

## **Blinde Flecken gewerkschaftlicher Politik gegen Rassismus und Ausländerfeindlichkeit**

Ein Plädoyer für eine betriebsnahe Bildungsarbeit  
gegen ethnische Diskriminierung am Arbeitsplatz

---

Thomas von Freyberg, geb. 1940 in Neuhausen/Erzgeb., Studium der Theologie, Pädagogik und Soziologie in Tübingen, Hamburg, Göttingen und Frankfurt/M, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Sozialforschung an der Universität Frankfurt/M.

Die mehrjährige Welle ausländerfeindlicher Gewalttaten scheint gegenwärtig abzuebben - und mit ihr das Interesse der Öffentlichkeit an den Problemen ethnischer Diskriminierung. Auch darin bestätigt sich die fatale Einseitigkeit der öffentlichen Debatten um Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit der vergangenen Jahre, die immer schon von einer Perspektive geprägt war, die systematisch den Blick auf die Gewalttaten und Gewalttäter lenkte und ebenso systematisch die Frage nach den institutionellen Entstehungsbedingungen und alltäglichen Erscheinungsformen ethnischer Diskriminierung ausblendete. Die öffentlichen, aber auch die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Ausländerhaß und Fremdenfeindlichkeit waren und sind fixiert auf jene jugendlichen Gesetzesbrecher, die das „Ausländer raus!“ in die eigenen Hände nehmen. Das „Ausländer raus!“, das in deutschen Amtsstuben der Rechts- und Erlaßlage gemäß praktiziert wird, effizient und bürokratisch, ohne Haß, eben bloß gehorsam gegenüber dem geltenden Recht, stößt nur auf geringe Empörung und mäßigen Widerstand. Das alltägliche „Ausländer raus!“ bei Einstellungen oder Entlassungen und die ebenso alltäglichen Muster und Verhaltensweisen von ethnischer Diskriminierung und Mißachtung an den Arbeitsplätzen finden vollends bis heute keine Aufmerksamkeit.

Dieser eigentümliche Widerspruch zwischen einer ausgeprägten öffentlichen Sensibilität gegenüber rassistischer oder antisemitischer Gewalttat einerseits und einer relativ weitgehenden Blindheit gegenüber den strukturellen Entstehungsbedingungen und alltäglichen Ausdrucksformen von ethnischer Diskriminierung andererseits prägt auch die Politik der deutschen Gewerkschaften: ihr fehlt der lange Atem einer betrieblichen und arbeitsplatznahen Antidiskriminierungspolitik. Die Vermittlung ihrer antifaschistischen und antirassistischen Traditionen mit den Erfordernissen einer an den Arbeitsplätzen ansetzenden Antidiskriminierungspolitik wurde von den Gewerkschaften nicht geleistet - und ich vermute, ein Grund dafür liegt in der

antifaschistischen Tradition selbst. Diese These will ich zunächst kurz erläutern, bevor ich - ebenfalls nur knapp und exemplarisch - von einem mehrjährigen Projekt der Frankfurter Volkshochschule zur Untersuchung und Bearbeitung von Konflikten zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten im Frankfurter Amt für Abfallwirtschaft berichten werde, um daran anschließend zu begründen, weshalb die Gewerkschaften heute dringend aufgerufen sind, eine betriebsnahe Antidiskriminierungspolitik zu entwickeln.

### Antifaschismus - ein problematisches Leitbild gewerkschaftlicher Politik

Ausländerfeindlichkeit und Fremdenhaß haben noch immer Hochkonjunktur - nicht nur in Deutschland mit seiner seit Jahren anhaltenden Welle von mörderischen Gewalttaten gegen Flüchtlinge, Ausländer, Fremde, sondern in allen europäischen Ländern. In Deutschland aber stehen diese „sozialen Phänomene“ zwingend im Kontext der deutschen Geschichte der nationalsozialistischen Judenvernichtung. Dieser geschichtliche Bezug konstituiert stets und unweigerlich die assoziative Kette von Fremdenhaß - Ausländerfeindlichkeit - Rassismus - Antisemitismus - Holocaust. Der Begriff „Rassismus“ spiegelt in Deutschland adäquat diese Verstrickung der gegenwärtigen Auseinandersetzungen um Fremdenhaß und Ausländerfeindlichkeit mit der Geschichte des Holocaust wider: Er ist ein Kampfbegriff, der das, was er „benennt“, mit der nationalsozialistischen Politik der Judenvernichtung assoziiert, um es so zu bekämpfen. Mit der Bezeichnung „Rassist“ wird in Deutschland der Gegner zwangsläufig (und meist auch gewollt) in die unmittelbare Nähe zum NS-Mörder, dem Feind der Menschheit, gesetzt. Diese in Deutschland zwingende Verbindung von Judenvernichtung - Rassismus - Ausländerhaß polarisiert fast notwendigerweise die Debatte und die Debattierenden in gut und böse, Freund und Feind, Mensch und Unmensch. Diese Polarisierung der Auseinandersetzung und des politischen Kampfes dämonisiert den Gegner: er wird zum „Bösen“. Die Frage nach den Motiven, den Beweggründen oder gar nach den Erfahrungen und Widersprüchen des „Gegners“ gilt als illegitim, denn sie relativiert das Böse.

