



HANDREICHUNG

Interkulturelle Kompetenz in der Arbeitsverwaltung

Inhalte, Praxiserfahrungen und Handlungsansätze



84

SCHRIFTENREIHE
MIGRATION UND ARBEITSWELT

Gefördert durch:



Europäischer Integrationsfonds



Interkulturelle Kompetenz in der
Arbeitsverwaltung



Inhalt

Einleitung: Projekt Migube, Hintergrund und Projektziel	04
... optimistisch, dass die Saat aufgeht. Die Beschäftigung mit kultureller Vielfalt ist für die Verwaltung hilfreich!	06
Interkulturelle Bildung in der Verwaltung – Wichtige Indikatoren zur Erfolgsmessung aus Sicht der Evaluation – Interview mit Prof. Dr. Gert Straßer	09
Eindrücke aus einem „typischen“ Training	12
Methoden interkultureller Trainings für die Verwaltung	16
Bei uns werden alle gleich behandelt – oder gibt es Besonderheiten in der Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund?	20
Das hilft! Handlungsmöglichkeiten im interkulturellen Kontext	22
Impressum	27

01





PROJEKT MIGUBE, HINTERGRUND UND PROJEKTZIEL



Das Projekt Migube – Migrantinnen und Migranten besser beraten – nimmt die interkulturellen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Verwaltung und Kliniken in den Fokus. Gute Beratung fußt generell auf gelungener Kommunikation. Nur wer versteht kann zielgerichtet beraten, und nur wer sich verständlich machen kann oder verstanden fühlt, ist in der Lage Beratung anzunehmen und in Handeln umzusetzen. Oft berichten Verwaltungen, dass besonders Menschen, die aus Nicht-EU-Ländern eingewandert sind einen erhöhten Beratungsbedarf haben – sei es aufgrund der größeren religiösen Diversität, sprachlichen Schwierigkeiten, der größeren Schwierigkeiten das deutsche Rechtssystem zu verstehen oder der größeren Diskriminierungserfahrungen. Aber auch Migrantinnen und Migranten aus Nicht-EU-Ländern berichten immer wieder von Missverständnissen oder Schwierigkeiten in Beratungssituationen.

Beraterinnen der öffentlichen Verwaltung als Teil einer Ordnungsbehörde erleben oft, dass es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommt, die aufgrund kultureller und sprachlicher Differenzen, aber auch wegen der Komplexität der verwendeten Fachsprache(n) entstehen. Migrantinnen und Migranten, die als so genannte Kundinnen und Kunden auf Verwaltungsmitarbeitende treffen, erleben Ähnliches und fühlen sich oft nicht wertgeschätzt. In den Veranstaltungen im Rahmen des Projekts Migube wurde aber auch deutlich, dass es gute Ansätze, erfolgreiche Kommunikationshilfen und ressourcenorientierte Beratung in den Verwaltungen gibt. So war im Projekt Migube ein Bereich der Verwaltung besonders wichtig: die Arbeitsverwaltung. Die Jobcenter nehmen eine wichtige Rolle ein als Beratende von Menschen, die arbeitslos oder nicht genügend Geld verdienen, um davon zu leben. In diesen herausfordernden Situationen kommt den Beraterinnen und Beratern eine Schlüsselfunktion zu: Sie sollen partizipativ beraten, mehrere Möglichkeiten aufzeigen und den Betroffenen helfen, Qualifizierungs- und Arbeitsmöglichkeiten zu finden.

Die Teilnehmenden der bisher durchgeführten Veranstaltungen im Rahmen von Migube wurden ganz praxisnah darin geschult, ihr eigenes Kommunikationsverhalten und das der Klientin oder des Klienten in spezifischen Situationen zu reflektieren und zu analysieren. Dadurch wurden die Kommunikationsmissverständnisse deutlich gemacht, kulturelle Besonderheiten sichtbar und Handlungsmöglichkeiten vergrößert. Die Veranstaltungen wurden aus dem Curriculum „Leben und Arbeiten in Vielfalt“ des DGB Bildungswerk heraus entwickelt und lieferten ihrerseits wichtige Erkenntnisse, wie das lernende Curriculum weiterentwickelt werden kann. Was das bedeuten kann ist in dieser Broschüre festgehalten: Interkulturelle Kompetenzen kann man lernen, sie sind wichtig und hilfreich und der Weg dahin kann auch Spaß machen. So kann die Beratung für alle Beteiligten verbessert und Potenziale und Ressourcen können erkannt und wertschätzend aufgegriffen werden.

Das Projekt wird durch Mittel des Europäischen Integrationsfonds gefördert und vom DGB Bildungswerk BUND durchgeführt.

Daniel Weber, Projektleiter Migube

02

... OPTIMISTISCH, DASS DIE SAAT AUFGEHT. DIE BESCHÄFTIGUNG MIT KULTURELLER VIELFALT IST FÜR DIE VERWALTUNG HILFREICH!



Ein Migrant kommt als Kunde zu einer Beratung in ein Jobcenter und bringt gleich noch zwei Bekannte mit. Der Berater murmelt etwas von Massenauflauf, ist ziemlich verunsichert und wickelt das Gespräch irgendwie schnell ab. Fred Schwunk, Teamleiter beim Jobcenter in Siegen, der das Ereignis schildert, sagt auch, dass das kein Einzelfall ist und wohl deutschlandweit immer wieder einmal vorkommt.

Nun könnte man annehmen, dass der Betreffende Sprachschwierigkeiten hat und Übersetzungshilfe braucht. Dafür würde freilich ein Begleiter reichen. Er bringt Vertrauenspersonen mit, weil er bestenfalls begrenztes Vertrauen in die Verwaltung hat und Unterstützung braucht, oder anders formuliert: ist zumindest so verunsichert wie der Berater. Ob das mangelnde Vertrauen nun gerechtfertigt sei oder nicht – so Fred Schwunk – müsse man die Situation akzeptieren. Und: Die eigentlich nicht dazugehörigen Begleiter muss man als Vertrauenspersonen einbeziehen. Und auf einmal ist das Gespräch effektiv.

Das hört sich ganz einfach an und ist es vielleicht auch. Und in Siegen lässt sich kein Berater mehr von einem vermeintlichen Massenauflauf verunsichern. Nun könnte das beim Mittagessen in der Kantine irgendwann einmal ein Thema gewesen sein und jeder ist auf exakt diese Situation vorbereitet. Situationen, die vergleichbar wären, aber eben nicht dieselben, fallen dann durchs gedankliche Raster und erzeugen Verunsicherung. Die Fähigkeit, einen anderen Kontext zu akzeptieren, sich auf einen anderen Kommunikationsstil einzulassen, aber auch die eigene Wahrnehmung zu schärfen und Dinge so zu sehen, wie sie gemeint sind, lässt sich nicht zwischen Hauptgang und Nachtisch in der Kantine lernen, sondern sind Ergebnis interkultureller Weiterbildung – und entsprechend dann der Umsetzung in der Praxis.

Dies ist ein ganz praktischer Grund, warum interkulturelle Fähigkeiten für eine Beratung wichtig sind, sie machen die Situation für alle Beteiligten einfacher.

Ein anderes Motiv ist etwas breiter gefasst: Das Verständnis von Menschen mit Migrationshintergrund und Einheimischen füreinander zu stärken – so Sabine Beine, Integrationsbeauftragte im Kreis Lippe in Nordrhein-Westfalen. Dort beginnt die interkulturelle Weiterbildung gerade. Nicht, dass es größere Probleme im Zusammenleben gegeben hätte, sagt sie, aber natürlich könne man alles verbessern. Sie hat auch den Anstoß für die Trainings gegeben und ist bei der Verwaltungsspitze dabei auf offene Ohren gestoßen.



Eine Besonderheit bei der Zusammensetzung der Menschen mit Migrationshintergrund: Der Anteil der Zuwanderer im Kreis Lippe liegt bei 24 Prozent. Der allergrößte Teil sind Spätaussiedler. Und von denen wiederum ein Großteil Baptisten und Mennoniten. Der Zugang gerade zu dieser strenggläubigen Gemeinschaft gestaltet sich nicht einfach.

