 3,4% 2006. In den Dienstleistungsberufen war der Rückgang von einem kritisch zu bewertenden („Wachstumsberufe“) niedrigeren Ausgangsniveau (1993: 6,8%) auf 4,9% 2006 etwas geringer. Drastisch ist auch der Ausländeranteil an den Auszubildenden in zweijährigen Ausbildungsberufen – von 14,3 auf 6,7%¹ - im selben Zeitraum abgefallen. Diese dramatische Scheren-Entwicklung hat u.E. bisher trotz zahlreicher Ansätze der Ursachenforschung in Wissenschaft und Praxis keine insgesamt überzeugenden Erklärungen gefunden. Denn der Rückgang des Ausländeranteils an den Auszubildenden-Zahlen im dualen und im schulischen Berufsbildungssystem war bei den konjunkturellen Einbrüchen immer größer als der entsprechende Rückgang bei den Zahlen für Auszubildende mit deutschem Pass. Ebenso liegt auch der Ausländer/innen-Anteil an den Schülerinnen und Schülern beruflicher Fachschulen unter ihrem Anteil an den jeweiligen Altersjahrgängen²; dasselbe gilt für ihren Zugang zu Real- und Gesamtschulen sowie Gymnasien. Allerdings ist in den letzten Jahren die Entwicklung der Schüler/innenzahlen an weiterführenden allgemeinbildenden Schulen positiver als im System der Berufsausbildung.

Es wird deshalb auf allen politischen Ebenen übereinstimmend bekundet, dass „etwas“, nein: „mehr“ getan werden muss, um jungen Menschen mit Migrationshintergrund gleichberechtigten Zugang zu Ausbildung und Erwerbsarbeit zu ermöglichen. Entsprechende Zielformulierungen finden sich in Dokumenten des Ausbildungspakts ebenso wie im Na-

¹ Bundesinstitut für Berufsbildung 2009, 163

² Das Zahlenmaterial dazu ist auch im Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009 bislang eher punktuell; überwiegend wird noch auf den Indikator „ausländische Jugendliche/junge Menschen“ zurückgegriffen. Der Mikrozensus, der mittlerweile differenziert zwischen „Ausländer/innen“ und „Menschen mit Migrationshintergrund“ unterscheidet, kann ebenso wenig wie das Sozio-ökonomische Panel detaillierte bildungsstatistische Fragen beantworten.

tionalen Integrationsplan, in der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung ebenso wie in Integrationskonzepten der Länder und von Kommunen.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Verbesserung der Zugangschancen von Migranten-Jugendlichen zu Ausbildung und Erwerbsarbeit ist ein Perspektiven-Wechsel weg von der weithin vorherrschenden „Defizitsicht“ auf diese – in sich äußerst heterogene – Gruppe von jungen Menschen hin zu einer *potenzialorientierten Sichtweise*. Zu einem solchen Perspektiven-Wechsel will das Projekt „Ressource+“ der BAG Arbeit e.V. mit handfest praxisverwertbaren Handlungskonzepten und –produkten beitragen.

Konkret verfolgt das Projekt, das im Rahmen des Programms „Xenos – Integration und Vielfalt“ gefördert wird, das Ziel, die beruflichen Eingliederungsprozesse für Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund zu verbessern

„durch die konsequente Orientierung auf ihre interkulturellen Potenziale. Insbesondere im Rahmen von beruflicher Orientierung, berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen, betrieblicher und überbetrieblicher Ausbildung, ausbildungsbegleitenden Hilfen, Qualifizierungskonzepten und Beschäftigungsmöglichkeiten sollen die interkulturellen Ressourcen junger Migrant/innen identifiziert und gezielt gefördert werden. Im Kern geht es im Projekt darum, Ansätze zu entwickeln, mit denen die Angebote von Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen für Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund noch konsequenter auf einen kompetenz- und ressourcenorientierten Ansatz ausgerichtet werden können“ (Projektdarstellung auf der Homepage http://www.bagarbeit.de/site/projekte_aktuell/Ressource/).

Ziel/Auftrag der Expertise und methodisches Vorgehen bei ihrer Erarbeitung

Als besondere und sie auszeichnende Ressource und Potenzial, über die (junge) Menschen mit Migrationshintergrund aufgrund der eigenen Migrationserfahrung oder zumindest biografischer Erfahrung „mit zwei Kulturen und Sprachen“ verfügen, kann interkulturelle Kompetenz gewertet werden. Allerdings ist nicht umstandslos damit zu rechnen, dass ein/das „Leben mit Zuwanderungshintergrund“ gleichsam automatisch interkulturelle Kompetenz hervorbringt. Dazu sind *interkulturelle Bewältigungserfahrungen* notwendig, weil das *Leben in der Migrationssituation* ohne ein *Element der Reflexion und Systematisierung* allenfalls den *Rohstoff* für die kompetente Bewältigung interkultureller Kommunikation und Interaktion abgibt. Mit der Frage nach interkultureller beruflicher Handlungskompetenz wird zugleich die sehr spezifische empirische Frage danach aufgeworfen, bei welchen beruflichen Tätigkeiten und in welchen Unternehmenstypen bzw. (Teil-)Branchen solche Kompetenz gefragt ist und faktisch eingesetzt wird. Dazu ist empirisch fundiertes Wissen bislang in nur geringem Umfang vorhanden:

„Für die weitere Gestaltung inhaltlicher Ansätze im Bereich der öffentlich geförderten Beschäftigungsangebote und Qualifizierungen ist ... eine Analyse wichtig, die eruiert, wo/in welchen Kontexten/beruflichen Situationen oder Be-

rufsbereichen/Berufsfeldern interkulturell relevante Diversität gebraucht und eingesetzt wird.

Interkulturelle Ressourcen werden auch in Unternehmen der allgemeinen Wirtschaft oft noch nicht als das Kapital wahrgenommen, das sie für Marktentwicklung, Erschließung neuer Kundenkreise und wirtschaftliche Aktivitäten in einer globalisierten Welt darstellen.

Während ein auf Diversity orientierter Personalentwicklungsansatz bei großen (häufig global aufgestellten) Unternehmen verbreitet ist, tun sich KMU immer noch schwer, interkulturelle Ressourcen als Chancen für eine positive Unternehmensentwicklung zu nutzen“ (Leistungsbeschreibung zur Expertise).

Die Expertise fragt deshalb nach beruflichen Einsatzfeldern, Branchen und Unternehmenstypen, in denen planmäßig oder auch „implizit-praktisch“ interkulturelle Kompetenzen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund genutzt werden. Dabei ist der Winkel der Fragestellung eng gestellt: Es wird nach beruflichen Einsatzfeldern für interkulturelle Kompetenz *unterhalb* der Fachkräfteebene, für formell beruflich gering qualifizierte bzw. angelernte junge Menschen mit Migrationshintergrund gesucht. Denn ein Großteil der Projektteilnehmer/innen in BQU erwirbt dort zunächst nur (nicht immer: systematisch nach dem Bausteinkonzept modularisierte und entsprechend zertifizierte bzw. anerkannte) Teilqualifikationen.

Zur Beantwortung dieser Schlüsselfragen wurden Literatur- und Materialrecherchen betrieben und eine Reihe von qualitativen bzw. Experteninterviews mit Akteuren/innen mit Personalverantwortung in Unternehmen einerseits, Fachleuten in Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen andererseits mit Erfahrung aus dem „Vermittlungsgeschäft“ und aus der Kooperation mit Unternehmen (z.B. bei der Akquise von Praktikumsplätzen) durchgeführt. Eine Liste der Interviews und Hinweise auf den Zugang zu den Interview-Partner/innen finden sich im Anhang.

Auf dieser Grundlage werden abschließend Überlegungen dazu angestellt, wie Projektteilnehmer/innen mit Migrationshintergrund dabei gestärkt werden können, ihre interkulturellen Kompetenzen als Pluspunkte bei der Selbstvermarktung – in Bewerbungssituationen, aber auch in der individuell beruflichen Weiterentwicklung – realistisch einzuschätzen, aber auch offensiv einzubringen. Sollen BQU sich systematisch darauf ausrichten, die Potenziale ihrer migrantischen Projektteilnehmer/innen aus interkulturellen Kompetenzen zu entwickeln, dann bedürfen sie selber einer interkulturellen Organisations-, Qualitäts- und Kompetenzentwicklung. Ihre Mitarbeiter/innen in allgemeinbildender, beruflicher und sprachlicher Lehre, in der sozialpädagogischen Begleitung und das Leitungspersonal müssen für die Dimensionen interkultureller Kompetenz bei ihren Projektteilnehmer/innen sensibilisiert sein; und sie benötigen praxisbewährte Werkzeuge und Methoden, um sie bei der Profilierung dieser Kompetenzausprägungen zu stärken. Das stellt spezifische Anforderungen an die Unternehmenskultur der BQU, die es erforderlich machen können, die bestehenden Unternehmensleitbilder zu ergänzen bzw. zu überarbeiten – und über die Notwendigkeit eines Unternehmensleitbilds nachzudenken, wo ein solches Leitbild noch nicht besteht.

2 Wissensstand zur Nutzung interkultureller Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten in der Arbeitswelt

Die Elemente von beruflich nutzbaren interkulturellen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten und ihre Bewertung/Wertschätzung durch Unternehmen und durch die Migranten/innen selbst sind auch jetzt noch ein nur spärlich ausgeleuchtetes Themenfeld. Dabei ist interkulturelle Kompetenz sowohl theoretisch-wissenschaftlich als auch als Thema von Weiterbildung und Organisationsentwicklung eine regelrechte Wachstumsindustrie³. Sie bezieht ihre Hauptantriebskraft aus der Globalisierung und Internationalisierung der Produktionsketten und Märkte. In diesem Kontext müssen vor allem Fach- und Führungskräfte nicht nur mit Geschäftspartnern aus anderen Ländern und Kulturen handeln und kooperieren, sondern z.T. längere Zeit im Ausland arbeiten. Diese „transnational“ arbeitenden „Treiber und Getriebenen der Globalisierung“ sind Adressaten eines ersten Typs von interkulturellen Schulungen/Trainings. Darin sind „andere Länder, andere Sitten“, oft als Elemente von Landeskunde präsentiert, der herausragende Gegenstand.

Wo Unternehmen – zumeist multinational aufgestellte, transnational agierende Großunternehmen – sich selbst im Brennpunkt sozialer Vielfalt – nach Geschlecht, Alter, Ethnie/Sprache, sexueller Orientierung – bei ihren Belegschaften, aber auch bei den Kundinnen und Kunden sehen, die beherrscht – „gemanagt“ – werden will, haben sie sich für Konzepte des Diversity Managements geöffnet und propagieren „Vielfalt als Chance“. In diesem Feld wird interkulturelle Kompetenz als Bestandteil der Organisationsentwicklung und Firmenkultur behandelt und gelehrt bzw. „trainiert“. Unternehmen mit dieser Zielrichtung gehen damit über gleichstellungsorientierte Handlungskonzepte hinaus⁴, integrieren dabei aber deren kritischen und an Chancengerechtigkeit orientierten Impuls in ihre Geschäftspolitik und versuchen ihn, im „business case“ (Geschäftsnutzen) aufgehen zu lassen⁵. Mit diesem Zugang werden aber zugleich viele Widerstände in Unternehmen gegen „kulturelles Mainstreaming“ ausgeräumt, und es gelingt häufig, Strategien für erfolgreiches (unternehmerisches) Handeln in einer Welt der Vielfalt auf praktische Fragen der Personalentwicklung im einzelnen Unternehmen herunter zu brechen.

Weitere Felder, in denen im Rahmen von Konzepten zur interkulturellen Öffnung Prozesse der Leitbild- und Organisationsentwicklung zur interkulturellen Kompetenzentwicklung breit und intensiv in Gang gesetzt wurden, sind Sozialverbände, -einrichtungen und -projekte sowie Bildungsträger, ebenso breit auch kommunale und Landes-, (kaum aber: Bundes-) behörden. Bei diesen Öffnungsprozessen geht es ganz überwiegend um die Sicherung einer angemessenen Dienstleistungsqualität im Umgang mit „fremdkulturellen“ Klientinnen und Klienten bzw. „Kundinnen und Kunden“, um die Vermeidung von

³ Vgl. Otten/Scheitza/Cnyrim 2009

⁴ Vgl. Schröder 2007

⁵ Vgl. Europäische Kommission....2005, 2009 und Focus Consultancy 2007.

Diskriminierung durch Sensibilisierung für kulturell „fremde“ Wahrnehmungsmuster, Kommunikations- und Verhaltensstile.

In der regelrechten Flut von Forschungs- und Praxisliteratur zu interkultureller Kompetenzentwicklung spielt aber die Leitfrage dieser Expertise ein ganz untergeordnete Rolle – die Frage nach spezifischen interkulturellen Kompetenzen, die Migrantinnen und Migranten als Beschäftigte in die Praxis an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen einbringen.

Im Folgenden wird im Überblick dargestellt, welches Verständnis in wissenschaftlichen und praxisbezogenen Debatten über interkulturelle Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten zugrunde gelegt wird und welche Erkenntnisse zur beruflichen Nutzbarkeit und Verwertung solcher Kompetenzen erarbeitet wurden.

- a) Die Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung „Interkulturelle Kompetenzen junger Fachkräfte mit Migrationshintergrund: Bestimmung und beruflicher Nutzen“.

Dieses mit qualitativen Methoden durchgeführte Forschungsprojekt⁶ auf der Basis von 38 Interviews mit jungen Fachkräften mit Migrationshintergrund (sowie mit 17 betrieblichen Vorgesetzten) konzentrierte sich auf Berufe, „in denen in hohem Maße Kontakte zwischen Kunden und Fachkräften stattfinden können und die nationale und internationale Einsatzmöglichkeiten bieten: Arzthelfer/innen, Einzelhandels-, Speditions- und Groß- und Außenhandelskaufleute“⁷. Der Studie lag das folgende Verständnis interkultureller Kompetenz zugrunde:

- „Interkulturelle Kompetenz ergänzt bereits vorhandenes Fachwissen. Sie wird als Zusatzqualifikation betrachtet.
- Der Einsatz interkultureller Kompetenz ist eng an (Sprach-)Handlungen gebunden. Sie ist daher vor allem in solchen Berufen von Bedeutung, in denen in einem hohen Maße Kommunikation zwischen Kundinnen, Kunden und Fachkräften stattfindet. (...)
- Die Studie konzentriert sich auf die Elemente interkultureller Kompetenz, die einen kulturellen Bezug haben und damit das Spezifische *interkultureller* Kommunikation ausmachen. Es sind Sprachkenntnisse, interkulturelle Erfahrungen und spezielles Deutungswissen“⁸.

Auf Grundlage dieser Definition ergeben sich folgende Formen des Einsatzes interkultureller Kompetenz (von Migrantinnen und Migranten) im Berufsalltag:

- Sprachkompetenz und kulturspezifisches Wissen im Umgang mit Kunden und Kundinnen bzw. Patienten und Patientinnen;
- Vermittelnde Tätigkeiten innerhalb der Unternehmen: Die befragten Fachkräfte räumen Unklarheiten und Missverständnisse zwischen Firma und Kundschaft

⁶ Settlemeyer/Dorau/Hörsch 2005; Settlemeyer/Hörsch 2009;

⁷ Settlemeyer/Dorau/Hörsch 2005, 2f.

⁸ Ebd.

aus, indem sie Wünsche bzw. Kritik der Kundinnen und Kunden entsprechender Herkunft im Unternehmen erklären bzw. diesen bürokratische Abläufe in Deutschland nahebringen.

- Umgang mit Diskriminierungen im Berufsalltag: Die Kompetenz, souverän mit Diskriminierung umzugehen – sei es, den Migrationshintergrund „unsichtbar zu machen“ oder sich verbal zu wehren –, ist für die befragten Fachkräfte eine wichtige Fähigkeit in interkulturellen Situationen und gehört daher für sie zu interkultureller Kompetenz.

Dieser eng an den zweisprachigen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten orientierte Blickwinkel wird auch

- b) in der Expertise zur Nutzung der Mehrsprachigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund „Berufsfelder mit besonderem Potenzial“ für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Meyer 2008)

eingenommen. Dort wird u.a. die Frage diskutiert, wie weit muttersprachliche Kompetenzen von Migranten/innen sich als spezifische berufliche Zusatzqualifikation darstellen und von Unternehmen/Arbeitgebern deshalb anerkannt oder sogar gefördert werden. Dabei zeigt sich, dass ein großer Anteil (etwa 50%) europaweit befragter KMU einen direkten Zusammenhang zwischen fremdsprachlichen Kompetenzen bei Angehörigen der eigenen Belegschaft, der Produktivität und dem Markterfolg (zudem im Export) feststellt und deshalb auf die eine oder andere Art solche Sprachkompetenzen fördert. Die Herkunftssprachen von Migranten/innen sind dabei allerdings eher weniger im Blick. Generell zeigt sich, dass Migranten/innen wegen ihrer muttersprachlichen Kenntnisse *keine* Pluspunkte für ihre berufliche Entwicklung und ihren Verdienst sammeln können. Diese Position wird auf der Basis der Auswertung ausschließlich methodisch stringenter *quantitativer* Studien besonders profiliert von Esser vertreten. „Die zur Zweitsprache *zusätzliche* Beherrschung der Muttersprache (...) bringt auf dem Arbeitsmarkt offenbar so gut wie nichts“⁹. Meyer arbeitet allerdings – wie auch die BiBB-Studie – heraus, dass es dabei um ein Problem der Anerkennung/Wertschätzung geht – und nicht um fehlende tatsächliche betriebliche Einsatzmöglichkeiten für die kommunikationsfördernde Funktion muttersprachlicher Kompetenzen. Er macht – breiter als die BiBB-Studie mit ihrer exemplarischen Beschränkung auf vier Berufe – im „sozialen“ (Erzieher/innen) und medizinischen Bereich Berufsfelder mit einem besonderen Bedarf an bilingualen Fachkräften aus und ergänzt als weitere auf Sprachvermittlung angewiesene Berufe Behördenmitarbeiter/innen und Verkaufsangestellte.