Die Auseinandersetzungen zwischen „Rassisten und Antirassisten“ nach dem Muster von Freund und Feind tendieren deshalb *dazu*, den politischen Konflikt auf einen antidemokratischen Politikbegriff festzulegen; einen Politikbegriff, der sich nicht an der Lösung von Konflikten, wie z. B. die Probleme sozialer, ökonomischer und politischer Ungleichheit, orientiert, sondern an der Klarheit und Eindeutigkeit der Fronten und Grenzen interessiert ist. Die in Deutschland fast unvermeidbare Assoziation von Fremdenhaß - Rassismus - Holocaust ist zutiefst skeptisch gegenüber den Möglichkeiten einer wehrhaften Demokratie - angesichts der Selbstaufgabe der Weimarer Republik nicht zu Unrecht. Die antifaschistische Formel „Wehret den Anfängen“ tendiert in Deutschland stets dazu, schon Meinungen, Einstellungen, Gedanken unter Verbot zu stellen, das staatliche Gewaltmonopol in seiner Reichweite eher auszudehnen. Diese Skepsis gegenüber den Institutionen

der Demokratie und gegenüber der Widerstandskraft der zivilen Gesellschaft wird durch eine prinzipielle Skepsis gegenüber den Möglichkeiten argumentativer, pädagogischer oder sozialpolitischer Bearbeitung von ethnischen, rassistischen, nationalistischen Konflikten und Vorurteilen verstärkt; und auch diese Skepsis zehrt von der Erinnerung an die sprachlose brutale Gewalt unter dem Nationalsozialismus.

Der gefesselte Blick auf die nationalsozialistische Vergangenheit befürchtet und identifiziert geradezu zwanghaft die Wiederkehr des Alten, die Wiederholung einer Geschichte, die in ihren entsetzlichsten Dimensionen nie wirklich aufgearbeitet und begriffen wurde, vielleicht auch gar nicht „aufarbeitbar“ und „begreifbar“ ist. So kommt vorrangig Verwandtes, Ähnliches in den vergleichenden Blick, besonders jene Bilder, an die sich das Grauen heftet: mörderische Gewalt, sinnlose Bestialität, die Henker, Folterer und KZ-Wächter. Blaß, fast weggeblendet in der Erinnerung an „damals“ aber sind die organisatorischen, institutionellen und bürokratischen Bedingungen und Formen staatlicher Gewalt und rassistischer Diskriminierung. Die „Reichskristallnacht“ bindet den Blick zurück, die Geschichte der zahlreichen Gesetze und Erlasse, die die Vernichtung der deutschen Juden vorbereitete, ist längst verblaßt. Das Bild von Auschwitz ist das eines überdimensionalen Pogroms, und weggeblendet ist, daß diese staatlich organisierte und bürokratisch durchgeführte Massenvernichtung nicht des Hasses und der Gewaltbereitschaft bedurfte, sondern der eingeübten Arbeitstugenden von Gehorsam, Fleiß, Pünktlichkeit und Ordentlichkeit bei all den Tausenden von Mitarbeitern im Holocaust.

