



## Fit und kompetent – für eine interkulturelle Zukunft!

Konfliktlösungen im  
interkulturellen Kontext.

Beispiele aus Verwaltungen  
und öffentlichen Betrieben

# Impressum

## Herausgeber

DGB Bildungswerk e.V.  
Migration und Qualifizierung  
Vorsitzender: Dietmar Hexel  
Geschäftsführer: Dr. Dieter Eich  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211- 4301-188  
Fax: 0211-4301-134  
E-Mail: [migration@dgb-bildungswerk.de](mailto:migration@dgb-bildungswerk.de)  
[www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

## Verantwortlich

Leo Monz

## AutorInnen

Michaela Dälken / Dr. Mohammad Heidari

## Karikaturen

Thomas Plaßmann (Seite 8, 10,20, 37, 39)  
Burkhard Mohr (Seite 12)

## Gestaltung und Satz

Thomas Rubbert, Düsseldorf

## Druck und Vertrieb

Der Setzkasten, Düsseldorf

## Bestelladresse

Der Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Fax: 0211-408 00 90-40  
[mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de)

## Gefördert durch

Xenos  
Europäischer Sozialfonds  
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit  
Bundesministerium des Innern  
Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Wir möchten unseren TeilnehmerInnen, den TrainerInnen und TeamerInnen für ihre aktive Mitarbeit in unseren Trainings, Seminaren und Tagungen, auf deren Ergebnissen diese Handreichung beruht, herzlich bedanken!



# Fit und kompetent – für eine interkulturelle Zukunft!

Konfliktlösungen im  
interkulturellen Kontext.

Beispiele aus Verwaltungen  
und öffentlichen Betrieben

# Das Xenos-Teilprojekt „FöBeV - Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“

Das Xenos-Teilprojekt „FöBeV-Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ beschäftigt sich mit der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen und öffentlichen Betrieben. Eingebettet ist das dreijährige Teilprojekt in das Xenos-Projekt „Aktionsformen für die Arbeitswelt“ des DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung.

Übergeordnetes Ziel des Projektes ist es, MigrantInnen eine gleichberechtigte Teilhabe an Ausbildung und Beschäftigung zu ermöglichen und verantwortlichen betrieblichen AkteurlInnen den diskriminierungsfreien Umgang unter Berücksichtigung und Akzeptanz unterschiedlicher kultureller Vorstellungen zu erleichtern.

Mit der Aktionsform „Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ sollen die Möglichkeiten des Zugangs von Personen mit Migrationshintergrund in öffentliche Betriebe und Verwaltungen verbessert werden. Dazu wird die interkulturelle Kompetenz von MitarbeiterInnen in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen entwickelt und gefördert. Ursachen ethnisch oder religiös motivierter Diskriminierung und Ausgrenzung werden verdeutlicht und Lösungsansätze angeboten. Gemeinsam mit den Verwaltungen und öffentlichen Betrieben werden positive Effekte einer multikulturellen Belegschaft (z.B. Bilingualität, interkulturelle Kommunikationskompetenz) herausgearbeitet.

In dem Teilprojekt werden Maßnahmen zur interkulturellen Kundenorientierung entwickelt und Transfermöglichkeiten erarbeitet. MitarbeiterInnen in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen werden sensibilisiert für den Umgang mit kultureller Vielfalt. Kulturell bedingte Verhaltensweisen sollen als solche erkannt und respektiert werden. Durch die Erarbeitung einer eindeutig interkulturell angelegten Kundenorientierung sollen aus Vielfalt resultierende Probleme vermieden werden.

Darüber hinaus sollen betriebliche Strukturen mit diskriminierendem Charakter erkannt und aufgedeckt werden. Es werden Handlungsmöglichkeiten angeboten, die dazu dienen, den Anteil von MigrantInnen im öffentlichen Dienst zu erhöhen und ihre innerbetrieblichen Aufstiegschancen zu verbessern. Zentral ist weiterhin die Vermittlung einer eindeutig interkulturell ausgelegten Kundenorientierung. Die Angebote von öffentlichen Betrieben und Verwaltungen als Dienstleister gegenüber KundInnen mit Migrationshintergrund sollen durch das Teilprojekt verbessert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	Seite	<b>6</b>
<b>2. Was ist überhaupt Kultur?</b>	Seite	<b>7</b>
<b>3. Konfliktbeispiele aus der Praxis</b>	Seite	<b>14</b>
3.1. Echte Fründe stonn zesamme	Seite	15
3.2. Vor den Augen des Gesetzes sind alle gleich?	Seite	18
3.3. Mit dem Kopftuch unterwegs	Seite	21
3.4. Kleine Wohnung – große Wohnung	Seite	24
3.5. Grenzüberschreitung?	Seite	26
3.6. Nichts wie Urlaub!	Seite	28
3.7. Einmal hin und zurück, bitte	Seite	30
3.8. Jetzt aber selber ran!	Seite	32
<b>4. Handlungsleitlinien</b>	Seite	<b>35</b>
<b>5. Weitere Informationen</b>	Seite	<b>36</b>
<b>6. Zum Weiterlesen</b>	Seite	<b>38</b>

# 1. Einleitung

Die vorliegende Handreichung richtet sich an Mitarbeitende in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen, die mit Menschen mit Migrationshintergrund oder Migranten als KundInnen arbeiten. Sie ist entstanden aus den Erfahrungen einer dreijährigen Weiterbildung, die vom DGB Bildungswerk mit drei Verwaltungen und einem öffentlichen Betrieb als Xenos-Teilprojekt durchgeführt wurde. In dem Projekt wurden Mitarbeitende über drei Jahre hinweg in interkulturellen Trainings weitergebildet, um interkulturelle Öffnung in ausgewählten öffentlichen Betrieben und Verwaltungen zu fördern und zu unterstützen. Außerdem flossen die Erfahrungen aus den über das Projekt hinaus angebotenen interkulturellen Trainings, Seminaren und Beratungen des DGB Bildungswerkes mit ein.

Die Bedürfnisse der beteiligten AkteurInnen wurden während der Trainings, Tagungen, Seminare und in den Beratungen ermittelt. Gemeinsam mit den Teilnehmenden unserer Angebote wurden Lösungsvorschläge erarbeitet. Wir möchten uns auf diesem Wege bei den Teilnehmenden unserer Veranstaltungen für ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit bedanken!

Die mit ihnen erarbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlagen für diese Handreichung. Mit Hilfe der Handreichung soll über die Trainings und Tagungen hinaus Mitarbeitenden in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen eine handlungsorientierte Hilfe für den alltäglichen Umgang mit KlientInnen unterschiedlicher nationaler, religiöser und kultureller Herkunft gegeben werden. Nicht zuletzt richtet sich die Handreichung auch und gerade an jene MitarbeiterInnen öffentlicher Betriebe und Verwaltungen, die nicht persönlich an einer Veranstaltung teilnehmen können. Die Handreichung soll ihnen Handlungshilfen aufzeigen und ihnen beim Umgang mit Konflikten größere Sicherheit und Handlungsmöglichkeiten bieten.

Im Zentrum der vorliegenden Handreichung stehen Fälle aus der Praxis. Diese Beispiele beruhen auf den Erfahrungen der direkten Partner des Projektes, auf den Ergebnissen der interkulturellen Trainings, die regelmäßig beim DGB Bildungswerk stattfinden, auf unserer Beratungstätigkeit für Betriebe und Verwaltungen und auf Anfragen, die an uns gerichtet wurden.

**Es sind keine Beispiele für juristische Fallanalysen sondern sie sind aus der Praxis und beruhen auf gemachten Erfahrungen.**

Die von uns vorgestellten Beispiele sollen auch als solche verstanden werden – es sind Beispiele. Je nach Situation und Beteiligten können sich andere Konflikte und andere Handlungsmöglichkeiten ergeben. Auch die hier vorgestellten Handlungsalternativen erheben keinen Anspruch darauf, dass sie überall und ohne Probleme zum Ziel führen. Sie können aber Anregungen geben, auftretende Konflikte zu beurteilen und zu lösen.

Nachfolgend möchten wir zunächst einige Überlegungen vorstellen. Anschließend werden wir anhand konkreter Beispiele in die Praxis gehen, um zum Schluss kurze Handlungsleitlinien aufzuzeigen.

## 2. Was ist überhaupt Kultur?



In unseren Trainings werden immer wieder Fragen, wie folgende gestellt: Was ist ein interkultureller Konflikt? Gibt es ihn überhaupt? Wann ist ein Konflikt kulturell bedingt? Was heißt überhaupt Kultur? Kann man alles über eine bestimmte Kultur lernen?

Wir möchten deshalb im Folgenden kurz auf diese Fragen eingehen, um eine Grundlage für die anschließende Vorstellung der Praxisbeispiele zu geben. Es kann in diesem Rahmen jedoch nur um eine verkürzte Zusammenfassung zu den Begrifflichkeiten von Kultur oder Konflikt im interkulturellen Zusammenleben gehen. Die vorgestellten Überlegungen zu den Begrifflichkeiten sind eine Denkanregung. Sie erheben keinen Anspruch darauf, das Thema vollständig und umfassend zu beschreiben. Keinesfalls kann in dieser Handreichung die vielfältige wissenschaftliche Debatte zu diesen Begriffen widergespiegelt werden. Wir möchten hier Arbeitsbegriffe vorstellen, damit verständlich wird, auf welcher Grundlage sich die Beispiele bewegen. Es gibt zahlreiche interessante Theorien zu den Begrifflichkeiten von Kultur, Ethnie oder Interkulturalität. Ebenso vielfältig sind Theorien zum Verhältnis Dienstleister – Kunde/Kundin. Für uns ist es innerhalb dieser Handreichung zunächst einmal wichtig, einen Arbeitsbegriff zu definieren und vorzustellen.



## Meine Kultur – Deine Kultur? Kultur ist doch für alle da!

Das Handeln von Menschen stützt sich auf verschiedene Deutungs- und Orientierungssysteme. Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln kann durch verschiedene Kulturen beeinflusst werden. Dabei sind kulturreigene Werte, Normen, Regeln etc. zumeist unbewusst vorhanden. Kaum jemandem ist auf Anhieb das Spezielle „seiner Kultur“ bewusst. Trotzdem wird unser tägliches Handeln und Leben miteinander durch unbewusste Kulturstandards geregelt. Dazu gehört z.B., dass man weiß, wie eine Begrüßung abläuft, welchen Rhythmus ein Gespräch hat, welche Bedeutung eine Verabredung zum Essen hat oder was bestimmte Gesten bedeuten. So kann z.B. ein wiegendes Kopfnicken in Teilen von Indien „Nein“ bedeuten, während „Nein“ in der Gegend von Äthiopien durch ein Zurückwerfen des Kopfes signalisiert wird. Alltägliche Gesten aber auch Einstellungen und Normen können also ganz verschieden sein. Jeder kennt dies aus seiner täglichen Erfahrung. Wenn wir uns zum Beispiel die Begrüßung von Menschen untereinander als Ausdruck einer Kulturzugehörigkeit ansehen, braucht man sich nur mal überlegen, wie Jugendliche sich untereinander begrüßen. Einige haben im Rahmen ihrer Jugendkultur ein eigenständiges Begrüßungsritual entwickelt. Das bedeutet nicht, dass alle Jugendlichen sich gleich begrüßen oder

dass Jugendliche sich bei der Begrüßung von Erwachsenen nicht völlig anders verhalten. Nichtsdestotrotz wurde eine eigene Kultur zur Begrüßung untereinander entwickelt.

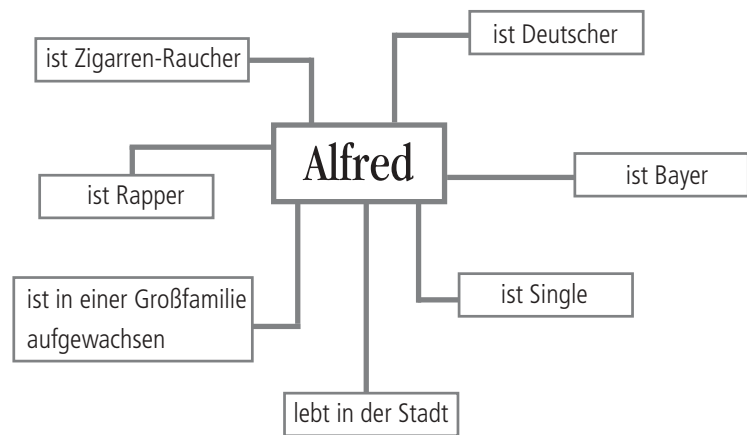
In Verwaltungen treffen nicht nur Menschen mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründen aufgrund der regionalen Herkunft aufeinander. Vielmehr beeinflusst z.B. das Alter, der soziale Standard, die aktuelle Lebenssituation usw. die Handlungsweise und die Kommunikation. Es ist unmöglich alle unterschiedlichen Varianten von Kultur zu lernen. Wenn wir hier von interkulturellen Öffnung sprechen, dann gehört dazu, dass bei Konflikten mitgedacht wird, dass ein Konflikt auf verschiedenste Ursachen beruhen kann, und dass unterschiedliche kulturelle Handlungsmuster dazu gehören können.