- c) Firmen- und Beschäftigtenbefragungen zur Nutzung *informell erworbener* interkultureller Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten

Im Land des langjährigen Exportweltmeisters mit einem Migrantenanteil an der Bevölkerung von fast 20% sollte es ein breites Bedarfs- und Nutzungsspektrum für die spezifischen sprach- und kulturvermittelnden Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten

⁹ Esser 2009, 84

geben. Aber die Potenziale für die Deckung dieses Bedarfs und für ihre breite Nutzung bei den beschäftigten Migranten/innen scheinen von Unternehmen kaum je systematisch wahrgenommen, geschweige denn genutzt und weiter entwickelt zu werden. Dieses Ergebnis haben jedenfalls die Betriebsbefragungen in einem Projekt des Klaus-Novy-Instituts Köln erbracht¹⁰. Dort zeigte sich ein enger Zusammenhang zwischen „Migranten-Gewohntheit“, d.h. Erfahrungen in der betrieblichen Arbeit mit Migranten/ innen, und der Bereitschaft und Fähigkeit betrieblicher Akteure, einen differenzierten und potenzialorientierten Blick auf die interkulturellen Vermittlungsleistungen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu werfen. Allerdings führte auch in Unternehmen mit einem klaren Migrationsprofil (eines Teils) ihrer Beschäftigten kaum ein Weg zur systematischen Reflexion oder gar Entwicklung und Förderung dieser Potenziale.

d) Migrantinnen und Migranten in der (Alten- und Kranken-)Pflege

Besonders detailliert ist die Frage nach interkulturellen Kompetenzen, allerdings im Blick auf die wachsende Anzahl Pflegebedürftiger mit Migrationshintergrund, für den Bereich der Pflege, zumal der Altenpflege untersucht. Das hängt auch damit zusammen, dass dieses Berufsfeld, u.a. wohl wegen seiner „Hausarbeitsnähe“, der damit verbundenen gesellschaftlichen Geringschätzung und, für den Bereich der Grundpflege, relativ geringer Bezahlung immer wieder mit massiven Schwierigkeiten bei der Gewinnung von geeignetem Personal zu kämpfen hatte und auch heute wieder kämpft. Die gegenläufig zur Hauptrichtung der Migrationspolitik offiziell erlaubten Anwerbeaktionen indischer, indonesischer philippinischer und koreanischer Krankenschwestern¹¹ in den 50er, 60er und 70er Jahren sind Vorboten des heute beträchtlichen Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund in Einrichtungen der Altenpflege. Fast zu 100% von Migrant/innen geleistet wird graue bzw. Schwarzarbeit in Familienhaushalten, die pflegebedürftige Angehörige nicht in Heimen sehen wollen und die sich eine selbst finanzierte – oft – Rund-um-die-Uhr-Pflege durch „grau“ bzw. „schwarz“ beschäftigte Pflegekräfte aus meist südosteuropäischen, mittlerweile verstärkt Ländern der früheren Sowjetunion leisten können.

Eine nicht repräsentative Regionalstudie für NRW¹² wies für die Beschäftigten in stationären Pflegeeinrichtungen einen Migrantinnen-Anteil von etwa 30% nach; eine schon fast 10 Jahre zurückliegende lokale Fallstudie für Frankfurt/M. einen noch deutlich höheren Anteil von ca. 37% - für den stationären und ambulanten Altenpflegebereich insgesamt. Unter den Herkunftsländern dominierten nach der NRW-Studie Aussiedler/innen und Osteuropäerinnen deutlich, alle anderen ethnischen Herkunftseinschließend der türkischen spielten eine nur untergeordnete Rolle. Die in den Pflegeeinrichtungen Beschäftigten mit Migrationshintergrund brachten in der allergrößten Zahl der Fälle eine abgeschlossene Berufsausbildung, zu 14% sogar einen akademischen Abschluss mit, der offenbar allerdings fast nie Anerkennung gefunden hatte: „Gegenwärtig arbeiten viele osteuropäische

¹⁰ Potter/Wiedermeyer 2006

¹¹ Allein 1975, zwei Jahre nach dem Anwerbestopp, wurden auf Basis zwischenstaatlicher vertraglicher Vereinbarung, 7000 philippinische Krankenschwestern angeworben, von denen 2.500 dauerhaft in Deutschland blieben. Draws-Volk 2005, 20.

¹² Friebe 2005; 2006 und Ploch 2002

Lehrerinnen, Juristinnen und Ärztinnen, deren Zulassung in Deutschland nicht anerkannt wird, in der ambulanten Pflege oder in Pflegeheimen. Zugewanderte Krankenschwestern, deren Qualifikation hier keine oder nur eingeschränkte Gültigkeit besitzt, sind als un- oder angelernte Pflegekräfte tätig¹³. Die Frankfurter Lokalstudie (Ploch 2002) weist auf ein gleichmäßiger rund um den Globus verteiltes Spektrum ethnischer Herkünfte bei den migrantischen Beschäftigten in Pflegeeinrichtungen hin.

Wenn von interkultureller Orientierung und Kompetenzen in der Pflege die Rede ist, richtet sich der Blick meist, wie erwähnt, auf den wachsenden Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund unter den Pflegebedürftigen. In diesem Diskussions- und Arbeitskontext sind Konzeptpapiere wie das „Memorandum kultursensible Altenpflege“¹⁴ entstanden. Dass in der Pflege selbst schon seit Jahrzehnten multikulturelle Teams die tagtägliche Arbeit leisten, ist dagegen sehr viel seltener zum Thema von Forschung und Praxis z.B. in Weiterbildungen, Trainings und Organisationsentwicklungen geworden. Eines der eher seltenen Gegenbeispiele ist das Projekt „Qualitätsentwicklung im multikulturellen Arbeitszusammenhang Altenpflege“, das von Dezember 2001 bis Dezember 2004 in einer Wissenschaft-Praxis-Kooperation bearbeitet wurde und in einen Praxisleitfaden zur Arbeit in multikulturellen Pflegeteams ausmündete¹⁵.

- e) Das Projekt „Interkulturelle Kompetenz als Chance“ der Hamburger Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten – BQM

BQM Hamburg arbeitet seit gut zehn Jahren – zunehmend mit Rückenwind durch das Integrationskonzept des Landes, u.a. mit der Zielvorgabe, 1000 zusätzliche Ausbildungsplätze für Jugendliche mit Migrationshintergrund bereit zu stellen – an der Verbesserung des Zugangs von Migrantenjugendlichen zu Ausbildung und Erwerbsarbeit. Dabei ist es unter dem Leitgedanken „interkulturelle Kompetenz als Chance – Entdeckung der beruflichen Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“ zu einer engen Kooperation mit einer Reihe von ausbildenden Unternehmen gekommen. Aus diesem Arbeitszusammenhang sind, aufbauend auf eine bundesweit stark nachgefragte (2009 in dritter Auflage weitere 2000 Mal nachgedruckt) „Anleitung zur Entdeckung der beruflichen Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund“, Verfahrensvorschläge für „interkulturelle Einstellungsverfahren“ für gewerblich-technische Berufe und für den Einzelhandel erarbeitet worden¹⁶. Aufgrund der intensiven Einbindung von Vertreter/innen der betrieblichen Praxis sind diese Verfahrensvorschläge eng an bestehende Verfahren der Bewerber/innen-Auswahl angelehnt und als Ergänzung mit ihnen kompatibel. Dennoch ist die Nachfrage nach den entsprechenden Materialien deutlich verhaltener als das Interesse bei Bildungsträgern am übergreifenden Leitfaden „interkulturelle Kompetenz als Chance“.

¹³ Jana 2004, 60

¹⁴ Forum kultursensible Altenpflege 2009

¹⁵ Haus Neuland 2004

¹⁶ Hieronymus/Hutter/Eralp/Wöbcke 2008 und dies. 2006 a und b. In derselben Richtung bereits 2002: Tuschinsky

Die BQM-Materialien haben in der Konkretisierung ihrer interkulturellen Potenzialorientierung allerdings einen anderen Schwerpunkt als ihn diese Expertise, ihrem Auftrag gemäß, legt: Es geht in ihnen darum, bei Arbeitgebern und Personalverantwortlichen Verständnis und einen scharfen Blick für kulturell andere Prägungen und Bildungsvoraussetzungen von jungen Menschen mit Migrationshintergrund zu wecken und so zu verhindern, dass sie ohne nähere Prüfung dieser Prägungen z.B. zu Einstellungsverfahren gar nicht erst zugelassen werden oder in ihnen rasch ausgesondert werden, obwohl z.B. scheinbar fachlichen Defiziten (z.B. bei der Lösung von Mathematik-Textaufgaben) allein sprachliche Verständnisschwierigkeiten zugrunde liegen; sie können durch sprachbewusste Formulierung solcher Aufgaben vermieden werden.

Eine systematische Auswertung der Erfahrungen, die mit dem Einsatz der Anleitungen zu interkulturellen Einstellungsverfahren in der Praxis gesammelt wurden, steht bisher aus; ein erster Überblick wird derzeit erarbeitet. Für das Projekt „Ressource+“ der BAG Arbeit dürften sich daraus weiterführende Hinweise für die eigene Arbeit ergeben.

f) Weitere Praxis- und Forschungsprojekte zu *arbeitsmarktbezogenen* interkulturellen Kompetenzen von Migrantinnen und Migranten

Ein 2002-03 an der Universität Hamburg betriebenes Forschungsprojekt - das Projekt „arbeitsmarktrelevante Kompetenzen von Migranten AKOM“ - hatte „zum Ziel, arbeitsmarktrelevante Kompetenzen und Strategien von formal kaum oder nur gering qualifizierten Migrantinnen aufzuspüren, um daraus Folgerungen für die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen. Dazu wurden Migrantinnen mittels biographischer Interviews mehrfach befragt und in ihrem Alltag begleitet. Darüber wurden bei den beteiligten Migrantinnen eine Reihe informell erworbener Kompetenzen aufgefunden, ebenso auch formale Qualifikationen, die häufig allerdings nicht anerkannt wurden. Erfolge bzw. Misserfolge beim Versuch in den Arbeitsmarkt zu gelangen sowie bei der Absolvierung qualifizierender Maßnahmen sind allein über die Erfassung und Stärkung von Kompetenzprofilen nicht unbedingt erfolgreich, sondern bedürfen der Einbettung in die jeweilige aktuelle Lebenssituation und der Berücksichtigung der z.T. sehr unterschiedlichen Bildungsbiographien“¹⁷.

Das Projekt fand in Kooperation mit dem Beschäftigungsträger Mook wat e.V. statt. Die Projektergebnisse sind leider nicht öffentlich zugänglich.

In eine ähnliche Zielrichtung geht das aktuelle, stark praxisorientierte Kooperationsprojekt „IKUDO! Interkulturelle Öffnung Dortmunder Ausbildungsbetriebe - Interkulturelle Potenziale junger Migrantinnen und Migranten wertschätzen und nutzen“, das unter Leitung der Dortmunder Regionalstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Zuwanderungshintergrund – RAA – gemeinsam mit Bildungsträgern und wissenschaftlich begleitet von der Sozialforschungsstelle Dortmund umgesetzt wird. Das Projekt hat das Ziel, möglichst vielen Dortmundern die ökonomische und soziale Bedeutung der

¹⁷ So die Informationen auf der Homepage des von der Forschungsstelle für Interkulturelle Studien – FiSt – an der Universität Köln unter Leitung von Prof. Hans-Joachim Roth durchgeführten Projekts.

Ressource „Interkulturelle Kompetenz“ von Jugendlichen mit Migrationshintergrund für Ausbildung und Beruf bewusst zu machen. Angesprochen sind Privatpersonen, Personalverantwortliche, Ehrenamtliche in Vereinen, Berater/-innen im Bereich Ausbildung und Beruf, Berufsorientierungslehrer/-innen und natürlich die Jugendlichen selbst.

Mehrsprachigkeit, kulturspezifisches Wissen und das Vermitteln zwischen Kulturen haben in einer globalisierten Welt als wichtige Ressourcen sowohl in der Arbeitswelt als auch in der Lebenswelt an Bedeutung gewonnen. Sie gelten als effizienzsteigernd für Geschäftsprozesse und als Schlüssel für eine hohe Toleranz- und Akzeptanzbereitschaft. Viele Jugendliche aus der dritten Generation der „Gastarbeitermigration“, aber auch andere hier länger lebende Jugendliche mit Migrationshintergrund verfügen über diese „Interkulturelle Kompetenz“ aufgrund ihrer Herkunftsgeschichte.

IKUDO! wird nach einer Situationsanalyse und Planungsphase im Jahr 2009 ab 2010 eine Sensibilisierungskampagne, Multiplikatorenworkshops und Dialog- und Fachveranstaltungen durchführen sowie Handreichungen für Betriebe wie kultursensible Einstellungsverfahren und Beratungen und Zertifizierungen an Schulen anbieten¹⁸.

Starkes Gewicht auf informell und außerhalb des deutschen Bildungs- und Berufsbildungssystems erworbene Kompetenzen legen die einem Hamburger Dissertationsprojekt¹⁹ zugrundeliegenden empirischen Befragungen unter jungen afrikanischen Flüchtlingen. Dort werden zwar auch beruflich verwertbare *funktionale* Qualifikationen beschrieben – wie z.B. pflegebezogene bzw. gärtnerische Erfahrungen und Fähigkeiten zum Haar-Styling -, vor allem aber wird eine als „Habitus der Überlebenskunst“ bezeichnete *Grundhaltung* als Set von Fähigkeiten zu situationsangemessenem, flexiblem Reagieren auf sich bietende Chancen und sich stellende Herausforderungen als Kompetenz herausgearbeitet. Von diesem Bild kombinierter „extrafunktionaler“ Kompetenzen führen zahlreiche Verbindungslinien zu den Anforderungsprofilen an modernen Arbeitsplätzen, die – auch im Bereich so genannter „einfacher Arbeit“ - immer stärker von sozialen (Teamarbeit), personalen (z.B. Bereitschaft zur Übernahme von Qualitätsverantwortung) und methodischen Kompetenzen (z.B. die eigene Arbeit planen) geprägt werden.

- g) Das vom Projekt „Ressource+“ zugrunde gelegte Verständnis interkultureller Kompetenz als Orientierungslinie für die Expertise

Einen so weitwinkligen Blick auf beruflich verwertbare Kompetenzen, der sich damit von der engen Bindung an die sprachliche (d.h. bilinguale) Seite interkultureller Kompetenz von jungen Migrantinnen und Migranten löst, legt auch die Definition interkultureller Kompetenz an, die das Projekt „Ressource+“ in seinem Glossar der eigenen Arbeit zugrunde legt. Sie lehnt sich an das Waik®-Konzept²⁰ an und bezeichnet

¹⁸ Vgl. die Informationen im Internet: <http://raa-do.de/ikudo-interkulturelle-oeffnung-dortmunder-ausbildungsbetriebe>

¹⁹ Seukwa 2006

²⁰ Wege zur Kompetenzentwicklung im intra- und interkulturellen Arbeitskontext: www.waik.org

„die konstruktive Handlungsfähigkeit im interkulturellen Kontext. Als Querschnittskompetenz umfasst sie alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Befugnisse, die man braucht, um in einem von Interkulturalität gekennzeichneten beruflichen und/oder privaten Umfeld zurecht zu kommen sowie es aktiv und konstruktiv mitzugestalten. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die innere Bereitschaft. – Interkulturelle Kompetenz betrifft auch die produktive Nutzung und faire Förderung von interkulturell relevanten Potenzialen. Interkulturelle Handlungsfähigkeit soll helfen, im Kontakt mit kulturell unterschiedlich geprägten Menschen und ihren teilweise sehr unterschiedlichen Werten und Erwartungen eine erfolgreiche, d.h. respektvolle Interaktion gewährleisten zu können. Dies bezieht sich zum einen auf Kunden- und Gästekontakte, gleichzeitig jedoch auch auf die Belegschaft eines Wirtschaftsbetriebs, die heute oftmals selbst multikulturell zusammengesetzt ist. Ausgeprägte interkulturelle relevante Kernkompetenzen fördern – nach außen gerichtet: den Kontakt zu Kunden/innen und Gästen, sowie – nach innen gerichtet: das Betriebsklima, die Zusammenarbeit in Teams, das Engagement in Arbeitsabläufen, die ineinander greifen.“

In den für diese Expertise durchgeführten Befragungen wurde keine vorab festgelegte Definition von interkultureller Kompetenz zugrunde gelegt. Dadurch sollte gesichert werden, dass eine große Bandbreite von Aspekten, die von den Befragten mit der Fragestellung in Verbindung gebracht werden, aufgenommen und „verarbeitet“ werden.