Ich vermute, daß diese enge Verknüpfung von Rassismus - Rechtsextremismus - Ausländerfeindlichkeit - Holocaust wie ein greller Scheinwerfer in der Nacht wirkt: er trennt scharf hell und dunkel und läßt so die Grautöne alltäglicher Lebenspraxis verschwinden. Und nicht selten drängt sich der Eindruck auf, daß genau das gewollt ist. Ein kleines, durchaus typisches Beispiel aus einer gewerkschaftlichen Gruppendiskussion soll dies erläutern:

„Die Kontroverse erreichte ihren Höhepunkt, als Aspekte der Berufskarriere im Betrieb behandelt wurden. Während ausländische Teilnehmerinnen Beispiele für eine Benachteiligung von Ausländern aufführten, wiesen deutsche Teilnehmerinnen dies energisch zurück. Ein deutscher Teilnehmer war der Ansicht, objektiv würden Ausländer und Deutsche im Betrieb gleich behandelt. Wenn nun aber einmal ein Ausländer negative Erfahrungen mache, suche er den Grund dafür in seiner nicht-deutschen Nationalität und nicht in für alle gleichermaßen geltenden Bedingungen. Das Protokoll verzeichnet an dieser Stelle ‚Tumulte‘. Die Teilnehmer ließen sich gegenseitig nicht ausreden. Von fairer Diskussion konnte nicht mehr die Rede sein (...). Nach einigen sehr emotionell vorgetragenen Äußerungen von ausländischen Teilnehmern drohte ein deutscher Teilnehmer den Raum zu verlassen. Er fühle sich persönlich zu hart angegangen und als Ausländerfeind beschimpft.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Peter Kühne/Nihat Öztürk/Hermann Schäfer/Renate Schmieder, Wie wir das Schweigen brechen können... Bildungsarbeit mit ausländischen und deutschen Arbeitnehmer/innen, Köln 1989, S. 115 f.

An diesem ebenso alltäglichen wie scheinbar harmlosen Beispiel läßt sich das Muster von Abwehr verdeutlichen: Der Vorwurf institutioneller Diskriminierung („Benachteiligung der Ausländer bei der Berufskarriere“) wird abgewehrt, indem er als persönlicher Rassismusrwurf („Ausländerfeind“) umgedeutet und dann aggressiv, empört zurückgewiesen wird. Ich vermute, daß Stabilität und Normalität dieses kollektiven Abwehrmusters ein Erbe der NS-Zeit und der Art ihrer „Bewältigung“ nach 1945 sind.

#### Ethnisierung betrieblicher Konflikte

Drei Elemente ethnischer Konflikte im Betrieb können aufgrund der Erfahrungen in dem bereits oben erwähnten Projekt der VHS-Frankfurt<sup>2</sup> identifiziert werden:

1. Ethnische Konflikte im Betrieb beziehen sich auf reale Interessenkonflikte in der Konkurrenz um knappe Güter, wie betrieblicher Status, Ansehen, Einkommen, Qualifikation u. ä. m.
2. Ein wesentliches Element derartiger Konflikte ist die Konkurrenz um Deutungs- und Interpretationsmacht, vor allem darum, ob faktische Ungleichheit durch legitime Differenzierungs- und Verteilungskriterien gerechtfertigt oder als ethnische Diskriminierung illegitim ist.
3. Die den ethnischen Konflikten zugrunde liegenden Interessen und Deutungsmuster werden von den Kontrahenten personalisiert und ethnisert, was der Polarisierung in gut und böse, Freund und Feind, nicht aber der Konfliktbearbeitung dient.

Dies soll exemplarisch an einem - noch relativ leicht durchschaubaren — betrieblichen Konflikt im Frankfurter Amt für Abfallwirtschaft verdeutlicht werden: In der Frankfurter Müllabfuhr gab es ein schwerwiegendes Problem, nämlich einen überdurchschnittlich hohen und in den vergangenen Jahren steigenden Krankenstand — eine Krankheits- und Fehlrate, die so hoch war, daß sie durch die spezifischen Arbeits- und Gesundheitsbelastungen nicht hinreichend erklärt werden kann. Mit der Zunahme der Fehlzeiten wuchs zugleich der Streß auf allen Ebenen der Hierarchie; die Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und unter den Kollegen häuften sich und vergifteten das gesamte Betriebsklima. Schließlich war nicht mehr zu klären, ob das Betriebsklima so unerträglich war, weil der hohe Krankenstand und die ständige Personalknappheit alle unter Streß setzten; oder ob die Fehlquote in der Belegschaft deshalb so hoch war, weil das schlechte Betriebsklima die Leute krank machte. Die Problemlösung des Betriebes hatte geradezu verrückte Folgen. Die Industrie kennt den „Springer“, das sind Beschäftigte, die für mehrere, unterschiedliche Arbeitsplätze qualifiziert sind,