Gesellschaft in Deutschland besteht aus vielen kulturellen Einflüssen. Kultur in Deutschland existiert durch ihre Vielfältigkeit. Diese Vielfältigkeit beruht auf Zuwanderung, gesellschaftlichen Gruppierungen, Orientierungen etc. Mitunter können sich verschiedene Kulturen innerhalb einer Gesellschaft stärker unterscheiden als zwischen Staaten. Staatsgrenzen sind willkürlich gezogen. Sie ändern sich im Laufe der Jahrhunderte, Jahrzehnte oder mitunter auch nur innerhalb von wenigen Jahren. Kulturelle Erfahrungen können dagegen länderübergreifend existieren. Oft verschwimmen Begriffe wie Kultur mit Ethnie oder Volk, etwa in scheinbar allgemeingültigen Aussagen wie „Alle Chinesen haben aufgrund ihrer Kultur ein kollektives Gesellschaftsverständnis“ oder „Amerikaner sind individualistisch geprägt“. Das Kultur an einer Nation oder Landesgrenze halt machen würde, ist eine seltsam anmutende Vorstellung.

Wenn Kultur aus verschiedenen Deutungs- und Orientierungssystemen besteht, existiert sie ineinander übergreifend. So kann es durchaus sein, dass sich eine Person als Individuum auf mehrere Kulturen beruft, z.B. auf eine Jugendkultur, auf die Kultur der Extremsportler, die Kultur der Karnevalisten. Solche grenzoffene Identitätsbildung treffen wir zum Beispiel bei Alfred:



Wie auch immer Kultur gestaltet ist – sie ist nicht starr sondern beweglich und in ständiger Veränderung begriffen. Deshalb lässt sich nur bedingt sagen, dass bestimmte Verhaltensweisen zentral durch bestimmte Kulturen beeinflusst sind. Nicht alle Städter leben auf Grundlage einer individualistisch geprägten Kultur. Oder alle Singles wie Alfred. Die individuellen Erfahrungen können auf sehr unterschiedlichen kulturellen Ansätzen beruhen, die nicht immer starr einem Muster folgen. Wir möchten hier Kultur nicht als statisch verstanden wissen sondern als sich wandelnde Größe.

## Der Kunde ist König?

Jede Verwaltung oder Abteilung entwickelt eine eigene Kultur für sich, in deren Rahmen gehandelt wird. Möchte man Konflikte im interkulturellen Kontext lösen, sollte man sich auch seines eigenen kulturellen Hintergrundes bewusst sein. Zu einer Verwaltungskultur kann beispielsweise gehören, wie Wegweiser angebracht sind, wie die Büros aufgeteilt sind und ähnliches. So wird z.B. damit, dass ein Mitarbeiter hinter Panzerglas sitzt, die Interaktion zwischen zwei Menschen eingeschränkt. Darüber hinaus gehört dazu auch etwas, was „Unternehmensphilosophie“ genannt werden kann. Dazu gehören beispielsweise bestehende Leitlinien (z.B. „Fremdenfreundliche Verwaltung“) oder auch festgelegte Regelungen („korrektes Verhalten streng nach den Vorschriften“).

Nicht vergessen werden darf bei diesen Überlegungen, dass eine Verwaltung oder ein öffentlicher Betrieb nicht nur Dienstleister ist. Verwaltungen und öffentliche Betriebe haben verschiedene Aufgaben zu bewältigen: Ordnungsaufgaben und Dienstleistungsaufgaben. Entsprechend diesen Aufgaben ergibt sich auch das Verhältnis Dienstleister – Kunde oder Ordnungsbehörde – Klient/Antragsteller. Das Bild von „Der Kunde ist König und hat immer Recht“ kann für Verwaltungen nicht ohne weiteres gelten. Menschen, die zur Verwaltung kommen, haben ein Anliegen und die MitarbeiterInnen in der Verwaltung und öffentlichen Betrieben haben einen festgesteckten Rahmen innerhalb dessen sie agieren können. Die MitarbeiterInnen können nicht auf alle Wünsche der KlientInnen eingehen – sie haben Vorschriften, die zu beachten sind.



Das bedeutet, dass auf verschiedenen Ebenen agiert wird: Menschen treten als MitarbeiterInnen, als KundIn, als KlientIn oder als AntragstellerIn auf. All diese Situationen bedingen eine unterschiedliches Macht- und Abhängigkeitsverhältnis, das sich auf die Kommunikation auswirkt. Manche dieser Machtasymetrien sind strukturell vorgesehen und nicht vom Einzelnen beeinflussbar (z.B. wenn jemand einen Antrag stellt und ein Anderer darüber entscheidet), andere Machtasymetrien entwickeln sich aus den persönlichen Interessen der Beteiligten und müssen nicht zwangsläufig sein.

Machtasymetrien haben einen erheblichen Einfluss auf die Kommunikation zwischen der Verwaltung/dem öffentlichen Betrieb als Ordnungsbehörde oder Dienstleister und zwischen den Klienten/Antragstellern oder Kunden. Dabei findet man sich nicht nur in interkulturellem Austausch, sondern in der gesamten Kommunikationsstruktur von Verwaltungen und öffentlichen Betrieben gegenüber Klienten. So zeigen sich beispielsweise immer dann strukturelle Machtasymetrien, wenn existenzielle Grundlagen der Klienten (z.B. Sozialrecht, Arbeitslaubnisrecht) be-

troffen sind. Sprachprobleme und kulturell bedingte Verhaltensweisen können Konflikte, die aus dieser Machtasymetrie entstehen, noch verschärfen. Hinzu können Bilder, Stereotype und Vorurteile (z.B. „Ausländer fordern nur, wollen aber von Pflichten nichts wissen“ oder „Deutsche Beamte benachteiligen Ausländer grundsätzlich“) ein aufeinander zugehen und eine konstruktive Lösung der anstehenden Probleme verhindern.

## Konflikte als Chance nutzen!

Konflikte im interkulturellen Zusammenleben meint nicht, dass es Konflikte zwischen zwei oder mehr Kulturen gibt. Das würde bedeuten, dass Kulturen eine feste Größe sind, die sich nicht ändern. Es wären dann keine Konflikte, die auf den Menschen selbst beruhen, sondern von außen geprägt wären. Konflikte sind aber nicht vom Menschen unabhängig. Sie beruhen auf Missverständnissen, die sich z.B. aus den individuellen, sozialen oder auch strukturellen Erfahrungen und Erwartungen der einzelnen Menschen entwickeln. So kann z.B. allein die Tatsache dass jemand Hunger hat dazu führen, dass er sich ganz anders fühlt und handelt als nach der Mittagspause, wenn ihn die erste Schläfrigkeit übermannt. Deshalb lässt sich nicht sagen: Dies ist ganz deutlich ein interkultureller Konflikt. Das würde bedeuten, dass allein die kulturelle Eingebundenheit das Handeln prägen würde. Wer aber schon einmal mit knurrendem Magen in einen Konflikt getreten ist, weiß, dass es unmöglich ist, nur eine Ursache für einen Konflikt zu suchen.

Jetzt lässt sich sicherlich fragen, warum wir dann überhaupt von Konflikten im interkulturellen Zusammenleben sprechen. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe können das Handeln beeinflussen. Es gehört zur interkulturellen Öffnung, dass Mitarbeitende wissen, dass ein Konflikt auf interkulturellen Verständigungsschwierigkeiten beruhen könnte. Interkulturelle Kompetenz bezieht in Problemlösungen Überlegungen zum interkulturellen Zusammenleben mit ein und erfasst sie als Chance. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Kanons für Menschenrechte und -würde sollen unterschiedliche Kulturen und kulturspezifische Handlungsweisen als gleichwertig anerkannt werden.

Die Bewältigung von Konflikten kann dazu führen, dass neue Herangehensweisen entwickelt werden – Konflikt als Chance. So etwas kann zum Beispiel passieren, wenn Menschen, deren Handeln sich auf eine unterschiedliche Begrüßungskultur beziehen, aufeinander treffen. So ist es in manchen Gebieten in Polen üblich, Frauen mit Handkuss zu begrüßen. In Teilen Spaniens küsst man sich dagegen zur Begrüßung auf beide Wangen. Wie begrüßen sich nun ein Mann, der sonst mit Handkuss begrüßt und eine Frau, die mit Wangenküssen begrüßt? Ergreift der Mann die Initiative und begrüßt zuerst durch Handkuss? Schütteln sie sich die Hände – vielleicht weil sie sich gerade in Deutschland befinden und es dort üblich ist? Es ist nicht vorhersagbar, wie die beiden sich entscheiden. Es hängt von vielen Faktoren ab wie z.B. davon, wie lange die beiden sich kennen, wo die Begegnung stattfindet (Büro oder Freizeit), wie das Verhältnis der beiden zueinander ist (vielleicht neue Chefin oder neuer Kollege) usw. In interkulturellen Begegnungen können neue Erfahrungen gemacht werden.



### Wie geht man mit Konflikten um?

**Es ist schwierig, allgemein gültige Lösungsansätze zu bieten. So unterschiedlich, wie Konflikte zustande kommen, so unterschiedlich sind die Lösungsmöglichkeiten.**

In dieser Handreichung möchten wir Konflikte als Chance verstanden wissen. Sie sollen als Herausforderung zu konstruktiven Auseinandersetzungen gesehen werden. Denn Konflikte bergen immer die Möglichkeit einer sinnvollen Auseinandersetzung miteinander und einer für beide Seiten annehmbaren und oft auch gewinnbringenden Lösung. Nicht bearbeitete Konflikte können sich verstärken und zu schweren Krisen führen. Es ist daher immer sinnvoll, sich um die Lösung eines Konfliktes zu bemühen. Dabei geht es nicht darum, den Konflikt klein zu reden oder ihn zu negieren. Es gibt Konflikte – auch im interkulturellen Zusammenleben. Es ist wichtig, diese Konflikte zu benennen und nach einer Lösung zu suchen. Dazu ist es sinnvoll, sich in das Gegenüber hineinzusetzen, und zu überlegen, welche Gründe für das Handeln vorliegen.

Interkulturelle Kompetenz ist ein erster Schritt in Richtung interkulturelle Öffnung. Im Zentrum interkultureller Öffnung stehen Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt. Gesellschaft in Deutschland unterliegt einer Vielzahl verschiedener kultureller Einflüsse. Die interkulturelle Öffnung von öffentlichen Betrieben und Verwaltungen trägt dem Rechnung und zielt darauf, die aus dieser Vielfalt entstehenden Potenziale zu nutzen. So können beispielsweise Verwaltungen ein Gesamtkonzept erarbeiten (z.B. mit Leitzielen), in der interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe verankert wird, Aktivitäten und Akteure können stärker vernetzt werden und vorhandene Potenziale genutzt werden. Die Verankerung einer regelmäßigen Berichterstattung erleichtert die tatsächliche Umsetzung. Maßgeblich für die interkulturelle Öffnung von Verwaltungen ist die Implementierung als Querschnittsaufgabe. In dieses Gesamtkonzept eingebunden werden könnte z.B. die Benennung und je nach vorhandenen Ressourcen – auch die Ausbildung von kompetenten Ansprechpartnern (z.B. Interkultureller Mittler, Integrationsbeauftragte/r; Konfliktlotse). Auch die vermehrte Einstellung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund könnte in ein solches Konzept ebenso eingebunden werden wie die Nutzung von Mehrsprachigkeit, um auf Sprachproblemen beruhenden Verständigungsproblemen entgegenzutreten zu können.

Als Arbeitnehmende im nichtgewerblichen Bereich, bei Ausbildung und Beschäftigung sind ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund und ausländische Arbeitnehmende in Verwaltungen und öffentlichen Betrieben deutlich unterrepräsentiert. Die Ursachen hierfür sind differenziert und vielfältig. Sie liegen z.B. darin, dass einige Berufsfelder mit hoheitlichen Aufgaben Menschen mit anderer Staatsangehörigkeit verschlossen bleiben. Oft werden aus diesem Grund Berufsfelder in Verwaltungen und öffentlichen Betrieben, die unabhängig von der Staatsbürgerschaft ausgeübt werden können, nicht von MigrantInnen wahrgenommen. Darüber hinaus erschweren formale Anforderungen, wie z.B. kulturspezifisch ausgelegte Einstellungstests, Menschen mit Migrationshintergrund den Zugang. Potenzialen wie Mehrsprachigkeit und Erfahrungen in verschiedenen Kulturen wird zu wenig Belang zugemessen und Möglichkeiten, die z.B. mehrsprachige MitarbeiterInnen bieten würden, nicht ausreichend erkannt. Dabei könnten Verwaltungen oder öffentliche Betriebe diese Potenziale nutzen – gerade wenn sie als KundInnen oder Klienten Menschen mit Migrationshintergrund betreuen.