3 Mögliche Beschäftigungsbereiche für formal gering qualifizierte (junge) Migranten/innen – Indizien aus der Forschung zur Niedriglohn- und Einfacharbeit und aus den Befragungen für diese Expertise

In diesem kurzen Abschnitt sollen nur einige Überlegungen aus Arbeitsmarktanalysen, ergänzt durch wenige schlaglichtartige praxisbezogene empirische Illustrationen aus den Interviews für diese Expertise, über „Beschäftigungsfelder der Zukunft“ skizziert werden. Daraus können sich Hinweise auf Berufsfelder ergeben, in deren Richtung Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen in Zukunft Teilnehmer/innen mit Migrationshintergrund orientierend beraten, qualifizieren und mit Erfolgsaussichten begleitend vermitteln sollten.

Zunächst gilt: Die starke Konzentration erwerbstätiger Migranten auf das produzierende Gewerbe hat sich von der ersten auf die folgenden Zuwanderer-Generationen, nur geringfügig abgeschwächt, vererbt.

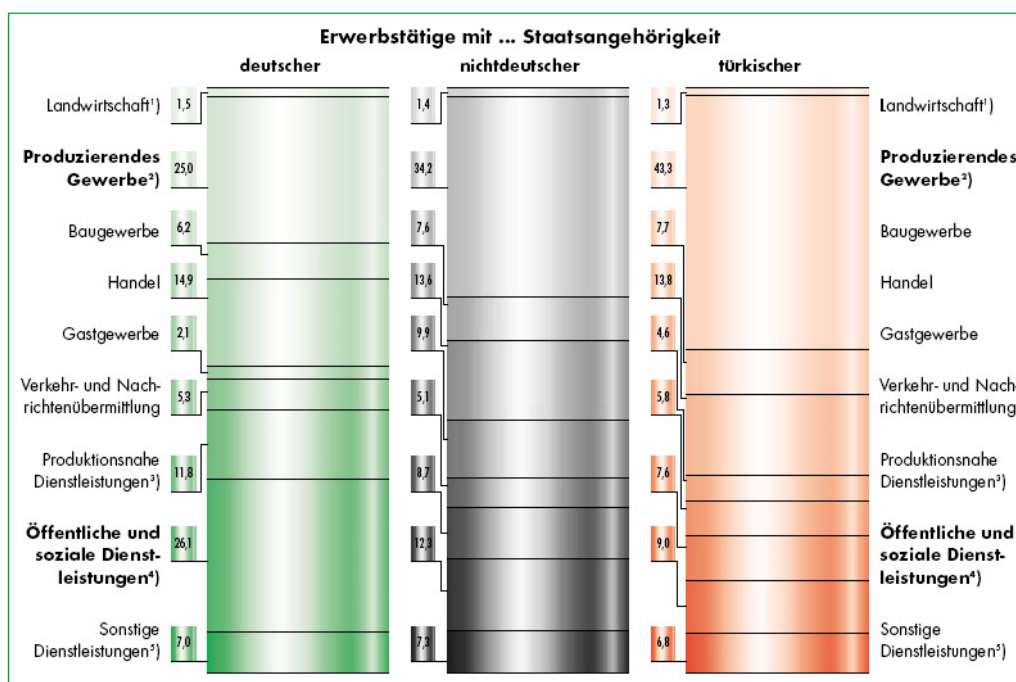
Aktuelle Daten dazu liegen nur näherungsweise vor: Mit Zahlen für die **Ausländerbeschäftigung**. Die inzwischen aus dem Mikrozensus veröffentlicht vorliegenden Daten auch über die Erwerbstätigkeit der **Bevölkerung mit Migrationshintergrund** enthalten noch keine Angaben über die Branchenverteilung der erwerbstätigen Migrationsbevölkerung.

Das vergleichsweise stabile Strukturmuster der Verteilung von Migrantinnen und Migranten auf die verschiedenen Wirtschaftsbranchen findet sich am genauesten im schon sechs Jahre alten 3. Bericht der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen über „Zuwanderung und Integration“²¹ exemplarisch für dieses eine Bundesland dargestellt. Es zeigt sich, so der kommentierende Text, „dass auch fast 50 Jahre nach dem ersten Anwerbeabkommen Ausländer im Produzierenden Gewerbe über- und im qualifizierten Dienstleistungsbereich unterrepräsentiert sind. Mit 34,2 % war im Jahr 2002 mehr als jeder Dritte ausländische Erwerbstätige „produzierend“ tätig, von den deutschen waren es lediglich 25,0 %. Besonders hoch ist der Anteil der Ausländerinnen und Ausländer auch im Gastgewerbe mit 9,9 % der Erwerbstätigen, verglichen mit nur 2,1 % bei den Deutschen. Besonders eng und damit über das für Ausländer insgesamt geltende Maß hinausgehend, ist mit 43,3 % die Fixierung der türkischen Zuwanderinnen und Zuwanderer auf den Industriebereich. Bei türkischen Männern liegt dieser Wert sogar bei 53,1 % verglichen mit nur 34,1 % bei deutschen Männern. Nur noch jeder dritte Deutsche, aber mehr als jeder zweite türkische Zuwanderer ist hier tätig“ (58)

Insgesamt ergibt sich für die Branchenverteilung der „Ausländerbeschäftigung“ im größten Bundesland NRW folgendes Bild:

²¹ Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW 2004

Abb. 7: Erwerbstätige in Nordrhein-Westfalen im April 2002 nach Staatsangehörigkeit und Branchen*) in Prozent**)



*) In Anlehnung an die Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993

***) Ergebnisse des Mikrozensus – ¹⁾ Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung, Fischerei – ²⁾ Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung – ³⁾ Kredit- und Versicherungsgewerbe, Grundstückswesen, Vermietung, Dienstleistungen für Unternehmen – ⁴⁾ Öffentliche

aus: 3. Bericht der Landesregierung NRW, 2004, 59

In *aktuellen* Zahlen (Analytik-Report „Analyse des Arbeitsmarktes für Ausländer“ der Bundesagentur für Arbeit für März 2010, 19) spiegelt sich diese „industrie- und produktionslastige“ Struktur der Ausländerbeschäftigung immer noch. 27,3% aller Ausländer/innen sind im verarbeitenden Gewerbe beschäftigt, weitere 13% im Handel bzw. der Instandhaltung und Reparatur von Kfz. Und den höchsten Ausländeranteil an allen Wirtschaftszweigen weist nach dem Gastgewerbe (dazu Details weiter unten) mit 21,3% die, wie sich gezeigt hat: krisenanfällige Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit mit 12,1% auf. Weit unter dem Anteil der entsprechenden Wirtschaftszweige an der Gesamtbeschäftigung liegt die Ausländerbeschäftigung weiter im Dienstleistungssektor, mit folgenden Prozent-Anteilen:

Ausländerbeschäftigung im ausgewählten Dienstleistungszweigen, März 2010 (ebd.)

Branchen	Ausländerbeschäftigung absolut/ in Prozent
Information und Kommunikation	45.103 5,4
Finanz- und Versicherungsdienstl.	26.127 2,6
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	39.035 2,3
Erziehung und Unterricht	55.727 5,2
Gesundheits- und Sozialwesen	141.474 4,2

Damit sind nach wie vor viele Migranten/innen überproportional gerade in den unsicheren industriellen Arbeitsmarktzonen beschäftigt, die auch in der gegenwärtigen Rezession starke Beschäftigungsverluste aufzuweisen haben. Allerdings hat es hier eine wichtige Trendänderung gegeben: Die Abnahme der Industriearbeitsplätze in den letzten Jahren war vor allem durch einen Rückgang der *Facharbeiter-Beschäftigung* bestimmt. Dagegen hat sich der Trend zur ständigen Schrumpfung des Bereichs industrieller Einfacharbeit²² verlangsamt, seit 2000 ist er offenbar zum Stillstand gekommen und hat sich sogar umgekehrt²³:

Einfacharbeit in Deutschland - Entwicklung im Zeitverlauf 1993-2007

	Einfacharbeit/insgesamt		Einfacharbeit in der Industrie	
	absolut (in 1.000)	in %	absolut (in 1.000)	in %
1993	8,616	23.7	3,027	29.2
1995	8,624	24.0	2,686	30.1
2000	7,121	19.5	2,147	25.1
2004	6,932	19.5	2,012	24.7
2007	8,243	21.6	2,184	26.0

aus: Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Abel 2010, 8

Damit scheint für die absehbare Zukunft gesichert, dass es auch in den Kernbereichen der industriellen Produktion weiter zu erheblichen Anteilen „Einfacharbeitsplätze“ unterhalb des fachlichen Anforderungsniveaus „Facharbeit“ geben wird. Allerdings gilt: „Einfache Arbeit ist keineswegs einfach“. Die im Zuge industrieller Umstrukturierungen durchgesetzten Veränderungen der Arbeitsorganisation haben dazu geführt, dass auch an diesen Arbeitsplätzen für sogenannte gering Qualifizierte ein breites Spektrum

²² Zur (nicht nur) industriellen Einfacharbeit gibt es in den letzten Jahren eine Reihe von z.T. noch laufenden Forschungsvorhaben. Auf einige gut zugängliche Ergebnismaterialien wird in diesem Abschnitt verwiesen. Einfacharbeit definieren Hirsch-Kreinsen u.a. 2009 so: Sie „umfasst Tätigkeiten, die im Gegensatz zur qualifizierten Facharbeit keine Berufsausbildung verlangen und die nach kurzen Qualifizierungs- oder Einarbeitungsprozessen ausgeführt werden. Die einfachen Tätigkeiten sind in der Regel arbeitsplatz- bzw. arbeitsbereichbezogen; übergeordnetes Wissen und Hintergrundwissen spielen keine bzw. eine untergeordnete Rolle. In der technisch-funktionalen Komplexität und der Handlungsautonomie der Einfacharbeiter bestehen Spielräume ‚nach oben‘, wenngleich diese sich generell auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau befinden (13). Auf die *ethnische Segmentierung* gerade im Bereich der Einfacharbeitsmärkte gehen allerdings die einschlägigen Forschungsprojekte kaum ein. Umgekehrt sind Arbeitsmarktdaten zur ethnischen Dimension von Positions-Hierarchien rar, weil in den Arbeitsmarktstatistiken, z.B. den monatlichen „Ausländer-Analytik-Reports“ der Bundesagentur für Arbeit, immer noch nicht die Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit der Migrationsbevölkerung insgesamt, sondern „nur“ die Bevölkerung mit ausländischem Pass gesondert dargestellt wird.

²³ Vgl. ausführlich und aktuell: Abel/Hirsch-Kreinsen/Ittermann 2009. Mit Blick auf Einfacharbeitsplätze im Dienstleistungssektor: Hieming/Jaehrling/ Kalina/Vanselow/Weinkopf 2005

sogenannter „Querschnittskompetenzen“ verlangt wird, zu denen fast durchweg ein Mindestniveau an Computer Literacy gehört, eine Mindestfähigkeit zum Umgang mit schriftlichen Anweisungen und bei der Erstellung eigener Arbeitsdokumentationen sowie zur Übernahme von Qualitätsverantwortung und zur Arbeit im Team.

Der massive Trend zur Dienstleistungsökonomie und dort vor allem das Wachstum der qualifizierten unternehmensbezogenen Dienstleistungen hat sich als eine im Kern „migrantenlose“, zumindest „migrantenarme“ Entwicklung vollzogen. Dagegen sind Migrantinnen in den immer stärker in den Niedriglohnbereich abgesunkenen personenbezogenen Dienstleistungsbereichen sehr stark vertreten. Sie stellen im Hotel- und Gaststättenbereich mehr als 20% der Beschäftigten und damit dort den höchsten Anteil von allen Wirtschaftsbereichen. Ende Dezember 2004 beschäftigten die rund 35.000 Betriebe des Beherbergungsgewerbes nach einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit über 266.000 Arbeitskräfte, davon zwei Drittel Frauen. Von den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten dort Auswertungen weist rund ein Dritte keine anerkannte Ausbildung auf²⁴.

Allerdings gibt es Teilbereiche und regionale Schwerpunkte der Migrantenbeschäftigung, wo dieser Prozentsatz weit überboten wird. Wir haben oben lokale Fallstudien zum Pflegebereich referiert, die Migranten-Beschäftigtenanteile von mehr als 30% nachgewiesen haben, wobei dort nicht zwischen Fach- und Hilfskräften unterschieden war.

Anzahl und Anteil ungelernter bzw. berufsfremd ausgebildeter Beschäftigter in stationären Pflegeeinrichtungen und bei ambulanten Pflegediensten, 2002

Beschäftigte in der Altenpflege insgesamt (2002)	Beschäftigtenanteil Ungelernter in stationären Pflegeeinrichtungen, in %	Beschäftigtenanteil berufsfremd Ausgebildeter in stationären Pflegeeinrichtungen, in %	Beschäftigtenanteil Ungelernter und berufsfremd Ausgebildeter bei ambulanten Pflegediensten, in %
711.000	21	24	26.5

Quelle: Hieming/Jaehrling/Vanselow 2005: hier 187f. mit Verweis auf: Statistisches Bundesamt 2005: Bericht: Pflegestatistik 2001; Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung – Deutschlandergebnisse. Bonn. Internet: <http://www.destatis.de/download/d/solei/bericht03deuschl.pdf>

Der Strukturwandel von der industriellen zur Dienstleistungs- oder auch Wissensökonomie ist noch längst nicht abgeschlossen und weiter in vollem Gang. Sollen Migranten aus ihrer Rolle als Träger der so genannten „Unterschichtung“ der deutschen Erwerbsbevölkerung durch ihre Beschäftigung in Niedriglohnbereichen und/oder in industriellen und handwerklichen Tätigkeitsbereichen mit besonders harten Arbeitsbedingungen ausbrechen, müssen sie vor allem Zugang zu den „wissensbasierten“ Bereichen der Dienstleistungsökonomie gewinnen und den weiter wachsenden Bereich der „ökonomisierten, ausgelagerten Familienarbeit“ – **personenbezogene soziale**

²⁴ So Hieming et al 2005 auf Basis einer Auswertung des IAB-Beschäftigtenpanels

Dienstleistungen „für sich erobern“. Hier besteht eine für Deutschland oft festgestellte „Dienstleistungslücke“ im Vergleich zu anderen OECD-Ländern, zumal zu den skandinavischen Ländern oder zu den Niederlanden²⁵.

Es lassen sich immer wieder verstreute, aber „harte“ Indizien dafür finden, dass breit aufgestellte Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen und –projekte vor allem für ihre weiblichen Teilnehmerinnen Beschäftigungsfelder mit Entwicklungschancen durch Aufstiegs-Qualifizierung zu wenig öffnen²⁶. Sie sind mit ihrer Ausstattung an Werkstätten in handwerksnahen oder industriellen Gewerken stark am produzierenden Gewerbe und an Modulen r Ausbildung orientiert. Das duale System hat aber – eine seiner zentralen Srukturechwächen – die Entwicklung hin zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie nur sehr zögerlich und bisher in keiner Weise ausreichend nachvollzogen. Das berufliche Fachschulwesen²⁷ gestaltet die Bildungspfade, die in zahlreiche Berufe der Dienstleistungsökonomie führen, von denen die medizinischen Heil- und Hilfsberufe von der Hebamme bis zum Physiotherapeuten ein wichtiger Ausschnitt sind. In diesem Strang des Berufsbildungssystems sind junge Frauen stark über-, Migrantinnen und Migranten dagegen weiterhin markant unterrepräsentiert. Es sind – in einer Art Nischenstrategie - häufig spezialisierte kleine Bildungsträger oder große Bildungsträger, die gerade nicht als Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen aufgestellt sind, die sich um die Eröffnung von Bildungspfaden für Migrantinnen und Migranten in diese Beschäftigungsbe- reiche durch Basispflegelehrgänge, Qualifizierungen zur Pflegehelferin oder modu- larisierte Pflege-Ausbildungen bemühen.

Die stark feminisierten Teilarbeitsmärkte für Pflege (zumal Altenpflege) und im früh- pädagogischen Bereich sind vor dem Hintergrund der oben zitierten, für Deutschland kennzeichnenden Dienstleistungslücke, im einen Fall aus demografischen, im anderen aus Gründen gewandelter Familienmodelle (rasches Wachstum des Bedarfs an außer- familialer Kinder-, zumal Kleinkindbetreuung) auf absehbare Zeit „sichere“ Wachstums- felder im Arbeitsmarkt. Es ist auch mit verstärkten Versuchen zu rechnen, in diesen stark geschlechtlich segmentierten Teil-Arbeitsmärkten den Anteil an männlichen Beschäftigten zu steigern. Heute schon – so berichteten die befragten Leitungen von Pflegediensten – gibt es z.B. in Berlin eine drängende Nachfrage auch und gerade nach männlichen Pflegekräften mit arabischer Muttersprache. Für diese Zielgruppe haben sich auch in Berlin bisher keine spezifisch auf sie orientierten Pflegedienste entwickelt. Offenbar gibt es aber bei jungen männlichen Migranten zumal mit arabischem Hintergrund erhebliche Vorbehalte gegen eine eigene Tätigkeit im Pflegebereich, die auch mit männlichen Rollenbildern zu tun haben. Das muss auch in Deutschland nicht verwunderlich erscheinen, wo es noch vor wenigen Jahrzehnten eine übliche Sprachformel junger

²⁵ Dazu Bosch/Kalina 2007, 92f. und insgesamt die branchenbezogenen Fallstudien in Bosch/Weinkopf (Hrg.) 2007

²⁶ So z.B. die Zwischenevaluation 2008 zu drei großen Integrationsprojekten des Konsortiums Kölner Beschäftigungsbetriebe durch den Forschungsverbund ISM Mainz/Univation 2009

²⁷ ausführlich: Pahl 2009

Männer war, sie wollten „keine Pisspötte leeren“, wenn sie sich gegen den Zivildienst oder dort gegen einen Einsatz im Pflegebereich wandten.