Verständnis füreinander erleichtert – so Beine – auch die Arbeit in der Verwaltung. Dies gilt zunächst einmal vor allem für diejenigen, die im Kundenkontakt mit Zuwanderern arbeiten. Die sind bei der interkulturellen Weiterbildung zuerst an der Reihe – und zwar alle. Dass einige geschult werden und die sich dann um Kunden mit Migrationshintergrund kümmern, hält die Integrationsbeauftragte für Unsinn. Eigentlich ist es das Ziel, dass alle Beschäftigten der Verwaltung die Weiterbildung durchlaufen. Das Hindernis dabei sind die nicht gerade üppigen Finanzen. Aber vielleicht – so hofft Sabine Beine – wird es doch irgendwie klappen.

Die Beispiele zeigen: Das Thema interkulturelle Öffnung ist in der öffentlichen Debatte in den letzten Jahren stark in den Vordergrund getreten und taucht auch im Nationalen Integrationsplan als Selbstverpflichtung im Zusammenhang mit öffentlichen Verwaltungen auf.

Eigentlich ist das auch naheliegend. Angesichts der kulturellen Vielfalt, die die deutsche Gesellschaft auszeichnet, ist es nichts Exotisches, interkulturell zu beraten. Allerdings gibt es kein Patentrezept für interkulturelle Beratung, die für alle Verwaltungen gleichermaßen passt. Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung. Der Unterschied ist leicht einsichtig: Ein Gang zum Straßenverkehrsamt ist völlig anders als zum Jobcenter. Bei Letzterem geht es um sehr grundlegende oder gar existenzielle Dinge der Menschen. Das bürdet den Beschäftigten der Arbeitsagenturen und der Jobcenter eine besondere Verantwortung auf – übrigens unabhängig von einem Migrationshintergrund.

Daneben gibt es von Seiten der Politik einen erheblichen Erwartungsdruck, da die Arbeitslosenquote doch eine entscheidende Kennziffer für die soziale Situation einer Gesellschaft ist und ein Indikator für deren Zusammenhalt: Werden alle mitgenommen oder gibt es Gruppen, die abgehängt werden?

In diesem Spannungsfeld arbeiten die Beraterinnen und Berater. Ihr Ziel sei es natürlich, so Hülya Dagdas, Projektkoordinatorin beim Jobcenter Ennepe-Ruhr-Kreis, Menschen in Arbeit zu bringen. Und dabei müsse man sich eben auf die unterschiedlichen Gruppen einstellen. Das fängt mit scheinbar banalen Dingen an. Im Ennepe-Ruhr-Kreis gibt es in der Gruppe der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund auch viele Flüchtlinge bzw. Menschen, die in Deutschland Asyl beantragen. Für viele der Beraterinnen und Berater ist die Gesetzeslage Neuland. Wer hat Anspruch auf Leistungen nach dem SGB II, wer nach dem Asylbewerberleistungsgesetz? Natürlich könne sich jeder durch Nachschlagen kundig machen, aber das kostet Zeit, die oft fehlt. Und die Regelungen ändern sich laufend, zusätzlich gibt es zahllose Ausnahmen. Da ist eine grundlegende Einführung nötig.

Dies ist ein sehr praktisches Beispiel dafür, sich auf eine spezielle Gruppe einzulassen. Ein anderes Beispiel, das Hülya Dagdas schildert, ist ganz anders gelagert. Bei der Vermittlung gehe es auch immer darum zu sehen, in welchen Berufen die Menschen eingesetzt werden können. Und da taucht dann oft der Mechanismus in den Köpfen auf: Wenn jemand die deutsche Sprache



schlecht beherrscht, ist er unqualifiziert. Für sie ist es ein entscheidender Erfolg der interkulturellen Weiterbildung, dass dies überwunden werden konnte. Es wird hingesehen, was die Menschen können und welche Fähigkeiten sie in ihrem Herkunftsland erworben haben. Das hat natürlich auch mit der Frage der Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen zu tun. Da wird sich die Gesetzeslage ja mit Beginn 2012 verbessern.

Auch Sabine Beine setzt einige Erwartungen in das Berufsanerkennungsgesetz, das im März 2012 in Kraft tritt. Allerdings komme das Gesetz 15 Jahre zu spät. Wer jahrelang nicht in seinem Beruf arbeiten konnte, dem fehlt die Praxis. Da helfe die Anerkennung dann auch nicht mehr viel. Bei den Zuwanderern im Kreis Lippe ist die Frage der Berufsanerkennung seit Langem ein Hindernis bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Viele der Spätaussiedler verfügen über beste Qualifikationen, nur werden die in Deutschland bislang nicht anerkannt.

Bei dem Thema Berufsanerkennung tauchen aber auch Schwierigkeiten auf, von denen Fred Schunk berichtet. Auch in Siegen geht es darum, die Menschen so zu beraten, dass sie ihre im Ausland erworbenen Fähigkeiten hier einbringen können. Mit dem Gesetz werde es vielleicht einfacher, Möglichkeiten gab es aber auch bisher. Unterstützung dabei leistet die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung der Arbeitsagentur (ZAV) in Dortmund.

Allerdings gibt es die Vorgabe, dass in der Beratung ein Zielberuf definiert werden soll, in den möglichst schnell vermittelt werden kann. Und dieser Zielberuf liegt natürlich meist unter der vorhandenen Qualifikation. So werde eher die Statistik bedient, als den Menschen angemessen geholfen. Hier sieht Fred Schwunk aber ein Umdenken. In der Debatte um das Gesetz zur Berufsanerkennung ist auch von der Politik immer wieder betont worden, dass in Deutschland vorhandene Qualifikationen brachliegen und gefördert werden müssten. Es werde zunehmend mehr Wert darauf gelegt, Kenntnisse sichtbar zu machen und nötigenfalls an deutsche Standards anzupassen. So gesehen ist auch er optimistisch.

Überhaupt kann man in den Gesprächen mit den Betroffenen den Eindruck gewinnen, dass die vorherrschende Grundstimmung Optimismus ist – was nicht mit eitel Sonnenschein beim Blick auf die aktuelle Situation zu verwechseln ist. Der Optimismus bezieht sich vielmehr darauf, dass die Saat interkulturelle Weiterbildung aufgeht und bei guter Pflege geerntet werden kann. Und – um in dem landwirtschaftlichen Bild zu bleiben –, dass stetig weiter gesät wird, um stetig die Ernte einfahren zu können. Die Ernte ist: Gleichbehandlung, Erleichterung der eigenen Arbeit, Freilegung vorhandener Ressourcen und das eine oder andere mehr, etwa die Veränderung der Verwaltung nach innen.

Mit dem Aufgreifen des Themas interkulturelle Öffnung hat sich in der Behörde schon jetzt etwas verändert – das jedenfalls empfindet Hülya Dagdas so. Der Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung ist offener geworden – nicht durchgehend, aber in vielen Teilen. Dagdas, die selbst einen Migrationshintergrund hat, spürt das vielleicht eher als andere.



03

INTERKULTURELLE BILDUNG IN DER VERWALTUNG

Wichtige Indikatoren zur Erfolgsmessung aus Sicht der Evaluation – Interview mit Prof. Dr. Gert Strasser

Gert Straßer

Herr Straßer, wir wollen über interkulturelle Bildung in der Verwaltung reden und über Erfolgsmessung aus Sicht der Evaluation. Vorweg die Frage: Wozu eigentlich Evaluation? Ist das Notenverteilung?

Natürlich nicht. Eine Evaluation dient unterschiedlichen Zielen. Zunächst hat der Auftraggeber ein Interesse daran zu erfahren, wie seine Produkte von einer neutralen Außensicht, durch eine externe Evaluation, bewertet wird, also ob bzw. wie mit dem Projekt anvisierte Ziele erreicht werden. Ein weiterer Aspekt ist die laufende Verbesserung der Produkte des Auftraggebers und die Sicherung der Nachhaltigkeit. Schließlich sind da die Mittelgeber, in diesem Fall die EU mit dem Europäischen Integrationsfonds. Sie wollen wissen, wie die finanzierten Produkte umgesetzt und wie sie durch die Teilnehmenden angenommen werden, was auch der Verbesserung von Maßnahmen dient. Und nicht zu vergessen: Da die EU mit Steuergeldern arbeitet, besteht auch eine Verantwortung gegenüber dem Steuerzahler.