## 3. Konfliktbeispiele aus der Praxis

Nachfolgend möchten wir einige Beispiele aus der Praxis vorstellen. Dazu arbeiten wir zunächst einige real entstandene Konflikte auf, um in einem zweiten Schritt Lösungsmöglichkeiten vorzustellen. Diese Beispiele sollen Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit eine erste Anregung bei der Lösung von Konflikten geben.

In unseren Praxisbeispielen schauen wir uns zunächst die Fakten an, um den Konflikt näher zu untersuchen und anschließend eine Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Unser nächster Blick gilt der Situation aus Sicht der Beteiligten. Wir fragen uns, wer beteiligt ist, welche Gefühle die Beteiligten gehabt haben könnten und worin die Gründe für ihr Handeln liegen könnten. Dazu gehört auch, dass wir uns die Positionen und Interessen der Beteiligten ansehen. Mit hinein in die Gründe für das Handeln fließt auch das Rollenverhalten, das eingenommen oder zugeschrieben wird. Es macht einen Unterschied, ob man sich als Vorgesetzter und Untergebener oder als Kollege und Freund begegnet.

Anschließend nehmen wir die Konfliktschilderung an sich genauer ins Blickfeld. Wir fragen uns, was der eigentliche Konfliktgegenstand ist – wo ist der Kern des Konflikts. Ein Konflikt besteht immer aus einer Vielzahl von kleineren Missverständnissen. Um den Konflikt bearbeiten zu können, müssen wir diese zunächst erkennen und den Schwerpunkt des Konflikts erfassen. Helfen kann dabei, wenn man sich vor Augen führt, wie der Ablauf des Konflikts gewesen ist.

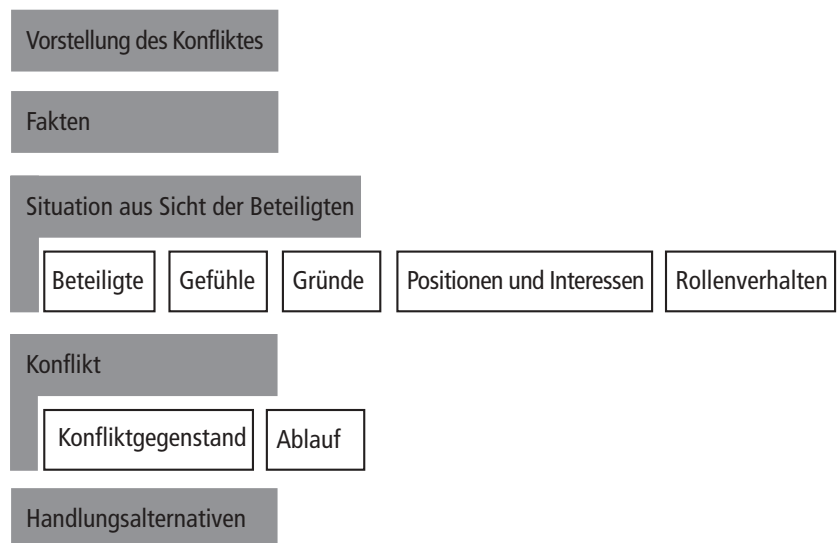
In einem nächsten Schritt überlegen wir Handlungsalternativen. Wir fragen uns, welche Möglichkeiten die Beteiligten gehabt hätten, um den Konflikt zu lösen. Wir stellen dazu einige Optionen vor, die

aber keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben. Überlegen Sie selbst, wie eine Handlungsalternative aussehen könnte!

Zum Schluss möchten wir Hintergrundinformationen vorstellen, die Ihnen helfen sollen, die beschriebene Situation einzuordnen.

Im ersten Beispiel werden wir dieses Raster durch eine Markierung verdeutlichen, um eine bessere Übersicht zu geben. In den nachfolgenden Beispielen haben wir aufgrund einer besseren Lesbarkeit darauf verzichtet. Auch verschwimmen in der realen Lösung von Konflikten derartige Raster oft miteinander.

### Raster zur Bearbeitung der Konflikte



### 3.1 Beispiel: „Echte Fründe stonn zesamme“

Die Streifenpolizistin Bettina und ihr Kollege Kai führen eine allgemeine Fahrzeugkontrolle durch. Nach und nach winken sie immer wieder Autos aus dem Straßenverkehr und kontrollieren diese und ihre Fahrer. Gerade winkt Bettina ein Auto heraus. Sie geht zu dem Halter des Wagens und bittet ihn auszusteigen.

Im Wagen sitzen Erol und seine Freunde. Sie sind unterwegs zum Kino. Als Bettina Erol auffordert die Papiere auszuhändigen, steigt Erol aus dem Wagen und nach ihm auch alle Freunde, die in seinem Auto saßen. Während Erol Bettina seine Papiere gibt, bilden die anderen eine Menschentraube rund um Erol, Bettina und Kai.

Bettina und Kai sind überrascht, dass nicht nur Erol sondern die ganze Gruppe aussteigt. Jetzt sehen

sie sich statt einem vier Ansprechpartnern gegenüber. Sie fühlen sich umzingelt. Bettina fordert die anderen deshalb auf, sich in den Wagen zu setzen. Die drei möchten aber nicht einsteigen, sondern Erol zur Seite stehen. Statt einzusteigen kommen sie noch näher auf die beiden zu. Kai fühlt sich bedroht und schiebt einen der drei Richtung Wagen: „Jetzt setzen Sie sich in den Wagen! Wir reden jetzt erstmal mit dem Fahrer!“ Die anderen drei fangen wütend an zu schimpfen: „Sie behandeln uns nur so, weil wir Ausländer sind! Einen Deutschen hätten Sie nie so angefasst! Wir sind hier ganz langsam vorbeigefahren – wir haben nichts Falsches gemacht! Sie haben uns nur rausgeholt, weil wir Ausländer sind.“ Die Situation eskaliert zunehmend und Kai und Bettina sehen sich gezwungen, Verstärkung anzufordern.



#### Die Fakten

- Bettina und Kai führen eine allgemeine Fahrzeugkontrolle durch.
- Sie haben nur Erol aufgefordert auszusteigen.
- Die drei Beifahrer steigen mit aus.
- Die Beifahrer stehen in einer Gruppe um die Polizisten.
- Ein Polizist drängt einen der Beifahrer zum Auto.
- Die Polizisten rufen Verstärkung.

## Situation aus Sicht der Beteiligten



Faktisch beteiligt an dem Konflikt sind die beiden PolizistInnen Bettina und Kai und die Gruppe im Wagen von Erol.

### Bettina und Kai

Das eigentliche Motiv für das Handeln Bettina und Kai liegt zunächst einmal in ihren Aufgaben als Polizisten. Sie führen innerhalb dieser Aufgaben eine Fahrzeugkontrolle durch.

In der Situation, als sie von den Beifahrern Erols umgeben sind, können sie nicht ohne weiteres aus dem Kreis heraustreten. Um die Bedrohungssituation zu entschärfen, wollen sie den Kreis auflösen. Als die Gruppe dann noch näher auf die beiden zukommt, verschärft sich das Gefühl der Bedrohung. Sie sehen keine andere Möglichkeit die Situation aufzulösen, als Verstärkung zu rufen.

Bettina und Kai sind überrascht, dass auf ihre Aufforderung hin nicht nur Erol aus dem Wagen steigt. Sie fühlen sich dadurch, dass die anderen eng um sie herum stehen, bedroht.

Als Rolle nehmen sie die der Polizisten ein. Im Konflikt wird ihnen dann von Erol und seinen Freunden die Rolle der „Deutschen“ zugeschrieben.

### Erol und die Beifahrer

Wenn wir uns die Motive für das Handeln von Erols Freunden ansehen, ergibt sich folgendes Bild: Sie wollen durch ihre Haltung (Gruppierung um Erol) verdeutlichen, dass sie für Erol einstehen und ihn in jeder Situation unterstützen.

Als Kai einen von ihnen anfasst und Richtung Wagen drängt, fühlen sie sich angegriffen. Außerdem fühlen sie sich durch das willkürliche Herausgreifen aus dem Verkehr benachteiligt und sehen sich diskriminiert.

Als Rolle nehmen sie die der Fahrer bzw. Beifahrer eines Wagens und die eines Ausländers ein. D.h. zum einen agieren sie als Fahrer bzw. Beifahrer eines Wagens, der in eine allgemeine Verkehrskontrolle gerät und zum anderen als Ausländer, die durch die (deutsche) Polizei kontrolliert werden.

## Der Konflikt



Gegenstand des Konfliktes ist zum einen das Aussteigen der drei Beifahrer aus dem Wagen und die empfundene Bedrohung von Bettina und Kai durch dieses Verhalten. Weiterhin ist Konfliktgegenstand der Vorwurf der Ausländerfeindlichkeit durch Erol und seine Freunde.

Der Ablauf des Konflikts verdeutlicht noch einmal die Kernpunkte:

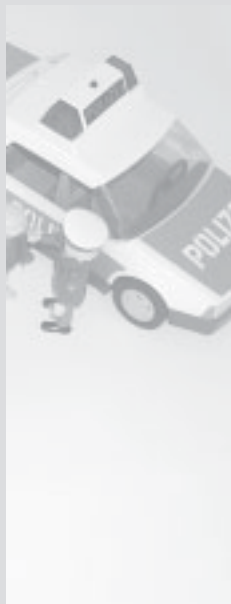
- Zunächst sind die drei Beifahrer mit ausgestiegen und haben sich um die beiden Polizisten und den Fahrer gruppiert.
- Auf die Aufforderung von Bettina und Kai wieder in den Wagen zu steigen reagieren sie nicht.
- Kai schiebt einen der Beifahrer zum Wagen.
- Erol und seine Freunde werfen Bettina und Kai Ausländerfeindlichkeit vor.
- Bettina und Kai rufen Verstärkung.





## Handlungsalternativen

- Die beiden PolizistInnen erklären den Freunden als sie aussteigen, dass sie zunächst einmal nur die Papiere des Fahrers überprüfen wollen. Sie erkennen an, dass die anderen ihrem Freund bestehen sollen, aber sie sollen einen Schritt zur Seite gehen. Die PolizistInnen erläutern, dass es nirgendwo üblich ist, Polizisten zu bedrängen.
- Die Freunde steigen gemeinsam aus, aber der Fahrer übernimmt das Handeln. Sie sprechen sich vorher ab, dass einer der Sprecher ist – hier der Fahrer, denn er ist ja direkt angesprochen.
- Ihr Vorschlag?



## Themeninfo

Das Miteinander von Menschen ist in verschiedenen Kulturen unterschiedlich geprägt. So gibt es gerade in Konfliktsituationen Orientierung, die sich eher auf das Individuum stützen und solche, die sich eher auf eine Gemeinschaft beziehen.

In stärker auf die Gemeinschaft bezogenen Orientierungsmustern werden die einzelnen Lebensbereiche eher in und mit der Gruppe geklärt. Im Idealfall stellt der Einzelne seine Interessen unter denen der Gemeinschaft, auch wenn dies Nachteile für ihn bringt. Dafür stünde die Gemeinschaft dann für ihn ein, wenn er Probleme hat. Der Einzelne könnte sich darauf verlassen, in der Gemeinschaft aufgehoben zu sein und in dieser Gemeinschaft Probleme zu lösen.

Menschen mit eher individualistisch oder selbstbestimmt geprägten Orientierungsmustern möchten – im Idealfall – ihre Probleme allein lösen. Die Hilfe anderer anzunehmen gilt als Schwäche. Man legt Wert auf persönliche Unabhängigkeit.

In der Literatur finden sich immer wieder Angaben, dass solche auf die Gemeinschaft bezogenen Orientierungsmuster sich beispielsweise in ostasiatischen und muslimischen Kulturen aber auch in osteuropäischen Ländern finden, während in großen Teilen Westeuropas sowie den USA eine eher individualistische Herangehensweise vorliegt. Allerdings darf bei dieser Betrachtung nicht vergessen werden, dass es durchaus Schnittmengen gibt, die grenzoffen sind. So kann vielleicht ein auf dem Land lebender US-Amerikaner ein ähnliches Orientierungsmuster aufweisen wie ein in Tokio aufgewachsener Japaner. Orientierungsmuster beruhen nicht auf Landesgrenzen sondern aus der Geschichte von gemeinsamen Erfahrungen und Werten. Diese werden zwar auch mitgeprägt durch die Politik des Landes, seine Wirtschaft etc. aber sie können sich auch innerhalb eines Landes, eines Dorfes, einer Familie etc. beträchtlich unterscheiden. Deshalb sollte einer Generalisierung von Gruppenzuschreibungen immer mit Vorsicht entgegen getreten werden.