Weitere Arbeitsmarktbereiche, wo aufgrund der oben benannten Signalwirkung, die von Beschäftigten mit Migrationshintergrund an eine multikulturelle Kundschaft ausgeht, Beschäftigungschancen für Migrantinnen und Migranten bestehen, sind der **Einzelhandel** – auch mit seinem wachsenden Anteil an Unternehmen in der Hand von Migranten/innen als Unternehmer/innen und der **Verkehrs- und Logistiksektor** (dem in einer von weiter wachsender Mobilität gekennzeichneten „Gesellschaft unter Globalisierungsdruck“ weiter nachhaltige Wachstumsperspektiven auch als Arbeitsmarkt zugeschrieben werden; mit Kristallisationspunkten wie dem Berlin-Brandenburger Großflughafenprojekt).

Seit den 90er Jahren ist, wie schon einleitend festgestellt, die Quote von ausländischen Jugendlichen in dualer Ausbildung weit abgesunken. So hat sich seit 1993 der Anteil an ausländischen Auszubildenden im Handwerk von fast 56.000 auf 23.000 im Jahre 2006 mehr als halbiert. Prozentual gesehen bedeutet dies einen Rückgang von 9,8% auf 4,8%²⁸. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich dennoch ab, dass das Handwerk in Bezug auf seine Nachwuchsgewinnung aus demografischen Gründen in breitem Ausmaß auf die Migrationsbevölkerung als Potenzial zurückgreifen muss. Verschiedene Handwerkskammern und die Spitzenverbände des Handwerks haben begonnen, durch zielgruppenspezifische Qualifizierungs- und Rekrutierungskonzepte dieses Potenzial stärker zu erschließen. Nach- und in der Tendenz auch Anpassungsqualifizierungen spielen im Aktivitätsspektrum des Handwerks dabei neben für Migranten-Jugendliche unterstützend flankierten Angeboten der Erstausbildung eine wesentliche Rolle. Das Spektrum dieser Aktivitäten ist für 2008 im „Integrationsatlas des Handwerks“ dokumentiert, den die Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk ZWH e.V. Anfang 2009 vorgelegt hat. Hier liegen weitere Bereiche, wohin Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen ihre Teilnehmerinnen orientieren und qualifizieren können. Im handwerklichen Bereich dürfte allerdings auch der breiteste Erfahrungsschatz an Qualifizierungs- und Orientierungskonzepten bereits vorliegen. Hier dürften Aktivitäten zur intensiveren Ausgestaltung der verbindlichen Kooperation mit Betrieben im Zeichen der „neuen Demografie-Diskurse“ neue Gestaltungsmöglichkeiten erschließen.

²⁸ ZWH/ZDH/IQ 2009, 21

4 Die Sicht von Arbeitgebern/Erfahrungen von Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern

Ein „querliegender“ Hinweis vorweg: Die Blickrichtung dieser Expertise „verführt“ zu kollektiven Zuschreibungen: Demnach hätten Deutsche diese, junge Leute mit türkischem Hintergrund jene Stärken und an ihnen gleichsam festgewachsene Eigenschaften, solche arabischer Herkunft wieder andere, usw. Eindringlich hat die Projektleiterin eines ausdrücklich auf das Herausarbeiten und Fördern der *Potenziale* junger Migranten/innen gerichteten Qualifizierungsprojekts in Trägerschaft eines migrantischen Unternehmerverbandes darauf aufmerksam gemacht, dass es „die Migranten“, dass es aber auch Untergruppen von ihnen nicht gibt, denen jeweils *gleiche* Potenziale und Defizite zugeschrieben werden könnten. Es komme vielmehr auf die Individuen an – und Aufgabe aller auf Förderung orientierten Aktivitäten und Projekte müsse es sein, „am Individuum anzusetzen“ und jeden einzelnen jungen Menschen mit seiner Geschichte, seinen Fähigkeiten und Hoffnungen, den sozialen Restriktionen, denen er/sie ausgesetzt sei, ernst zu nehmen. Mit ihren eigenen Worten:

„Mir kommt das Projekt wie ein bunter Blumenstrauß vor, der vom Wort Migration zusammengehalten wird. Was sich dahinter verbirgt, sind ganz unterschiedliche Interpretationen. Ich habe mal eine Teilnehmerin gefragt, ob es einen Unterschied macht, ob man einen deutschen Pass hat. Sie meinte, die richtig coolen Leute seien die "Kanaken". Das sind die Staatenlosen, die ohne Papiere. Was sich aus dem Bereich Migration ergibt, ist so vielseitig, es hängt so sehr mit der individuellen Geschichte zusammen. Die Art, wie Migration gedeutet wird, ist so unterschiedlich. Das Problematische ist, dass es meistens ein Begriff ist, der von oben aufgesetzt wird. Mit Projekten kann man deshalb ganz leicht an den Leuten vorbei kommunizieren. Man meint zu wissen, was die Leute brauchen. Vielleicht würde: „sei Kanake, sei Berlin“, total ziehen. Wie fühlt es sich an, staatenlos zu sein? - Ich würde nicht bei einer Podiumsdiskussion für interkulturelle Kompetenz dasitzen oder für Migration, sondern eher für das Thema Pubertät als schwierige Phase. Der Fokus ist ein anderer.

Man darf nicht den Fehler machen, zu denken, dass zwei türkische Frauen mit gleichem Aufenthaltsstatus, die gleiche Interpretationen davon hätten, wer sie sind und was für sie Migration bedeutet, ob sie deutsch oder türkisch sind. Sie haben unterschiedliche Perspektiven darauf, wer sie sind. Deshalb ist es so schwer diese Leute zu fassen. Manche Leute haben Probleme damit, dass sie in einem Projekt sind, das für Jugendliche, mit Migrationshintergrund ist, die Hartz IV bekommen. Sie wollen sich so nicht sehen. Sie verstehen sich so nicht“ (Projektleitung).

Dieser Mahnung kann im folgenden Text über weite Strecken nicht wirklich gefolgt werden. Es werden sehr wohl Gruppen unter (jungen, gering qualifizierten) Migrantinnen und Migranten benannt; und es werden über solche Teilgruppen zahlreiche – auf Erfahrungen beruhende – Zuschreibungen ausgebreitet. Diese Gruppen-Zuschreibungen sollten aber nur als darstellerische und als Hilfsmittel zum Verständnis aufgefasst werden. In den Schlussfolgerungen, Thesen und Empfehlungen werden dann nach dem „Abarbeiten“ von vielerlei „typologischen Alltagstheorien“ die individuellen Migrantinnen und Migranten in

den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt und der ebenso individuellen Ausrichtung von Förderangeboten und Projekten anempfohlen.

4.1 (Mutter)Sprache als Verständigungsmittel mit und Signal an Migranten/innen als Kunden/innen und Patienten/innen

Ihre Kenntnisse der jeweiligen Muttersprachen und u.U. weiterer nichtdeutscher Sprachen²⁹ sind die erste ins Auge stechende *Zusatzqualifikation* (im Vergleich mit einsprachig deutsch aufgewachsenen Personen), die Migrantinnen und Migranten in ihre jeweiligen Arbeitszusammenhänge einbringen können. Auf diesen Aspekt interkultureller Kompetenz und ihre Bedeutung für die Arbeit von „Fachkräften mit Migrationshintergrund“ in vier stark besetzten Ausbildungsberufen hatten sich die Untersuchungen in dem Projekt des Bundesinstituts für Berufsbildung über interkulturelle Kompetenzen von jungen Fachkräften konzentriert, dessen Ergebnisse oben knapp skizziert wurden. Arbeitgeber, darunter viele im Einzelhandel tätige Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund, nutzen die „Ressource Zweisprachigkeit“ z.T. sehr planmäßig und gezielt. In den Interviews für diese Expertise finden sich einige pragmatische, aber gut durchdachte Überlegungen dazu, welches die kommunikativen Orte, Ebenen und Anlässe in ihren Unternehmen – in der Kommunikation zwischen Beschäftigten und im Dialog mit Kunden/innen bzw. Patienten/innen – sein können und sollen, wo bzw. bei denen die Muttersprache „zum Einsatz“ kommen kann³⁰. Das deutet an, dass den Unternehmen in Bezug auf muttersprachliche Verständigung am Arbeitsplatz bestimmte *Regeln* wichtig sind. Sie überlegen sehr genau, welche *Signale* vom Gebrauch des Deutschen und welche vom Gebrauch der Muttersprachen beschäftigter Migranten/innen an andere Beschäftigte und an Kunden/innen bzw. Patienten/innen ausgehen.

Muttersprachliche Verständigung mit *pflegebedürftigen* Migranten/innen als Qualitätsbedingung für gute Pflege

Die intensivste „Tiefenwirkung“ entfaltet muttersprachliche Kommunikation nach dem Bild, das diese Interviews zeichnen, in der *Pflege* von Migranten/innen. Ein großer Teil der Pflegebedürftigen mit Migrationshintergrund gehört der ersten Zuwanderergeneration an („Gastarbeiter“). Unter ihnen finden sich viele mit sehr begrenzten Deutschkenntnissen. Sie können die vielen sachlichen Aspekte und Emotionen, die bei der Vermittlung ihrer Bedürfnisse und Empfindungen an die Pflegekräfte eine Rolle spielen, auf Deutsch sprachlich nur rudimentär zum Ausdruck bringen. In solchen Konstellationen ist es geradezu eine Bedingung für eine gute Qualität der Pflegeleistung, dass die Pflegekräfte die Äußerungen der Patienten/innen in deren Muttersprache verstehen und zum Ausgangspunkt ihres Pflegehandelns machen können.

²⁹ Der Inhaber eines Pflegedienstes mit türkischem Namen berichtet von einem arabischen Mitarbeiter, der insgesamt sieben Sprachen spricht.

³⁰ Dieser Punkt wird im Abschnitt „Diversity und ihre Bedeutung für die Personalarbeit“ behandelt.

In Städten mit einem hohen Anteil an Migranten/innen unter der Bevölkerung bemühen sich die bestehenden Pflegedienste und -einrichtungen immer häufiger gezielt darum, auch Pflege- oder Pflegehilfskräfte mit Migrationshintergrund wegen deren sprachlicher Kompetenz für den Umgang mit Patienten/innen mit Migrationshintergrund zu beschäftigen. In unserer Interviewreihe sind zwei Leitungskräfte aus Pflegediensten vertreten. Eines davon wurde mit dem „türkischstämmigen“ Gründer und Leiter eines Pflegedienstes (Pflegedienst 1) geführt, der sich schon durch seinen Namen wesentlich an türkischsprachige Familien als Zielgruppe wendet. Seit der entsprechenden Namensänderung des Unternehmens kommen sehr viel weniger deutsche Kundinnen und Kunden. Der Gründer gehört zum Typ des „social entrepreneur“/Sozialunternehmers, der sein Unternehmen nicht nur, nicht einmal in erster Linie als Mittel zur Existenzsicherung oder zum immer erfolgreicherem Gelderwerb betreibt³¹. Vielmehr sah er bei der pflegerischen Versorgung von Migranten/innen große Defizite; und aus seiner mehrjährigen Erfahrung als Street Worker mit Migranten-Jugendlichen schien es ihm ein lohnendes Ziel, Jugendlichen mit schwierigen Adoleszenzbiografien durch Lern- und Arbeitsplätze mit einem sozialen Sinngehalt zu einer tragfähigen Lebensperspektive zu verhelfen.

Er beschreibt die zentrale Bedeutung der muttersprachlichen Verständigung für eine gelingende „Ko-Produktion“ bei der Pflege, die wie jede andere soziale, pädagogische oder medizinische Dienstleistung nur im aktiven und abgestimmten Zusammenwirken von Dienstleister/in und Patient/in und Dienstleister/in Erfolg haben kann.

Unser Motto ist: „Wir sprechen Ihre Sprache“. Wir hatten arabische Patienten und stellten dann arabischsprachiges Personal ein; dann, als italienische Patienten kamen, suchten wir italienisches Personal, mit spanischsprachigen war es genauso.

Speziell die Pflegebedürftigen aus der ersten Generation beherrschen Deutsch kaum. Ihre Beschwerden oder Belange in Deutsch zu äußern ist sehr schwierig für sie. Für gezielte und gute Pflege ist es aber wichtig, dass wir die Patienten verstehen. Deshalb ist für unsere Mitarbeiter/innen die türkische Sprache wünschenswert. Wir hatten auch eine deutsche Mitarbeiterin, die sehr gut Türkisch konnte, nicht mal einen Akzent hatte sie. Sie war aber mit einer türkischen Familie groß geworden und hatte dann einen türkischen Mann geheiratet.

„Bei der zweiten Generation ist Sprache auch wichtig. Ihre Gefühle können sie besser auf Türkisch äußern, sie sagen das auch, dass sie das auf Deutsch nicht so offen sagen und ausdrücken können“ (Pflegedienst 2).

Mit den *muttersprachlichen Kompetenzen* eng verknüpft ist ein interkulturelles Wissen, gleichsam als „gesunkenes Kulturgut“ verfügbar, über kommunikative Alltagsregeln und „Sitten und Gebräuche“ z.B. in Bezug auf Körperpflege, das „nur

³¹ Charles Leadbeater, einer der theoretischen Wegbereiter des Konzepts vom Sozialunternehmer und –unternehmen, nennt als deren Kennzeichen, dass sie den „Geschäftserfolg („commerce“) des Unternehmens mit einem erweiterten Sinn sozialer Verpflichtung und Zweckbestimmung vermählen“. 2007, 2

deutsch“ aufgewachsene Fach- und Nachwuchskräfte erst als „fremdkulturelle Regeln“ lernen müssten. Das beginnt mit der Bedeutung von Sprachbildern bei der Kommunikation über körperliches Befinden:

„Wenn ein Patient mit geringem deutschem Wortschatz vom Türkischen ins Deutsche übersetzt, versteht der Arzt das nicht. Beispiel: der Patient sagt: „mein Rücken zieht um“; auf Türkisch bedeutet das, dass er starke Rückenschmerzen hat (Gründer und Leiter eines Pflegedienstes – 1 - mit türkischem Namen und seither vorwiegend türkischen Patienten/ innen Pflegedienst 1)

Und:

„Bei manchen Krankheitsbildern ist es wichtig, dass man die eigene Muttersprache spricht. Da kann sich der Patient öffnen. Sonst zieht sich der Patient noch mehr zurück“ (Pflegedienst 2).

„Wichtig für die Pflege sind auch Esskultur, Begrüßungskultur, Unterhaltungskultur. Bei den männlichen Patienten sagen wir „Onkel“: wie geht's Dir, Onkel? Nicht „Herr XY“. Die Patienten fühlen sich dann geborgener; oder bei Frauen: wie geht's, Tante, hast Du gut geschlafen? Oder Du siehst heute nicht so glücklich aus, Tante, was bedrückt Dich?“ Meistens geht die Begrüßung von deutschen Mitarbeiter/innen so: guten Tag, guten Morgen, haben Sie gut geschlafen – das sind feine Unterschiede - für türkische Patienten wirkt das ein wenig kalt und distanziert.

Auch bei der Körperpflege ist das anders: Frauen haben eine Scheu, von männlichen Fachkräften Intimwäsche gemacht zu bekommen, deshalb schicken wir Frauen. Bei Männern ist es unterschiedlich: es kommt auch vor, dass sie eine Scheu vor Männern haben“ (Pflegedienst 1).

Diese Erfahrungen werden fast deckungsgleich auch vom anderen interkulturell orientierten privaten Pflegedienst berichtet:

„Bei der ersten Generation ist es so: Deutsches Personal werden sie nicht für immer akzeptieren, da sie dort nicht ihre Wünsche so äußern können, z.B. beim Kochen, die wissen nicht, was beim türkischen Essen rein kommt, da gibt es schon bei türkischem Personal Probleme. Aber wenn wir da deutsche Mitarbeiterinnen schicken, dann gibt es noch mehr Probleme. Wenn wir Deutsche einstellen, müssen wir schauen, ob sie die türkische Küche kennen, die Mentalität. - Bei der zweiten Generation ist das auch wichtig, viele von denen haben sich nicht richtig integriert, es gibt teilweise noch mehr Probleme, da manche nicht damit klar kommen, in zwei Kulturen aufgewachsen zu sein“.