Gert Straßer

Zur interkulturellen Bildung. Die Begriffe wirbeln da ja oft etwas durcheinander. Kannst du bitte knapp interkulturelle Bildung und interkulturelle Kompetenz voneinander abgrenzen.

Interkulturelle Bildung ist ein Oberbegriff, unter dem unterschiedliche Bereiche des interkulturellen Arbeitens zusammengefasst werden. Dazu gehören z.B. Elternarbeit, Erwachsenenbildung, Sprachförderung, Konzeptentwicklung/Umsetzung (was dann interkulturelle Öffnung ist) und „interkulturelle Kompetenz“. Die interkulturelle Kompetenz nimmt in diesem Zusammenhang eine Sonderstellung ein, weil sie einerseits eine Bildungsaufgabe ist, also schwerpunktmäßig kognitive Ebenen berührt, andererseits auch auf eine Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen und auf eine Veränderung von Haltungen und Einstellungen abzielt.

Gert Straßer

In welchen Handlungsfeldern sind nun interkulturelle Bildung und interkulturelle Kompetenz von Bedeutung?

Interkulturelle Bildung ist in allen Handlungsfeldern relevant, in denen es um die Vermittlung von Wissen geht, das in kulturell vielfältigen Gesellschaften zum Verständnis eines gelingenden Miteinanders hilfreich ist. Zur Veranschaulichung: Lehrer, z.B. in Haupt- und Realschulen, kommen immer wieder in Konflikte mit SchülerInnen aus Migrationsfamilien. Die Konflikte können sehr unterschiedlich sein. Anerkennungskonflikte lassen sich z.B. an solchen Äußerungen festmachen: „Krass Alter, der behandelt mich wie'n Dreck, Scheiß Rassist.“ In den meisten Fällen führen solche Äußerungen dazu, dass die gemeinsamen Arbeitsabläufe, der Unterricht, gestört und erschwert wird. Ähnliche Konflikte kennen Mitarbeitende in den Ausländerbehörden oder den

03

Jobcentern. Die Folge solcher Konflikte ist, dass 1. die Energie, die für die Bearbeitung des Konfliktes erforderlich ist, der eigentlichen Arbeit mit den Zielgruppen nicht zur Verfügung steht, also die Arbeitsleistung sinkt und 2. dass die MitarbeiterInnen sich individuelle Erklärungen für diese Konflikte zurechtlegen. Dafür greifen sie häufig auf Stereotype und Vorurteile zurück, die ihnen durch die Medien angeboten werden und reproduzieren so ein Bild von ihren Kunden oder SchülerInnen, das mit „integrationsunwillig“, „frauenfeindlich“, „machohaft“ usw. konnotiert wird. Hier setzt nun die interkulturelle Bildung an. Sie schafft durch grundlegende Informationen zur Zuwanderungsgeschichte, zu Kulturmodellen, zu Integrationsmaßnahmen des Bundes und der Länder, zu Forschungsergebnissen aus dem Bereich „Integration, Alltagsleben von Muslimen“ usw. zunächst ein Basiswissen, aus dem heraus eine differenziertere Sichtweise der Geschichte von Zuwanderung in der BRD und dem Umgang damit sowie den Integrationsverläufen ermöglicht wird.

Interkulturelle Kompetenz ist ein weiterer Schritt, mit dem an den Haltungen, Stereotypen, Einstellungen usw. gearbeitet wird. Ziel ist es, Einstellungsänderungen zu erreichen. Die Methoden zur Zielerreichung sind z.B. interkulturelle Trainings.

Was heißt das nun konkret auf Verwaltungen bezogen?

Gert Straßer

Das lässt sich nicht generell beantworten. Verwaltungen haben sehr unterschiedliche Organisationsabläufe und jeweils ganz eigene Logiken in ihrer Arbeit. MitarbeiterInnen von Justizbehörden, Strafvollzug oder Polizei müssen sich anderen interkulturellen Herausforderungen stellen als ihre KollegInnen in den Ausländerbehörden, Jobcentern, Schulen oder Kfz-Ämtern.

Neben diesen unterschiedlichen Logiken der Organisationen gibt es aber auch Gemeinsamkeiten. Im Bereich der interkulturellen Kompetenz ist z.B. die Vermittlung der Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz für alle relevant, also das Aushalten von Widersprüchen zwischen dem eigenen und einem fremden Wertesystem, die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Gemeinsam ist allen auch die Auseinandersetzung mit der Frage, was „Kultur“ ist, also welchen Einflüssen Gesellschaften mit kultureller Vielfalt zu begegnen haben.

Das DGB-Bildungswerk Bund e.V. hat übrigens ein Curriculum entwickelt – „Arbeiten und Leben in kultureller Vielfalt“ – in dem diese unterschiedlichen organisationsbezogenen Anforderungen zusammengefasst sind.

Wie eine passgenaue Schulung im Bereich der interkulturellen Kompetenz aussehen muss, ergibt sich aus einer Beratung der jeweiligen Organisation. Dabei werden vorhandene Erfahrungen und vorhandenes Wissen der MitarbeiterInnen und Bedürfnisse nach einer speziellen Qualifizierung abgeglichen und in einem Trainingspaket zusammengestellt. Das bietet für die Organisationen eine Chance, Trainings nicht pauschal einzukaufen, sondern den MitarbeiterInnen in ihren Erfahrungen und ihren Wünschen gerechter zu werden.



Das heißt: Trainings müssen an Erfahrungen und den jeweiligen Tätigkeiten anknüpfen bzw. darauf ausgerichtet sein?

Gert Straßer

Genau. Polizistinnen und Polizisten z.B. werden statistisch gesehen viel häufiger mit konflikthaftem Verhalten konfrontiert als etwa Mitarbeiter im Krankenhaus oder auf dem Kfz-Amt. Besonders in der Auseinandersetzung mit Menschen aus anderen kulturellen Kontexten, kommen sie dabei oft an Grenzen ihres Verstehens der Gründe für deren Verhalten. Im Laufe ihres Arbeitsalltags entwickeln sie Strategien, die ihnen ein möglichst konfliktarmes Lösen der Situation ermöglichen. Das sind Ressourcen, an denen Trainings anknüpfen müssen, die aber auch deutlich machen, dass sie eines speziellen thematischen Zuschnittes bedürfen, um wirksam zu sein.

Wie kann nun der Erfolg von interkultureller Bildung in einer Verwaltung gemessen werden?

Gert Straßer

Flapsig darauf geantwortet: Anhand der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, der Kunden und des Umfeldes. Wenn z.B. eine Verwaltung feststellt, dass die Konflikte nachlassen oder auch der Krankenstand der MitarbeiterInnen zurückgeht, sind das positive Indikatoren.

In einer externen Evaluation werden all diese Aspekte aufgegriffen und überprüft, z.B. durch Gespräche mit Teilnehmenden, mit ExpertInnen, die in diesen Bereichen arbeiten und mit Menschen aus den Zielgruppen. Zusätzlich werden andere Quellen, z.B. Presseberichte oder Statistiken, zur Auswertung herangezogen. Damit kann dem Geldgeber gegenüber eine Aussage über Erfolge gemacht werden. Der entscheidende Erfolg ist jedoch die Praxistauglichkeit der gesammelten Erfahrungen. Und die lassen sich nur mittelfristig, also nach sechs oder zwölf Monaten messen.

Die Erfolge dürfen aber im Behördenalltag nicht wieder untergehen. Stichwort: Nachhaltigkeit.

Gert Straßer

Nachhaltigkeit kann unterschiedlich gesichert werden. Für mich ist eine der gelungensten Sicherungen die Einführung eines Partizipationsgesetzes im Land Berlin. Das ist in §4, Abs.3 festgelegt, dass alle Beschäftigten interkulturelle Kompetenz zu erwerben haben.

Auf der politischen Ebene sind grundlegende Basisarbeit und politisches Engagement wichtig, die sich im Bereich der Verwaltungen z.B. über gewerkschaftliche Interessenvertretungen realisieren lassen.