<sup>2</sup> Vgl. Thomas von Freyberg, Betriebliche Konfliktpotentiale zwischen Ausländern und Deutschen, in: Peter Kühne/Nihat Öztürk, Klaus-W. West (Hrsg.), Gewerkschaften und Einwanderung, Köln 1994, S. 259 - 273; ders.: Ausländerfeindlichkeit am Arbeitsplatz, in: Institut für Sozialforschung (Hrsg.), Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit, Frankfurt a. M./New York 1994, S. 129 - 166; Dieter Schimang, Interkulturelles Lernen im Betrieb, in: W. Bender/P. Szablewski-Dsavus (Hrsg.), Interkulturelles Lernen in der beruflichen Weiterbildung; Praxishilfen. Berufliche Weiterbildung mit Erwachsenen ausländischer Herkunft, Bd. 3, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Frankfurt/M. 1995.

besser bezahlt werden und für Kollegen „einspringen“, die Pausen machen oder krank sind. Die Müllabfuhr nun brauchte wegen des hohen Krankenstandes besonders viele solcher Springer, Beschäftigte also, die nicht einem festen Müllauto, einer festen Mannschaft zugeordnet waren und sich in einer Vielzahl von Touren auskennen mußten. Jedoch waren die Springer in der Müllabfuhr nicht besonders fähige, qualifizierte und besser bezahlte Kollegen - im Gegenteil, die Arbeit der Springer war weitgehend verhaßt. Der Springer war der Lückenbüßer, er genoß nicht den Schutz seiner Arbeitsgruppe, er wurde überall dort eingesetzt, wo Not am Mann war. In der Gruppe der Springer versammelten sich die Schwächsten der Belegschaft, die Neuen und Jungen, die sich noch nicht auskannten; die Schwierigen, schlecht Angepaßten, die in den Mannschaften keinen festen Ort fanden; die häufig Kranken und Unzuverlässigen, die von den Vorgesetzten zwangsdegradiert wurden.

Ein sich verstärkender Teufelskreis war installiert. Wer besonders häufig fehlte und krank war, verlor den Schutz seiner Arbeitsgruppe und wurde bestraft, Springer zu sein. Und wer Springer war, litt in ganz besonderem Maß unter den Arbeitsbelastungen wegen des ständigen Personalmangels, mit der Folge, daß Springer noch häufiger krank waren und noch mehr Kollegen springen mußten. Die Ethnisierung dieses arbeitsorganisatorischen Konfliktes war der Tatsache geschuldet, daß in der Frankfurter Müllabfuhr „ganz selbstverständlich“ die Vorgesetztenpositionen weitgehend von deutschen Mitarbeitern besetzt sind. Die Vorgesetzten aber am Wagen, die Vorarbeiter und Stellvertreter der Vorarbeiter, können nicht als Springer eingesetzt werden, weil sie für ihre Mannschaft und ihre Touren verantwortlich sind. Der Springer war also die unterste Stufe der betrieblichen Hierarchie, und er war mit ebenso unmöglichen wie demotivierenden Arbeitsanforderungen belastet, so daß jeder Springer, unabhängig ob Deutscher oder Nichtdeutscher, allein aufgrund seiner Situation in „anormales“ Verhalten gezwungen wurde. Die Folgen waren somit programmiert und durften eigentlich niemanden verwundern: durch Besetzung der Springerposition hauptsächlich mit ausländischen Kollegen wurde die arbeitsorganisatorische Diskriminierung des Springers in eine ethnische Diskriminierung des ausländischen Springers verwandelt.

Auf deutscher Seite hieß es: „Sie sind faul, die Ausländer, die Springerkanaken. Sie haben keine Arbeitsmoral, keine Verantwortung für ihre Arbeit. Wenn ihnen was nicht paßt, machen sie gleich krank. Sie drücken sich, wo sie können. Werden sie mal von den Vorgesetzten kritisiert, sind sie sofort beleidigt und beschimpfen uns als Rassisten und Faschisten.“ Und, gleichsam als Resümee: „Daran sieht man doch, die Ausländer taugen nicht zum Vorgesetzten, bestenfalls zum Springer.“ Auf der Seite der ausländischen Kollegen dagegen hieß es: „Sie diskriminieren uns. Wir müssen die härteste und unangenehmste Arbeit machen. Nur ‚Ali‘, ‚Kameltreiber‘, ‚Kanake‘ hören wir. Wir machen denen die Arbeit, die aber sind faul, lassen uns schaffen. Sie

sind Rassisten, Faschisten, und wenn man sie kritisiert, dann kehren sie sofort den Vorgesetzten heraus." Und, ebenfalls als Resümee: „Daran sieht man, wir können noch so gut sein, als Ausländer haben wir nie eine Chance hochzukommen, gar selber Vorarbeiter zu werden."