## 3.2 Beispiel: Vor den Augen des Gesetzes sind alle gleich?

Ricardo spricht bei der Ausländerbehörde vor. Seine Eltern sind vor 20 Jahren aus Spanien nach Deutschland gekommen. Er wurde in Spanien geboren, kam aber mit 10 Jahren nach Deutschland und lebt nun schon 11 Jahre hier. Nun möchte er die deutsche Staatsangehörigkeit annehmen und gleichzeitig die spanische behalten. Er sieht den Vorteil, die deutsche Staatsangehörigkeit zu besitzen und seine Status in Deutschland zu verfestigen. Er fühlt sich Deutschland zugehörig. Zurück nach Spanien möchte er nicht mehr, aber es ist das Herkunftsland seiner Eltern und er wurde dort geboren und hat dort lange gelebt. Ganz aufgeben möchte er die Verbindung nicht. Außerdem weiß er nicht genau, welche Folgen die Aufgabe der Staatsangehörigkeit mit sich bringen könnte.

Nach längerer Wartezeit kommt er ins Büro der zuständigen Sachbearbeiterin Susanne. Sie schaut in ihre Akten und fragt dann Ricardo, warum er gekommen ist. „Ich möchte die deutsche Staatsbürgerschaft beantragen.“ Susanne nickt und nimmt sich die für den Vorgang benötigten Unterlagen. Dann klärt sie ihn auf, dass er eingebürgert werden kann, wenn er einen Antrag stellt: „Nach § 85 Staatsangehörigkeitsgesetz haben Sie einen Anspruch auf Einbürgerung, wenn sie sich acht Jahre rechtmäßig im Inland aufhalten, eine Aufenthaltserlaubnis oder Aufenthaltsberechtigung besitzen, wenn Sie sich zur freiheitlich demokratischen Grundordnung bekennen und wenn Sie den Lebensunterhalt für sich bestreiten können.“ Ricardo runzelt die Stirn aber nickt. „Weiterhin,“ fährt Susanne fort, „müssen Sie ihre bisherige Staatsangehörigkeit aufgeben und nachweisen, dass...“ „Moment, Moment,“ unterbricht Ricardo sie, „Nein. Ich möchte die doppelte Staatsbürgerschaft beantragen. Mein Kumpel Giovanni hat auch zwei Staatsangehörigkeiten.“

Susanne schaut in ihre Unterlagen: „Sie sind spanischer Staatsangehöriger. Wenn Sie die deutsche Staatsangehörigkeit annehmen möchten, müssen Sie die spanische aufgeben. So sieht es nun einmal der Gesetzgeber vor.“ Ricardo beharrt: „Aber Giovanni hat auch die deutsche und die italienische. Und meine kleine Schwester hat auch beide. Wieso soll ich das nicht? Schauen Sie lieber noch mal in ihre Unterlagen, ich glaube, Sie haben etwas übersehen. Es kann ja nicht sein, dass Giovanni und Sarah sie bekommen, ich aber nicht! Giovanni sagt auch, ich müsse beide Staatsangehörigkeiten bekommen.“ „Noch einmal,“ fährt Susanne inzwischen ein wenig ungeduldig fort, „laut den Vorschriften müssen Sie die Staatsangehörigkeit abgeben. Ausnahmen gibt es nur nach dem Optionsmodell. Sie fallen dort aber nicht mehr drunter. Sie sind zu alt.“

Ricardo beharrt weiterhin: „Selbst Salvatore unser Nachbar hat vor kurzem zwei Staatsangehörigkeiten bekommen – und er ist 65. Er war bei einem Kollegen von Ihnen – Herrn Meier. Der Mann weiß wohl besser Bescheid. Vielleicht sollten Sie lieber mal Ihren kompetenten Kollegen fragen.“ „Mit Spanien gibt es kein Abkommen auf Gegenseitigkeit. Deshalb können Sie die deutsche Staatsangehörigkeit nicht bekommen ohne die spanische aufzugeben. Da können Sie ruhig meinen Kollegen fragen, er kann auch nur innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen urteilen. Sie können keine doppelte Staatsangehörigkeit bekommen.“ „Dann gehe ich lieber. Meine spanische Staatsangehörigkeit gebe ich nicht auf. Und dass soll Europa sein!“ antwortet Ricardo und verlässt wütend das Büro.



## Die Fakten

- Ricardo möchte die doppelte Staatsbürgerschaft beantragen.
- Sein Freund Giovanni hat die deutsche und die italienische Staatsbürgerschaft.
- Seine Schwester hat die deutsche und die spanische Staatsbürgerschaft.
- Ricardos Nachbar Salvatore hat die deutsche und die italienische Staatsbürgerschaft.
- Susanne kann Ricardos Antrag auf doppelte Staatsbürgerschaft nicht nachgeben, da er die rechtlichen Voraussetzungen nicht erfüllt.

## Situation aus Sicht der Beteiligten

Zunächst einmal an dem Konflikt beteiligt sind der spanische Staatsangehörige Ricardo und die Verwaltungsangestellte Susanne.

### Susanne

Die Gründe für Susannes Handeln liegen in dem nicht vorhandenen Spielraum, den ihr die gesetzlichen Bedingungen lassen. Sie kann nicht nach Sympathie oder anderen Kriterien entscheiden. Susanne kann nicht verstehen, warum Ricardo so unfreundlich reagiert. Gleichzeitig fühlt sie sich durch Ricardos Hinweis auf den „kompetenten“ Kollegen als Frau nicht ernst genommen.

### Ricardo

Ricardo hat Freunde und Bekannte, die die doppelte Staatsangehörigkeit haben. Er kennt die gesetzlichen Regelungen nicht genau und kann daher in seinem Handeln nur auf das zurückgreifen, was er weiß. Im Gespräch fühlt Ricardo sich zunächst überfordert durch die Aufzählung der Voraussetzungen, die er erfüllen muss. Er weiß nicht genau, was dahinter steht. Als er hört, dass

er seine spanische Staatsangehörigkeit aufgeben muss, fühlt er sich gegenüber seinen Freunden und Bekannten ungleich behandelt.

## Der Konflikt

In dem Konflikt treffen verschiedene Wertevorstellungen aufeinander.

Dies verdeutlicht sich, wenn wir uns den Ablauf des Konflikts ansehen.

- Ricardo bringt sein Ansinnen vor.
- Susanne zählt die gesetzlichen Voraussetzungen auf.
- Ricardo bezieht sich auf ihm bekannte Fälle, in denen die doppelte Staatsangehörigkeit vergeben wurde.
- Susanne lehnt die Vergabe der doppelten Staatsangehörigkeit ab.

Susanne, die Sachbearbeiterin, bezieht sich in ihrer Argumentation allein auf die gesetzlichen Regelungen. Sie orientiert sich an den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Persönliche Beziehungen oder Unterstützungen dürfen nicht berücksichtigt werden. Sie orientiert sich an den Vorgaben, die ihr gemacht werden.

Ricardo dagegen argumentiert auf Grundlage ihm bekannter ähnlicher Fälle. Er ist in der Rolle des Antragstellers und darauf angewiesen, dass Susanne die Fakten, die seiner Meinung nach zählen, anerkennt. Er kennt die gesetzlichen Regelungen nicht und kann daher nur auf das zurückgreifen, was er weiß. Für ihn ist es eine Frage der Gerechtigkeit, dass er ähnlich wie die ihm bekannten Fälle behandelt wird. Dabei zieht er Freunde als Quellen und Unterlegung seines Begehrens heran.

## Handlungsalternativen

- Susanne erläutert die Ablehnung mit Bezug auf die persönliche Situation von Ricardo und nicht anhand der Nennung der Paragraphen. Der unterschiedliche Sachverhalt zwischen der doppelten Staatsangehörigkeit, die bei Italienern möglich ist, könnte anhand des Freundes Giovanni erläutert werden.
- Ihr Vorschlag?

## Themeninfo

Mehrstaatigkeit bedeutet mehrere Staatsangehörigkeiten zu besitzen. Statt „Mehrstaatigkeit“ wird umgangssprachlich meist der Begriff „Doppelte Staatsangehörigkeit“ benutzt. Mehrstaater genießen alle Rechte eines Staatsangehörigen – sie unterliegen aber auch gleichzeitig ebenso den Pflichten eines Staatsangehörigen. Sie sind zwei Staaten gegenüber verpflichtet und berechtigt zugleich.

In Deutschland gibt es verschiedene Möglichkeiten, eine doppelte Staatsangehörigkeit zu bekommen. So werden z.B. Kinder, deren Eltern verschiedene Staatsangehörigkeiten haben, Mehrstaater.

In Deutschland geborene Kinder ausländischer Eltern können unter bestimmten Bedingungen die deutsche Staatsangehörigkeit durch Geburt erhalten. Sie haben die deutsche und die ausländische Staatsangehörigkeit. Das ist das im Beispiel angesprochene Optionsmodell. Mit Erreichen der Volljährigkeit müssen sich die Kinder dann für eine Staatsangehörigkeit entscheiden.

Will man die deutsche Staatsangehörigkeit annehmen, gilt der Grundsatz der Vermeidung der Mehrstaatigkeit. Doch auch hier gibt es Ausnahmen: es gibt eine Reihe von Fällen, in denen Mehrstaatigkeit hingenommen wird. In Deutschland ist dies z.B. der Fall bei

- der Einbürgerung von EU-Staatsangehörigen, weil zwischen Deutschland und dem EU-Staat ein Abkommen auf Gegenseitigkeit besteht (in Griechenland, Großbritannien, Irland, Portugal, Belgien, Italien, Niederlande, Ungarn, Polen, Slowakei, Slowenien)
- der Geburt in Deutschland seit 2000, wenn mindestens ein Elternteil die Aufenthaltsbedingungen erfüllt
- der Einbürgerung von Asylberechtigten bei Unzumutbarkeit der Aufgabe der bisherigen Staatsangehörigkeit



### 3.3 Beispiel: Mit dem Kopftuch unterwegs



Es ist 23:00 Uhr abends und Dilek kommt von der Arbeit. Wie gewöhnlich nimmt sie für den Rückweg den Bus. Es ist immer recht einsam an der Bushaltestelle und so ist sie froh, dass der Bus pünktlich kommt.

Als sie in den Bus einsteigt, zeigt sie ihren Fahrausweis vor. „Einen Moment bitte!“ hält Thomas, der Busfahrer, sie auf. „Ich kann nicht kontrollieren, ob das tatsächlich Ihr Ausweis ist. Bitte nehmen Sie Ihr Kopftuch ab. Dann kann ich sehen, ob Sie das sind auf dem Foto des Ausweises.“ Erst vor kurzem ist eine dringende Anweisung an alle Fahrer ergangen, die Fahrausweise genau zu prüfen. Auf dem Fahrausweis ist ein Lichtbild einer Frau ohne Kopftuch zu sehen. Als der Fahrausweis ausgestellt wurde, trug Dilek ihr Kopftuch noch nicht. Inzwischen trägt Dilek aber ein Kopftuch, da sie es für ihre religiöse Pflicht hält.

Dilek schüttelt den Kopf: „Ich kann mein Kopftuch nicht abnehmen. Aber das ist mein Ausweis. Ich fahre jeden Abend um diese Zeit mit dem Bus.“ „Das kann ja sein. Aber ich muss Ihren Ausweis kontrollieren. Ich bin dazu verpflichtet. Wir sind extra von der Verwaltung dazu aufgefordert. Es kann doch nicht so schwer sein, das Tuch abzunehmen.“

„Ich beiße schon nicht“, antwortet Thomas. Doch Dilek will das Tuch weiterhin nicht abnehmen: „Nein. Mein Glaube verbietet mir das. Ich darf es nicht vor Ihnen abnehmen.“ Thomas versucht noch einmal, sie zu überreden: „Gott wird schon nicht hinsehen, wenn Sie das Kopftuch abnehmen. Und ihr Mann ist doch auch nicht dabei. Na kommen Sie schon, sonst kann ich Sie nicht mitnehmen. Ich mein' es doch nur gut!“

Dilek steht noch immer im Eingang des Busses. Sie nimmt ihr Kopftuch nicht ab. „Dann müssen Sie aussteigen“, sagt Thomas und öffnet die Tür. „Ich kann es nicht ändern junge Frau, ich habe meine Vorschriften. Es könnte ja sonst jeder kommen und sich für jemanden anderen ausgeben. Dafür haben wir ja nun extra die Lichtbildausweise.“ Er öffnet die Tür und Dilek steigt aus.