[Dr. Gert Straßer ist Professor an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt.](#)

04

EINDRÜCKE AUS EINEM
„TYPISCHEN“ TRAINING

Die folgenden Eindrücke wurden von den Trainerinnen und Trainern sehr subjektiv aufgeschrieben und decken exemplarische Lerneinheiten ab. Durch die Eindrücke kann nur ein kleiner Teil des Trainings dargestellt werden – für das bessere Verständnis von interkulturellen Trainings kann aber gerade das wichtig sein. Die Trainings dauern meist zwei Tage, drei Tage oder zweimal zwei Tage mit einer Unterbrechung von einem Monat.

Ein Morgen in Nordrhein-Westfalen, die Gruppe von fünfzehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist bunt gemischt und besteht aus Beratern und Beraterinnen eines Jobcenters – sowohl aus dem Bereich Vermittlung als auch aus der Leistungsabteilung. Nach einer ersten Kurzvorstellung steigen wir direkt in das Thema ein und beginnen mit der Übung ‚Geschichte meines Namens‘. So erfahren die Teilnehmenden zum Beispiel, dass der Name Lucie aus dem osteuropäischen Raum stammt und daher nicht weich wie im Französischen gesprochen wird sondern eher hart, als würde der Name mit Z geschrieben. Und auch etwas über die heilige Lucia, den heiligen Daniel oder die Wortbedeutung der anderen Namen. So werden reihum Geschichten erzählt. Der Name des oder der Anderen aber auch der eigene Name erzählt so viel. Es geht um Aussprache, Bedeutung, Heiratsgeschichten, Geburtsnamen, regionale Herkunft, Wanderung des Namens, Familiengeschichten, politische Hintergründe, Assoziationen mit dem Namen und eben auch um die eigene Identität.

Der Transfer in den eigenen Arbeitsalltag fällt da nicht schwer, da der Name das ist was man immer zuerst von den Kundinnen und Kunden – so werden die zu Beratenden in den meisten Jobcentern genannt - erfährt. Hierüber kann ein erster Kontakt stattfinden und ein respektvoller Umgang miteinander eingeleitet werden.

Zitat

„Wenn ich die Kunden frage, wie ihr Name genau ausgesprochen wird, ob ich den richtig ausspreche, dann ist das schon einmal ein ganz anderer Anfang. Da kann man dann vielleicht auch ein bisschen weiter über den Namen reden.“

Zitat

„Manchmal weiß man auch nicht ob das der Vorname oder der Nachname ist, dann kann man schon mal fragen und sich das erklären lassen. Gleichzeitig kann man auch erklären wie das bei dem eigenen Namen ist.“

Auch über die Rolle des Namens bei Diskriminierungserfahrungen wird diskutiert: Bewerberinnen und Bewerber mit „ausländisch“ klingendem Namen werden immer noch häufiger abgelehnt in Bewerbungsverfahren als „mitteleuropäisch“ klingende. Die Beratenden können hier einige Fälle nennen.

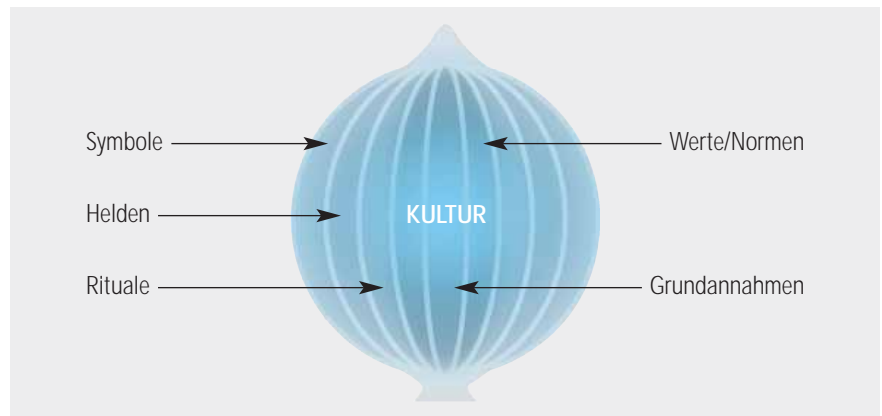
Etwas später geht es dann weiter mit der ersten Beschäftigung mit dem Kulturbegriff. Auf dem Boden des Raumes liegen verschiedene bunte Karten mit Begriffen: Bier, Essen, Pünktlichkeit,



Werte. Die Teilnehmenden gehen durch den Raum und sollen einen Begriff wählen, der für sie zum Kulturbegriff gehört. In der großen Runde entspannt sich bald darauf ein bunter Strauß an Vorstellungen und Ideen, wer was aus welchem Grunde mit Kultur verbindet. Da werden Augenbrauen hochgezogen und Stirnen gerunzelt, aber auch gelacht und genickt. Deutlich wird, dass es nicht so einfach und linear ist mit dem Kulturbegriff sondern eher recht vielfältig und komplex.

Um diese Komplexität wieder ein Stück weit zu reduzieren und strukturieren werden verschiedene wissenschaftliche Beschreibungsversuche von Kultur dargestellt und gemeinsam mit den Teilnehmenden erfahren. Darüber findet auch eine starke Reflektion über die eigenen Bilder und Vorstellungen statt. Ein Einstieg ist ein Zwiebelmodell

Grafik



Nach diesem Modell gibt es sichtbare und weniger sichtbare Aspekte von Kultur wie z.B. auf der äußeren Ebene der Symbole: Kleidung, Essen etc. und auf der innersten und damit am wenigsten sichtbaren Ebene der Werte wie z.B. Ordnung, Recht auf Individualität oder Familienzusammenhalt um nur einige zu nennen.

Im Training versuchen wir die Zwiebel für ‚die deutsche Kultur‘ auszufüllen und sofort entspannt sich eine lebhaft Diskussion darüber, ob es überhaupt möglich ist, eine Zwiebel für eine „Nationalkultur“ auszufüllen. Der Eine will Werte wie Pünktlichkeit und Ordnung in der Zwiebel stehen sehen, die Andere – deutlich jüngere Teilnehmerin – kann sich bei der Pünktlichkeit so gar nicht wiederfinden. Das passiert auf allen Ebenen. Ist der Döner jetzt typisch Deutsch, oder eher typisch Berlinerisch, gehört die Kuckucksuhr zu den Symbolen, oder eher nicht. Sauerkraut und Eisbein bayrisch oder deutsch, oder deutsch weil bayrisch.

Es wird diskutiert und gestritten, überlegt, angenommen und wieder verworfen. Koalitionen formen sich, gegensätzliche Positionen werden deutlich. Da fällt auf, dass sich die Dinge in der Zwiebel verändern. Sie verändern sich zum Beispiel mit der Nähe bzw. Entfernung mit der man auf eine Kultur schaut.

Zitat

„Je weiter man weg ist von Deutschland, desto mehr gehört die Kuckucksuhr zu Deutschland. Wenn man zum Beispiel einen Japaner fragt, der vielleicht auch noch nie in Deutschland war, nennt er vielleicht diese Uhr. Für mich hingegen ist das nicht typisch Deutsch, sondern eher Schwarzwald.“

04

Zitat

Die Teilnehmenden diskutieren auch über den Kontext: geht es um so etwas wie eine Nationalkultur um die kulturelle Praxis in meiner Familie, meinem Jobcenter, meinem Arbeitsbereich oder mein ganz individuelles Freizeitverhalten.

„Das ist ja was ganz anderes, also wenn ich jetzt so schaue, dann ist Pünktlichkeit ja schon wichtig. Bei mir vor allem in der Arbeit, hier im Jobcenter. Da sind ja auch Termine wichtig, die muss man pünktlich einhalten. Privat ist das bei mir schon anders.“

Auch Veränderungen über die Zeit werden bemerkt. Welche Personen werden als typisch für eine bestimmte Kultur genannt. Goethe, Heidi Klum, Vettel und Frau Merkel. Was würden unsere Großeltern sagen und was unsere Kinder?

Auch (unter)bewusste Zuschreibungen in nationalen Kategorien werden kritisch reflektiert: Wie mache ich das eigentlich bei anderen Menschen? Habe ich da eine solche „Zwiebel“ im Kopf? Wenn ja, wie sieht sie aus? Wie kann ich mit diesen Vorurteilen umgehen?

Es wird deutlich, dass es weitere Wahrnehmungshilfen braucht, um Kultur auf der subjektiven Ebene wirklich wahrnehmen und beschreiben zu können.