„Es ist besser für uns, wenn das Personal Türkisch spricht. Kulturelle Hintergrundkenntnisse sind günstig, dann muss ich sie da nicht einarbeiten. Es ist gut, wenn sie das schon kennen. Z.B. das Thema „siezten“ Es ist auch ein Problem, wenn man unsere türkischen Patienten siezt. Wir haben eine Mitarbeiterin, die ist sehr qualifiziert, hat jahrelang in einer deutschen Sozialstation gearbeitet, nie in einer türkischen, sie hat unsere Patienten gesiezt. Das war ein Problem. Da kam ein Anruf von Patienten, dass sie diese Mitarbeiterin nicht wollen, sie spricht sehr hochtürkisch, siezt alle, deswegen sie haben sich nicht gut gefühlt bei ihr, man muss Onkel sagen, Tante. Personal, das nicht siezt, kommt besser an. Ich habe das auch erlebt, ich sah einen Patienten das erste Mal, habe ich ihn gesiezt, er hat

geschimpft, „benutze Du dieses Wort nicht mehr, das ist Schimpfwort“. OK, dann sagte ich „Onkel“ zu ihm. Wir lernen in Schule auch, dass man Patienten nicht Schätzchen nennt oder Mäuschen, sondern Her/Frau, aber bei unseren Patienten der 1. Generation kommt man nicht ran, wenn man sie siezt. Ich habe einen Trick gefunden: ich habe einerseits gesiezt, andererseits Onkel gesagt. Das funktioniert. Ich habe in diesem Sinn auch mit den anderen Mitarbeiterinnen gesprochen, sie sollen bitte nicht siezen“ (Leiterin des interkulturell orientierten Pflegedienstes 2).

Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungswege in der Pflege

Obwohl die gesetzlich vorgeschriebene Fachkraft-Quote in der Altenpflege bei nur 50% liegt, besteht ein starker Druck auf die Pflegedienstleister, immer stärker mit zumindest modular bzw. teilqualifiziertem Personal zu arbeiten. Die Spannbreite beginnt hier beim sogenannten Pflegebasiskurs, der in der Regel mit einem Theorie-Umfang von 200 Stunden Unterricht, ergänzt durch weitere 200 Stunden Fachpraktikum angeboten wird. Zumindest einer der befragten Pflegedienste arbeitet auch mit jungen Migranten/innen, die zunächst ohne Qualifikation eingestellt werden. Ihnen wird die Möglichkeit zur berufsbegleitenden Teilnahme an einem Pflegebasiskurs geboten. Von dort kann eine weitere Qualifizierung zum Abschluss als (Alten-)Pflegehelfer/in führen.

Damit stehen offenbar verhältnismäßig niedrighschwellige Zugänge auch zu Basisqualifikationen im Pflegebereich zur Verfügung; allerdings, so die Klage mehrerer bei Qualifizierungsträgern Befragter, bestünden aber bei jungen Migranten/innen, keineswegs nur bei jungen Männern, häufig massive Vorbehalte gegen ein berufliches Einmünden in den Pflegebereich – Vorbehalte, die sie mit vielen Jugendlichen ohne Migrationshintergrund allerdings teilen.

Die Muttersprache als „Signal der Nähe und Achtung“ an Migranten/innen als Kunden

In anderen Branchen, wo die Berührung zwischen Dienstleister/in bzw. Fachkraft und Kunde/Kundin im Wortsinn „weniger unter die Haut geht“ als in der Pflege, weil nur ein Gegenstand oder eine eng umgrenzte, sachliche Dienstleistung verkauft/geboden wird, hat die muttersprachliche Kompetenz von Migranten/innen nur einen geringeren „Mehrwert“; sie ist nicht essentielle Voraussetzung für eine gute Dienstleistungsqualität. Aber sie kann dennoch die Atmosphäre der Interaktion verbessern und wird deshalb von den Kunden wertgeschätzt; dies im Blick, achten Unternehmen darauf, ihren migrantischen Kunden/innen durch die Beschäftigung muttersprachlicher Mitarbeiter/innen ihrerseits Signale der Nähe und Achtung zu geben. Dieses Motiv finden wir in Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen – bis hin zum öffentlichen Dienst und der Polizei.

„Im Dienst selbst erweist sich der Migrationshintergrund je nach Einsatzgebiet natürlich als Vorteil. Besonders natürlich in Stadtteilen mit hohem Ausländeranteil“ (Personalwerbung der Polizei in einer Großstadt in NRW).

„Mit dem Migrationshintergrund sind aber schon auch Vorteile verbunden, insbesondere die Sprachkenntnisse, die Beschäftigte ohne Migrationshintergrund nicht

haben; damit werden Kundengruppen erreicht, die unser Haus als für sie gute Einkaufsstätte kennen lernen“ (Kaufhauskette, Sachbearbeiter Personalleitung).

„Wir wissen von Lebensmittel-Discountern, die gezielt darauf achten, in Filialen in Stadtteilen mit hohen Ausländeranteilen Migrantinnen zu beschäftigen – nicht so sehr der ja sehr begrenzten sprachlichen Verständigung wegen als vielmehr, um zu zeigen „für uns sind Migranten/innen selbstverständlicher Teil des Unternehmens und deshalb auch als Kunden/innen willkommen“ (Ehemaliger Mitarbeiter von BQM Hamburg im Projekt „interkulturelle Einstellungsverfahren“).

„Wir haben hier einen Handwerksbetrieb im Elektrobereich, der schon vor Jahren gezielt Flüchtlinge beschäftigt hat, weil diese auf den ersten Blick als Migranten kenntlich sind; sie stießen bei den Bewohnern in den großen Neubausiedlungen bei geplanten Reparatur- und Sanierungsmaßnahmen leichter auf offene Türen als deutsche Handwerker, denen dort z.T. misstrauisch begegnet wird. Durch den geringeren Aufwand für Terminabsprachen und -einhaltung kann er auch mit größeren Betrieben konkurrieren“ (Angaben des zitierten ehemaligen Mitarbeiters von BQM Hamburg im Projekt „interkulturelle Einstellungsverfahren“).

„Wir haben vor einem Jahr den Sicherheitsdienst im X-Einkaufscenter übernommen. Der Kunde wünschte türkischstämmige Mitarbeiter wegen der Sprachkenntnisse in Türkisch, die aufgrund der Kundschaft gebraucht wurden. In solchen Situationen ist die Zweisprachigkeit auf jeden Fall ein Vorteil.“ (Personalleiter Sicherheitsdienste und Property Services eines Facility-Management-Unternehmens)

Frage: Spielen Sprachkenntnisse eine Rolle gegenüber und für Ihre Kunden/Lieferanten?

*Antwort: „Nein, weniger. Natürlich ist es schön, wenn sie zweisprachig sind, aber ich stelle sie nicht ein, weil sie besonders gut Türkisch oder besonders gut Deutsch können. **Natürlich ist das wichtig, am besten mehrere Sprachen**, weil wir auch viele Touristen als Kunden haben, aber das ist kein entscheidendes Kriterium, wobei das bei mir so ist, weil ich schon das Optimale habe, nämlich eine gemischte Belegschaft. Wenn ich das nicht hätte, würde ich vielleicht anfangen zu denken, ich brauche jetzt wirklich Leute mit Türkisch. Aber ich habe ein optimales „Mischungs“-Verhältnis, also das ist für mich dermaßen selbstverständlich, dass ich bei weiteren Einstellungen (noch) nicht darauf achte“ (Inhaber einer kleinen Kette von Back-Shops in Berlin).*

Frage: In welchen Bereichen oder Branchen sind Ihrer Meinung nach muttersprachliche Kenntnisse als berufliche Kompetenzen von Bedeutung?

Antwort: „Im Verkauf, da hat das ganz große Bedeutung, im Service, überall wo man mit Kunden Kontakt hat“ (wie oben).

Frage: Sie haben aber auch Kunden, die nur Türkisch sprechen?

Antwort: „Ja, sehr wenige, es kommt aber vor, gerade wenn welche aus der älteren Generation kommen, die möchten sich auf Türkisch unterhalten können, dann geht es auch darum, dass man sich mit dem Kunden bisschen unterhalten kann. Das sieht man auch bei türkischen Kunden, wenn er zu einer Deutschen sagt, sechs

Brötchen, dann kriegt er sechs Brötchen, auf Wiedersehen. Bei einer türkischen Mitarbeiterin, die sagt, ah wie geht's Dir, da entwickelt sich vielleicht ein kleines Gespräch. Und Freundlichkeit zu den Kunden ist für mich das A und O. Ich habe lieber eine unerfahrene freundliche als eine noch so erfahrene unfreundliche Verkäuferin mit noch so viel „Verkaufserfahrung“ (wie oben).

„Es gibt für mich klar erkennbare Bereiche, in denen der doppelt kulturelle Hintergrund Vorteile hat, das ist z.B. bei den Verkehrsbetrieben, z.B. mit ihren Kontrolleuren so, das ist bei der Polizei so, das ist im öffentlichen Dienst überall da so, wo die Arbeit dazu führt, dass es ein gemischtes Publikum gibt, wo man eventuell auch als erkennbarer Landsmann besser vermitteln kann: Im Amt für öffentliche Ordnung bei Politessen. Es gilt letztlich auch für die ARGE“ (Arbeitsvermittler bei Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen).

Frage: Erleben Sie auch Nachfrage von Unternehmen nach muttersprachlichen Teilnehmer/innen Ihrer Maßnahmen?

Antwort: „Ich kann mich an einen Fall vor 2 bis 3 Jahren erinnern. Da gab es eine Anfrage an eine Teilnehmerin aus einer Maßnahme. Sie war gebürtige Polin. Sie hatte allerdings eine Ausbildung. Da ging es um ein Fuhrunternehmen, das sich dafür interessierte, dass sie Polnisch konnte. Da ging es um die Zweisprachigkeit. Sie konnte beide Sprachen perfekt und sie hatte den Kaufmann in Güterverkehr. Die hatten wir in einer Maßnahme, weil sie arbeitslos war. Sie war dort Probe arbeiten und ist dann übernommen worden. Das ist allerdings der einzige Fall, den ich kenne“. (Projektleitung bei einem Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen).

*„In unserem Programm „Jugend Mobil“, wo wir jedes Jahr in zwei Durchgängen je 12 Migrant*innen-Jugendliche mit Hauptschulabschluss auf einen Abschluss als Flugzeug-Abfertiger hin ausbilden, handelt es sich immer um eine sehr bunte Truppe – Afghanen, Eritreer, Portugiesen, Somalier... Es wird auch in die Teamentwicklung investiert. Für den Flughafen ist es ganz klar: Wir müssen ein auch in der Belegschaft internationales Unternehmen sein. Denn unsere Kunden sind zu sehr hohem Prozentsatz Ausländer – wenn es die nicht mehr gäbe, könnten wir zusperren“ (Verantwortlicher für das Jugend-Mobil-Programm bei einem Großflughafen. Für die je 12 Plätze gibt es immer 500 Bewerbungen, die inzwischen von der Arbeitsagentur bzw. Jobcentern durch ein Profiling „vorsortiert“ werden).*

„Der hohe Anteil von Migranten unter den Beschäftigten wird von der Unternehmensleitung ausdrücklich begrüßt; besonders da es sich um ein öffentliches Unternehmen handelt, ist für die Außendarstellung wichtig zu zeigen, dass Menschen mit Migrationshintergrund darin vertreten sind.

Besonders in Bereichen mit Kundenkontakt – Kundencenter, Kontrolldienst – ist das sehr vorteilhaft, da die Kontrolleure mit Migrationshintergrund einen besseren Zugang zu Jugendlichen mit Migrationshintergrund haben; in den Kundencentern fällt uns auf, dass es Kunden mit Migrationshintergrund zu Ansprechpartnern mit Migrationshintergrund zieht“ (Öffentliches Verkehrsunternehmen in einer westdeutschen Großstadt, Ansprechpartnerin für Personalbeschaffung und Ausbildung).

Statt um *Beschäftigte* mit Migrationshintergrund kann es für Betriebe auch darum gehen, *Partner* zu finden, die aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Migranten-Community „*Brücken*“ zu dieser Herkunftsgruppe als Kundenpotenzial schlagen können:

„Ich habe für meinen Betrieb gezielt Geschäftspartner mit türkischem Hintergrund gesucht, da der Betrieb an einem Standort mit überwiegend türkischer Kundschaft ist; es gibt Zuwanderer, die wollen sich integrieren und solche, die wollen sich nicht integrieren, die sind seit Jahren/ Jahrzehnten in Deutschland und sprechen immer noch kein Deutsch; für die ist es notwendig, einen entsprechenden Geschäftspartner zu haben; erst recht, wenn der Betrieb in einem Stadtteil mit hohem Ausländeranteil ist; da bleibt keine andere Wahl.“ (Eigentümer einer Kfz-Werkstatt mit Autohandel in Köln).

Die Muttersprache als Ressource in der Personalarbeit – muttersprachliche Mitarbeiter/innen als „Kulturmittler“ und Übersetzer im Dialog mit Stellenbewerber/innen oder Beschäftigten

Aus der Fachdiskussion und Erfahrungsberichten über die interkulturelle Öffnung – nicht nur - von Krankenhäusern ist die z.T. sogar formalisierte Praxis bekannt, Mitarbeiter/innen nicht nur aus dem Pflegebereich, sondern auch Stationshilfen und Reinigungspersonal als Dolmetscherinnen für ärztliche und pflegebezogene Gespräche mit Patienten/innen und ihren Angehörigen heranzuziehen. Gegen diese Praxis ist aus fachlicher Sicht viel Kritik vorgebracht worden. Die in einer Reihe von Städten entwickelten (Gemeinde-) Dolmetscherdienste, für die es fast nirgendwo ein nachhaltiges Modell der flächendeckenden Finanzierung auch nur für Großstadt-Kliniken gibt, sind eine z.T. voll-, z.T. „halb“professionelle Alternative bzw. eine unerlässliche Ergänzung zu dieser informellen Praxis³².

In den für diese Expertise geführten Interviews finden sich Berichte darüber, dass Personalverantwortliche die Sprachkenntnisse von bilingualen, gut Deutsch sprechenden Beschäftigten mit Migrationshintergrund nutzen, um sich mit anderen Beschäftigten oder Stellenbewerber/innen mit Migrationshintergrund zu verständigen, deren Deutschkenntnisse für die zu besprechenden Fragen nicht ausreichen:

„Bei Personalgesprächen dolmetschen uns manchmal unsere Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Da kommen Leute, die seit 10 oder 20 Jahren in Deutschland leben und kein Deutsch verstehen oder sprechen. ... Solche Mitarbeiter/innen haben wir, die zu Personalgesprächen hinzu gezogen werden. Der oder die als Übersetzer herhalten muss. Man zieht eine/n Mitarbeiter/in hinzu, damit das Gespräch ordentlich geführt werden kann, weil der Mitarbeiter nur türkisch kann. Frauen türkischer Abstammung haben Hemmungen, über etwas zu sprechen, was ihren Körper betrifft. Man bekommt von der Übersetzer/in erklärt, warum die Mitarbeiterin keine Erklärung abgibt. Sie sprechen auch nicht über Krankheiten, weshalb der Hintergrund von Krankenfehlzeiten unbekannt bleibt. Das Unternehmen hat ein Interesse, den Hintergrund dieser Fehlzeiten zu

³² Vgl. Materialien auf www.gemeindedolmetschdienst-berlin.de sowie zum Hintergrund Borde 2005.

erfahren, damit der Arbeitsplatz gegebenenfalls umgestaltet werden kann. Der Übersetzerin wird der Grund der Fehlzeiten anvertraut. Damit konnte eine Lösung gefunden werden“ (Personalleiter Sicherheitsdienste und Property Services bei einem Facility-Management-Unternehmen).

4.2 Der Umgang mit und die Bedeutung von Diversity in der Personalarbeit

So sehr die Beschäftigung von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Muttersprache vom Großteil der befragten Unternehmen als Bereicherung erlebt wird: die Vielfalt von Belegschaften wirft auch regelungsbedürftige Fragen, z.T. darüber hinaus Konflikte auf, die beantwortet bzw. gelöst werden müssen.

Mehrere Befragte versichern, dass bei ihnen/ihrer Erfahrung nach das Aufeinandertreffen und notwendige Miteinander von Beschäftigten unterschiedlicher Muttersprachen *keine Probleme* aufwerfe:

„In den kulturell gemischten Teams gab es bislang nie Probleme; wir haben jedenfalls keinerlei Erfahrungen mit negativen Erscheinungen machen müssen“ (Personalleiter Kaufhauskette).

„Im Betrieb haben wir eine Belegschaft mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturen; es gab nie Probleme in den Teams“ (Inhaber einer Kfz-Werkstatt mit Autohandel).

„Bei uns gibt es keine Reibungen zwischen deutschen und türkischen Mitarbeitern, das Verhältnis ist sehr kollegial, die treffen sich auch schon mal privat. Hier bei uns herrscht eine familiäre Atmosphäre, wir feiern Geburtstage zusammen, abends gehen wir dann gemeinsam mit dem Personal aus, möglichst mit allen. Auch beim Tausch von Diensten/Schichten klappten die wechselseitigen Absprachen, ob deutsche, türkische oder andere Mitarbeiter immer gut“ (Pflegedienst 1).

„Wir sind sechs Mitarbeiter/innen ohne meine Person, kulturell gemischt. Türkischstämmige, griechisch, deutsch, Aserbajdschan, wir haben also einen multikulturellen Hintergrund, wahrscheinlich auch, weil alles was Textil ist, mehr handwerklich ist, da haben wir viel Nachbearbeitung und Vorbereitung, bevor die Maschinen das veredeln. Dadurch hat sich das bewährt, es gibt kaum noch Deutsche, die handwerklich, schneidermäßig das noch drauf haben, die ältere Generation vielleicht ja, die junge nicht mehr“ (Inhaber eines handwerklichen Textilveredelungsbetriebs).

Der Gebrauch verschiedener Sprachen kann aber auch zu Missverständnissen, Reibungen und Konflikten führen. Die Unternehmen möchten es dahin gar nicht kommen lassen – und, z.T. durch Erfahrung belehrt, geben sie deshalb *Regeln* vor, die für den Gebrauch der Muttersprachen bzw. des Deutschen zu gelten haben.