#### Die Fakten

- Es ist später Abend und die Haltestelle liegt einsam.
- Dilek nimmt oft den Bus abends nach der Arbeit nach Hause.
- Thomas hat eine Anweisung Fahrausweise genau zu kontrollieren.
- Dilek möchte ihr Kopftuch nicht abnehmen.
- Dilek wird nicht befördert und steigt aus.

## Situation aus Sicht der Beteiligten



An dem Konflikt beteiligt sind Dilek, die den Bus nehmen möchte, und Thomas, der Fahrer des Busses.

### Dilek

Für Dilek ist das Kopftuch eine religiöse Vorschrift. Es abzunehmen, wäre für sie eine Herabwürdigung ihres Glaubens. Sie fühlt sich durch das Verhalten des Fahrers diskriminiert. Sie ist nicht nur Kopftuchträgerin sondern auch Kundin und erwartet, dass sie von dem Fahrer als solche wahrgenommen wird.

Im Dilemma auszusteigen und auf den nächsten Bus zu warten, der sie dann hoffentlich mitnimmt, oder etwas gegen ihre Überzeugung zu tun, entscheidet sie sich dafür auszusteigen.

### Thomas

Thomas will sich an die Anweisung halten, dass die Fahrausweise genau zu kontrollieren sind. Er fühlt sich durch Dileks Verhalten irritiert und vermutet, dass etwas mit Dileks Ausweis nicht stimmen könnte.

## Der Konflikt



Ablauf des Konflikts:

- Dilek steigt in den Bus und zeigt ihren Ausweis vor.
- Thomas möchte den Ausweis kontrollieren und bittet Dilek dazu das Kopftuch abzunehmen.
- Dilek möchte das Kopftuch nicht abnehmen.
- Thomas versucht Dilek zur Abnahme des Kopftuches überreden.
- Dilek möchte das Kopftuch weiterhin nicht abnehmen und entscheidet sich für das Aussteigen.

In dem Beispiel treffen verschiedene Wertvorstellungen, auf die das Handeln gestützt ist, aufeinander. Während für Dilek das Kopftuch Teil ihres religiösen Ausdrucks ist, ist es für Thomas lediglich ein Kleidungsstück.

Dies verdeutlicht sich, wenn wir uns die Kommunikation näher ansehen. Auf der Kommunikationsebene werden z.B. durch die Aussage von Thomas „Ihr Mann ist ja auch gerade nicht hier“ verschiedene Botschaften übermittelt. Auf der einen Seite gibt er die Sachinformation, dass ihr Mann gerade nicht da ist. Das ist eine

Seite dieser Nachricht. Gleichzeitig vermittelt er nonverbal, also durch Gesten und Tonfall, aber auch eine Information auf Beziehungsebene: Er geht davon aus, wenn niemand da ist, der Dilek beim Kopftuchtragen kontrolliert, kann sie ihr Kopftuch auch abnehmen. Sie brauche sich dann nicht an die Vorschriften zu halten. Gleichzeitig ist damit eine Aufforderung, ein Appell an sie verbunden: „Nimm das Kopftuch ab.“ Eine Botschaft kann also mehrere Ebenen haben.

## Handlungsalternativen

- Da Dilek das Kopftuch aus religiöser Überzeugung trägt, wird Thomas sie nicht überreden können, es abzunehmen. Es könnte ein Kompromiss gefunden werden, indem z.B. Dilek ihren Personalausweis oder Führerschein vorzeigt, damit Thomas die beiden vergleichen kann.
- Thomas verkauft Dilek einen Einzelfahrschein. Den kann sie sich dann gegebenenfalls in der Zentrale erstatten lassen.
- Die Anweisung wird konkretisiert, damit die Fahrer nicht in einer Unsicherheit hinein agieren müssen. Es werden klare Handlungsspielräume vorgegeben.
- Ihr Vorschlag?

## Themeninfo

In der Bundesrepublik Deutschland leben etwa 3,1 Millionen Muslime, darunter mehr als 500.000 Deutsche. Einige der in Deutschland lebenden muslimischen Frauen tragen ein Kopftuch, aber nicht alle. Der Islam besteht aus mehreren Glaubensrichtungen. Das Kopftuch wird nicht im gesamten Islam einheitlich als religiöse Vorschrift gesehen. Bis heute streiten sich muslimische Rechtsgelehrte, ob das Tragen des Kopftuches eine zwingende Vorschrift ist. Nichtsdestotrotz sehen viele Muslima das Kopftuch als religiöse Verpflichtung. Neben der religiösen Verpflichtung gibt es aber auch andere Gründe, warum ein Kopftuch getragen wird. So sehen es z.B. einige Muslima als politisches Symbol, für andere ist es ein Symbol dafür, dass sie als Minderheit in Deutschland ein selbstbestimmtes Leben führen möchten. Andere wiederum tragen das Kopftuch, weil sie es schön finden. Es gibt auch Muslima, die das Kopftuch tragen, weil es die Familie so möchte.

In Deutschland stand das Kopftuch in den letzten 20 Jahren vor allem in der Diskussion, wenn es um den Arbeitsplatz ging. So wurde vor kurzem vom Bundesverfassungsgericht geurteilt, dass ein generelles Verbot für Lehrerinnen, im Unterricht an öffentlichen Schulen das Kopftuch zu tragen, keinen Bestand habe, weil sich dafür im geltenden Recht keine hinreichend bestimmte gesetzliche Grundlage finden ließe. Den Ländern wurde das Recht eingeräumt, Regelungen zum Ausmaß religiöser Bezüge in der Schule zu finden.

In vielen Bundesländern wurden anschließend Gesetze erlassen, die das Tragen des Kopftuches für Lehrerinnen regelt. Ob diese Gesetze, die teilweise das Kopftuch für Lehrerinnen grundsätzlich verbieten (z.B. in Baden-Württemberg), allerdings der Überprüfung durch das Bundesverfassungsgericht standhalten, ist noch nicht abzusehen.

In anderen Bereich, wie z.B. bei der Arbeit in einem Kaufhaus, ist ein Verbot des Kopftuches laut Urteil des Bundesarbeitsgerichts nicht zulässig. Muslimische Frauen dürfen dort Kopftuch tragen. In vielen Betrieben arbeiten Muslima mit Kopftuch ohne Probleme. Sie werden anerkannt und ihrem Glauben respektiert.





## 3.4 Beispiel: Kleine Wohnung – große Wohnung

Elena spricht beim Wohnungsamt vor. Sie braucht schon seit längerem eine andere Wohnung und hatte schon einmal angefragt. Damals war die Situation in der Familie noch eine andere und sie hatte eine große Wohnung beantragt. Inzwischen hat ihr Sohn einen Ausbildungsplatz in einer anderen Stadt bekommen und wird deshalb in Kürze nicht mehr bei der Familie wohnen. Auch ihre älteste Tochter wird die Familie bald verlassen und in eine Wohngemeinschaft ziehen.

Ruth, die Sachbearbeiterin, hat nach längerem Suchen eine Fünf-Zimmer-Wohnung für Elena gefunden. Die Wohnung liegt im Süden der Stadt, in einem nicht sehr angesehenen Viertel. Elena lehnt in gebrochenen Deutsch ab: „Nein, ich will die Wohnung nicht.“ Ruth versucht ihr klarzumachen, dass es ein Glück für sie ist, dass sie so schnell eine so große Wohnung bekommt: „Wir haben nicht immer so große Wohnungen sofort zugänglich. Und bei Ihnen ist es doch dringend.“ Elena sagt: „Nein, nicht diese Wohnung. Ich nicht mit Sohn zusammen.“ Ruth schaut in die Unterlagen. Elenas Sohn ist 18 und wohnt noch bei der Mutter. Er arbeitet in einem Betrieb im Norden der Stadt. „Ihr Sohn wohnt doch jetzt auch noch bei Ihnen.“ „Nein, nicht diese Wohnung. Wohnung klein. Nicht mit Sohn zusammen leben,“ begründet Elena weiterhin ihre Ablehnung. Ruth

versucht ihr klar zu machen, dass sie nur die angegebene Wohnung nehmen kann: „Sie wohnen doch dort mit fünf Personen. Sie ist ausreichend groß.“ Sie kann sich Elenas Ablehnung nur damit erklären, dass diese nicht in die Gegend ziehen will: „Ich kann Ihnen keine andere Wohnung suchen, Sie müssen diese Wohnung nehmen.“

Elena wird immer aufgeregter: „Nein, nicht diese Wohnung. Sohn nicht.“ Sie versucht noch einige Male zu erklären, warum sie die Wohnung nicht nehmen möchte. Ruth kann ihr aber keine andere Wohnung anbieten. Elena wird immer aufgeregter und verlässt schließlich unvermittelt den Raum.

### Die Fakten

- Elena hatte die Wohnung vor längerer Zeit beantragt. Inzwischen hat sich die Ausgangslage verändert.
- Ruth hat eine Wohnung für die fünfköpfige Familie herausgesucht.
- Elena kann nicht deutlich machen, warum sie die Wohnung nicht nehmen möchte.
- Ruth kann ihr ohne Begründung keine andere Wohnung anbieten.





### Situation aus Sicht der Beteiligten

An dem Konflikt beteiligt sind die Sachbearbeiterin Ruth und die Antragstellerin Elena.

#### Elena

Es fällt Elena schwer, ihre Situation zu erläutern. Sie spricht zwar gut genug Deutsch, um im Alltag zurecht zu kommen, doch kompliziertere Vorgänge kann sie nicht vermitteln. Als sie ihre Situation wieder und wieder nicht erklären kann, wird sie ungeduldig. Schließlich kann sie die Situation nicht mehr ertragen und verlässt deshalb den Raum.

#### Ruth

Ruth hat sich sehr viel Mühe gegeben bei der Suche nach der Wohnung. Gerade weil die Familie groß ist, war es schwierig. Da sie Elenas Gründe nicht nachvollziehen kann, kann sie nur vermuten, warum Elena die Wohnung ablehnt. Sie vermutet, dass Elena die Lage der Wohnung nicht gut genug ist.

### Der Konflikt

Ablauf des Konflikts

- Elena lehnt die Wohnung ab, kann aber nicht deutlich machen warum.
- Ruth vermutet die Gründe für die Ablehnung in der Wohnlage.
- Elena versucht erneut ihre Situation zu erklären und scheitert.
- Elena ist frustriert und kann die Situation nicht länger ertragen.

Sprachschwierigkeiten führen häufig dazu, dass ein Konflikt entsteht. Oft ist es so, dass diese Sprachschwierigkeiten nicht offen zu Tage treten und nicht als Konfliktursache wahrgenommen werden. Können aber Sachverhalte nicht geklärt werden, kann dies dazu führen, dass Konflikte verstärkt werden.

Elena ist frustriert, weil sie sich nicht verständigen kann. Das Verständigungsproblem wird dadurch verstärkt, dass ein Machtungleichgewicht besteht. Elena ist auf die Behörde angewiesen. Ein solches Machtungleichgewicht findet sich häufig im Umgang mit Institutionen. Die Behörde legt den Rahmen fest, nach dem gehandelt wird.

### Handlungsalternativen

- Ein Dolmetscher wird dazu gerufen und übersetzt für beide.
- Elena bringt ihren Sohn mit. Er spricht sehr gut Deutsch und kann die Situation klären.
- Elena und Ruth nutzen die nonverbale Kommunikation. Auch ohne Schrift und Sprache ist Kommunikation z.B. durch Gesten oder auch mit Hilfe von selbst gemalten Bildern möglich.
- Ihr Vorschlag?

### Themeninfo

In einer Situation wie der beschriebenen werden die Möglichkeiten des Antragstellers, seine Interessen darzustellen und durchzusetzen, durch sprachliche Probleme weiter eingeschränkt.

Das Beharren auf etwas, kann Ausdruck dafür sein, dass etwas nicht richtig verstanden wurde. Nach außen wirkt es dann häufig so, als wäre es ein „strategisches Nicht-Verstehen“ um Anspruchsdenken durch zu setzen.

Auf der anderen Seite können Verständigungsprobleme aber auch dazu führen, dass den BehördenvertreterInnen blind vertraut wird. Nach dem Motto „Wenn ich das unterschreiben soll, wird es so schlimm schon nicht sein“ kann es z.B. dazu kommen, dass Schriftstücke unterschrieben werden, obwohl der Inhalt gar nicht klar ist. Manchmal kommt noch hinzu, dass jemand nicht zugeben möchte, dass er/sie nicht alles verstanden hat. Wenn man schon einige Male nachgefragt hat, sagt man eben beim fünften Mal lieber, man hätte verstanden.