Fazit vieler Teilnehmenden ist, dass Kultur eben nichts Statisches, Nationales ist, sondern etwas das sich verändert und beweglich ist. Die Beschreibung von Werten und Symbolen allein reicht ihnen nicht aus. Sie fordern ein Bezugssystem innerhalb verschiedener Kontexte – das wiederum mitbestimmt, ob etwas für die Individuen einer Kultur oder Nation dazugehört. Wie wird entschieden, welche Regeln gelten? Unter welchen Umständen und in welchem Umfeld kann man kulturelle Praktiken beobachten?

Blickt man am zweiten Tag gegen Nachmittag in das Training, dann sieht man Kleingruppen aus drei Personen (beobachtende Position, beratende Position, Kunden- und Kundinnen-Position), die vertieft sind in Rollenspiele, die parallel im Raum ablaufen, d.h. alle reden hoch konzentriert zur gleichen Zeit. Entlastung für die Beratenden, die vor dem Seminar dachten: „Oh nein, bloß kein Rollenspiel bei dem ich alleine vor allen anderen spielen muss!“ Sie sind jetzt ganz vertieft in die eigene Rolle und besuchen als Migrantin oder Migrant eine oder einen Beratenden im Jobcenter.

Gespielt werden Beratungssequenzen, die tatsächlich so passieren könnten. Da stellen sich dann plötzlich Fragen, wie: „Wie gehe ich um mit jemandem, der mir nicht in die Augen sieht und immer nur ja, ja sagt?“ „Was erlebe ich als Beratende, wie bewerte ich das, was ich sehe und was ich erlebe und wie reagiere ich dann?“ „Wie erlebt die zu Beratende meine Reaktion?“ „Was sieht jemand der, sich diese Situation beobachten würde?“

Zitat

„Wenn einen jemand nicht anschaut, dann ist das einfach komisch. Man denkt dann automatisch, der hat kein Interesse. Vielleicht denkt man auch – dem ist alles egal – das macht einen manchmal auch wütend.“



Zitat

„Man kommt gar nicht auf die Idee zu überlegen wie das gemeint ist. Das macht man hier einfach nicht so und dann kommt man auch nicht auf die Idee, dass das vielleicht eher höflich gemeint ist.“

Die gemeinsamen Auswertungsrunden zeigen immer wieder wie vielfältig die Ebenen sind, auf denen uns auch nonverbale Signale erreichen und uns zu Bewertungen führen auf deren Grundlage wir dann weiter handeln, ohne im geringsten daran zu zweifeln dass unsere subjektive Bewertung von Verhalten die Realität ist. Handlungsmöglichkeiten werden diskutiert und es wird deutlich wie viele Ebenen der Kommunikation, Kultur und Wahrnehmung im Beratungskontext eines Jobcenters wichtig sind.

Am Ende des Trainings werden die Teilnehmenden erneut gefragt, was sie für ihren Arbeitsalltag mitnehmen. Auch hier sind die Antworten vielfältig und es wird deutlich, dass bei manchen bestehende Reflektionsprozesse unterstützt, bei anderen neue Prozesse initiiert und bei wieder anderen ganz konkrete Handlungsmöglichkeiten erlernt wurden. Hier zwei exemplarische Zitate:

Zitat

„Das ist ja schon spannend zu merken, dass ich oft in diesem Schema denke: Ausländer = Sprachkompetenz = Deutschkurs und gar nicht mehr richtig hinschaue, was ist denn da sonst noch so, auch an Können.“

Zitat

„Was ich wichtig fand, ist einfach zu merken, dass es nicht so schlimm ist, wenn ich nicht über die Nationalitäten so viel weiß. Einfach kein schlechtes Gewissen mehr zu haben, sondern einfach sensibler zu werden.“

05

METHODEN INTERKULTURELLER TRAININGS FÜR DIE VERWALTUNG

Methodenvielfalt als wichtiges Element des Lernens gehört inzwischen zum Konsens in der Bildungsarbeit. Ziel dieser Vielfalt ist es, unterschiedliche Lerntypen zu berücksichtigen und den Teilnehmenden einen ganzheitlichen Lernprozess auf verschiedenen Ebenen zu ermöglichen. Betrachtet man den gängigen Methodenpool, so findet man hier vor allem: Rollenspiel, Simulation, theoretischen Input, Diskussion im Plenum, Einzelarbeit und Gruppenarbeit. Diese Methoden werden je nach Anforderungen der Gruppe, Zeitfenster und zu vermittelnden Inhalten wechselseitig angewandt. Im Curriculum des DGB Bildungswerk „Leben und Arbeiten in Vielfalt“ sind diese Methoden ausführlich beschrieben.

Vermutlich haben die meisten Leserinnen und Leser schon einmal an einem Rollenspiel teilgenommen, Diskussionen geführt und in Klein- oder Großgruppen Inhalte erarbeitet. Auch eine Kultursimulation ist als Methode in interkulturellen Trainings durchaus gängig, wird aber von den Teilnehmenden oft als etwas Anderes und Besonderes wahrgenommen.





Eine Simulation versucht, komplexe Situationen oder Prozesse vereinfachend zu imitieren, um sie in ihrer Komplexität in den Seminarräumen erlebbar zu machen. Es gibt verschiedene Simulationen, die in verschiedenen Kontexten, je nach Zielgruppe, Ziel und Zeitfenster angewendet werden. In den Trainings des DGB Bildungswerk – vor allem mit der Zielgruppe öffentliche Verwaltung – ist eine Form der Übung „Sunnies und Moonies“ häufig anzutreffen.

In der Kultursimulation „Sunnies und Moonies“ werden den teilnehmenden Personen bestimmte kulturelle Rollen mit konkreten Rollenanweisungen zugeteilt, welche über einen gewissen Zeitraum eingehalten werden müssen: Die Sunnies leben nach ihren Sunny-Regeln und die Moonies nach ihren Moonie-Regeln.

Gegenüber anderen Methoden zeichnet sich die Simulation dadurch aus, dass die Teilnehmenden in einen emotionalen Erlebensprozess kommen und konkrete Erfahrungen machen. Gerade für interkulturelle Trainings mit Verwaltungspersonal sind Simulationen deswegen von großer Bedeutung. Sie bieten eine gute Möglichkeit eine gemeinsame (Gruppen-)Erfahrung innerhalb eines Trainingssettings zu machen und anschließend darüber zu reflektieren. Auf diese Erfahrungen kann man dann während des Trainings immer wieder rekurrieren und schafft so eine gute Anbindung theoretischer Inhalte an Erlebensqualitäten, was eine der Grundlagen erfolgreicher Lernprozesse ist. Im Kontext der Beraterinnen und Berater des öffentlichen Dienstes spielt dies insofern eine besondere Rolle, als Fremdheitserfahrungen, Migrationserfahrungen und Kultur nur selten über andere Methoden simuliert werden können. Empathie der Beratenden kann sich aber gerade aus diesem Erleben heraus entwickeln.

Die Simulation „Sunnies und Moonies“ ist in diversen Methodenhandbüchern in verschiedensten Varianten dargestellt. Das DGB Bildungswerk hat unter anderem im Rahmen des Projektes Migube diese Methode weiterentwickelt.

Die gesamte Trainingsgruppe wird bei dieser Methode in zwei Gruppen gesplittet. Jede Gruppe geht in einen separaten Raum und bekommt dort eine Beschreibung „typischer“ Verhaltensregeln der eigenen Kultur wie z.B. eine Begrüßungsregel, Äußerung von Freude oder Gesten für Ja und Nein. Außerdem gibt es „charakteristische“ Eigenschaften wie zum Beispiel das Distanzverhalten. Den Gruppen wird vor Beginn erläutert, dass der Sinn der Simulation darin liegt, die Regeln der anderen Gruppe herauszufinden.

Nachdem beide Gruppen ca. zehn Minuten Zeit hatten, die eigenen Regeln zu lernen und einzuüben, besuchen ein bis zwei Personen der einen Gruppe die andere Gruppe, ohne dass sie sich an ihre Regeln halten müssen und umgekehrt. Sprache steht ihnen dabei nicht zur Verfügung, da die Sunnies und Moonies keine der gängigen Sprachen sprechen. Innerhalb der eigenen Kultur muss man sich entsprechend der Regeln verhalten.