Nun kann man sich durchaus auf den Standpunkt stellen, daß die Erfahrungen aus einem städtischen Betrieb nicht einfach verallgemeinert werden können. Empirische Studien über ethnische Konflikte am Arbeitsplatz gibt es in Deutschland nicht; und die Tatsache, daß von Konflikten zwischen deutschen und ausländischen Arbeitnehmern in den Betrieben wenig zu hören ist, könnte die Annahme nahelegen, daß innerhalb der Arbeitssphäre die soziale Integration der Beschäftigten ausländischer Herkunft weiterhin recht problemlos voranschreitet und daß hier, in diesem wichtigen gesellschaftlichen Teilbereich, die gemeinsame Stellung als Lohnabhängige und Belegschaftsmitglieder die ethnischen Differenzen zwischen den Beschäftigten weitgehend relativiert. Es gibt aber eine Reihe triftiger Gründe für die Vermutung, daß der soziale Friede zwischen einheimischen und ausländischen Beschäftigten alles andere als auf Dauer gesichert ist.

Ein ganz zentrales Element des innerbetrieblichen sozialen Friedens ist die breite Akzeptanz der Kriterien, nach denen betriebliche Ungleichheit aufgebaut und legitimiert wird. Dem Selbstverständnis moderner industrieller Leistungsgesellschaften ist angemessen, daß die soziale Stellung von Individuen nicht durch Herkunft, Geschlecht und Rasse, sondern allein durch die Leistungsqualifikation, die erreichte berufliche Position und durch die auf diese Weise erzielte materielle Belohnung bestimmt wird.<sup>3</sup> Solange betriebliche Ungleichheit weitgehend auf dieses „meritokratische Prinzip“ zurückgeführt werden kann, gilt sie in unserer Gesellschaft als legitim und gerecht. „Daß ausländische Arbeitskräfte im Vergleich mit deutschen häufiger und länger von Arbeitslosigkeit betroffen sind, weniger verdienen und seltener Karriere machen, höheren Unfallrisiken unterliegen, häufiger im Akkord und Schichtbetrieb arbeiten, weniger qualifizierte, aber belastendere Arbeiten verrichten müssen usw., kann als gut gesichert gelten“;<sup>4</sup> doch gilt diese z. T. recht krasse soziale Ungleichheit dann als legitimiert und in Übereinstimmung mit den herrschenden Gerechtigkeitsnormen, wenn sie sich auf Faktoren wie schulische Ausbildung, sprachliche Kompetenz, Dauer, Kontinuität und Verlässlichkeit von Betriebszugehörigkeit, Qualifikationsniveau, Arbeitsmotivation und soziale Fähigkeiten u. ä. berufen kann.

Die über Jahrzehnte eingespielten Muster legitimer sozialer Ungleichheit zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten sind mittlerweile brüchig geworden - und mit ihnen ein ganz wesentliches Element des betrieblichen Friedens: gemeinsam geteilte Gerechtigkeitsnormen. Drei Entwicklungstendenzen sind vor allem dafür verantwortlich:

---

<sup>3</sup> Vgl. Reinhard Kreckel, Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit, Frankfurt/M. 1992.

<sup>4</sup> David Baker/Gero Lenhardt, Nationalismus und Arbeitsmarktintegration in der BRD (alt), in: Zeitschrift für Soziologie 6/1991, S. 463 - 478.