In einige Verwaltungen und öffentlichen Betrieben wurden Handlungsmöglichkeiten überlegt, wie Sprachprobleme entschärft werden können. So wurde z.B. in der Stadt Eschweiler zusammengestellt, wer in der Verwaltung welche Sprache kann. Diese Zusammenstellung wurde dann weitergeleitet an die Kolleginnen und Kollegen mit Kundenkontakt, damit sie sich bei Sprachproblemen an die mehrsprachigen Kolleginnen und Kollegen wenden können.

## 3.5 Beispiel: Grenzüberschreitung?

Peter arbeitet im Ausländeramt. Dort ist er unter anderem auch zuständig für Hassan. Dieser wohnt in der Wohnung gegenüber von Peter und hat ihn schon einige Male zum Essen eingeladen. Er hat Peter im Ausländeramt als ruhigen und freundlichen Menschen kennen gelernt und möchte ihn persönlich näher kennen lernen.

Zuerst hat Peter immer abgelehnt, aber nachdem nun Hassans Fall abgeschlossen ist, nimmt er die Einladung an. Peter ist sehr an Hassans kulturellem Hintergrund interessiert. Er hat selbst schon oft einige Wochen in Marokko verbracht und möchte Näheres über das Leben dort erfahren. Außerdem möchte er nicht unhöflich sein, denn Hassan wohnt direkt gegenüber.

Peter wird gastlich von Hassans Familie aufgenommen und sie essen gemeinsam. Nach einem anregenden Gespräch über das Leben in Marokko trinken die Beiden noch einen Kaffee zusammen.

Während sie den Kaffee trinken bittet Hassan: „Peter, schau Dir doch mal diese Papiere an. Meine Mutter ist noch in Marokko. Sie ist inzwischen recht alt und wir möchten sie hier bei uns haben. Wir wollen den Antrag stellen, damit sie zu uns kommt. Wie müssen wir ihn ausfüllen?“

Peter ist überrascht und fühlt sich überrumpelt. Rasch steht er auf. „Ich kann Dir da nicht helfen. Ich darf das nicht.“ Hassan versteht Peters Reaktion nicht: „Ich will nur das Du Dir das mal anschaust. Wie sollen wir denn sonst unsere Mutter herholen?“ Peter fühlt sich ausgenutzt. Überstürzt verabschiedet er sich.



### Die Fakten

- Peter arbeitet beim Ausländeramt.
- Peter war bis vor kurzem für Hassans Fall zuständig.
- Peter ist Hassans Gast.
- Hassans erbittet Peters Hilfe beim Ausfüllen des Antrags um Hassans Mutter nach Deutschland zu holen.

### Situation aus Sicht der Beteiligten

An dem Konflikt beteiligt sind der Marokkaner Hassan und Peter, sein Nachbar und gleichzeitig zuständiger Angestellter im Ausländeramt.

#### Hassan

Hassan findet Peter sympathisch und möchte ihn näher kennen lernen. Gleichzeitig hat er Peter als kompetent im Ausländeramt erlebt. Da er sich beim Ausfüllen der Formulare unsicher fühlt, möchte er Peters Meinung als Fachmann dazu hören. Die Vermischung von dienstlichen und privaten Belangen ist nach seinen Wertvorstellungen unproblematisch. Das Verhalten von Peter empfindet er als Affront. Er hat Peter eingeladen und wollte mit ihm reden. Er empfindet es als unhöflich, dass Peter sich so schnell verabschiedet und ihm nicht helfen möchte.

#### Peter

Peter nimmt die Einladung an, als der Falls Hassan für ihn abgeschlossen ist. Er möchte und darf Dienstliches und Privates nicht miteinander vermischen. Er möchte sich nicht den Anschein geben, Hassan zu bevorzugen. Als Hassan ihn nach Hilfe für den Antrag der Mutter fragt, fühlt er sich überfordert und ausgenutzt.

### Der Konflikt

Der Ablauf des Konflikts

- Peter wird von Hassan zum Essen eingeladen.
- Nach Abschluss des dienstlichen Verhältnisses nimmt Peter die Einladung an.
- Hassan bittet Peter um seine Hilfe beim Ausfüllen der Formulare.
- Peter fühlt sich überrumpelt und verlässt die Wohnung.

In dem oben aufgeführten Beispiel kommt es zum Problem, da unterschiedliche Auffassungen von privatem Bereich und beruflichem Bereich aufeinander treffen.

Peter befindet sich in Bedrängnis, weil er durch Hassans Aufforderung, ihm bei dem Ausfüllen der Formulare zu helfen, in einen Gewissenskonflikt gerät. Er darf solche beratende Tätigkeiten nicht ausüben.

Hassan dagegen sieht in der Frage nach Unterstützung einen normalen Akt der Hilfsbereitschaft. Die beiden sind Nachbarn und Hassan benötigt Hilfe.

### Handlungsalternativen

- Peter erklärt, dass er sehr gerne helfen würde. Aber er darf dienstliches und privates nicht vermischen. Hassan kann ihn morgen im Büro die Papiere zeigen. Dann können sie sich ansehen. Außerdem erklärt Peter, dass die Ämter immer auch eine Beratungspflicht haben.
- Peter schaut sich die Papiere an und gibt Tipps beim Ausfüllen. Er verweist den Fall im Büro aber an einen anderen Kollegen, da er nicht befangen sein möchte.
- Ihr Vorschlag?

### Themeninfo

Private und berufliche Bereiche werden in Gesellschaften oft unterschiedlich stark voneinander getrennt. In Deutschland werden behördliche Vorgänge in der Regel unabhängig von privater Ebene rein institutionell angegangen. So sind Merkmale einer Verwaltungskultur in Deutschland z.B. die Regelgebundenheit der Amtsführung, genau abgegrenzte Kompetenzbereiche, die Aktenmäßigkeit der Verwaltung ebenso wie die Unpersönlichkeit der Amtsführung.

In anderen Ländern gelten oft andere Merkmale. Behördliche Vorgänge werden nicht selten auf persönlicher Ebene geregelt. Die Aktenmäßigkeit einer Verwaltung in Deutschland kann daher zu Befremdungen und Missverständnissen führen. Oft ist es schon Inländern unverständlich, warum sie eine Vielzahl von Formularen ausfüllen müssen.

## 3.6 Beispiel: Nichts wie Urlaub!

Ismail arbeitet bei der Stadt im öffentlichen Dienst. Er möchte seinen Urlaub geblockt nehmen und sechs Wochen nach Istanbul fahren. Bisher hat er vor allem Kurzurlaube dort gemacht. Diesmal jedoch möchte er mit dem Auto fahren, um den Eltern einige Möbel mitzubringen. Diese waren vor einem halben Jahr, als Ismails Vater in Rente ging, zurück in die Türkei gezogen und hatten einen Teil ihrer Möbel zunächst bei Ismail untergestellt. Für die Fahrt braucht er aber einige Tage.

Er spricht deswegen mit dem Personalamt. Die zuständige Kollegin für die Genehmigung des Urlaubs ist Yasmin. Ismail erklärt ihr sein Anliegen: „Ich möchte gerne in die Türkei fahren. Dazu brauche ich aber sechs Wochen am Stück Urlaub. Sonst lohnt sich die Fahrt nicht.“

Auf Yasmin Schreibtisch liegen einige Urlaubsanträge für die Zeit. Gerade die längeren Urlaube führen immer wieder zu Problemen in der Verwaltung. Erst vor kurzem hat sich ein Kollege beschwert, weil ihm ein längerer Urlaub nicht genehmigt wurde, einem ausländischen Kollegen dagegen schon. Es wurde deshalb eine generelle Regelung geschlossen, dass die Urlaube höchstens drei Wochen am Stück betragen dürfen. Sie sagt: „Ich kann es leider nicht genehmigen. Der Urlaub würde in der Ferienzeit liegen. Gerade da sind nur wenige da und wir können nicht sechs Wochen auf Dich verzichten. Außerdem würde dann wirklich jeder zu mir kommen und den ganzen Urlaub auf einmal nehmen. Wenn wir es einmal genehmigen, müssen wir es immer wieder tun.“



Ismail versucht sein Anliegen zu verdeutlichen: „Aber ich will mit dem Auto fahren. Da brauche ich ja für die Fahrt schon etliche Tage – es lohnt sich doch sonst nicht. Sonst fahre ich doch auch immer nur kurze Zeit. Es ist doch nur eine Ausnahme.“

Yasmin kann ihn verstehen, doch es bleibt ihr keine Wahl: „Wir hatten deswegen schon mehrere Anfragen. Deswegen wurde es allgemein geregelt. Ich kann Dir nur drei Wochen Urlaub gewähren. Sonst sind die anderen Kollegen benachteiligt. Die haben auch Familie und wollen in den Urlaub.“ „Aber es ist doch eine Ausnahme!“ versucht es Ismail noch einmal, „Die Eltern der anderen Kollegen wohnen auch nicht mehrere Tagesreisen weit weg. Die fahren um drei Ecken und sind da. Ich will doch nur meine Eltern besuchen.“

### Die Fakten

- Ismail möchte sechs Wochen Urlaub am Stück machen, um seine Eltern in der Türkei zu besuchen.
- Er möchte mit dem Auto fahren und benötigt deswegen für die Fahrt sehr viel Zeit.
- Yasmin ist an die Regelung gebunden, nach der nur drei Wochen Urlaub am Stück genehmigt werden dürfen.

### Situation aus Sicht der Beteiligten

#### Ismail

Ismail weiß, dass seine Eltern sehr unter der Trennung der Familie leiden. Deshalb möchte er den Aufenthalt bei ihnen so lange wie möglich gestalten. Er hofft, dass Yasmin eine Ausnahme bei der Urlaubsregelung macht.

#### Yasmin

Yasmin ist an die Regelung gebunden, die Urlaub auf drei Wochen beschränkt. So sehr sie Ismail auch verstehen kann, kann sie aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnis keine Ausnahme machen.

### Der Konflikt

In dem vorgestellten Beispiel treffen die Interessen des Unternehmens nach einer einheitlichen Regelung und das Bedürfnis des Mitarbeiters nach einem längeren Urlaub aufeinander.

In vielen Unternehmen werden gesonderte Urlaubsregelungen für ausländische Kollegen oder Kollegen mit Migrationshintergrund getroffen. Für sie ist es aufgrund der langen Reise meist wichtig, einen langen Urlaub am Stück zu bekommen.

### Handlungsalternativen

- Ismail findet einen Kollegen als Vertretung, der in diesem Jahr nicht in den Urlaub fahren möchte, dafür aber länger im nächsten Jahr. Yasmin genehmigt den sechswöchigen Urlaub unter der Bedingung, dass Ismail im nächsten Jahr nicht in den Ferien Urlaub macht und den Kollegen, der dann lange unterwegs ist, vertritt.
- Die Regelung wird konkretisiert und Yasmin damit ein Handlungsspielraum eingeräumt. Nun kann sie in Härtefällen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen.
- Ihr Vorschlag?

### Themeninfo

Die Berücksichtigung der besonderen Interessen bei der Urlaubsplanung kann dazu führen, dass Mitarbeitende mit Migrationshintergrund sich in der Verwaltung oder dem öffentlichen Betrieb stärker anerkannt fühlen. Dies kann zu einer verstärkten Integration in die Verwaltung oder den öffentlichen Betrieb führen.

Viele Unternehmen und Verwaltungen haben sich in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geeinigt, bei Urlaubsregelungen die besonderen Bedürfnisse von MigrantInnen zu berücksichtigen.