Spannend ist es als Beobachterin zu sehen, auf welche Art und Weise versucht wird, die Regeln der anderen Gruppe herauszufinden: Da wird gelächelt, es werden Grimassen geschnitten oder Dinge angeboten, es wird geschubst, gepikst und geärgert, aber auch ganz ruhig und fast bewegungslos beobachtet. Dabei zeigen sich oft erste Austauschprozesse. Wie wird reagiert? Wie wird agiert? Wird dem Gast Hilfestellung angeboten? Wird das Verstehen gefördert oder verhindert?

05

Nach und nach gehen alle Teilnehmenden einmal in die andere Kultur und berichten in der Heimatkultur über das vermeintlich Herausgefundene. Auch dies ist eine interessante Sequenz für die Beobachter, da deutlich wird, dass alle Teilnehmenden eine andere Art und Weise haben Dinge herauszufinden und Schlüsse aus dem zu ziehen, was sie beobachtet haben. Hier sind die spannenden Fragen dann: Wie wird über „die Anderen“ berichtet? Welche identischen oder unterschiedlichen Schlüsse wurden gezogen? Wie wird mit Unklarheiten umgegangen und wie wird weitergeforscht?

Zu beobachten sind bei den Besuchen der anderen Kultur oft Fremdheitsgefühle und Verlegenheiten, aber auch – je weiter die Runden fortgeschritten sind – ein wachsendes Maß an Ehrgeiz, mehr über „die Anderen“ zu erfahren. Das führt oft dazu, dass die „Strategien“, wie man die Regeln der Anderen herausfinden kann, „offensiver“ werden: vom Beobachten zum Provozieren.

Die letzte Runde besteht dann aus einem Zusammentreffen der beiden Gruppen, bei dem jede Gruppe sich ihren Regeln gemäß benimmt. Beide Kulturen treffen aufeinander.

Dabei zeigen sich hier verschiedene Herangehensweisen, dieses Zusammentreffen zu gestalten. Mal bleiben die jeweiligen Gruppen unter sich, mal versucht man gemeinschaftlich aufeinander zuzugehen, mal geht man paarweise in die Interaktion. Sehr selten sind Versuche als Einzelner in einen Kulturkontakt zu treten. Hin und wieder nur sind Aushandlungsprozesse zu beobachten, in denen kulturelle Regeln neu interpretiert oder sogar aufgegeben werden.

Nach dieser Abschlussrunde bleiben alle für eine Auswertungsrunde im Raum. Diese findet auf verschiedenen Ebenen statt, zunächst auf der Ebene Selbst- und Fremdbild.

Wie beschreiben die Sunnies die Moonies und wie beschreiben die Moonies die Sunnies? Wie sehen sich Sunnies selber und wie die Moonies? Auf dieser Ebene ist es spannend, wie sehr Selbst- und Fremdbild übereinstimmen bzw. verschoben sind. Gerade die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild zeigen wie schwer es fällt, unbekanntes nonverbales Verhalten zu dekodieren.

Im Anschluss wird auf Aspekte des Erlebens eingegangen. Wie haben sich die Gäste gefühlt, was haben sie erlebt? Wie wurde versucht Kontakt aufzunehmen? Waren „die Anderen“ hilfreich oder eher hinderlich? Was wurde konkret getan? Hier berichten Teilnehmende häufiger von einem Gefühl der Verlorenheit oder des Alleinseins. Sie waren verunsichert, weil sie nicht wussten, wie das eigene Verhalten ankommt: Wird man als höflich oder unhöflich wahrgenommen? Was signalisieren die Reaktionen der Anderen? In dieser Grundstimmung von Verlorenheit werden dann aber auch hilfreiche und positive Verhaltensweisen „der Anderen“ umso deutlicher.

Da eine Simulation immer einen Teil der Realität wiedergeben soll, werden in einem weiteren Schritt Bezüge zur eigenen Wirklichkeit und zum eigenen Beratungsumfeld hergestellt: Wie verhalte ich mich? Wie beobachte und bewerte ich? Habe ich mehr Verständnis für das Verhalten der Anderen? Sind solche kulturelle Prägungen in der Realität zu beobachten? Was benötige ich, um gut beraten zu können? Viele Anknüpfungspunkte für den eigenen Behördenalltag ergeben sich hier durch zumeist sehr offene und spontane Kommentare der Teilnehmenden.



In dieser Phase der Auswertung wird deutlich, was die Teilnehmenden an der Simulation spannend finden: das konkrete Erleben in einem fremden System zu sein, dessen Regeln man nicht ohne Weiteres dekodieren kann und die gleichzeitig eine festgeschriebene Bedeutung im eigenen System haben. Auch die Rolle von Sprache und Sprachlosigkeit, Fremdheit, Minderheitsgefühl, Bedrängung treten in ihrer Bedeutung hervor, aber auch die der Gemeinschaft. In der Simulation können die Beratenden erleben, was es für viele Migrantinnen und Migranten bedeutet, in einen zum Teil völlig fremden Kontext hineingeworfen zu werden. Die hohe Emotionalität im Spiel und in der Auswertung verankert diese Erfahrung.

Abgeschlossen wird die Übung mit der Frage „Wenn Sie sich entscheiden müssten: Wären Sie lieber Sunny oder Moonie?“ Oft entscheiden sich die Personen für die Kultur, in der sie „aufgewachsen“ sind. Sie ist ihnen vertraut, sie beherrschen und verstehen deren Regeln. Manchmal gibt es aber auch eine Hinwendung zur anderen Kultur. Dies geschieht, wenn die persönlichen Vorlieben eher mit den Regeln oder Verhaltensweisen der anderen Kultur kompatibel sind als mit der eigenen.

Insgesamt hinterlässt die Simulation bei den meisten einen bleibenden Eindruck. Manche Beraterinnen und Berater berichten noch Monate später von ihren Erfahrungen dabei.

06

BEI UNS WERDEN ALLE GLEICH BEHANDELT – ODER GIBT ES BESONDERHEITEN IN DER BERATUNG VON MENSCHEN MIT MIGRATIONSHINTERGRUND?

Menschen sind in ihren Fähigkeiten, Eigenschaften, kulturellen Besonderheiten und Ressourcen nicht gleich und so brauchen sie unterschiedliche Ansprachen und Förderungen oder können mit dem Vorhandenen an verschiedenen Stellen eingesetzt werden. Auch im Jobcenter ist diese Sichtweise, jedoch begegnet man in Weiterbildungen oft dem Satz „Bei uns werden alle gleich behandelt!“

Gleichbehandlung bedeutet aber neben gleichen Rechten für alle auch Ungleiches ungleich zu behandeln. Auch dieses Prinzip wird überwiegend berücksichtigt, indem ein individueller Beratungsansatz und ressourcenorientiertes Vorgehen in der Beratung zur Anwendung kommt. Hier wird ganz individuell ermittelt, welche Ressourcen und Potenziale hat die Person, die vor mir sitzt und was könnte in diesem ganz individuellen Fall eine passende Maßnahme sein?





In der Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund kommen zu den, den meisten Beraterinnen und Beratern geläufigen Perspektiven „individuelle Unterschiede“ und „soziale Lagen“ zwei weitere Perspektiven hinzu: Zum einen die migrationsspezifische Dimension und zum anderen die kulturspezifische Dimension. Menschen, die nach Deutschland eingewandert sind haben oft migrationsbedingte Besonderheiten, so können sie beispielsweise andere Sprachen, kennen andere Bildungssysteme oder haben auf ihrem Wanderungs- und Integrationsweg Dinge erlebt. Kulturelle Besonderheiten können eine Rolle spielen – zum Beispiel im Kommunikationsverhalten, in Werthaltungen, in religiösen Einstellungen, in Mann-/Frau-Rollenverständnissen und auf vielen anderen Ebenen.

Beraterinnen und Berater stehen daher vor der Aufgabe – zunächst unabhängig von der Nationalität des Kunden oder der Kundin – zu differenzieren: Sie müssen differenziert wahrnehmen, was in einem konkreten Fall Unterschiede sein könnten, um darauf unterschiedliche Ansatzpunkte und Handlungsstrategien entwickeln zu können. Eine zentrale Frage dabei ist: Was können Beraterinnen und Berater von ihrer Seite aus dafür tun, dass ein Beratungsgespräch im interkulturellen Kontext gut gelingen kann?