- Die Lebensperspektive der Beschäftigten ausländischer Herkunft orientiert sich immer weniger an der Rückkehr in die alte Heimat. Ihre Arbeits- und Berufsorientierungen dürften sich grundlegend von denen der „Gastarbeiter“ der ersten Generation unterscheiden. Viele dieser jungen ausländischen Arbeitnehmer sind in Deutschland geboren, haben hier ihre schulische und berufliche Qualifizierung erhalten. Sie wissen um ihre Rechte und Pflichten als Arbeitnehmer und beanspruchen Chancengleichheit und Gleichbehandlung auch dort, wo bislang ausländische Beschäftigte widerspruchslos Benachteiligung und Ungleichheit zu akzeptieren schienen. Die Legitimationsgrundlage ethnischer Ungleichheit in den Betrieben, das moderne meritokratische Prinzip, wird fragwürdig. Bestehen die tradierten Muster sozialer Ungleichheit fort, werden sie nun als Diskriminierung erfahren. Es ist nicht unwahrscheinlich, daß die Betriebe zunehmend vor der Alternative stehen, entweder die eingespielten Muster innerbetrieblicher Ungleichheit zwischen Deutschen und Ausländern und zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen abzubauen oder sie neu, und das kann nur heißen: durch vormoderne Kriterien (Herkunft, Geschlecht, Rasse) zu stabilisieren.
- In Phasen wirtschaftlicher Expansion und deutlicher Nachfrage nach Arbeitskräften dominieren auf gesamtgesellschaftlicher und betrieblicher Ebene Prozesse sozialer Öffnung - und mit ihnen wächst die sozialintegrative Bindekraft des Leistungsprinzips. Entwicklungen auch gravierender sozialer Ungleichheit, wie z. B. die sogenannte ethnische Unterschichtung der deutschen Gesellschaft, konnten auf breite Akzeptanz sogar bei den benachteiligten Gruppen rechnen, solange und weil sie sich auf die modernen, nicht diskriminierenden Verteilungskriterien der „meritokratischen“ Triade von Bildung, Beruf und Einkommen beriefen. Seit etwa Mitte der siebziger Jahre aber gewinnen Prozesse sozialer Schließungen zunehmend an Gewicht. Ein intensiver industrieller Strukturwandel, verbunden mit einer sinkenden Nachfrage nach Arbeitskräften und einer wachsenden Massenarbeitslosigkeit, trifft vorrangig „bestimmte Gruppen“, belegt sie mit Verarmungsrisiken und beeinflußt offensichtlich auch die betriebliche Rekrutierungs-, Weiterbildungs- und Entlassungspolitik. Von einer „Vergemeinschaftung sozialer Ungleichheit“, von der „Refeudalisierung in der Verteilung von Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt“ und von einer „Ethnisierung sozialer Ungleichheit“<sup>5</sup> ist in diesem Zusammenhang die Rede; Entwicklungstendenzen, die den Übergang von legitimer Ungleichheit zu illegitimer Diskriminierung bedeuten und die Quelle sozialen Unfriedens auch in den Betrieben sein können.
- Die Reorganisation von hierarchischen Strukturen und Arbeitsprozessen unter dem Schlagwort der „schlanken“ Konzepte<sup>6</sup> verbindet z. T. drastische

---

<sup>5</sup> Gerd Mutz, Unterbrechungen im Erwerbsverlauf und soziale Ungleichheit, in: Michael M. Zwick (Hrsg.). Einmal arm, immer arm? Frankfurt a. M./New York 1994, S. 156 - 180; Ulrich Beck. Risikogesellschaft. Frankfurt/M. 1986; Thomas v. Freyberg, Ausländerfeindlichkeit am Arbeitsplatz, a. a. O.

<sup>6</sup> Vgl. Michael Stahlmann, Lean production und ausländische Beschäftigte, in: Peter Kühne u. a. 1994. a. a. O., S.247- 258.

Personaleinsparung und Arbeitsintensivierung mit der Reduktion von Hierarchien, der Stärkung von Selbstregulierung und -kontrolle in den Arbeitsgruppen und mit der Angleichung von Arbeitsanforderungen und Qualifikationsniveau auf horizontaler Ebene. Damit stehen die eingespielten arbeitsteiligen Grenzziehungen auch zwischen deutschen - meist qualifizierteren - und ausländischen - meist weniger qualifizierten - Beschäftigten zur Disposition; traditionelle Gefüge ethnischer Über- und Unterordnung verlieren ihre arbeitsorganisatorische Rationalität (und ihre meritokratische Legitimität). Die zunehmend geforderte Gruppenarbeit macht neue Arrangements sozialer Beziehungen auch zwischen den ethnisch unterschiedlichen Gruppen notwendig, wobei es durchaus offen ist, ob sich in den Betrieben „Schließungstendenzen“ oder „Öffnungspolitiken“ durchsetzen. In beiden Fällen jedoch ist das Aufbrechen „ethnisierter“ Verteilungskonflikte durchaus denkbar.