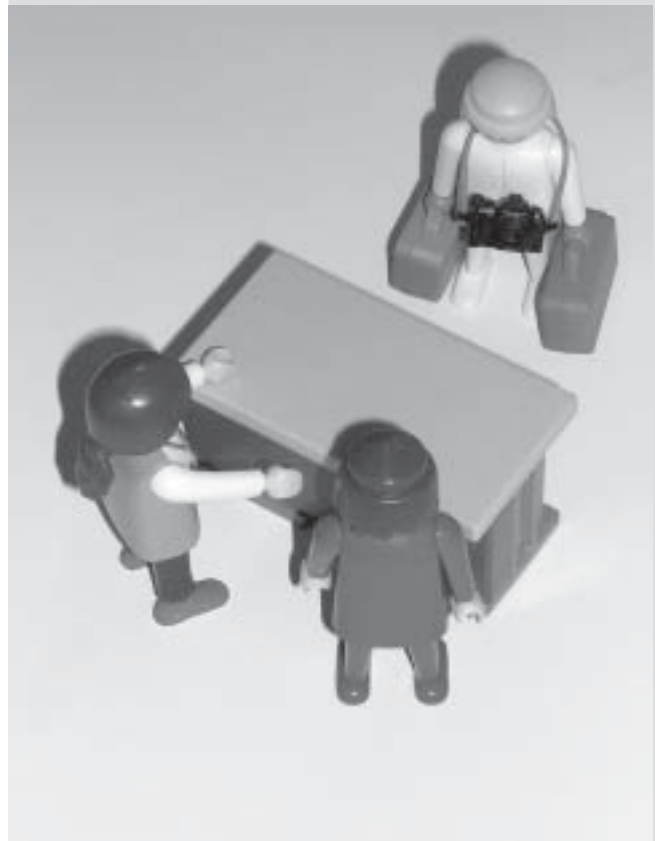
Da Beschäftigte an Anweisungen gebunden sind, gehört es zur Personalführung, Handlungsspielräume zu geben, um den Mitarbeitenden einen Raum für Entscheidungen zu geben.

## 3.7 Beispiel: Einmal hin und zurück, bitte

Juri, ein Tourist aus Moskau, kommt an den Fahrkartenschalter und möchte eine Fahrkarte kaufen. Deutsch kann er nicht, aber er versucht, sich mit Gesten und einigen Brocken Englisch verständlich zu machen. Dagmar bedient heute am Schalter. Etwas abseits von der Szene steht Katharina. Sie ist Dagmars Vorgesetzte und Aussiedlerin aus Kasachstan. Als sie bemerkt, dass Juri russisch spricht, spricht sie ihn an und dolmetscht für Juri. So bekommt Juri seine Karten. Als Dagmar die Fahrkarte für Juri herüber schiebt, schaut dieser auf Dagmar und sagt etwas zu Katharina. Daraufhin lachen beide. Er nimmt die Fahrkarte und will gehen. Dagmar sagt zu Katharina: „Wir sind hier in Deutschland. Hier wird deutsch gesprochen!“ Juri fragt Katharina, was Dagmar gesagt hat.

### Die Fakten

- Juri möchte eine Fahrkarte kaufen.
- Juri spricht kein Deutsch.
- Dagmar spricht kein Russisch.
- Katharina dolmetscht für Juri.
- Juri und Katharina lachen über etwas, was Dagmar nicht verstanden hat.



### Situation aus Sicht der Beteiligten

An dem Konflikt beteiligt sind der Tourist aus Moskau Juri, Dagmar bei der Juri eine Fahrkarte kaufen möchte und ihre Vorgesetzte Katharina, die russisch spricht.

#### Juri

Juri ist ein Tourist in Deutschland. Er ist heute Morgen mit dem Flugzeug aus Moskau angekommen und versucht nun, mit der Straßenbahn zum Hotel zu kommen. Zwar hat das Hotel ihm eine Wegbeschreibung auf Englisch geschickt, er versteht sie aber nicht. Er ist sehr froh, als Katharina ihm hilft. Als er die Fahrkarte bekommt, bemerkt er zu Katharina: „Nun bin ich doch in dem kleinen Deutschland verloren gegangen.“

#### Katharina

Katharina hat gemerkt, dass Juri Probleme hatte, sich verständlich zu machen und möchte helfen. Sie fühlt sich von der Bemerkung von Dagmar angegriffen. Es ist wie ein Vorwurf, der ihr gemacht wurde.

#### Dagmar

Es gab zwar Verständigungsprobleme, aber Dagmar hatte schon verstanden, dass Juri eine Tagesfahrkarte wollte. Als sich Katharina einmischt und Juri und sie auf Russisch reden, hat sie das Gefühl, ausgeschlossen zu werden. Sie findet es sehr unhöflich, dass die beiden sich auf Russisch unterhalten und sie damit ausgrenzen. Als die beiden dann noch lachen und sie anschauen, glaubt sie, die beiden würden über sie lachen.

### Der Konflikt

Der oben aufgeführte Konflikt entwickelt sich, weil Dagmar der Unterhaltung nicht folgen kann. Da sie nicht weiß, über was gesprochen wird, ist sie vom Gespräch und Verlauf der Unterhaltung ausgeschlossen. Dies führt in diesem Fall zu Missverständnissen, die beide Seiten betreffen. Dagmar glaubt, sie werde ausgelacht und Katharina fühlt sich durch die Aussage von Dagmar diskriminiert. Ein Konflikt auf der Beziehungsebene entsteht.

### Handlungsalternativen

- Katharina könnte auch für Dagmar übersetzen, was Juri gesagt hat. Sie wäre so in die Unterhaltung einbezogen.
- Dagmar sieht die Mehrsprachigkeit ihrer Kollegin als Vorteil. Demnächst wird sie ihre Dienste öfter in Anspruch nehmen, wenn es Verständigungsschwierigkeiten gibt.
- Ihr Vorschlag?

### Themeninfo

In Deutschland leben viele Spätaussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion, Polen, Rumänien, der ehemaligen Tschechoslowakei und dem ehemaligen Jugoslawien. Bereits seit 1952 kommen Aussiedler, Nachfahren von Deutschen, die in diese Gebiete ausgewandert sind, zurück nach Deutschland. Seit dem Zusammenbruch des Ostblocks ist ihre Zahl stark gestiegen. Während in den Jahren vor 1990 vor allem AussiedlerInnen aus Polen und Rumänien kamen, kommen heute vor allem SpätaussiedlerInnen aus den ehemaligen GUS-Staaten. SpätaussiedlerInnen müssen in einem Aufnahmeverfahren, das meist am Wohnsitz des Antragstellers läuft, ihre Abstammung, ihre kulturelle (vor allem sprachliche) Wurzeln und ihre Verbundenheit mit dem deutschen Volkstum nachweisen. Wenn das Verfahren erfolgreich abgeschlossen ist, erhalten sie und ihre Ehepartner, die nicht deutscher Abstammung sein müssen, und auch die Kinder einen Aufnahmebescheid. Dieser Aufnahmebescheid wird gleichzeitig mit einem Visum erteilt und berechtigt sie zur Einreise nach Deutschland. Bei Einreise in Deutschland erhalten Spätaussiedler die deutsche Staatsangehörigkeit.

## 3.8 Jetzt aber selber ran! Dieses Beispiel wartet auf Ihre Lösung!

Jamal spricht im Amt vor, weil er eine Verwarnung für „Behinderung eines anderen Verkehrsteilnehmers“ nicht bezahlt hat. Er hatte die Ausfahrt zu einer Garage teilweise blockiert. Jamal erscheint mit seinem Bruder und seinem Nachbarn in die Behörde. Seinem Nachbarn gehört die Garage, vor der er geparkt hat.

Jamal sagt zu Klaus, dem zuständigen Sachbearbeiter: „Das zahle ich nicht, das war falsch!“ Sein Nachbar steht ihm zur Seite: „Er durfte dort parken. Ich bin Zeuge“. Klaus, der Sachbearbeiter, versucht sich ein Bild von der Lage zu schaffen und schaut in die Unterlagen. Der Wagen hat einen anderen Verkehrsteilnehmer blockiert und er sieht aufgrund der Fakten keine Möglichkeit, Jamal Recht zu geben.

„Sie haben einen anderen Verkehrsteilnehmer behindert. Das ist eine Ordnungswidrigkeit – Sie müssen das Bußgeld dafür zahlen.“ Jamal und seine beiden Begleiter verstehen das nicht. Klaus hat doch noch gar nicht alle Fakten gehört. Sie sagen: „Nein, muss er nicht. Es war erlaubt!“ „Was erlaubt ist und was nicht, richtet sich nach den gesetzlichen Bestimmungen. Sie dürfen keine Garage zaparken,“ stellt Klaus klar.

Jamals Bruder greift ein: „Aber ich parke da auch immer. Es ist noch nie ein Problem gewesen.“ Unterstützend sagt Jamals Nachbar: „Es hat noch nie eine Beschwerde gegeben. Wegen mir kann er ruhig dort parken.“ Wieder versucht Klaus die Sachlage darzustellen: „Sie können aber nicht einfach vor einer Garage parken, die Ihnen ganz offensichtlich nicht gehört. Mag ja sein, dass dort öfter jemand steht und nicht aufgeschrieben wird. Aber trotzdem dürfen Sie dort nicht parken.“ „Doch!“, ruft der Nachbar, „er stört doch nicht. Jeder weiß, dass es Jamals Wagen ist – ich kann doch dann Bescheid sagen!“

Alle Beteiligten sind inzwischen recht laut und aufgeregt geworden und reden durcheinander. Klaus möchte den Sachverhalt in Ruhe klären und fordert deshalb Jamals Begleitern auf: „Warten Sie draußen. Sie sind nicht unmittelbar beteiligt. Ich muss erst einmal hören, was der Fahrzeugführer zu sagen hat.“ Jamal springt auf. „Sie behandeln mich ungerecht. Wenn die beiden gehen müssen, gehe ich auch.“

Überlegen Sie einmal selbst, wie dieser Konflikt entstanden ist und welche Handlungsalternativen es gegeben hätte. Das nachfolgende Frageraster soll Ihnen dabei zur Hilfe stehen:

1. Was sind die relevanten Fakten?
2. Wer ist beteiligt?
3. Welche Beziehungen zwischen den beteiligten Personen bestehen?
4. Welche Motive und welche Gefühle könnten das Handeln der Beteiligten beeinflusst haben?
5. Was sind die jeweiligen Positionen und Interessen der Beteiligten?
6. Welche Rollen werden den beteiligten Personen zugeschrieben?
7. Worum geht es in dem Konflikt?
8. Wie lief der Konflikt ab?
9. Welche Werte spielen in dem Konflikt eine Rolle?
10. Welche Möglichkeiten werden im Konflikt deutlich, die sich für die Lösung nutzen lassen?







## 4. Handlungsleitlinien

Interkulturelle Öffnung birgt für Verwaltungen und Betriebe die Chance, bestehende Vielfalt zu nutzen. Menschen mit Migrationshintergrund bringen als Mitarbeitende bestimmte fachliche Qualifikationen (z.B. Bi- oder Mehrkulturalität, Mehrsprachigkeit) mit, die genutzt werden können. Im Kundenkontakt können durch entsprechendes Wissen über interkulturelle Zusammenhänge und Konfliktlösungsstrategien Konflikte vermieden oder leichter gelöst werden.

Zum Schluss dieser Handreichung möchten wir in Kurzform einige Handlungsleitlinien vorstellen, die die tägliche Arbeit erleichtern sollen. Selbstverständlich sind diese verkürzt und geben keinen umfassenden Überblick, dennoch sollen sie eine kleine Hilfe sein.

### Tipps zum Umgang mit Konflikten

- Überlegen Sie: Welche Gründe kann beim Gegenüber vorliegen für sein Handeln? Welche Gefühle könnten sein Handeln beeinflussen?
- Machen Sie sich deutlich: Welche Auswirkungen hat mein Handeln auf mein Gegenüber?
- Machen Sie sich bewusst, welche Machtverteilung im Gespräch herrscht. Überlegen Sie – inwieweit hängt mein Gegenüber von mir ab?
- Fragen Sie nach: Wurden Sie wirklich verstanden?
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation!
- Nutzen Sie gegebenenfalls Bildsprache: Manche Sachverhalte lassen sich auch aufmalen!
- Trennen Sie Probleme von der Herkunft der Person!

### Überlegungen zum Umgang im gesamten Betrieb / Verwaltung

- Geben Sie den Beschäftigten klare Handlungsanweisungen oder -spielräume! So können Unsicherheiten vermieden werden.
- Angestellte mit Migrationshintergrund bieten viele Potenziale: Nutzen Sie diese Möglichkeiten und schreiben Sie Stellen aktiv auch für Menschen mit Migrationshintergrund aus.
- In der Weiterbildung sind Menschen mit Migrationshintergrund häufig unterrepräsentiert. Berücksichtigen Sie dies bei der Planung der Weiterbildungsmöglichkeiten und sorgen Sie für eine direkte Ansprache
- Einstellungstest sind fast immer kulturspezifisch ausgelegt und verhindern so kulturelle Vielfalt in Unternehmen. Schauen Sie sich den Einstellungstest Ihrer Verwaltung / Ihres Betriebes daraufhin an.
- Interkulturelle Öffnung ist eine Querschnittsaufgabe. Binden Sie Überlegungen zur interkulturellen Öffnung in Ihr Gesamtkonzept ein.

## 5. Weitere Informationen

### Andere Länder – andere Sitten? Trainings und Seminare interkulturell

Das DGB Bildungswerk bietet Beratung und Trainings zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Konfliktmanagement an. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich in Trainings zum Konfliktlotsen und Mediator weiterzubilden.