Bei welchen Themen könnte es hilfreich sein nachzufragen? Welche anderen Themen könnten außerdem noch eine Rolle spielen? Welche Fragen sollte ich mir als Beraterin oder Berater stellen und versuchen in einem Gespräch zu erfragen und was hat der Beratungsprozess davon, dass ich darüber etwas weiß.

Fragen

- | **Aus welchem Land kommt mein Gegenüber?**
- | **Seit wann ist jemand hier?**
- | **Auf welchen Wegen ist er ins Land gekommen?**
- | **Gibt es Auffangstützen im sozialen Umfeld, wie z.B. weitere Familienangehörige, Freunde oder Bekannte?**
- | **Was gibt es für Kenntnisse und Fähigkeiten, an die ich vielleicht noch nicht gedacht habe?**
- | **Wie sind die Einstellungen der Person zu Familie, Autorität und Distanzverhalten?**

All diese Fragen und noch viele mehr helfen den Beraterinnen und Beratern die Person in all ihrer Vielfalt wahrzunehmen und ganz individuell und verschieden Handlungsansätze gemeinsam zu entwickeln. Somit stimmt der Satz „Bei uns werden alle gleich behandelt!“ Wenn man ihn durch den Nachsatz „nämlich jede und jeder ganz individuell“ ergänzt.



07

DAS HILFT! HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN IM INTERKULTURELLEN KONTEXT

Nicht nur Beraterinnen und Berater aus Jobcentern haben an Trainings oft die konkrete Erwartung Instrumente, Werkzeuge oder konkrete Handlungsanweisungen für bestimmte kulturelle Gruppen zu erhalten. Durch die Arbeit an konkreten Fallbeispielen wird deutlich, dass es das eine Instrument für die eine Gruppe nicht gibt, sondern dass es Hilfsmittel in einem Arbeitsumfeld gibt, das von individueller und kultureller Vielfalt geprägt ist. Meist liegen diese Hilfsmittel auf einer kommunikativen Ebene. Im Folgenden werden Möglichkeiten beschrieben, die – gerade im interkulturellen Kontext – von Beraterinnen und Beratern im öffentlichen Dienst in konkreten Situationen als hilfreich empfunden wurden. Diese Liste erhebt keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit.

Kommunikation auf der Sachebene führen/auf die Sachebene zurückkehren

Dieser Ansatz wurde in vielen Situationen als hilfreich empfunden. Besonders wenn Kundinnen oder Kunden oder auch der Berater (unabsichtlich) von der Sachebene abweichen. Besonders im Umgang mit Kundinnen und Kunden, die aus so genannten „High-Context-Kulturen“ kommen ist eine Rückkehr zur Sachebene manchmal schwierig, wird von vielen Beraterinnen und Beratern aber als hilfreich empfunden. So kann man das Gespräch wieder auf eine gemeinsame Basis zurückführen und gemeinsam nach Lösungen auf der Sachebene suchen.

Als nicht hilfreich wird diese Handlungsoption beschrieben bei emotionalen Problemen des Kunden oder der Kundin, bei dem Vertrauensaufbau in der „Warming-Up-Phase“ des Gesprächs und wenn wiederholt persönliche Angriffe stattfinden.

Freundlichkeit

Dieses Verhalten wird vor allem bei Personen mit hoher Machtdistanz – also großem Respekt vor der Amtsautorität – als vertrauensfördernd beschrieben. Auch zur Feststellung der Bedarfe von eben diesen Kunden ist dieses Instrument geeignet. Unklar bleibt dabei allerdings oft: Was ist freundlich oder was wird von dem/der anderen als freundlich empfunden? Reichen ein Lächeln und eine offene Begrüßungsform schon aus?

In einigen Situationen, gerade im Umgang mit Personen mit niedriger Machtdistanz und im Mann-/Frau-Verhältnis berichteten Beratende aber auch, dass Freundlichkeit fehlgedeutet werden kann.

Offenheit für die Sichtweise der Kundin oder des Kunden und seine/ihre Potenzi- ale

Zeigen sich die Beraterinnen und Berater zunächst offen für die Wünsche und Hintergründe des zu Beratenden können eine generell offene Atmosphäre entstehen und Potenziale erkannt werden. Manche Beraterinnen und Berater beschreiben allerdings, dass übertriebene Offenheit zu hohen Erwartungen und Ansprüchen führen – gerade bei wettbewerbsorientierten Individualisten.

**Transparenz**

Die deutliche Erklärung von Entscheidungswegen und Beratungsabläufen ist gerade für Personen wichtig, die ausländische Verwaltungen gewohnt sind. Durch Herstellung von Transparenz können unterschiedliche Ergebnisse mithilfe der Rechtslage und Vorschriften erklärt und Missverständnisse vermieden werden. Verwaltungsabläufe transparent zu machen, kann auch eine Vertrauensbasis schaffen, auf der eine weitere Zusammenarbeit stattfinden kann.

Klarheit

Ähnlich wie Transparenz kann Klarheit dazu führen, dass Missverständnisse vermieden werden und gegenseitiges Verständnis verbessert wird. Zusätzlich kann Klarheit aber auch die Sinnlosigkeit von weiteren „Verhandlungen“ verdeutlichen. Klare Botschaften signalisieren: Das ist unsere Abmachung und die werden wir gemeinsam weiterverfolgen.

Aktives Zuhören – offene Fragen stellen

Besonders im Zusammenhang mit Personen mit hoher Machtdistanz ist dieses Instrument geeignet, um zu den wirklichen Bedarfen und Wünschen der Kundin oder des Kunden durchzudringen. Der partizipative Beratungsansatz verlangt ja gerade die Mitarbeit der Kundinnen und Kunden und wie wenn nicht durch Fragen und Aufgreifen der Antworten kann das befördert werden?

Verständnis zeigen

Für kulturelle Besonderheiten kann Verständnis zeigen wichtig sein, um zu zeigen: Ich verstehe die spezielle Situation und versuche das Beste, diese Besonderheiten (Beispiel: religiöse Vorschriften, Rollenbild in der Familie) zu berücksichtigen. Mit dem Zeigen von Verständnis kann Konfrontation und somit Stress vermieden werden. Außerdem kann das Vermittlungsgespräch erfolgreicher auf der Sachebene beendet werden ohne in – beispielsweise politische – Diskussionen verwickelt zu werden oder sich der Gefahr auszusetzen als unsensibel oder gar intolerant bis „rassistisch“ zu erscheinen. Dabei müssen die Grenzen klar gesteckt sein. Verständnis zeigen wird von den Beraterinnen und Beratern gerade dann als hilfreich empfunden, wenn es mit dem Werben um Verständnis für die Rolle der Verwaltung verbunden ist.

Gründe erfragen

Gerade im Kontext der Interkulturalität gilt der Grundsatz: „Nichts ist so wie es scheint.“ Viele Beraterinnen und Berater berichten zum Beispiel, dass sie das Verhältnis zwischen Ehemann und Ehefrau vollkommen falsch eingeschätzt hatten, bis sie nach Gründen für bestimmtes Verhalten gefragt hatten. Gerade deshalb ist es wichtig auch für scheinbar eindeutige Ausgangslagen die eigenen Hypothesen zu verifizieren oder andere Gründe zu identifizieren. So können beispielsweise Sprach- oder Verständnisschwierigkeiten dazu führen, dass Kunden ihrerseits falsche Vorstellungen haben. Bei Menschen mit indirekter Kommunikationsneigung können Gründe zudem oft versteckt vorgebracht werden, weswegen nachfragen hier besonders wichtig ist.

Alternativen aufzeigen

Beraterinnen und Berater lassen der Kundin und dem Kunden gerne eine Wahl – innerhalb des Möglichen. So kann verhindert werden, dass Angebote einfach akzeptiert werden oder dass Konflikte entstehen, wenn die einzige Möglichkeit unattraktiv erscheint. Für viele Situationen im interkulturellen Kontext wurde dieses Verhalten als hilfreich empfunden, da die deutsche Behörde nicht als reine „Anweisungsinstanz“ sondern als hilfreiche Unterstützung anerkannt wurde. Wahlmöglichkeiten können zudem Anreizstrukturen schaffen – gerade für wettbewerbsorientierte Menschen.