„Wir legen Mitarbeitern nahe, wenn eine Mitarbeiterin da ist, die nicht türkisch ist, die gemeinsame Sprache zu verwenden, die Deutsch ist, damit niemand benachteiligt ist oder übersetzt werden muss. Das ist die Umgangssprache untereinander,

wenn einer kein Türkisch kann, wird Deutsch verwendet, auch bei Zigarettenpausen sagen wir: versucht Deutsch zu reden“ (Pflegedienst 1).

Frage: Hat es durch die diversity im Team unter Ihren Teilnehmern schon mal Probleme gegeben?

Antwort: Ja. Das war eine Art Mobbing, aber nicht im Team. Deutsche haben sich über die sprachliche Unsicherheit eines Teilnehmers lustig gemacht. Er ist Russe, seit vier Jahren hier, der hat das sehr ernst genommen. Andere haben mir davon berichtet, sie meinten, man müsste diese Späße, diese Nuancen verstehen“ (Leitung eines Projekts im öffentlichen Beschäftigungssektor Berlins).

„Das ist verdammt schwer einzuhalten, also mit Türken Deutsch zu reden. Mit dem einen Kollegen Mehmet, da reden wir zwischendurch Deutsch, dann türkisch. Da ist trotzdem eine freiwillige, lockere Atmosphäre. Ich sage meinen (überwiegend „türkischstämmigen“ Mädels, dass wenn sie hinter der Theke sind, dass sie bitte Deutsch sprechen. Das wird zu 70/80% eingehalten. Es geht mir darum, dass der Kunde, wenn er nichts versteht, dann vielleicht denkt, dass sie über ihn reden“ (Eigentümer der schon vorgestellten kleinen Backshop-Kette).

„Generell gilt bei uns aber: Wenn sich jemand gestört fühlt, dass Türkisch gesprochen wird, soll er es bitte sagen“ (Pflegedienst 1).

„Im Sicherheitsbereich haben wir nicht die besten Erfahrungen mit türkischen, südländischen und arabischen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter in dem von uns als für die Sicherheit verantwortlichem Unternehmen übernommenen Einkaufszentrum haben ihre Aufgabe nicht erfüllt. Man hat sich nicht so verhalten, dass Konflikte vermieden wurden. Man kannte sich, man war aus dem gleichen Kiez. Es kam zu einer Art kumpelhafter Vereinigung mit den problematischen Jugendlichen dort. Außerdem wurde die Autorität des Vorgesetzten insbesondere von arabischen MA nicht akzeptiert. Im Sicherheitsbereich herrscht aber nun mal ein Befehlston. Wir haben daraufhin drei oder vier neue Mitarbeiter eingestellt, aber keine Türken“ (Personalleiter Sicherheitsdienste und Property Services bei einem Zeitarbeitsunternehmen).

Ethnisch-nationale Vielfalt und die an ihr festgemachten Konflikte können aber in Teams/Belegschaften auch als Problem auftreten und wahrgenommen werden:

„Ich hatte eine Praktikantin aus Indien, sie war aus einem Gebiet, wo sie sich um die Zugehörigkeit zu welchem Staat streiten; wenn ich Indien sagte, war sie beleidigt. Das war ein ganz eigenes Erlebnis“ (Inhaberin einer Änderungsschneiderei als shop-in-shop in einem Kaufhaus).

„So gesehen geht es nicht nur darum, nimmt man einen Menschen mit Migrationshintergrund oder nicht, es ist auch die Frage, wenn ich einen Araber und einen Türken und einen Italiener habe, wie vertragen die sich dann? Ich habe viele Arbeitgeber, die sagen, „ich brauche jetzt unbedingt einen Deutschen, ich habe

jetzt schon einen Russen und einen Türken, das reicht mir langsam“. Es kommt auch bei uns, u.a. bei unserem Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen vor, wir haben Gewerke wie Malerei, Maurerei, Trockenbau, Elektrik, Schlosserei: Wenn dort Gruppen zusammengestellt werden, die in diesen Bereichen qualifiziert werden sollen, dann kann es passieren, dass der Anleiter über die Hälfte Türken hat, da kriegt der keinen Fuß auf den Boden. Und wenn der was erklärt, geben die ihre Kommentare auf Türkisch ab, das gibt Probleme.

D.h. es gibt bestimmte Bereiche, wo der Arbeitgeber sich vielleicht darauf einlässt und sagt OK, ich nehme jetzt mal die Straßenbahnreinigung, da nehme ich nur Türken, die können sich untereinander verständigen, absprechen, wenn mal was ist, und hat sich darauf eingelassen. Oder ich nehme nur Russen, nur Jugoslawen, was auch immer. Aber sobald man in eine gemischte Form kommt, dass man Teams hat mit dem Problem Türken, Kurden, Aleviten, Sunniten, solche Geschichten spielen da durchaus eine Rolle. Auch die Frage mit den Frauen, wie sie rumlaufen dürfen oder müssen. Das ist nicht ohne, da sagt sich so mancher Arbeitgeber: mit Deutschen habe ich solche Probleme nicht, da muss ich das nicht berücksichtigen. Auch dass die Menschen aus den Mittelmeerlandern manchmal sehr viel emotionaler reagieren, das kann auch ein Ausschlusskriterium sein“ (Arbeitsvermittler bei einem Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen).

4.3 Stärken/Potenziale junger Migranten/innen ohne Fachkraft-Qualifikationen, jenseits der Zweisprachigkeit

Die von uns interviewten Personalverantwortlichen bzw. Unternehmer/innen nannten eine ganze Bandbreite von Stärken/Potenzialen, die sie jungen Migranten – aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen – eher und stärker zuschreiben wollten als gleichaltrigen Deutschen ohne Migrationshintergrund auf demselben Qualifikationsniveau. Wir beginnen die Auflistung mit Zuschreibungen, die ein Arbeitsvermittler bei einem Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen „vom Hörensagen“ bei Partnerbetrieben kennt, die aber dort offenbar praktischen Einfluss auf die Einstellungspraxis haben:

„Bestimmte Gruppen haben einen bestimmten, einen guten Ruf. Z.B. Polinnen als Krankenschwester. Oder manche haben den Ruf, sehr fleißig zu sein, weiter zu machen, auch wenn sie krank sind, die Russen z.B. Es gibt Zeitarbeitsfirmen, die stellen sehr sehr gern Russen ein“.

Gesprächspartner mit Bezug zum Pflegebereich hatten eine Tendenz, Migrantinnen bzw. Migranten ein warmherzigeres, stärker persönlich zugewandtes Verhalten ohne Rücksicht auf die in der Ausbildung und durch die nach Minuten getakteten Abrechnungsvorgaben zuzuschreiben. Einer der Pflegedienste nimmt für sich in Anspruch, die Minutenvorgaben aus dem Abrechnungssystem immer wieder zu umgehen und unterlaufen, auch wenn dadurch der benötigte Zeitaufwand deutlich höher liegt als die Vergütung es vorsieht. Wie der Dienst diesen nicht finanzierten Zeiteinsatz ökonomisch schultert bzw. an anderer Stelle ausgleichen kann – das ist im Interview nicht besprochen worden.

Im Gesamtbild wird deutlich, dass mit den Zuschreibungen von Warmherzigkeit, Zugewandtheit und Freundlichkeit bestimmte Einzelpersonen, von den Unternehmen ihres Engagements wegen „gehaltene“ Kräfte gemeint sind.

„Wir haben eine thailändische Mitarbeiterin, die bei den Senioren sehr beliebt ist, Sie arbeitet auf einer Station, wo Suchtpatienten und ältere Leute untergebracht sind. Die ist so was von liebenswürdig. Sie wird von der Stationsleitung zurückgepfiffen, weil sie keine Pause macht, weil sie alles macht, was die Leute wollen. Sie bringt den Leuten auch Essen mit. Das kriegt man auch nicht raus aus ihr. Wir haben schon viele Gespräche geführt. Das ist in ihrer Kultur so drin. Das macht sie gerne. Sie ist so herzlich. Das muss die Pflegedienstleitung immer wieder sagen, dass sie sich zurücknehmen soll. Aber ansonsten gibt es da nicht so große Unterschiede.“

Wenn sie hier zum Kurs kam, hat sie ihre thailändischen Röllchen gemacht, damit hat sie den ganzen Kurs versorgt. Wir haben immer gesagt, das muss sie nicht machen. Da hat sie zu Hause am Herd gestanden. So macht sie das in der Einrichtung auch. Man hat ihr schon oft gesagt: „Lassen Sie das sein, Sie können gern mit den Leuten in der Küche was machen, aber nicht von Ihrem eigenen Geld.“ Das kriegt man aus der Frau nicht raus, sehr liebenswert, muss man sagen (Projektleiterin bei einem Bildungsträger).“

„Ich denke, dass die Freundlichkeit bei türkischen Mitarbeiter/innen ausgeprägter ist“ (Inhaber der Backshop-Kette, dem Freundlichkeit das wichtigste Qualifikationsmerkmal seiner Verkäufer/innen ist. Er stellt fast ausschließlich Ungelernte ein, weil er bei ihnen die Möglichkeit sieht, sie auf seine eigene Unternehmensphilosophie zu orientieren. Wenn sie schon in einer Ausbildung praktisch eingeschliffene Verhaltensweisen mitbrächten, sei es schwer, sie davon wieder „weg zu trainieren“ Durch die Beantragung von Einarbeitungszuschüssen gewinnt er für sich und die neuen Mitarbeiterinnen ausreichend Spielraum für die Anlernzeit. Sie müssen nicht vom ersten Tag an „volle Leistung bringen“. Dadurch bestehe die Möglichkeit, auch auf den ersten Blick nicht besonders „starke“ und schnelle Verkäuferinnen sich entwickeln zu lassen).

„Gerade in der Pflege ist einer ganzen Reihe junger Migrantinnen die Erfahrung aus ihren weit verzweigten Familien nützlich, wenn sie dort schon familiäre Unterstützung bei der Pflege z.B. von Großeltern geleistet haben. Das gibt es natürlich auch bei deutschen jungen Leuten, aber eher selten. Gerade bei den Türken sind die Familien sind groß, der Familienzusammenhalt einigermaßen intakt, es ist dort normal, dass ein 16-17 jähriges Mädchen zu ihrem Opa geht, für ihn kocht, aufräumt, hilft. Oder bei der Oma. Von daher bringen sie etwas mit, die Materie ist ihnen nicht total fremd“ (Pflegedienst 1).

Solchen mit spezifischen Kompetenzen ausgestatteten Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund werden aber durchaus andere junge Migrantinnen gegenüber gestellt, die die für eine verantwortliche menschliche Beziehung in der Pflege notwendige Reife und Ernsthaftigkeit keineswegs mitbringen – die deshalb auch nicht bei den Unternehmen weiter beschäftigt werden.

Eine weitere „Potenzial-Zuschreibung“ sieht bei jungen Migranten, die beim eigenen Unternehmen um einen Arbeitsplatz nachsuchen, einen starken *Willen zum Durchhalten* auch über widrige Strecken.

*„Das **Wollen** ist bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund deutlicher zu spüren. Für mich ist die Nationalität an sich egal, aber die Erfahrung zeigt mir doch, dass mein wichtigstes Kriterium: das Wollen, bei dieser Zielgruppe mehr vorhanden ist“ (Inhaber einer Autoreparaturwerkstatt mit Autohandel, der im eigenen Betrieb nicht mehr ausbildet, weil es für die Auszubildenden nach der Lehre keine Chancen mehr gebe, im gelernten Beruf auch eine dauerhafte Stelle zu finden).*

Als wichtig wird auch Zuverlässigkeit angesehen, und junge Frauen, die eine Praktikumsstelle oder eine Ausbildungsmöglichkeit in einer Arztpraxis bekommen, bringen daneben einen ganzen Set von sozial-kommunikativen Kompetenzen mit, die für die Arbeit dort entscheidend wichtig sind.

*„Die Basis ist immer: Zuverlässigkeit. Dafür, dass die eine Teilnehmerin das Praktikum bei dem Arzt machen konnte, war es sehr wichtig, dass sie Arabisch sprach. Aber ohne ihre Sorgfalt, ihr offenes Wesen und ihre Zuverlässigkeit, ihre Geduld, ihre Ruhe hätten die arabischen Sprachkenntnisse nicht gezählt. Ich kriege es manchmal mit, dass wegen **der interkulturellen Fähigkeiten** eines Bewerbers ein Auge bei den **Qualifikationen** zgedrückt wird, aber im Endeffekt muss es mit der zu erledigenden Arbeit gerechtfertigt werden“ (Projektleitung im potenzialorientierten Förderprojekt für junge Migranten/innen).*

Einen Aspekt von Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit sehen einzelne Befragte auch darin, dass junge Migranten/innen (in der Pflege) ein anderes Gefühl für den Zeitbedarf von Interaktionen mitbrächten. Sie seien da flexibler als junge Deutsche, die in erster Linie auf Pünktlichkeit achteten, dann aber auch „Punkt sechs“ weggehen wollten – während die Migranten/innen einerseits leichter auch schon weggingen, bevor die Arbeitszeit vorbei sei, andererseits aber bei Bedarf auch „gern, ohne Murren“ länger blieben – ohne dass das auf die Bereitschaft zu uferloser unbezahlter Überstundenarbeit hinauslaufe.

Nicht Schulabschlüsse und –noten zählen, sondern die ganze Person und ihre Haltung zur Arbeit

Was einer der befragten Unternehmer mit Migrationshintergrund sehr profiliert formulierte: den Blick auf die ganze Person von Stellenbewerber/innen, und eine eigene Haltung der Entwicklungsoffenheit, zieht sich als roter Faden durch eine ganze Reihe der Gespräche mit Migranten-Unternehmer/innen bzw. Arbeitgebern, die mit multikulturellen Belegschaften arbeiten. Sie messen den Schulabschlüssen nicht so große Bedeutung zu wie dem Eindruck, den die jungen Leute – oft in langen Gesprächen umkreist – als Gesamtperson hinterlassen.

„Wir haben schon oft junge Erwachsene mit Migrationshintergrund beschäftigt, weil sie bestimmte Kompetenzen gezeigt haben. Wir sehen das so: Jugendliche kann man nicht mehr nach schulischen Leistungen beurteilen, sondern nach ihrer Einstellung: bin ich bereit zu lernen, mich einzubringen. Ich nehme lieber jemanden, der vielleicht nicht so gut in der Schule ist, der aber merkt, ich muss in

meinem Leben was machen, er ist vielleicht Spätzünder, er sagt: ich fühle mich da wohl, mir macht das Spaß, deshalb gebe wir diesen auch eine Chance. Klar, wenn ich jemanden im Büro einstellen will, und der hat in der Hauptschule lauter Sechsen, kann keinen Brief formulieren, kann ich ihn keinen Anruf tätigen lassen. Beim Handwerk ist das anders: das kann ich ihm beibringen, das sind Folgen, Erfahrungswerte, Sachen, die man erlernen kann. Bis jemand in Wort und Schrift zurande kommt, ist es ein längerer Prozess, aber im handwerklichen Bereich, das sind Abfolgen, das kann ich ihm zeigen, das ist universell. Und auch weitgehend unabhängig von Sprache“ (deutscher Inhaber des handwerklichen Textil-Veredelungsbetriebs).

„Vor einer Einstellung muss jeder Bewerber Probe arbeiten. Wir geben ihnen die Chance, festzustellen, ob es ihr Ding ist. Hier bei uns handelt es sich um einen relativ speziellen Job, da muss jemand feststellen, ob es ihm liegt, dann entscheiden wir mit ihm: macht es Spaß, kannst Du Dir vorstellen, das länger zu machen. Wenn nicht, hat es keinen Sinn, einen demotivierten Menschen einzustellen, das hindert das ganze Team: der nächste muss das nacharbeiten, dann ist der sauer, dann geht das los, das können wir uns nicht erlauben, das muss Hand in Hand gehen, einer muss sich auf den anderen verlassen. Jeder ist da anders, hat andere Einstellung, Schule ist nicht immer unbedingt die Lösung. Viele haben verstanden, dass sie dadurch ihre Chancen auf dem Markt verbessern, aber nicht alle, weil sie es auch nicht anders kennen. Wir achten darauf, wie er als Mensch ist, wie er sich anstellt“ (wie oben).

Dass es gerade die Migranten-Unternehmen oder Betriebe mit multikulturellen Belegschaften sind, die bei Einstellungen eher wenig auf Schulabschlüsse achten, ist auch eine wesentliche Erfahrung der Berliner Service-Agentur Nachqualifizierung – SANQ – bei der Gesellschaft für Berufsbildende Maßnahmen e.V. (GfBM). Sie ist eine von 22 regionalen Koordinationsstellen in der Förderlinie „abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ im Programm „Perspektive Berufsabschluss“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Auf der Suche nach Unternehmen in Berlin und Brandenburg, die einen Bedarf an Nachqualifizierung von Beschäftigten ohne Berufsabschluss melden würden, gab es bei Unternehmen „in deutscher Hand“ eine sehr geringe Resonanz – weil sie zu großen Teilen schon bei der Einstellung ihrer Beschäftigten das Vorliegen von Berufsabschlüssen zur Bedingung machen. Migranten-Unternehmen fragten viel weniger nach Abschlüssen und viel mehr danach, wie Bewerber/innen ins Team passten und sich mit den jeweiligen Arbeitsaufgaben „anfreunden“ konnten und dabei auch ein sichtbares Engagement entwickelten³³.