Es spricht also einiges dafür, daß zum einen die wachsenden Ansprüche der ausländischen Beschäftigten auf Gleichberechtigung und Gleichbehandlung und ihre sich wandelnden Berufs- und Arbeitsorientierungen, daß zum anderen die schärfer werdenden Verteilungskämpfe um Status, Ansehen, Anerkennung, vor allem aber um gesicherte und qualifizierte Arbeitsplätze auch zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten und daß schließlich die neuen leistungs- und arbeitspolitischen Anforderungen an Kooperation und Teamarbeit die eingespielten Muster von Arbeitsbeziehungen und die traditionellen Mechanismen innerbetrieblicher Differenzierung und Verteilung zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten unter Veränderungs- und Reformdruck setzen. Es ist nicht auszuschließen, daß schon in absehbarer Zeit diese Veränderungen sowohl die Betriebsleitungen als auch die betrieblichen Interessenvertretungen zunehmend vor die Alternative stellen, entweder mit einer bewußten Politik verstärkter Ausgrenzung und Diskriminierung oder mit verstärkten Integrationsmaßnahmen gegenüber ihren ausländischen Beschäftigten zu reagieren. So oder so ist zu vermuten, daß das bestehende betriebliche System ethnisch definierter Über- und Unterordnung in Bewegung geraten wird, und mit dem Anwachsen ethnischer Konflikte gerechnet werden kann.

#### Erste Schritte zu einer betriebsnahen Politik gegen ethnische Diskriminierung am Arbeitsplatz

Man kann lernen, ethnische Konflikte am Arbeitsplatz zu untersuchen, zu verstehen und zu bearbeiten - und wahrscheinlich wird eine gewerkschaftliche Politik gegen Diskriminierung im Betrieb genau das lernen müssen. An einer betriebsnahen gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, die mit langem Atem konzipiert ist, führt wohl kein Weg vorbei. Daß hier die Unterstützung von außerbetrieblichen Fachkräften sinnvoll ist, liegt auf der Hand. Umgekehrt dürfte auch eine empirische Sozialforschung in diesem Feld nicht weit kommen ohne die intensive Kooperation mit den innerbetrieblichen

Akteuren. Mit welchen spezifischen Untersuchungsschwierigkeiten zu rechnen ist, soll abschließend angedeutet werden.

Die wenigen Analysen ethnischer Konflikte in deutschen Betrieben<sup>7</sup> und die Erfahrungen in unserer mehrjährigen Betriebsuntersuchung haben deutlich gemacht, daß die Untersuchung ethnischer Beziehungen und Konflikte am Arbeitsplatz sich in einem höchst „aufgeladenen“ und polarisierten Feld bewegt und daß mit der Annäherung an betriebliche Konflikte und ihre Ursachen hier besonders die Gefahr der „Instrumentalisierung“ durch die „Parteien“ wächst. Jede Untersuchungsarbeit in diesem Feld muß ein Arbeits- und Untersuchungsbündnis mit allen Beteiligten aufbauen und dabei die stets prekäre Balance zwischen Vertrauen und kritischer Distanz, zwischen politisch-praktischer Abstinenz und notwendiger Parteilichkeit aufrechterhalten. Mit folgenden Risiken und Belastungen muß ein solches Arbeitsbündnis rechnen:

- Wir wissen nicht im voraus, wie relevant ethnische Konflikte im Betrieb sind, und wir müssen immer davon ausgehen, daß die Bedeutsamkeit solcher Konflikte von den Kontrahenten extrem unterschiedlich eingeschätzt wird.
- Ethnische Konflikte finden in der Regel zwischen ungleichen Kontrahenten statt, die auch über ungleiche Chancen verfügen, die Konflikte zu verharmlosen oder zu dramatisieren, als ethnische Konflikte zu deuten oder als „ganz normale“.
- Ethnische Konflikte sind häufig „ethnisierte“ Konflikte, hinter denen sich Konkurrenzkämpfe um knappe Ressourcen und Anerkennung verbergen. Interessen und Ziele, die sich mit der „Ethnisierung“ betrieblicher Konflikte verbinden, sind meist Bestandteil der Konflikte, also kontrovers.
- Die Ethnisierung von Konflikten am Arbeitsplatz dient in der Regel der Polarisierung, d. h. der Lagerbildung von „wir“ und „die anderen“; sie kann defensiv-schützende, aggressiv-legitimierende, diskriminierend-ausgrenzende oder auch solidarisch-kollegiale Aufgaben erfüllen; in jedem Fall muß die Untersuchung und „Aufklärung“ solcher ethnisierten Konflikte mit Widerständen rechnen.
- Die „Ethnisierung“ betrieblicher Konflikte ist häufig ein Symptom dafür, daß eingespielte und jahrelang „akzeptierte“ soziale Beziehungen zwischen ethnisch unterschiedlichen Belegschaftsgruppen gefährdet sind bzw. in Frage gestellt werden; es geht oft also bei diesen Konflikten um die Verteidigung alter, als „gerecht“ angesehener Privilegien und um den Angriff auf Muster von Ungleichheit, die als Diskriminierung (neu) erfahren werden.
- Ethnische Konflikte gefährden häufig die „stillen Arrangements“ zwischen Kollegen und zwischen Untergebenen und ihren unmittelbaren Vorge-

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu Klaus Dörre, Sehnsucht nach der alten Republik?, in: Wilhelm Heitmeyer (Hrsg.), Das Gewaltdilemma, Frankfurt/M. 1994, S. 166 - 194; Birgit Volmerg, Der Betrieb als sozialer Ort der Entstehung von „Ausländerfeindlichkeit“, in: Wolfgang Hindrichs/Oskar Negt (Hrsg.), Der schwierige Weg zur Arbeiteremanzipation, Bremer Beiträge zur Arbeiterbildung, Bremen 1992.

setzen - Arrangements der Arbeitserleichterung, der Arbeitsverteilung und Pausenregelung u. ä. m., die häufig nur so lange gesichert sind, als sie nicht „veröffentlicht“ werden; die Analyse und Bearbeitung ethnischer Konflikte am Arbeitsplatz muß auch hier mit Widerständen rechnen und Grenzen respektieren.

- Solange ethnisierte Konflikte „Nullsummenspiele“ sind, bei denen die „Gewinne“ der einen Seite mit „Verlusten“ der anderen bezahlt werden müssen, sind der Untersuchung und Bearbeitung solcher Konflikte enge Grenzen gesetzt - vor allem, was die Kooperationsbereitschaft anbelangt. Häufig jedoch sind ethnische Konflikte mit „sozialen“ Kosten für alle verbunden, so daß ihre Auflösung auch für alle Seiten Vorteile bringen kann - gesetzt den Fall, die Betriebsleitungen sind bereit, in Organisationsentwicklung und Weiterbildung zu investieren.
- Ethnische Konflikte, die nicht an ihrem Entstehungsort ausgetragen und bearbeitet werden können, verursachen häufig „Krankheitssymptome“, wie steigende Fehlerproduktion, dauerhafte, sich wiederholende Mißverständnisse, Verweigerungshaltungen, hohe Absentismus- und Krankheitsraten, mangelnde Flexibilität - kurz: die bekannten Elemente eines schlechten, kontraproduktiven Betriebsklimas. Wo derartige „Verfestigungen“ eingespielt sind, stößt die Analyse der Ursachen meist auf passiven Widerstand, solange sie sich nur auf die Symptome konzentriert und nicht die reale Perspektive auf Veränderungen der Arbeitssituation einschließt.

Personalabteilungen und Personalvertretungen sind gut beraten, sich häufige ethnische Konflikte ernst zu nehmen und untersuchen zu lassen; aber nur in den seltensten Fällen dürfte eine rein argumentative, appellierende Aufklärung über ethnische Vorurteile hinreichen, um solche Konflikte zu lösen. Sehr viel mühsamer, aber auch wirkungsvoller dürften Verfahren der Organisationsentwicklung sein, die die eingespielten Muster von Arbeitsorganisation, Arbeitsteilung und Arbeitskontrolle, von Personalrekrutierung, Personaleinsatz und betrieblicher Qualifizierung u. ä. m. daraufhin kontinuierlich überprüfen, ob die hier produzierte und stabilisierte betriebliche Ungleichheit den üblichen und anerkannten Prinzipien innerbetrieblicher Differenzierung gerecht wird, oder ob sie als ethnische Diskriminierung wahrgenommen werden kann oder gar muß.