Ich-Botschaften verwenden

Bei Vorwürfen, respektlosem Verhalten, Zurechtweisung etc. ist es besonders bei Personen aus High-Context-Kulturen wichtig, die Botschaften als Ich-Botschaften zu formulieren, da so Eskalation vermieden wird. Außerdem ist es für den Berater eine wichtige Art Stress abzubauen, wenn

07

das eigene Unwohlsein aus eigener Perspektive formuliert werden kann. So zeigt sich diese Form der Ansprache von Fehlverhalten als besonders hilfreich, wenn Grenzen überschritten wurden – egal ob ein interkultureller Kontext besteht oder nicht.

Verhalten spiegeln

Verhalten und Kommunikationsstile offen zu spiegeln wird grundsätzlich als hilfreich beschrieben, wenn Verhaltensweisen nicht erklärt werden können oder offensiv wirken. Die direkte Ansprache des Verhaltens kann somit dazu führen, Missverständnisse zu beseitigen und Verhaltensänderungen zu bewirken. Außerdem kann die Beraterin oder der Berater so deutlich machen, was unangenehm ist und somit das eigene Unwohlsein formulieren und Stress durch Verdrängung vermeiden. Aber auch das Spiegeln von positivem Verhalten kann hilfreich sein – gerade weil manche Migrantinnen und Migranten oft genug hören, was sie alles schlecht oder falsch machen.

Rolle und Kontext deutlich machen

Gerade Personen mit niedriger Machtdistanz und/oder einem asymmetrischen Mann-/Frau-Rollenverständnis sollte die Rolle des Beraters oder der Beraterin im Kontext der Behörde deutlich gemacht werden. Dieser Klärungsprozess wurde zum Beispiel oft als hilfreich empfunden in Situationen wo Frauen als Beraterinnen nicht anerkannt wurden.

Kulturelle Regeln erklären

Eigene kulturelle Regeln oder Regeln einer vermeintlichen Mehrheitskultur sind nicht allgemein verbindlich. Daher ist es wichtig auch diese scheinbar „normalen“ oder „selbstverständlichen“ Regeln zu erläutern, zum Beispiel wenn es einen Widerspruch zu den Regeln des Gegenübers gibt oder dieser die vermeintlichen Regeln nicht kennt. Als hilfreich wird dabei empfunden, wenn die Regeln nicht diktiert und als allein gültige deutsche Regel präsentiert sondern – im Rahmen der Vorgaben – ausgehandelt werden. So kann zum Beispiel offen über Umgangsformen gesprochen werden, da implizite Regeln nicht errahnt werden können und es so schnell zu Missverständnissen und Spannungen kommen kann. Mit der Klärung der Regeln ist ein produktiverer Umgang mit kultureller Vielfalt möglich und individuelle Lernprozesse können initiiert werden.

Grenzen aufzeigen

Mehrfach als Einschränkung bei anderen Handlungsoptionen genannt, ist das Instrument „Grenzen aufzeigen“ durchaus auch als einzelnes Instrument eine Möglichkeit in bestimmten Situationen zu handeln. Beraterinnen und Berater nennen dieses Mittel häufig in Fällen, in denen sie Individualisten gegenüberstehen. Die Grenzen können so den Kontext deutlich machen und den Beratungsprozess auf mögliche Potenziale lenken, die innerhalb (z.B. gesetzlicher) Grenzen genutzt werden können.

Dritte Person dazuholen

Eine dritte Person kann helfen: Wenn ein Übersetzer nötig ist, wenn es kulturelle Besonderheiten gibt, die von einem Experten erklärt werden müssen (Beispiel: religiöse Regeln) oder wenn eine Situation stark eskaliert. Manche plädierten auch dafür einen Mann bzw. eine Frau dazuholen, wenn Probleme mit dem jeweils anderen Geschlecht bestehen. Der Ansatz ist allerdings kontrovers, da so auch schnell ein Anspruch auf eine/n bestimmte/n Berater/in erzeugt werden kann. Den Vorgesetzten hinzuzuziehen ist auch innerhalb gesteckter Grenzen ein Instrument um klare und nachvollziehbare Angaben nochmal zu bestätigen, falls bereits Missverständnisse entstanden sein sollten. Als Grundsatz wird hier von einigen Beraterinnen und Beratern beschrieben: besser Unterstützung holen, wenn man nicht weiterkommt als gestresst, frustriert und konfrontativ ein Gespräch weiterzuführen oder in das nächste hineinzugehen.



„Autoritäten“ mit einbeziehen

Gerade in kollektivistischen Strukturen ist es üblich, dass Autoritäten für das Individuum entscheiden oder zumindest in die Entscheidung mit einbezogen werden. Viele Fallbeispiele sind symptomatisch für diese Thematik. Eheleute, Eltern, Vereinsvorsitzende werden als „dritte Personen“ beschrieben, die den eigentlichen Beratungsprozess stören. Als erfolgreicher Ansatz wird in diesen Fällen beschrieben, diese „Autoritäten“ bereits im Gespräch mit einzubeziehen, da so ein nachhaltig erfolgreicher Abschluss möglich wird. Die „Autorität“ zu ignorieren führt oft dazu, dass ein offener Streit entsteht oder dass Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

Abbruch des Gesprächs

In Extremsituationen sollte auch diese Option nicht vergessen werden. Manche Gespräche werden weitergeführt, obwohl mit einem Ergebnis ohnehin nicht gerechnet werden kann und bereits ein aggressives Klima herrscht. Das kann im Extremfall zu sehr hoher Stressbelastung führen. Ein Abbruch sollte allerdings immer „eine Türe offen lassen“. Entweder durch ein Angebot, das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt weiterzuführen oder eine dritte Person als Gesprächspartner anzubieten. Auch sollten die Gründe für den Abbruch transparent und als Ich-Botschaft vorgetragen werden. Genauso sollte ein Abbruch von Seiten des Kunden oder der Kundin nicht unbedingt als Beleidigung empfunden werden, sondern kann manchmal die Chance auf einen Neuanfang in sich tragen.

Witz/Humor

Einige Situationen wurden von Beraterinnen oder Beratern durch witzige Bemerkungen oder Humor scheinbar locker und leicht gemeistert. Einige humoristische Bemerkungen, können Machtdistanz abbauen und zum Warming-Up beitragen. Daher ist auch diese Handlungsoption durchaus denkbar, aber besonders im interkulturellen Kontext heikel: Witz und Humor kann unterschiedlich ankommen und so kann eine eigentlich deeskalierend gemeinte Äußerung missverstanden werden und schließlich eskalierend wirken. Besonders Witze mit ethnischem oder kulturellem Bezug sind problematisch. Beraterinnen und Berater, die in ein „humoristisches Fettnäpfchen“ getreten sind, beschreiben als eine Handlungsmöglichkeit dort wieder herauszukommen das „bedingungslose Entschuldigen“.

Neben all diesen Hilfsmitteln, die im Beratungsgespräch als hilfreich empfunden wurden, gibt es viele mehr. Je nach Fall, Individuum und kulturellem Hintergrund ist es gut eine große Bandbreite an Hilfsmitteln zur Verfügung zu haben.



Interkulturelle Kompetenz in der
Arbeitsverwaltung

**Impressum****Herausgeber**

DGB Bildungswerk BUND

Vorsitzende

Ingrid Sehrbrock

Geschäftsführerin

Claudia Meyer

V.i.S.d.P.

Leo Monz

Redaktion

Jens Nieth

Autorinnen und Autoren

Daniel Weber

Lucie Lewandowski

Bernd Mansel

Gestaltung und Reinzeichnung

Ideal, Essen

Fotos

Fotolia.com: © Pressmaster, © erwinova,

© WavebreakMediaMicro, © Yuri Arcurs

Photocase.com: @WavesOfChaos,

Druck

Bernd Rölle, Köln

Gefördert durch

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts Migube, das mit Mitteln des Europäischen Integrationsfonds EIF gefördert wird, erstellt.



Europäischer Integrationsfonds

Zuschriften/Kontakt

DGB Bildungswerk BUND

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon 02 11/43 01-1 41

Telefax 02 11/43 01-1 37

www.migration-online.de

Düsseldorf, Dezember 2011

ISBN 978-3-942631-08-2