Das wird von dem griechischen Gastronomen besonders prägnant beschrieben, den wir befragt haben:

Frage: *Worauf achten Sie, wenn Sie Leute einstellen?*

Antwort: *„Dass die Chemie stimmt. Wir haben das Glück, 95% sind Stammgäste, wo man jeden zweiten, fast jeden beim Vornamen kennt. Und dass die Leute*

³³ Informationen aus einem Interview mit einem der beiden Koordinatoren der Serviceagentur SANQ.

miteinander klar kommen. Nett und zuvorkommend, da muss man nicht 100%-ig qualifiziert sein. Man sollte natürlich ein bisschen Grundkenntnisse mitbringen“.

„Einarbeitung? Man kennt ja die Leute, wir machen keine Anzeige, wir kennen die Leute, die kommen auf Empfehlung, man weiß, wie sie arbeiten, solche holen wir dann her. Hauptsächlich über Empfehlung. So spart man sich das“.

Mein Bruder und ich sind seit fast 20 Jahren in der Gastronomie, und das selbständig. Man merkt das einfach, ob man mit dem anderen klarkommt, was er kann oder was er nicht kann“.

„Es kommt auf den Menschen drauf an, wie er Lust und Laune hat, zu arbeiten, es gibt Griechen oder Nichtgriechen, die nicht viel besser sind. Entweder man hat Lust auf diesen Job oder man hat keine Lust. Es ist ein stressiger Job, wichtig ist, dass man mit Lust und Herzen dabei ist“.

Statt „Bestenauslese“ – Einstellung und Förderung von jungen Migranten/innen mit Entwicklungspotenzial

In mehreren Interviews wurde die Überlegung ausgebreitet, dass Unternehmen gezielt gerade nicht „Bestenauslese“ im Sinn der Auswahl von Bewerber/innen mit exzellenten Schulnoten betrieben, sondern auf bisher (zumal in der Schule) nicht positiv aufgefallene, aber an Praxis und betrieblichem Engagement interessierte junge Leute, vor allem Migranten/innen setzten. Die hoch qualifizierten „Besten“ wollten in der Regel „höher hinaus“ als das die Unternehmen bieten könnten – oft sammelten sie betriebliche Erfahrungen nur als Durchgangsstadium zu einem Studium. Den Unternehmen liege aber an „im eigenen Haus“ ausgebildeten, geförderten und aufgestiegenen Mitarbeiterinnen. Zu dieser Kategorie gehörten oft Bewerber/innen mit Migrationshintergrund, denen man dann auch im Unternehmen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten wolle und könne.

Eine solche Sicht kann bei Unternehmen solide personal- und betriebswirtschaftlich fundiert sein. Sie wird in der Regel aber nur dort praktisch „greifen“, wo die Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmenskultur bzw. ihres Leitbilds oder der persönlichen Wertebindung der Inhaber von der Aufgabe „angefeuert“ und fasziniert sind, die Entwicklung (junger) Menschen, zumal solcher, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind, zu befördern und Motor und Begleiter einer solchen Entwicklung zu sein. Das Potenzial solcher wertbezogenen Orientierungen und Einstellungen von Unternehmen und Unternehmer/innen für die Förderung von (jungen und formal gering qualifizierten) Migranten/innen ist bisher noch keinesfalls ausgeschöpft. Mit dem Zurückdrängen der alles nicht-betriebswirtschaftliche Denken überschattenden mikroökonomischen Blicks auf alle gesellschaftlichen Bereiche, auch auf Bildung und Berufsbildung, werden auch derart wert- und personalentwicklungsorientierte Einstellungen und Haltungen von Unternehmen und Unternehmern bzw. Unternehmerinnen weiter an Bedeutung gewinnen können.

5. Thesen und Empfehlungen

1. Unternehmen quer durch viele Branchen geben dem einst bei Ford als Grundlage für seine Diversity Management-Strategie formulierten Gedanken “die Zusammensetzung der Belegschaft muss die Kundenstruktur spiegeln“ („the workforce must reflect the market“) immer stärkeres Gewicht. Die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten ist für sie ein „Signal der Offenheit und Ähnlichkeit“ an eine multikulturelle Kundschaft. Kettenunternehmen des Einzelhandels mit Filialen beziehen sich z.B. in ihrer Personalplanung auf die Prägung von Stadtteilen durch hohe Anteile von Migrationsbevölkerung und stellen dort bevorzugt Migranten/innen ein. Dienstleistungsunternehmen wie Verkehrsbetriebe, private Sicherheitsdienste, aber auch die Polizei („dein Freund und Helfer“) messen der sichtbaren Präsenz von Migranten/innen unter ihrer Belegschaft große Bedeutung für die Bewältigung von Interaktion und Kommunikation mit ihrem sozialen Umfeld zu.
2. Dennoch bestehen viele Unternehmen, denen die Beschäftigung von Migranten/innen als Signal für ihre multikulturelle Kundschaft und zur Bewältigung der Alltags-Interaktionen mit ihr wichtig ist, darauf, *keine spezifische* Rekrutierungs- und Förderstrategie für Migranten/innen zu verfolgen. Die Gleichbehandlung aller ist ihnen ein wichtiger Wert – und sie scheint aus ihrer Sicht die Einstellung und Beschäftigung von Migranten/innen nicht zu beeinträchtigen. Dass die Zahlen zur Ausbildungsbeteiligung und Arbeitslosigkeit von Migranten/innen eine andere Sprache sprechen, irritiert sie in der Gleichheits-Orientierung häufig nicht.
3. Das – in der Krise möglicherweise verstärkte – Verschwinden von Arbeitsplätzen mit geringen formalen Qualifikationsanforderungen erweist sich als immer gewichtigeres Hindernis für die Beschäftigung formal gering Qualifizierter. Unternehmen, die dennoch – z.B. im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Projekte für besondere Zielgruppen³⁴ – junge Migranten/innen ohne Berufsabschluss einstellen und beschäftigen, sehen Konzepte nicht nur von „training on the job“ (arbeitsintegriertem Lernen), sondern oft auch formale Qualifizierungsmodule als notwendig an, um diese „Anlernlinge“ nachhaltig zur Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben in die Lage zu versetzen. Dieser Trend ist auch ein Signal an Bildungsträger und BQU, ihre Rolle als Bildungsdienstleister für Unternehmen zu profilieren und Konzepte arbeitsplatznaher Modulqualifizierungen zu entwickeln.
4. Interkulturelle Kompetenz von (jungen) Migrantinnen und Migranten umfasst ein starkes Element sprachlich-kommunikativer Fähigkeiten zur (bilingual) sprachgestützten Bewältigung von komplexen Interaktionen (mit Kunden, in Teams, mit internen und externen Auftraggebern und Vorgesetzten). Erwerb und Vertiefung berufsbezogener und fachsprachlicher Kenntnisse sowohl im Deutschen als auch

³⁴ Wie das Projekt „Jugend mobil“ der Frankfurter Flughafen AG – Fraport – zur – geförderten! – Einstellung und innerbetrieblichen Qualifizierung von jährlich 24 Hauptschülern mit Migrationshintergrund, mit der Perspektive eines Abschlusses als „Flugzeugabfertiger“. Siehe dazu die entsprechenden Hinweise im empirischen Teil der Expertise.

in den Herkunftssprachen bedürfen aber einer zusätzlichen Lern-Energie, die durch Lernbegleitung – berufsbegleitend oder –vorbereitend, bei Bildungsträgern – ergebnisorientiert unterstützt werden sollte.

5. Unternehmen der ethnischen Ökonomie³⁵ legen bei Einstellung und Beschäftigung offenbar viel weniger Gewicht auf formelle Berufsabschlüsse als Unternehmen mit Personalentscheidern ohne Migrationshintergrund. Sie sind deshalb ein – buntes, branchengemischtes – Feld möglicher Beschäftigung für junge Migranten/innen ohne berufliche Abschlüsse. Vor allem in der „ethnischen Gastronomie“, wo der Anteil ausländischer Beschäftigter (Zahlen zu Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind nicht verfügbar) von allen Branchen am höchsten liegt, zählen Abschlüsse, ja selbst branchenbezogene Berufserfahrung weniger als persönliche Empfehlungen und das ausgeprägt leistungsbereite Einfügen in die Arbeitskultur der jeweiligen Betriebe.

Dieser Sachverhalt der niedrigeren Zugangsschwellen zu „ethnischen Unternehmen“ für junge Migranten/innen darf nicht zu einer Ersatz- und Ausweichstrategie werden, die davon entbindet, Unternehmen mit Geschäftsleitungen/Inhaber/innen *ohne* Migrationshintergrund als Arbeitgeber für junge Migranten/innen ohne Berufsabschluss zu gewinnen. Das gilt erst recht, da es auch vor allem bei vielen Jugendlichen türkischer Herkunft massive Vorbehalte gegen die Beschäftigung bei türkisch(stämmig)en Arbeitgebern gibt. Diese hielten sich oft nicht an vereinbarte Absprachen in Bezug auf Entlohnung und Arbeitszeit und werden z.T. als harte, autoritäre Chefs erlebt. Umgekehrt gibt es auch Migranten-Unternehmen, die Jugendlichen ihrer eigenen Herkunftsgruppe mangelnde Arbeitsmotivation bescheinigen und deshalb ausdrücklich „deutsche“ Jugendliche als Beschäftigte bevorzugen.

6. Der Zugang zu Arbeitsplätzen – nicht nur bei „ethnischen Unternehmen“ – über persönliche Empfehlungen auf Grundlage von sozialen Beziehungen ist nicht nur ein wichtiges Element in – erfolgreichen – Vermittlungsstrategien von BQU, sondern auch eine Strategie, die zu verfolgen junge Migranten/innen nachdrücklich unterstützt und ermutigt werden sollten. Demnach kommt es für erfolgreiche Bewerbungsstrategien nicht nur auf qualitativ hochwertige Bewerbungsunterlagen und Selbstpräsentationen an, sondern auf ein systematisches Prüfen der eigenen und naheliegender sozialer Netze auf mögliche Zugänge zu Unternehmen/Arbeitgebern.
7. Die – keinesfalls repräsentative, aber mit ihren Einsichten und Ergebnissen doch exemplarisch aussagekräftige – Empirie, die dieser Expertise zugrunde liegt, zeigt, im Wesentlichen analog zu den Arbeitshypothesen, von denen diese ausging, Beschäftigungspotenziale für junge Migrantinnen und Migranten ohne Berufsab-

³⁵ Der Begriff soll hier nicht anzeigen, dass es sich um Unternehmen von *und für* Migranten/innen handele. Viele Unternehmer mit Migrationshintergrund machen vielmehr alle Anstrengungen, aus der von ihnen so wahrgenommenen ethnischen Nische auszubrechen und als „ganz normale Unternehmen“ in Deutschland zu agieren.

schlüsse in vielen Dienstleistungsbereichen, vom Einzelhandel über die Gastronomie bis zu Sicherheitsdiensten.

Die (vor allem: Alten-)Pflege, ist ein Arbeitsmarkt-Wachstumssektor par excellence. Hier werden weiter in erheblichem Umfang auch Nichtfachkräfte eingestellt. Das gilt trotz eines Meinungsklimas, das wegen der breiten Skandalisierung von menschenunwürdiger Pflege auf eine weitere Erhöhung der Fachkräftequote von 50% drängt. Deshalb bieten sich in diesem Bereich – in stationären wie in ambulanten Einrichtungen - für Migranten/innen ohne Berufsabschluss (die nach Möglichkeit einen Basispflegekurs absolviert haben sollten oder diesen berufsbegleitend bewältigen) weiterhin eher wachsende Beschäftigungschancen. Der immer größere Anteil von Migranten/innen unter den Pflegebedürftigen wird die Nachfrage bei Arbeitgebern im Pflegesektor nach Migranten/innen als Beschäftigten noch weiter steigern. Die Neugründung und der Ausbau von Pflegediensten mit einer Zielgruppenorientierung auf Migranten/innen (zum Teil mit klarer ethnischer Ausrichtung) wirkt in derselben Richtung. Allerdings berichten Qualifizierungsträger, dass sie bei vielen jungen Migranten/innen starke Vorbehalte gegenüber einer beruflichen Orientierung auf Pflege Tätigkeiten erleben. Diese Vorbehalte scheinen ähnlich stark zu sein wie die aus vielerlei Gründen erklärbare Abwehr vieler Migranten-Jugendlichen gegenüber Handwerksberufen. In arbeitsmarktpolitischen Programmen zur Förderung der Integration von Geringqualifizierten/Langzeitarbeitslosen hat sich aber gerade das Handwerk als besonders aufnahmebereiter Beschäftigungssektor für solche Zielgruppen gezeigt³⁶.

8. Interkulturelle Kompetenz, wesentlich als Fähigkeit zur sprachlichen und sozial-kommunikativen Vermittlung in „missverständnis-anfälligen“ interkulturellen Interaktionen angelegt, wird durch eine „sichere Bindung“ an die eigene Identität „mitten in zwei Kulturen“ konsolidiert. Berufsvorbereitung und Qualifizierung sowie die Vorbereitung auf und die Unterstützung bei der Arbeitssuche sollten deshalb diese doppelte Bindung nicht in Frage stellen und die sichere Beherrschung der Muttersprache auf hohem Niveau unterstützen, was auch für die Förderung der Selbstvergewisserung eigener interkulturelle Kompetenz gelten sollte.
9. Auch wenn „diversity management“ ein Konzept zur Stärkung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs ist und die Nutzung interkultureller Kompetenzen als Beitrag zur optimalen Verwertung der Personalressourcen verstanden werden kann: Es gibt eine erhebliche Anzahl von Unternehmer/innen und Personalentscheider/innen, für die es auch ein unternehmens-ethisches Anliegen ist, jungen Menschen mit Migrationshintergrund berufliche Entwicklungschancen zu bieten, auch wenn sie keinen Berufsabschluss und gute Schulnoten mitbringen. Ähnlich wird auch die Ausbildungsbereitschaft von Unternehmen teilweise von solchen außerökonomischen Motiven mit getragen. In der öffentlichen Kommunikation und der

³⁶ Vgl. z.B. Bauer/Fuchs 2009 zum Job-Trainer-Programm NRW.

Ansprache von Unternehmen auf ihre Bereitschaft zur Beschäftigung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund ohne beruflichen Abschluss sollten deshalb diese ethischen Motive nicht völlig in den Hintergrund gedrängt werden.

10. Zu den „ökonomischen Optimierungsmotiven“ bei der Einstellung und Beschäftigung von jungen Migranten/innen gehört aus Sicht von Unternehmen auch die zielstrebige Rekrutierung gerade von „nicht glanzvollen“ Schulabsolventen bzw. jungen Menschen ohne Berufsabschluss. Auf ihnen gebotene Chancen der beruflichen Entwicklung im Unternehmen reagierten sie – so entsprechende Aussagen Personalverantwortlicher bzw. von Unternehmer/innen - mit besonders großem Ehrgeiz und stabiler Betriebstreue. Der Nachteil an der oft betriebenen „Bestenauswahl“ bestehe dagegen oft darin, dass diese Besten auf der Suche nach noch besseren beruflichen Entwicklungschancen die sie ausbildenden Unternehmen z.B. in Richtung Universität oder anderer Vollzeit-Aus- und Weiterbildung verlassen.
11. Bei Personalverantwortlichen ist eine erhebliche Abwehr gegenüber dem Denken in „Zielgruppen“ festzustellen. Ihr Blick und ihr Interesse gilt den Einzelnen und deren persönlichem Profil und ihrer Passung nicht zu eng funktionalen Arbeitsaufgaben, sondern vor allem zur jeweiligen betrieblichen Arbeits- und Sozialkultur. Für BQU, die junge Migranten/innen auf eine gelingende Einmündung in Ausbildung oder existenzsichernde Erwerbsarbeit vorbereiten, muss es deshalb darum gehen, das je individuelle Profil der Individuen für diese selbst und für Dritte sichtbar zu machen – und zwar als ein Rundum-Profil, das nicht nur enge Fähig- und Fertigkeiten eignungsdiagnostisch darstellt. Deshalb muss es zum „eisernen Bestand“ der Arbeit von integrationsorientierten Projekten für (junge) Migranten/innen gehören, auch mit biografischen Methoden die ganze Bandbreite der lebensgeschichtlich erworbenen Kompetenzen von Teilnehmer/innen herauszuarbeiten.
12. BQU werden all die in diesen Thesen und Empfehlungen angerissenen Leistungen nur erbringen können, wenn sie für die Chancen, aber auch Reibungsflächen zwischen bestimmten Arbeitsmarkt-Segmenten und Ausbildung und Arbeit suchenden jungen Migranten/innen „hellwach“ und sensibilisiert sind. Das kann nur gelingen, wenn entsprechende Wahrnehmungsmuster und Aufgabenbeschreibungen in den Organisationsroutinen bis hin zu Arbeitsplatzbeschreibungen und im Leitbild der Organisation differenziert ausgearbeitet sind³⁷. Modellhafte Projekterfahrungen belegen – wie sicherlich auch die längst etablierte Praxis einer Reihe von BQU -, welche weitreichende praktische Impulse von der systematischen Thematisierung interkultureller Kompetenzorientierung ausgehen können³⁸.

³⁷ Kimmelmann 2009 hat einen ausgearbeiteten Vorschlag zu den Leistungen und notwendig einzunehmenden Blickrichtungen qualitätsorientierter „Diversity Professionals“ in der beruflichen Bildung vorgelegt.