Neben Trainings, die für alle Gruppen offen sind, bietet das DGB Bildungswerk auch speziell auf Verwaltungen und Unternehmen zugeschnittene Trainings an.

Hintergrundwissen über andere Länder, die Situation von MigrantInnen in Deutschland, Informationen über die Chancengleichheit in der Arbeitswelt und vieles mehr bieten Seminare des DGB Bildungswerk.

So informiert z.B. das Seminar „Islam in der Arbeitswelt“ über Glaubensrichtungen des Islam, grundlegende Rechte von Arbeitnehmenden in islamischen Ländern, Muslimen als Arbeitnehmende in Deutschland und über islamische Organisationen. Weitere Seminare sind länderkundlich ausgelegt, etwa mit Informationen über Polen oder die Türkei.

Im Seminar „Chancengleichheit im Betrieb“ erarbeiten und erproben Sie Handlungsmöglichkeiten für die Praxis.

In „Mit Recht gegen Diskriminierung – Vom Amsterdamer Vertrag bis zur Betriebsvereinbarung“ erfahren Sie Sach- und Hintergrund-

informationen zu rechtlichen Grundlagen der Antidiskriminierungsarbeit in Betrieb und Gesellschaft.

Alle unsere Trainings und Seminare finden in der angenehmen Atmosphäre unserer Bildungszentren statt. Diese bieten neben den klassischen Hotelansprüchen weitere Möglichkeiten für sportliche Aktivitäten und Erholung in landschaftlich reizvoller Lage (wie z.B. am Starnberger See, Hattingen oder im Vogtland) oder im städtischen Ambiente (wie z.B. in Hamburg oder Berlin)

Sie finden einen Überblick über unsere Seminare und Trainings in unserem aktuellen Bildungsprogramm und unter: [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de) und unter [www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)

Wir beraten Sie gerne zu Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung in Ihrem Unternehmen, Ihrer Verwaltung und stimmen ein spezielles Angebot auf Ihre Bedürfnisse ab!

### Infos vom Fernsessel aus!

Nutzen Sie die Möglichkeiten, die Ihnen Filme bei der Vermittlung von Themen zu Migration und interkulturelle Beziehungen bieten. Im Filmverleih des DGB Bildungswerk finden Sie von Spielfilmen über Dokumentationen zahlreiche Möglichkeiten, Ihr Wissen zu erweitern. Wollten Sie z.B. schon immer Deutschland aus der Sicht von

Ausländern erleben? Oder Hintergrundinformationen zum Islam erhalten? Oder etwas über die Geschichte der Migration nach Deutschland erfahren? Dies und mehr unter: [www.migration-online.de/filmverleih](http://www.migration-online.de/filmverleih)



## Und jetzt bitte noch mal schriftlich!

Manchmal möchte man einiges in Ruhe nachlesen. Deshalb haben wir für Sie zahlreiche Informationen als Broschüre veröffentlicht. Da geht es z.B. kurz und knapp darum, welche Möglichkeiten der doppelten Staatsbürgerschaft geboten werden oder wie Chancengleichheit in Unternehmen verankert werden kann.

Sie möchten KollegInnen oder KundInnen informieren? Gerne überlassen wir Ihnen größere Stückmengen zum Auslegen. Beispielsweise einen Ratgeber, der in kleinen Schritten die Einbürgerung vorstellt. Eine Übersicht über unsere Publikationen erhalten Sie unter [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de). Oder rufen Sie uns an - wir beraten Sie gerne darüber, welche Publikationen Sie nutzen können!

## Zur Nachahmung empfohlen!

Gute Ideen, alle zur Nachahmung im eigenen Betrieb oder Verwaltung empfohlen, bietet das Good Practice-Center auf [migration-online.de](http://migration-online.de). In ihm werden Aktivitäten, die vom Benefiz-Fußballspiel bis zur Konzernbetriebsvereinbarung reichen, auf-

gezeigt. Wenn Sie Anregungen suchen, interkulturelle Öffnung an ihrem Arbeitsplatz zu verankern, sind Sie hier genau richtig. Wenn Sie selbst schon aktiv sind – geben Sie ihr Wissen weiter und informieren Sie uns! Wir berichten in der Datenbank gerne über die noch so kleinste Aktivität! Sie finden das Good Practice Center unter [www.migration-online.de/good-practice-center](http://www.migration-online.de/good-practice-center)

## Auf ins Netz!

Alle Aktivitäten des Bereichs Migration und Qualifizierung vom Seminar bis zur Broschüre, Hintergrundinformationen, Gesetzestexte,

Statistiken und vieles mehr finden Sie gesammelt auf unserer Internet-Seite [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

## 6. Zum Weiterlesen

Auernheimer, Georg, Einführung in die interkulturelle Erziehung, Darmstadt 1995.

Berth, Hendrik; Esser, Ulrich, Miteinander reden: Kommunikationsprobleme von Ausländern und deutschen Behörden, hg.v. Institut für Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie, Dresden 1997.

Chancengleichheit braucht Aktivität – Anti-Diskriminierung in der Arbeitswelt (Dokumentation, Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt, Nr. 21), hg.v. DGB-Bildungswerk, Düsseldorf 2003; [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

Faires Miteinander. Leitfaden für die interkulturelle kompetente Kommune 2012, hg. Servicestelle Kommunen in der Einen Welt/InWent gGmbH, Bonn 2003.

Für Demokratie und Toleranz in der Arbeitswelt – Sozialpartner sind aktiv! Betriebsvereinbarungen für Chancengleichheit und gegen Diskriminierung. Materialien für die betriebliche Praxis, hg.v. Bündnis für Demokratie und Toleranz, Berlin 2003. [www.buendnis-toleranz.de](http://www.buendnis-toleranz.de)

Gleichbehandlung oder positive Diskriminierung? Betriebliche Modelle der Integration von ArbeitnehmerInnen ausländischer Herkunft (Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt, Nr. 5), hg.v. DGB Bildungswerk 2002. [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

Greif, Siegfried, Migration und implizites kulturelles Lernen in der Ausländerbehörde, in: Jochen Oltmer (Hg.), Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS-Schriften, Bd. 11), Osnabrück 2002, S. 135-156.

Heidari, Mohammad, Deeskalation und Gewaltprävention durch interkulturelle Verständigungsarbeit am Beispiel der Migranten/-innen aus muslimischen Herkunftsländern der BRD, in: Ist Gewaltprävention geschlechtsblind – Prävention von Gewalt und Fremdenfeindlichkeit bei Jungen und Mädchen, hg.v. Bundesarbeitsgemeinschaft Katholische Jugendsozialarbeit, Düsseldorf 2002.

Ders., Lernen durch Konflikte im Kontext des interkulturellen Zusammenlebens, in: Engelbert Münster (Hg.) Forum Religionspädagogik interkulturell, Münster 2002.

Ders., Angebote für Jugendlicher ethnischer Gruppen, in: Praxisforum, Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe, hg.v. Landeszentrum für Zuwanderung NRW, Solingen 2000; [www.lzz-nrw.de](http://www.lzz-nrw.de)

Ders., Martinszug für alle?... oder die Quadratur des Kreises – Islam als Sozialisationsfaktor für muslimische Kinder, in: Vielfalt als Chance, 20 Jahre RAA in NRW, Essen 2000.

Ders., Nur durch einen offenen Kulturdialog, in: Rhein-Reden. Texte aus der Melanchton-Akademie Köln, Köln 1998, S. 67-79.

Mut zur Zivilcourage. Was tun gegen rassistische Bedrohungen und Gewalt?, hg.v. Verein gegen Ausländerfeindlichkeit und Rassismus. Mach' meinen Kumpel nicht an!, Düsseldorf 2003. [www.gelbehand.de](http://www.gelbehand.de)

Riehle, Eckart; Zeng, Matthias, Verständigungsprobleme zwischen Migranten und der Verwaltung in Thüringen, o.O. o.J.

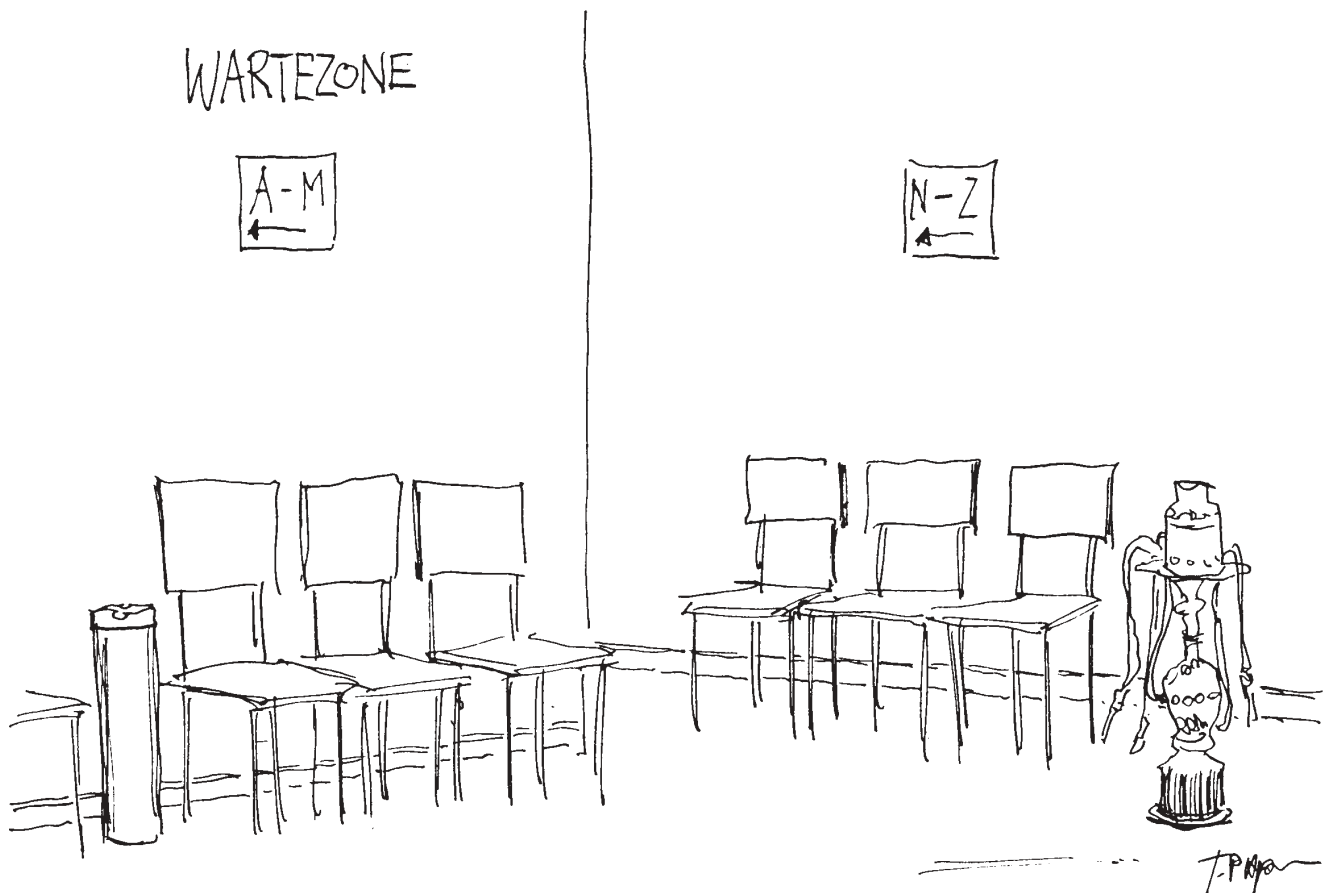
Schulz von Thun, Friedrich, Miteinander Reden. Stärkungen und Klärungen, Reinbek 1981.

Thomas, Alexander, Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996.

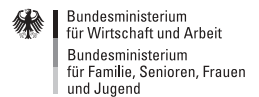
Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien. Migrant/innen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, hg.v. Friedrich Ebert-Stiftung und DGB Bildungswerk, Bonn 2003.

Wer kämpft, kann verlieren – wer nicht kämpft, hat schon verloren! Aktiv gegen Rassismus – Aktionsformen für die Arbeitswelt (Handreichung, Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt, 12), hg.v. DGB-Bildungswerk, Düsseldorf 2002. [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

# In Zukunft?



Gefördert durch:



Die Schriftenreihe Migration & Arbeitswelt wird herausgegeben von:



Bereich Migration & Qualifizierung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211-4301-188  
Fax: 0211-4301-134  
E-mail: [migration@dgb-bildungswerk.de](mailto:migration@dgb-bildungswerk.de)  
[www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)