³⁸ Vgl. exemplarisch Ergebnisse des BMFSFJ-Projekts „Wertschöpfung durch Wertschätzung“: Schmidt-Kodenberg u.a. 2008

6. Zur Durchführung der Befragung bei Unternehmen/Arbeitgebern und Bildungsträgern/BQU

In der empirischen Arbeitslinie sind für diese Expertise 20 Interviews – überwiegend face to face, in einigen Fällen auch telefonisch – geführt worden. Interviewpartner waren zwölf Arbeitgeber/Personalverantwortliche, von denen fünf Unternehmen/r mit Migrationshintergrund waren. Einer der Arbeitgeber war ein großes öffentliches Verkehrsunternehmen, ein anderer die Polizeibehörde in einer Großstadt.

Der Zugang zu Betriebsinhabern/Personalverantwortlichen gestaltete sich z.T. schwierig. Einige geplante und schon zugesagte Interviews wurden nach längeren z.T. telefonischen, z.T. schriftlichen Dialogen von den angesprochenen Personen aus unterschiedlichen Gründen abgesagt. Z.T. spielten dabei betriebliche Hierarchien eine Rolle, z.T. Unsicherheiten, ob die Ansprechpartner zum Thema der Interviews bzw. der Expertise etwas „Repräsentatives“ beizutragen hätten. Hinweise, dass es gerade um die spezifischen Einzelfälle gehe, konnten gegen diese Sorge mehrmals nicht ankommen.

Eine unschätzbare Hilfe beim Zugang zu den befragten kleinen Unternehmen in Berlin, zumal denen mit Migranten als Inhabern, bot die Unterstützung durch den verantwortlichen Mitarbeiter (mit türkischem Migrationshintergrund, mit einer in Berlin durchlaufenen Schullaufbahn und beruflichen Bildung) im Projekt „Personal- und Arbeitsplatzmanagement“ beim Berliner Kompetenzzentrum KUMULUS PLUS in Trägerschaft von Arbeit und Bildung e.V. (im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“).

Acht Interviews wurden mit Fachleuten bei Projekt- und Bildungsträgern bzw. BQU geführt. Zu den telefonisch Interviewten gehörte auch Leitungspersonal bei der Hamburger Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migranten/innen BQM bzw. ein Autor von Materialien zur „interkulturellen Kompetenz als Chance“, der viele Jahre produktorientierte Projekte im Auftrag von BQM bearbeitet hat.

Einzelheiten zur Branchenzugehörigkeit, zur Betriebsgröße und weiteren Charakteristika der befragten Unternehmen, Bildungs- und Projektträger bzw. BQU stellt die nachfolgende Tabelle im Überblick dar.

Aus den Interviews wurde eine Liste von Items generiert, nach denen sich auch deren computergestützte Auswertung richtete.

Liste der Befragten

Interviews mit Personalverantwortlichen/Inhabern		
Nr.	Branche/Unternehmenstyp/Ort	Weitere Angaben
1	Öffentliches Verkehrsunternehmen, westdeutsche Großstadt	Öffentliches Großunternehmen
2	Großflughafen, Verantwortlicher für ein seit 10 Jahren laufendes Ausbildungsprojekt für Hauptschüler	Nach Betriebsratsangaben verfügt fast die ganze Belegschaft über einen Berufsabschluss
3	Polizeibehörde, westdt. Großstadt	
4	Kaufhaus, westdt. Großstadt	
5	Unternehmen im Bereich Facility Management, Bereich Sicherheit und Property Services,	3400 Beschäftigte in diesen beiden bereichen, 1600 im Sicherheitsbereich
6	Pflegedienst 1 mit türk. Namen und vor allem türkischer Zielgruppe	Berlin und westdeutsche Großstadt, insg. 40 Beschäftigte,
7	Pflegedienst 2; 3 Gründerinnen	14 Beschäftigte, 44 Stamm- und 88 Beratungspatienten
8	Backshop-Kette, 5 Filialen, weiter wachsend	branchenfremder türkischer Inhaber
9	Handwerklicher Textilveredlungsbetrieb, 6 Beschäftigte, Berlin	Deutscher Inhaber, multinationale Belegschaft
10	Griechisches Speiselokal, Berlin	
11	Änderungsschneiderei, shop-in-shop in einem Kaufhaus, eine Aushilfskraft neben der Inhaberin, Berlin	Früher mehrere Beschäftigte, derzeit wg. Insolvenz des Kaufhauses kritische Phase, teilweises Ausbleiben von Kundenschaft
12	Kfz-Werkstatt mit Autohandel, westdt. Großstadt, kein Ausbildungsbetrieb mehr	Deutscher Inhaber mit türk. Geschäftspartner zu Erschließung der multikulturellen Kundenschaft im Stadtteil
Befragte Bildungsträger bzw. Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen		
1	BQM Hamburg, Initiator eines Projekts zu „interkulturellen Einstellungsverfahren“	Projekt in Kooperation mit Unternehmen
2	Mitarbeiter von BQM Hamburg	
3	Servicestelle Nachqualifizierung in Berlin, Koordinationsstelle im bmbf-Bundesprogramm „Perspektive Berufsabschluss“	
4	Arbeitsvermittler bei Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen in westdt. Großstadt	
5	Projektleitung bei einem potenzialorientierten Ausbildungsprojekt für jugendliche Migranten/innen. Berlin	
6	Projektleitung Integrationsprojekt für Langzeitarbeitslose und arbeitslose U25, Berlin	
7	Leitungen zweier Projekte aus dem öffentlichen Beschäftigungssektor Berlin bzw. Kommunal-Kombi, Berlin	
8	Mitarbeiterin eines freien Jugendhilfeträgers, „Jugendtrainerin“	

7 Materialien/Literatur

Abel, Jörg/Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter (2009): Einfacharbeit in der Industrie - Status quo und Entwicklungsperspektiven. Soziologisches Arbeitspapier 24/2009, Dortmund: Technische Universität. Internet: http://www.einfacharbeit.de/fileadmin/einfacharbeit/pdf/Arb._24__Einfacharbeit.pdf

Bauer, Frank/Fuchs, Philipp 2009: Der „JobTrainer NRW“. Ergebnisse einer Implementationsstudie des IAB NRW. (= iab regional. Berichte und Analysen IAB Nordrhein-Westfalen Nr. 01/2009). Internet: http://doku.iab.de/regional/NRW/2009/regional_nrw_0109.pdf

Bellmann, Lutz1/Stegmaier, Jens o.J. (2007) in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung (Hrg.) Einfache Arbeit in Deutschland - Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich? Dokumentation einer Fachkonferenz, 10-24. Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/04591.pdf>

Bundesinstitut für Berufsbildung 2009: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2009. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Internet: http://datenreport.bibb.de/media2009/datenreport_bbb_090525_screen.pdf

Borde, Theda 2005: Kurzfassung der Evaluationsergebnisse zu den in Berlin durchgeführten Qualifizierungen zur/m Gemeindedolmetscher/in im Rahmen von EQUAL-Projekten 2003 bis 2005. Auf den Seiten von Gesundheit Berlin im Internet: <http://www.gesundheitberlin.de/index.php4?request=search&topic=2100&type=infotext>

Bosch, Gerhard/Kalina, Thorsten 2007: Niedriglöhne in Deutschland – Zahlen, Fakten, Ursachen. In: Bosch/Weinkopf 2007, 20-105

Bosch, Gerhard/Weinkopf, Claudia (Hrg.) 2007: Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt/M-NY.

Bundesagentur für Arbeit 2010: Analyse des Arbeitsmarkts für Ausländer (Ausländer-Analytik-Report). Nürnberg. Internet: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/analytik/auslaender-analytikreport_2010-03.pdf

Draws-Volk, Monika 2005: Migration und Kulturkonflikte. Internet: <http://www.uni-heidelberg.de/institute/fak2/krimi/Hermann/Sem%20Kulturwandel/Migration%20und%20Kulturkonflikte%20komplett.pdf>

Esser, Hartmut 2009: Der Streit um die Zweisprachigkeit: Was bringt die Bilingualität?, in: Gogolin, Ingrid/Neumann, Ingrid (Hrsg.): Streitfall Zweisprachigkeit – The Bilingualism Controversy. Wiesbaden.

Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hrg.) 2005: Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Brüssel. Internet: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=de&pubId=224&type=2&furtherPubs=yes>

Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (Hrg.) 2009: Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter. Perspektiven für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren. Luxemburg. Internet: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=de&eventsId=125&moreDocuments=yes&tableName=events>

Focus Consultancy/EIM 2009: Die Umwandlung von „Vielfalt“ in Talent & Wettbewerbsfähigkeit für KMU. Internet: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=423&langId=de&eventsId=125&furtherEvents=yes>

Forum für eine kultursensible Altenhilfe 2009: Memorandum für eine kultursensible Altenhilfe. Bonn. 2. Aufl. Internet: http://www.kultursensible-altenhilfe.de/download/materialien_kultursensibel/memorandum2002.pdf

Forschungsverbund ism Mainz/Univation 2009: Evaluation der Maßnahmen `Wege in Arbeit`, `Sprungbrett` und `JobPerspektive` des Konsortiums Kölner Beschäftigungsträger Zwischenbericht 2008. Internet: http://www.konsortium-koeln.de/html/img/pool/Zwischenbericht_2008_Evaluation_WiA-SPB-JP.pdf

Friebe, Jens 2005: Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege. Bestandsaufnahme. *Zwischenbericht* des Projektes MigA. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Internet: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/friebe05_01.pdf

Friebe, Jens 2006: Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege. Bestandsaufnahme. Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Internet: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/friebe06_01.pdf

Germing, Cathrin 2006: Anforderungen an das pädagogische Konzept – Konzepte für die Arbeit mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund in der Jugendberufshilfe. In: INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.)/Merz, Hartmut/Voigt, Birigt/Winter, Joachim (Red.): Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang Schule – Beruf. (= Berichte und Materialien Band 15), 97-104

Haus Neuland (Hrsg.) 2005: Impulse für eine interkulturelle Teamentwicklung in der Altenpflege. Bielefeld

Hieming, Bettina/Jaehrling Karen/Vanselow Achim 2005: Personalarbeit bei einfachen Dienstleistungen - (k)ein Problem? In: Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen 2005 (Hrsg.): Jahrbuch 2005. 185-203,

Hieming, Bettina/Jaehrling, Karen/Kalina, Thorsten/Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia 2005: Stellenbesetzungsprozesse im Bereich „einfacher“ Dienstleistungen. Abschlussbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Berlin. Internet: <http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/2005/hieming01.pdf>

Hieronymus, Andreas/Hutter, Jörg/Eralp, Hülya/Wöbcke, Carmen 2008: Interkulturelle Kompetenz als Chance. Eine Anleitung zur Entdeckung der beruflichen Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Hamburg: Beratungs- und Koordinierungsstelle

zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten BQM in der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V. (3. Aufl.)

dies. 2006 a: Azubi-Auswahl mit Zukunft. Interkulturelles Einstellungsverfahren für gewerblich-technische Berufe. Fassung für Bildungsträger. Hamburg: Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten BQM in der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.

dies. 2006 b: Azubi-Auswahl mit Zukunft II. Interkulturelles Einstellungsverfahren für den Einzelhandel. Fassung für Bildungsträger. Hamburg: Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten BQM in der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e.V.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut/ Ittermann, Peter/Abel, Jörg 2010: Low-Skilled Industrial Work in Advanced Economies. - The Case of the German Manufacturing Industry. Paper presented at the ILPC-Congress 2010, Rutgers University, March 2010. Internet:

http://www.einfacharbeit.de/fileadmin/einfacharbeit/pdf/HHK_low-skilled_final.pdf

Jana, Melanie 200 : Auf dem Weg zur einer interkulturellen Altenpflege. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Internet: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2004/jana04_01.pdf

Kimmelman, Nicole (Hrsg.) 2009: Der „Diversity-Professional“ in der beruflichen Bildung. In: dies. 2009: Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Auszubildende. Aachen (= Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, Band 2), 129-151. Internet:

http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2009/1283/pdf/Berufliche_Bildung_in_der_Einwanderungsgesellschaft.pdf

Leadbeater, Charles 2007: Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector. Internet:

http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf

Lenske, Werner; Ata-Şahin, Ayfer (Institut der deutschen Wirtschaft, Hg.) (2003): Bilinguale Berufsausbildung. Berufsbezogener Fachunterricht in türkischer Sprache für kaufmännische Berufe, Metall- und Elektroberufe, Deutscher Institutsverlag, Köln

Manneke, Karin 2006 a: Interkulturelle Pädagogik, Interkulturelle Bildung, Migrationspädagogik – wer steigt da noch durch? Versuch einer Entwirrung...., in: INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.)/Merz, Harmut/Voigt, Birigt/Winter, Joachim (Red.): Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang Schule – Beruf. (= Berichte und Materialien Band 15), 85-96

Manneke, Karin 2006 b: Ideen für den Umgang mit Vielfalt in der Berufsausbildungsvorbereitung. In: INBAS – Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (Hrsg.)/Merz, Harmut/Voigt, Birigt/Winter, Joachim (Red.): Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang Schule – Beruf. (= Berichte und Materialien Band 15), 105-110

Meyer, Bernd 2008: Nutzung der Mehrsprachigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund. Berufsfelder mit besonderem Potenzial. Expertise für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Universität Hamburg. Internet: http://www.integration-in-deutschland.de/cIn_101/nn_282950/SharedDocs/Anlagen/DE/Integration/Publikationen/Sonstige/ExpertiseMehrsprachigkeit,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/ExpertiseMehrsprachigkeit.pdf

Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW 2004: Zuwanderung und Integration in Nordrhein-Westfalen: 3. Bericht der Landesregierung. Düsseldorf. Internet: <http://www.mgffi.nrw.de/pdf/integration/zuwanderung-integration.pdf>

Otten, Matthias/Scheitza, Alexander/Cnyrim, Andrea 2009: Die Navigation im interkulturellen Feld. Eine gemeinsame Einleitung für beide Bände. In: dies. 2009: Interkulturelle Kompetenz im Wandel, Band 1: Grundlegungen, Konzepte und Diskurse, 15-40. Band 2: Ausbildung, Training und Beratung. Berlin.

Pahl, Jörg-Peter 2009: Berufsfachschule. Ausformungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Bielefeld.

Ploch, Beatrice 2002: Expertise: Beschäftigung von Migrant(inn)en in der Altenpflege. - Frankfurt am Main als Beispiel. Im Rahmen des Projektes: Interkulturelle Fortbildungen für das Personal der Altenpflege [iku:] Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn. Internet: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2003/ploch03_01.pdf

Potter, Philip/Wiedemeyer, Michael 2006: Diversität nutzen! Strategien zur Gewinnung und betrieblichen Integration junger Menschen mit Migrationshintergrund für Kölner Unternehmen. Zusammenfassung der Annahmen und Hauptergebnisse des Projektes. Köln: Klaus-Novy-Institut. Internet: <http://www.kni.de/proj/ID58.htm>

Schröer, Hubertus: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Hrsg.: Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH e.V.), Düsseldorf 2007. (Schriftenreihe IQ, Band 1). Internet: http://www.content-zwh.de/intqua/fileadmin/user_upload/pdf/01_IQInterkulturelleOeffnung_web.pdf

Schmidt-Koddenberg, Angelika/Tempel, Simone/Gemende, Marion/Koval, Alla; Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2008: Kulturelle Vielfalt als Impuls für Entwicklung und Wachstum: „Wertschöpfung durch Wertschätzung“. Berlin. Internet: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Wertsch_C3_B6pfung-durch-Wertsch_C3_A4tzung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

Settemeyer, Anke 2008: Unternehmen können richtig punkten! Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor. Internet-Beitrag auf den Seiten des Netzwerks Gesellschaftsethik e.V.: <http://www.denk-doch-mal.de/node/35>

Settemeyer, Anke; Dorau, Ralf; Hörsch, Karola 2005: Interkulturelle Kompetenzen junger Fachkräfte mit Migrationshintergrund: Bestimmung und beruflicher Nutzen. Abschlussbericht. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. Internet: http://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_24102.pdf

Settelmeyer, Anke/Hörsch, Karola 2009: Einsatz interkultureller Kompetenz am Arbeitsplatz – Beobachtungen aus der beruflichen Praxis von Fachkräften mit Migrationshintergrund. In: Bahl, Anke (Hrsg.) 2009: Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe – Erwartungen – Entwicklungsansätze. Bielefeld (= Bundesinstitut für Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn), 89-106

Seukwa, , Louis Henri 2006: Der Habitus der Überlebenskunst. Zum Verhältnis von Kompetenz und Migration im Spiegel von Flüchtlingsbiografien. Münster-NY-München-Berlin (=Bildung in Umbruchgesellschaften, hrg. Von Ursula Neumann und Wofram Weiße, Bd. 5)

Tuschinsky, Christine 2002: Interkulturelle Ressourcenarbeit in der Betreuung von jungen MigrantInnen. Ein fünftägiges Fortbildungsprogramm für Fachpersonal der Jugendhilfe. Hrg. Von WOGÉ e.V. Frankfurt/M.-London

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V./Zentralverband des Deutschen Handwerks/Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) 2009: Integrationsatlas des Handwerks. Düsseldorf. Internet: http://www.content-zwh.de/intqua/fileadmin/user_upload/pdf/12_Integrationsatlas_des_Handwerks.pdf